**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 – 2015

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Gabriela Cabrnochová**

# Manažerská odborná příprava jako forma sociální komunikace ve sféře hotelových služeb

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013 – 2015

**DIPLOMA THESIS**

**Gabriela Cabrnochová**

# Management training as a form of social communication in the hotel services sector

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Valerij Šulc, CSc.

**Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne ……  Gabriela Cabrnochová

……

**Poděkování**

Chtěla bych poděkovat panu PhDr. Valeriji Šulcovi, CSc. za odborné vedení, cenné rady a pozitivní přístup. Mé velké díky také patří paní Mgr. Naděždě Šulcové, která mi poskytla mnoho cenných informací a podnětů. Dále děkuji Mgr. Petru Knotkovi, Mgr. Gabriele Schwarzové a všem pracovníkům hotelu Art Deco Imperial za spolupráci.

## Anotace

Diplomová práce se zabývá způsoby manažerské odborné přípravy jako jedné z forem sociální komunikace v oblasti hotelových služeb. Rozebírá cíle, obsah, formy, metody vzdělávání manažerů a klade velký důraz na vliv psychologických aspektů v oblasti mezilidské a profesionální komunikace. Jejím cílem je vymezit a analyzovat specifika sociální komunikace v oblasti odborné manažerské přípravy a využití efektivních a moderních forem školení, koučinku, testů, kurzů v podmínkách hotelových provozů.

Teoretické poznatky jsou využity v praktické části práce, která se formou projektového záměru věnuje školení Profesionální komunikace a Leadership pro hotelové manažery a ostatní pracovníky hotelu Art Deco Imperial v Praze.



## Klíčová slova

Hotel, kompetence, lektor, manažer, měkké dovednosti, profesionální komunikace, projekt, školení, vzdělávání manažerů.

## Annotation

The thesis investigates the ways of management training as one of the forms of social communication in the hotel services sector. It analyzes the objectives, contents, forms and methods of management training and puts a strong emphasis on the impacts of psychological aspects in the area of interpersonal and professional communication.

It aims to define and analyze the specific aspects of social communication in the area of management training and utilization of effective and up-to-date forms of training, coaching, testing and education in the hotel operations environment. The theoretical findings are used in the practical part of the thesis, which is, in the form of a project intent, focused on the Professional communication and Leadership training for hotel managers and other employees of the Art Deco Imperial hotel in Prague.

## Key words

Competence, education of managers, hotel, lecturer, manager, professional communication, project, soft skills, training.

# OBSAH

**ÚVOD** ... **8**
**1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE** ... **12**
1.1 Definice pojmu sociální komunikace ... 12
1.2 Význam, poslání a současné trendy v mezilidské komunikaci ... 14
1.3 Sociální komunikace v pracovním prostředí ... 16
1.4 Řízení lidských zdrojů a interní komunikace v hotelovém prostředí ... 17
**2 PSYCHOLOGIE LIDSKÉ KOMUNIKACE** ... **21**
2.1 Psychologické pozadí lidské komunikace ... 21
2.2 Jak si lidé hrají ... 22
2.3 Transakční analýza ... 25
2.4 Emoce a interpersonální vztahy ... 29
**3 PROBLEMATICKÉ ASPEKTY, PATOLOGIE A KONFLIKTY V PRACOVNÍCH KOLEKTIVECH** ... **32**
3.1 Emoce v profesionální komunikaci ... 32
3.2 Neverbální komunikace v profesionální komunikaci ... 36
3.3 Patologie a konflikty v profesionální komunikaci ... 39
3.4 Specifika profesionální komunikace v hotelových provozech ... 44
**4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, ROLE MANAŽERA A JEHO KOMPETENCE V RÁMCI HOTELOVÝCH PROVOZŮ** ... **47**
4.1 Role hotelového manažera a jeho osobnostní a charakterové rysy ... 47
4.2 Komunikace vedoucích pracovníků a zásady manažerského řízení v hotelovém prostředí ... 50
4.3 Etické principy a jejich naplňování v prostředí hotelového provozu ... 55
**5 KONCEPCE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A MANAŽERSKÁ ODBORNÁ PŘÍPRAVA** ... **57**
5.1 Rozvoj lidských zdrojů a celoživotní vzdělávání dospělých v ČR ... 57
5.2 Klíčové kompetence ve vzdělávání manažerů ... 58
5.3 Formy vzdělávání manažerů a současné trendy ... 61
5.4 Role lektora ve vzdělávacím procesu ... 68
5.5 Vzdělávací projekty pro hotelové provozy a projektové řízení ... 71
**6 PROJEKT PROFESIONÁLNÍ KOMUNIKACE A LEADERSHIP PRO HOTELOVÉ MANAŽERY A OSTATNÍ PRACOVNÍKY LUXUSNÍCH HOTELŮ** ... **74**
6.1 Cíle praktické části a vymezení projektu ... 74
6.2 Projekt Profesionální komunikace a leadership pro hotelové manažery a ostatní pracovníky hotelu Art Deco Imperial ... 75
6.2.1 Základní informace o projektu ... 75
6.2.2 Popis projektu ... 80
6.2.3 Analýza nákladů ... 87
6.2.4 Rizika projektu a návrh řešení ... 88
6.2.5 Realizace ... 88
**ZÁVĚR** ... **90**
**SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ** ... **92**
**SEZNAM TABULEK** ... **96**
**SEZNAM PŘÍLOH** ... **97**

# ÚVOD

## Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vymezit a analyzovat specifika sociální komunikace v oblasti odborné manažerské přípravy a využití efektivních a moderních forem školení, koučinku, testů, kurzů v podmínkách hotelových provozů**.**

Tato práce mapuje oblast interní a mezilidské komunikace v rámci luxusních hotelových provozů. Interní komunikace je součástí komunikace sociální. Důležitost vzdělávání manažerů právě v oblasti sociální komunikace, tréninku a rozvoje tzv. měkkých dovedností je zřejmá. Autorka zvolila téma této diplomové práce na základě více než desetileté zkušenosti v oblasti hotelnictví. Měla možnost hovořit s mnoha lidmi pohybujícími se na straně provozovatelů a naslouchat jejich zkušenostem.

Mezilidská komunikace v pracovním prostředí je součástí pestré mozaiky interpersonálních vztahů. V práci strávíme značnou část svého života. Autorka se domnívá, že je velmi přínosné porozumět mezilidské komunikaci z důvodu dobré organizace pracovního prostředí, úspory energie a času, který je každodenně vynakládán při řízení lidí a provozu hotelu. Každodenní komunikace je plná menších či větších nedorozumění, které je potřeba řešit. Pochopením principů a pravidel komunikace a jejích psychologických aspektů se nám může dařit tato řešení nacházet s menším vynaložením úsilí a s nadhledem nad někdy velmi složitými a stresujícími situacemi. V oblasti hotelových služeb je, kromě prozákaznického přístupu v komunikaci a dobře uchopeného asertivního přístupu jednotlivce, klíčová schopnost flexibilně reagovat na náhlé a mnohdy stresující změny v provozu podniku.

Emoce, individuální angažovanost, otevřenost a potřeba sdílení informací každého jedince v rámci sociální komunikace ovlivňují průběh interní komunikace, komunikace se zákazníky a hotelovými hosty a také atmosféru, která může působit na každého hotelového zaměstnance různou intenzitou. Naše emoční vnímání a prožívání ovlivňuje na každodenní bázi naši motivaci k plnění pracovních úkolů. Hotelový organismus je tvořen pracovníky, kteří stojí na různých úrovních hierarchie a mají rozdílné vzdělávací potřeby. O tyto pracovníky, manažery na jedné straně spektra až po nižší personál, jako jsou například pracovníci úklidových služeb, je potřeba pečovat, rozvíjet je, vzdělávat je a motivovat k růstu. Manažeři by proto měli zvládat sytit potřeby rozvoje a růstu svých zaměstnanců.

Autorka věří, že hoteloví pracovníci, bez ohledu na jejich pracovní zařazení, se chtějí věnovat svému rozvoji a sebevzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců napříč hotelovým provozem by jistě napomohlo lepšímu komunikačnímu propojení a vzájemnému pochopení. Pracovníci by měli prostřednictvím vzdělávání dostat příležitost k vhledu do jednotlivých mechanismů, které jsou potřebné pro správné fungování hotelu a uspokojení potřeb hotelového hosta. To by vedlo k jejich vstřícnějšímu přístupu k zefektivňování některých procesů, které se v hotelu odehrávají.

Ve větších hotelových provozech se často vytrácí reálný kontakt mezi obchodníky a pracovníky, kteří službu realizují. Taková situace se i přes přísně nastavené standardy může projevit negativně na komunikaci mezi jednotlivými odděleními a na efektivitě práce, ale také na atmosféře mezi pracovníky, která je pak snadno registrována hotelovými klienty a hosty. Z toho důvodu je nezbytné, aby pracovníci získali alespoň základní přehled o principech interní komunikace, nadhled nad profesionální komunikací a komunikační dovednosti, které budou uplatňovat při své každodenní práci.

Vzdělávání a školení, které poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům, mohou být prezentovány jako benefit a investice do zaměstnance, který prostřednictvím svého seberozvoje roste a zvyšuje se tím jeho hodnota na trhu práce.

**Stav poznání**

Člověk žijící v moderní společnosti stráví značnou část svého aktivního života komunikací. Na manažerských postech to platí obzvlášť. Proto by každý manažer měl usilovat o získání dovedností v této oblasti a měl by se dokázat vědomě zamýšlet nad průběhem mezilidské komunikace v pracovním prostředí. Manažer je totiž osobou, která by měla informace předávat, třídit, komunikaci usměrňovat, koordinovat činnost lidí a současně jim usnadňovat podmínky práce i života.[1]

Vlivem globalizace, zkrácení vzdáleností díky moderním komunikačním technologiím a internetu, jsme zahlceni informacemi, fakty, vizuálními podněty. Na každém kroku je nám médii předkládáno, jak se máme chovat, jaké produkty máme nakupovat, aby náš život byl spokojenější a naplněnější. Moderní příručky o efektivní komunikaci nám dávají jasné a stručné návody, jak máme vyjednávat, přesvědčit, zaujmout ostatní.

Televizní zpravodajství a politické debaty jsou nám servírovány způsobem zábavy. Bulvár útočí na přirozenou lidskou zvědavost a touhu po senzaci.

[1] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 315-316. ISBN 978-80-7261-239-0.

Každodenně dostáváme velké množství informací, které je nám předkládáno lákavou formou, ale jeho obsahová hodnota je diskutabilní.

Zaměstnavatelé tlačí na své zaměstnance, aby podávali vysoké výkony a pracovali co nejefektivněji.

V moderních přístupech vzdělávání došlo k uvědomění si tohoto stavu a do popředí se dostávají přístupy, které se zaměřují na člověka a jeho rozvoj osobnosti v celoživotním kontextu.

Současné vzdělávací trendy nabízí způsoby, kterými je možné se zorientovat v tomto velkém informačním chaosu a rozvíjet svou zaměřenost na informace podstatné prostřednictvím koncentrace, pozornosti a empatického přístupu k ostatním lidem i k sobě samému.

V hotelové branži je vzdělávání zaměstnanců věnován čas a prostředky spíše v rámci hotelových řetězců. Na úrovni hotelů nezávislých nebo rodinných je systematičtější vzdělávání spíše výjimkou, ale prostřednictvím grantů z Evropské unie byla některá školení realizována. Vrcholoví hoteloví manažeři využívají služeb certifikovaných koučů a věnují se svému seberozvoji.

Snahu zaujmout mají v dnešní době nejen média, výrobci a prodejci, ale také tvůrci vzdělávacích programů, majitelé agentur, kteří se věnují vzdělávání dospělých a rozvoji lidí. Připravují se kurzy, tréninky a semináře, které mají kvalitně a zábavnou formou předat různě relevantní informace a způsoby, jak se rozvíjet, jak řešit různorodé situace ve firmě a s podřízenými, a návody, jak se vyhnout syndromu vyhoření.

Dnešní lektoři, koučové a konzultanti mají obvykle skvěle zvládnutou image a dokážou poutavě předávat umění sebeprezentace svým klientům. Školení, která se věnují tzv. soft skills (měkkým dovednostem), bývají úzce spjata s osobou lektora, která kurz vede. Měřit nabyté měkké dovednosti je často obtížné. V pestré nabídce školení a kurzů může být těžké se zorientovat a nesnadné vybrat efektivní způsob, který by byl vhodný a přinesl maximální užitek firmě i jednotlivci.

Vedení a majitelé hotelových provozů si uvědomují důležitost rozvoje měkkých dovedností. Jejich potřeba je úzce spjata s přístupem zaměřeným na hotelového a restauračního hosta. Cílem většiny hoteliéru je získat hosta do té míry, aby se rád a často vracel. Prozákaznickým přístupem vybudovat s hostem vztah. Toho lze docílit jen prostřednictvím jeho maximální spokojenosti se službami hotelu a restaurace a profesionální komunikací, která má svá pravidla. Jelikož je v současné době stále

vysoký počet ubytovacích a restauračních zařízení po celé České republice, konkurence je velmi vysoká a získat si „stále se vracejícího se hosta“ není snadné.

**Struktura práce**

Tato diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se zaměřuje na manažerskou odbornou přípravu a její význam v hotelovém prostředí. Práce čtenáři zprostředkovává propojení psychologických aspektů člověka s jeho přístupy a způsoby komunikace a nabízí pohled na oblasti, které je účelné proškolovat v hotelovém prostředí.

Praktická část práce je realizována jako projektový záměr: Profesionální komunikace a Leadership pro hotelové manažery a ostatní pracovníky hotelu Art Deco Imperial.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE

Tato kapitola se zabývá komunikací z obecného hlediska a zasazuje ji do kontextu lidské společnosti, jejího významu a jejích základních principů, které jsou aplikovatelné na komunikaci, která probíhá v pracovním prostředí. V rámci interní komunikace je nezbytná pro dobré fungování firem, týmů a zásadně ovlivňuje osobní spokojenost jednotlivců.

## 1.1 Definice pojmu sociální komunikace

„Není možné nekomunikovat“ je často citovaným výrokem předního teoretika komunikace Paula Watzlawicka.[2]

Lidé komunikují i v momentech, kdy mlčí, odvracejí tvář nebo například nereagují na pokusy kontaktu pomocí technických prostředků.

Komunikace je mocná. Člověk může komunikováním měnit sám sebe, své bližní i měnit svět. Velikou mocí díky komunikaci a hře slov disponují politici, novináři, rodiče i vychovatelé při výchově dětí. Paul Watzlawick popisuje ve svém díle, že jediné slovo použité zdatným tlumočníkem dokáže usmířit znepřátelené strany. Někdy dokonce stačí malý posun významu pomocí intonace a důrazu na nějakém slově.[3]

*„Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat – i uchlácholit a zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež.“*[4]

Sociální komunikace, komunikace mezilidská (interpersonální), se skládá z vysílání a přijímání sdělení mezi dvěma nebo více lidmi.[5]

Vybíral hovoří o komunikaci nikoliv jen jako o proudění informace, ale o podílení se na celku komunikace a na povaze či dopadu zprávy třeba jen tím, že jsme přítomni, a uvádí, že komunikujeme i jen tím, že přihlížíme slovní výměně mezi dvěma

[2] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 315. ISBN 978-80-7261-239-0.
[3] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 21. ISBN 978-80-7367-387-1.
[4] Tamtéž, s. 21.
[5] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0.

účastníky, protože kdybychom nebyli přítomni, nebyli svědky této výměny, informace by proudily jinak nebo by byly jiné.[6]

Musil říká, že komunikace u člověka zaujímá přední místo. V průběhu 20. století se vyčlenila skupina vědních oborů, které se zabývají komunikací. Často se hovoří o skupině komunikačních věd, které udržují vazby s ostatními obory věd společenských.

Existuje řada definic termínu sociální komunikace.[7]

Jednu ze základních definic komunikace uvádí Musil: *„Komunikace je přenos informace pomocí znakového systému, uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko-organizačních prostředků.“*[8]

Z psychologického hlediska je za komunikací skryto kromě sdělování také tzv. sdílení. Sdílení neznamená automaticky přijetí, může probíhat i tehdy, když se sdělovatelem nesouhlasíme. V lidské komunikaci s druhými je pozoruhodné, že ji vždy spoluvytváříme a ovlivňujeme, jsme její součástí, a proto může být složité jí ve stejné chvíli, kdy se na ní podílíme, porozumět. Na komunikaci můžeme také nahlížet jako na určitý způsob ovlivňování toho, s kým komunikujeme, a zároveň jsme pokaždé ovlivňováni tím, kdo komunikuje s námi. Důležitý pojem související s komunikací je interakce. Je to pojem zahrnující například předávání dokumentů instituci přes prostředníka nebo příkladem může být i řidič auta, který se před okolím předvádí v rychlém voze s hlasitou hudbou z autorádia a vstupuje tak do interakce s okolím a okolí s ním. Na naše chování má často vliv i osoba, s níž právě nekomunikujeme, ale jsme s ní v nějakém vztahu. Interakce má nejblíže k pojmu vztah.[9]

Sociální komunikace je složitým fenoménem, který se uskutečňuje v rámci užších či širších interpersonálních vztahů. Plzák v předmluvě ke knize Erica Berneho říká, složitost mezilidských vztahů dosáhla stupně, kdy se lze ve vztazích zcela ztratit a zakotvené mezilidské vztahy, jako jsou rodina či pracovní kolektiv, jsou prakticky denně nahlodávány stereotypními spory, které jsou řešeny bez jakéhokoliv vyústění.[10]

Každodenně se člověku nabízí nepřeberné množství sociálních kontaktů, během nichž vstupuje do interakce s druhými.

[6] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 25. ISBN 978-80-7367-387-1.
[7] MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7452-002-0.
[8] Tamtéž, s. 11.
[9] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 25-28. ISBN 978-80-7367-387-1.
[10] PLZÁK, M. In: BERNE, E. *Jak si lidé hrají.* 1.vyd. Praha: Portál, 2011, s. 10. ISBN 978-80-7367-992-7.

## 1.2 Význam, poslání a současné trendy v mezilidské komunikaci

Mezilidská komunikace v podobě, jak ji známe dnes, prošla obrovským vývojem.

Od prvopočáteční éry gest a posunků jsme přes vynález knihtisku dospěli do dnešní éry elektronické. Je fascinující sledovat, s jak závratnou rychlostí v dnešní době dokážeme přenést informace z jednoho místa na druhé a jakému množství adresátů. Chceme-li sdělit něco masám nebo jednotlivci, je velmi snadné pomocí elektroniky informaci vyslat směrem k adresátům. Můžeme se ptát, zda zrychlení komunikace je něčím přínosné pro zlepšení kvality obsahu komunikačního sdělení a zda takový druh komunikace přináší jejím aktérům i nějakou další přidanou hodnotu kromě rychlosti a možnosti informace šířit velkoplošně. Jaká jsou rizika dnešních technologií využívaných v komunikaci?

Carr upozorňuje na rizika spojená s užíváním nových médií. Říká, že naše mysl je jejich prostřednictvím neustále přeplňována informacemi, vytrhována a nejsme schopni se dobře soustředit. Abychom byli schopni přenést informace z krátkodobé paměti do dlouhodobé, potřebujeme informace v krátkodobé paměti chvíli pozdržet, ale to při jejím neustálém přetěžování není možné. To ve své podstatě poškozuje uchování sdělení, které k nám adresát vysílá. Neustálé útočení na naši pozornost a naše marné snahy se koncentrovat pravděpodobně k duševní pohodě jedinců nevedou.

U mnohých jedinců se rozvíjí jistá forma závislosti na elektronické komunikaci a mohou ji upřednostňovat před komunikací osobní. Ztrácíme schopnost správně dekódovat neverbální signály u druhých a paradoxně se přes veškeré možnosti komunikovat, uzavíráme v sobě. I přes všechny možnosti a druhy komunikačních kanálů, které se nám nabízejí.[11] To, co se kolem nás v komunikaci děje, je plné násilí, tlaku a nedostatku umění práce s emocemi. Týká se to nejen soukromé oblasti vztahů nebo toho, co nám předkládají média, ale také sféry pracovní.

Zcela jiný směr nám nabízí ve svých úvahách Marshall B. Rosenberg, směr nenásilné komunikace. Rosenberg studoval u Carla Rogerse a pracoval s ním v době, kdy se věnoval výzkumu aspektů pomáhajícím vztahu. Ve své knize Nenásilná komunikace popisuje techniky komunikace, ve které nenásilí znamená, že necháme vyplout na povrch to, co je v nás pozitivní. Jako je vzájemná úcta, porozumění, ocenění, soucit a zájem o druhé místo sebestředného, hamižného, útočného a podezřívavého postoje.

[11] NICOLAS CARR PŘEDNÁŠÍ O KNIZE THE SHALLOWS: WHAT THE INTERNET IS DOING WITH OUR BRAIN. [online]. [cit. 2014-22-10]. Dostupné z: http://www.learnoutloud.com/Free-Audio-Video/Technology/-/What-the-Internet-Is-Doing-to-Our-Brains/38140.

Nenásilná forma komunikace pomáhá proměnit způsob, jakým se vyjadřujeme a jak naslouchámе druhým lidem. Je založena na jazyku a komunikačních dovednostech, které se nám vlivem nových médií vytrácejí. Místo navyklých automatických reakcí mohou být slova vědomými odpověďmi, které vycházejí z uvědomění si toho, co vnímáme, cítíme a chceme. Způsob nenásilné komunikace může nahradit původní obranné, útočné nebo vyhýbavé vzorce chování, kterými reagujeme na soudy a kritiku druhých. Nenásilná komunikace klade velký důraz na vzájemné naslouchání sobě i druhým a podporuje vzájemný respekt, empatii a pozornost.[12]

Jako jednotlivci se odkláníme od vnímání sebe samých a zapomínáme na základní lidské potřeby a touhy. Každý chce být šťastný, říkal samotný Aristoteles. Lidé se obvykle snaží vyhýbat všemu, co by jim působilo bolest nebo utrpení. Ale co by z nás vlastně bylo a kde bychom byli bez svého neštěstí? Není to naše krutá potřeba? Někde uvnitř sebe sama jsme přesvědčeni, že být šťastný není správné. Vložil nám někdo takovou domněnku do hlavy nebo neustále vkládá? Jaké občany skutečně potřebuje sociálně orientovaný stát? [13]

Během komunikace se vždy bude projevovat tzv. stereotypizace lidského myšlení. Tedy přesvědčení o určitých atributech, jež jsou jedinci přisuzovány jen proto, že je příslušníkem určité skupiny lidí. Stereotypů si všímali v historii filozofové a sociologové. Lippmann popisuje, že čtenář novin nereaguje na událost jako takovou, ale na událost vytvořenou médii. Ze stereotypů plyne utváření nepřátelských předsudků nebo například rasistické, xenofobní nebo sexistické sklony lidi. Na jejich základě se objevuje diskriminace druhých, ale i vlastenecká hrdost a pouhá nedůvěra či posmívání se druhým osobám. Naše předsudky, se kterými vstupujeme do komunikace, se navzdory globalizujícím tendencím udržují a někdy i pěstují vědci, novináři, masmediální produkcí. Během komunikace se odkrývají i některé známé jevy jako je například sebenaplňování toho, co předpokládáme a předvídáme. Podle Baconovy teorie idolů (klamů v lidské mysli) člověk v okamžiku svého poznávacího vstupu do světa deformuje reálné souvislosti. Lidé mají tendenci vyhledávat, rozpoznávat, používat a reprodukovat vzory, se kterými mají předchozí zkušenost a které v podvědomí či mysli již uložil.[14]

[12] ROSENBERG, B. M. *Nenásilná komunikace.* 3.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2013, s. 9-20. ISBN 978-80-262-0530-2.
[13] WATZLAWICK, P. *Úvod do neštěstí*. 2.vyd. Praha: Portál, 2010, s. 12-14. ISBN 978-80-7367-675-9.
[14] VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 113 - 117. ISBN 978-80-7367-429-8.

## 1.3 Sociální komunikace v pracovním prostředí

Sociální komunikaci a tedy i komunikaci v pracovním prostředí můžeme obecně charakterizovat jako proces sdílení určitých informací, jehož cílem je odstranění nebo snížení nejistoty obou komunikujících stran. Prostřednictvím řeči, posunků a gest se obě strany snaží o dorozumění. I přes stejnou řeč a používání obecně známých gest se naše komunikace stává mnohdy nepřehlednou a je plná nedorozumění jak v obecném životě, tak i v profesním. Často narážíme na to, že ten druhý „to myslel úplně jinak". A my jsme něco špatně pochopili. Je velmi důležité, pokud se chceme vzájemně dorozumět, ověřovat si domněnky, které si přirozeně utváříme. Nejdůležitější na celém procesu je především dostatek vůle k vyjasňování si toho, co vlastně chceme říci.[15]

Sinek hovoří ve své knize o podnikateli a vynálezci Samuelovi Pierpontovi Langleyovi, který měl vzdělání, talent, podmínky k uskutečnění svých plánů a podporu vlády včetně finanční, ale přesto se mu nepodařilo dosáhnout takových výsledků jako bratrům Wrightovým, kteří usilovali o ten samý cíl jako Langley. [16]

Bratři Wrightové uskutečnili 17. prosince 1903 svůj první pilotovaný let s letadlem těžším než vzduch a poháněným motorem.[17]

Sinek je přesvědčen, že bratři Wrightové, stejně tak Steve Jobs a Steve Wozniak, ale také například Martin Luther King, Disney a řada dalších osobností kromě motivace dokázali druhé, které potřebovali k dosažení svých cílů, především inspirovat a tím jim dát pocit smyslu a sounáležitosti. Dokázat inspirovat druhé a nacházet inspiraci by mělo být součástí naší komunikace. A to je dovednost, která by měla být vlastní úspěšným manažerům.[18]

Pro manažery a vedoucí pracovníky jsou klíčové komunikační dovednosti. Mezi základní komunikační dovednosti patří umění sebeprezentace, vztahová dovednost, dovednost vést rozhovory a pohovory, komunikovat v malé skupině, vůdcovství,

[15] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci.* 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2011, s. 19-20. ISBN 978-80-251-2636-3.
[16] SINEK, S. *Začněte s proč: Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům.* 1.vyd. Příbram: PBtisk a.s., 2013, s. 12. ISBN 978-80-87270-55-4.
[17] VÝROČÍ PRVNÍHO VZLETU LETADLA. [online]. [cit. 2014-22-10] Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/255050-svet-se-zacal-smrskavat-pred-110-lety-bratri-wrightove-poprve-vzletli/.
[18] SINEK, S. *Začněte s proč: Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům.* 1.vyd. Příbram: PBtisk a.s., 2013, s. 12-17. ISBN 978-80-87270-55-4.

dovednost prezentace, během které dokážeme sdělovat informace jak malým, tak větším skupinám posluchačů. Důležitá je také mediální gramotnost.[19]

Komunikaci v pracovním prostředí i přes veškeré profesionální snahy všech zúčastněných nejsme schopni oprostit od emocí.

*„Emocionální procesy jsou s racionalitou velice úzce propojeny. Naše poznávací (kognitivní procesy) jsou přímo ovlivňovány aktuálním i dlouhodobým emocionálním stavem.“*[20]

Bedrnová hovoří o výzkumech, které se zabývají kritikou zjednodušující kauzality tvrzení, že pozitivní emoce a pocity přímo vedou k vyšším ziskům jak pro organizaci, tak pro jedince. Ve výzkumech se ukazuje, že ne vždy vyšší úroveň spokojenosti jedince vede k efektivnější práci organizace, ale nepopírají, že důsledkem lepší spolupráce může docházet k lepším výkonům týmu a organizace. Emoce mají významnou signální (informační) hodnotu. Upozorňují na rizikové a nebezpečné situační okolnosti. Jako příklad můžeme uvést manažera, který díky pociťované úzkosti udělá méně chyb z nepozornosti než sebevědomý suverén. [21]

Významným pokusem propojení emocí a schopností je koncept tzv. emocionální inteligence, který zpopularizoval Davida Goleman. Rozlišuje pět složek emocionální inteligence: sebeuvědomění, sebeovládání, motivaci, empatii a obratnost ve vztazích. Pro mnoho autorů je to však teorie příliš obecná a někteří autoři, jako například psychologové práce Briner a Kieferová (2005), při výzkumech poukázali na přeceňování významu emocionální inteligence pro úspěch manažerů.[22]

Přesto určitá emocionální gramotnost je pro manažery nezbytná. Jde především o zvládání vlastních emocí a emočních reakcí nebo prudkých emocionálních projevů.

## 1.4 Řízení lidských zdrojů a interní komunikace v hotelovém prostředí

Interní komunikace v hotelovém prostředí probíhá stejným způsobem jako v kterékoliv jiné firmě. Organizační struktura hotelu je obdobná jako v ostatních odvětvích. Počínaje majitelem nebo ředitelem hotelu až po nižší personál, například úklid nebo pokojské. Závisí na množství hotelových pokojů a počtu restauračních míst. Od těchto počtů se poté odvíjí například počet pracovníků rezervací, pracovníků úklidového oddělení nebo

[19] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0.
[20] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 155. ISBN 978-80-7261-239-0.
[21] Tamtéž, s. 155.
[22] Tamtéž, s. 155.

pracovníků restaurační obsluhy. V případě pracovníků úklidů se stanovuje jejich počet podle rozlohy hotelového pokoje a náročnosti povrchů, které se mají udržovat. U nižších profesí se využívá služeb dodavatelských. Formou outsourcingu je využívána například v oblasti úklidových služeb. Hotelový manažer, který řídí oddělení úklidu nebo technický úsek, dohlíží a řídí pracovníky, kteří jsou zaměstnanci dodavatelské firmy. Zde můžeme identifikovat jednu z potencionálně rizikových oblastí, která může eskalovat až do podoby zhoršené formy interní komunikace. Formou outsourcingu může být samozřejmě ošetřena i manažerská pozice. Přesto bývají mnohdy pracovníci, kteří jsou zprostředkováni přes dodavatelské agentury a firmy zabývající se facility managementem vnímáni odlišně, než stálí zaměstnanci.

Stejně jako v každé firmě, která si hýčká své zákazníky, je i v hotelovém provozu potřeba vytvářet příjemnou atmosféru prostředí. Taková atmosféra se nedá vytvořit jen pomocí dobrého vybavení nebo luxusních materiálů. Atmosféru vytváří hotelový personál.

Hosté do hotelu obvykle jezdí za odpočinkem, zábavou nebo kvůli pracovním povinnostem. Očekávají tedy zcela oprávněně, že za jejich peníze, kromě příjemného prostředí, o ně bude pečováno profesionálně. Samozřejmě, že pro každého hosta se může pod pojmem „profesionální péče v hotelu“ skrývat něco jiného. A proto naplnit hostova očekávání nemusí být vždy snadné. Z toho důvodu jsou nastavovány hotelové standardy, které jsou závazné pro veškerý hotelový personál a jsou vedením vymáhány. I přes takové standardy je potřeba počítat s jistým prostorem, který vzniká ve chvílích kontaktu s reálným hostem. Zde personál musí uplatnit někdy i notnou dávku empatie a pochopit hosta a jeho představy.

Hotel je jako živý organismus. Informace nebo nařízení, které platilo ráno, se může během chvíle změnit a je někdy zapotřebí řešit akutní situace, které se vyskytnou.

V menších hotelových provozech se řízením lidských zdrojů zabývá většinou samotný ředitel hotelu nebo manažer nějakého konkrétního úseku. Ve větších provozech nebo hotelových komplexech bývá řízením lidských zdrojů pověřen obvykle manažer lidských zdrojů. Posun ve vnímání lidských zdrojů z „nákladové položky“ na lidský kapitál se odehrál již v 60. letech dvacátého století. Jsou uplatňovány řídící techniky, které berou ohled na práci s lidským potenciálem a jeho zvyšováním. V hotelovém prostředí je často manažer lidských zdrojů vymezen potřebami dodržování právních norem, řešení pracovní práva a pracovních vztahů nebo nastavováním strategie náboru a výběru zaměstnanců. Pracovníci oddělení lidských zdrojů nebo manažer lidských zdrojů by měli být také odborníky na uplatňování zásad podnikové etiky

a strategie rozvoje a školení zaměstnanců. Samotní manažeři lidských zdrojů, jsou-li v hotelovém provozu, by měli být proškolováni v širokém záběru k rozvoji svých dovedností.[23]

Samotné umění managementu je spojeno s individuálními schopnostmi manažera a s jeho osobou. Takové umění se získává dlouhodobější zkušeností nebo cílevědomým tréninkem vybraných dovedností a spočívá především v tom, jak manažer dokáže mobilizovat lidské zdroje a jak je vhodně motivuje k dosahování cílů organizace, jak vystupuje a kvalifikovaně rozhoduje.[24]

Je potřeba si uvědomit, že hosté, tedy klienti hotelu, se v prostorách hotelů pohybují nepřetržitě a během jejich pobytu probíhá využívání služby nepřetržitě. Během týdenního pobytu v hotelu se může vyskytnout mnoho situací, během nichž host začne být nespokojen se službou. Jedná se o různé havarijní stavy nebo neočekávané události, ale i malicherná selhání lidského faktoru v podobě chybně servírovaného pokrmu. I na takové situace musí personál reagovat a dobře je komunikačně zvládnout.

V minulosti, kdy se informace nešířily díky internetu tak závratnou rychlostí jako dnes, nebylo nutné reagovat na stížnosti hosta tak rychle. Méně závažné stížnosti byly komunikovány často až po návratu domů prostřednictvím cestovních kanceláří. V dnešní době každý nesoulad, nespokojenost s jídlem host sdílí prostřednictvím sociálních sítí, okamžitě, včetně fotografií. Není prakticky možné hostům zabránit ve sdílení zážitků například prostřednictvím Facebooku, ale je vhodné, aby zaměstnanci a manažeři měli přehled o komunikaci probíhající přes nová média a uměli účinně reagovat a motivovat spokojené hosty, kteří mohou pomocí pozitivní zpětné vazby ovlivňovat povědomí o konkrétním podniku. Tento druh komunikace ovšem již spadá do komunikace marketingové.

*„Je možné, aby člověk věděl vše, co je možné znát o managementu, a přitom nebyl dobrým manažerem, pokud mu chybí schopnost účinně komunikovat s jednotlivci a skupinami.“*[25]

Manažery a pracovníky hotelů je důležité rozvíjet v komunikaci, která probíhá všemi možnými komunikačními kanály, i v komunikaci osobní.

[23] TESONE, D. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 134-137. ISBN 978-80-7357-655-4.
[24] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu.* 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 53. ISBN 978-80-86723-76-1.
[25] TESONE, D. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 143. ISBN 978-80-7357-655-4.

Jelikož sféra služeb má, jak již bylo uvedeno výše, svá specifika, lidský faktor je velmi významný. Závisí na osobním naturelu každého pracovníka, na jeho osobnostních kvalitách, temperamentu a dalších aspektech, na které musí být brán zřetel již při jeho samotném náboru. Služba je posláním. Poskytovateli služby by mělo činit radost, že svou poskytovanou službou činí radost jejímu příjemci. Jedná se o projev pohostinnosti, který nesmí vypadat strojeně, neměl by být jen profesionální maskou. [26]

Interní komunikace v hotelovém provozu je stejně nezbytná jako v ostatních odvětvích. Jedná se o komunikační propojení útvarů hotelu, které umožňují, aby dobře probíhala spolupráce a koordinace procesů, které jsou nutné v péči o hosta, ale i o samotnou budovu hotelu. Nejde jen o předávání holých informací. Společně s nimi se předávají názory, postoje a chování managementu a pracovníků všemi směry. Při přenosu informací a dat, která jsou pro fungování nezbytná, musí v rámci hotelu fungovat i práce se znalostí, jak s nimi zacházet. Znalost je svázána s lidskou činností a s emocemi. Zakládá se sice na informacích, ale tyto informace jsou subjektivně zpracovávány v myslích jednotlivců a interpretovány odlišně. Kvalita přenosu znalostí je nezaručitelná, nejsou předmětem zpracování informačních systémů. Sdílení znalostí je vždy složitý proces. Komunikace firmy formuje její image. Pokud dochází k tomu, že komunikace managementu a komunikace pracovníků funguje jako dva nezávislé proudy, je komunikace ve firmě nejednotná. Firma samozřejmě může nastavenými pravidly komunikaci svých pracovníků jak směrem ven, tak i dovnitř korigovat, ale nikdy se nepodaří ji komplexně pokrýt. Nelze kontrolovat a řídit myšlení, projevy a chování zaměstnanců, je však možné je ovlivnit, stimulovat k plnění společných cílů a motivovat. K pracovníkům je dobré přistupovat jako k ostatním partnerům, dostatečně je informovat a přesvědčovat o vzájemně prospěšné spolupráci, především skutky. Pracovníci budou reprezentovat firmu a vyjadřovat se o ní jako o seriózním zaměstnavateli a producentovi. V tento moment se překlápí úsilí interního PR do PR externího, kterým ovlivňujeme naše zákazníky.[27]

[26] KŘÍŽEK, F. a NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 107. ISBN 978-80-247-3868-0.
[27] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci.* 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2011, s. 41-44. ISBN 978-80-251-2636-3.

# 2 PSYCHOLOGIE LIDSKÉ KOMUNIKACE

Tato kapitola se věnuje předmětu této nové psychologické disciplíny a zabývá se lidskou motivací ke komunikování. Zajímavým jevem v komunikaci jsou mezilidské hry, které se v ní vyskytují. Transakční analýza, kterou se zabývá část této kapitoly, je jedním ze zajímavých přístupů, jak nahlížet na komunikaci z psychologického pohledu, a nabídkou k uplatnění a aplikaci do komunikace profesionální.

## 2.1 Psychologické pozadí lidské komunikace

Psychologie lidské komunikace rozebírá nejrůznější sdělení druhému člověku, včetně těch sdělení, která uskutečňujeme k velkému počtu lidí. Tento psychologický obor sleduje, jak lidé vyjadřují, skrývají nebo maskují své záměry, a zajímá se o funkce komunikace a motivaci k ní a také o nedorozumění a dorozumění mezi lidmi. Zkoumá, jaké má komunikování účinky na psychiku.[28]

Se sociální komunikací jde ruku v ruce tzv. společenský styk. Berne hovoří o důležitosti podnětů, jejichž nejvhodnější formu nám poskytují důvěrné vztahy. Vztahová potřeba, potřeba interakcí a sociálního styku je nám dána již od narození. Pokud se dítěti nedostává vazeb a trpí nedostatkem vhodného zacházení, pak strádá natolik, že se kromě zhoršení duševního stavu může projevit i řada vedlejších onemocnění.

Tzv. citová deprivace může mít katastrofální důsledky. Člověk ze své podstaty baží po fyzických důvěrnostech, které mu byly dopřávány v dětství. Bohužel však vlivem sociálních, psychologických a biologických sil se musí obvykle spokojit s jemnější a takřka symbolickou formou jednání i jen pouhého uznání od druhé osoby, což však zcela neodstraní původní hlad po fyzickém kontaktu. Touha po „pohlazení“ nás provází celý život. Podle Berneho se jedná o důvěrný fyzický kontakt.

Zaměříme-li se na kontakt rodiče a dítěte, můžeme zahlédnout celou škálu kontaktu od objímání, pohlazení, laskání až po laškovné štípání a poplácávání. Tyto projevy můžeme sledovat i během konverzace dospělých, dokonce můžeme podle způsobu vyjadřování uhodnout, jak se určitý člověk bude chovat k dítěti.[29]

Vybíral uvádí, že na základě svých zkušeností nebo očekávání si přiřazujeme k řadě zpráv automaticky charakteristiky či významy a záleží na momentálním rozpoložení, zda jsme například netrpěliví, unavení, ve střehu nebo podezíraví nebo nás někdy

[28] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 28. ISBN 978-80-7367-387-1.
[29] BERNE, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 9-18. ISBN 978-80-7367-992-7.

naopak druhou osobu podezírat nenapadne. Očekáváme, že naše sdělení bude pochopeno tak, jak ho myslíme, a jsme si i jako příjemci jisti, že naše pochopení informace je správné, protože my přeci víme, jak to druhý myslí. Nic ale není v komunikaci dvou lidí zcela jasné. Často se můžeme mýlit. V komunikaci dochází k nedorozumění a toto vyjasňování nedorozumění je součástí našeho každodenního života. Můžeme zde hovořit o vyjednávání významů. Předmětem zájmu psychologie lidské komunikace je také komunikační reciprocita, tzv. oboustranné vysílání informací a cirkulární podstata většiny komunikačních výměn. I v situacích, kdy jeden z účastníků je například agresivní a druhý je pouhou obětí, která se podřizuje, existují mezi oběma jedinci recipročních výměny, které cirkulují. Budeme-li se věnovat tomuto jevu, můžeme lépe pochopit vzájemný vztah mezi účastníky.[30]

Velmi zajímavé experimenty v oblasti lidského chování prováděl Daniel Kahneman, nositel Nobelovy ceny za ekonomii. Ve své knize Myšlení pomalé a rychlé popisuje velkou řadu rozsáhlých experimentů, které poukazují na jev primingu. Jedná se o nevědomé ovlivnění lidského jednání myšlenkou, tzv. ideomotorický efekt. Kahneman například provedl jednoduchý experiment s tužkou, kterou si studenti vložili mezi zuby tak, že hrot tužky ukazuje nalevo a guma napravo. Taková pozice tužky donutí obličejové svaly ke stažení do úsměvu. Pokud rty sešpulíte a vložíte mezi ně konec tužky s gumou, takže špička ukazuje před Vás, vyvolá v oblasti čela zamračení. Ve studii měli studenti hodnotit humornost kreslených vtipů. Ti, kteří se díky tužce usmívali, hodnotili vtipy jako humornější, než ti, kteří se díky tužce mračili. Pokusů byla celá řada. Tyto pokusy nám ukazují, jak snadno je ovlivnitelné naše jednání a pocity, které ovlivňují komunikaci, a také to, jak vnímáme druhé lidi. [31]

Ač si myslíme, že se vždy rozhodujeme na základě objektivních a racionálních argumentů, není tomu tak. Známe-li tyto zákonitosti, můžeme sami sebe ochránit před zbrklým rozhodováním

## 2.2 Jak si lidé hrají

Eric Berne, americký psychiatr a zakladatel transakční analýzy, uvedl v život psychologické pojetí mezilidských vztahů. Hovoří o třech základních potřebách každého jedince, kvůli kterým zavádíme do svých životů psychologické hry. Jsou to potřeba uznání, potřeba organizace času a životního postoje. Potřebu uznání popisuje

[30] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 28. ISBN 978-80-7367-387-1.
[31] KAHNEMAN, D. *Myšlení rychlé a pomalé*. Praha: Jan Melvil Publishing, 2011, s. 60-63. ISBN 978-80-87270-42-4.

jako základní uznání své existence. Pokud ponecháme nějakého člověka samotného v tiché místnosti, trvale osvětlené umělým světlem, zhroutí se. I tak drobná věc, v případě, že nám někdo neodpoví na pozdrav, vyvolá mírně nepříjemný pocit. Projevy uznání, ať již kladné nebo záporné, slovní i neverbální, potřebujeme ke svému životu. Rodiny, ve kterých dochází k časté nenucené výměně pozitivních projevů uznání, bývají vzácností. Vyjadřování negativních hodnocení, kritiky a výtky dokážeme říkat spontánněji než druhým lidem povědět, že je máme rádi nebo že jsou úžasní. Toužíme získat verbální i neverbální pohlazení, dokážeme se spokojit s jeho protikladem, a proto hrajeme různé psychologické hry, kterými ostatní nutíme, aby nám věnovali pozornost. V psychologických hrách není o negativní znaky nouze. Další lidskou potřebou je potřeba strukturace času, během které si lidská bytost má potřebu uspořádat čas takovým způsobem, aby mohla přijímat projevy uznání v potřebných porcích. Součástí tohoto strukturování jsou i psychologické hry, které nám přinášejí intenzivní pocity. Berne hru definuje jako obměňující se soustavu často opakovaných druhotných doplňkových transakcí, zdánlivě iracionálních transakcí se skrytou motivací. Hru od vztahu lze odlišit. Například, pokud potřebuje člověk útěchu, může o ni požádat a dostane se mu jí. V případě hry o ní člověk žádá nepřímo, například prostřednictvím manipulace, nebo mu není útěcha z nějakého důvodu nabídnuta. Psychologické hry vedou k vyloučení všech možných konstruktivních řešení problémů, které vyvolají, jelikož účelem problémů vyvolaných při hrách je sycení naší potřeby vzájemné komunikace. Berne přichází, ve své transakční analýze, s koncepcí životního postoje. V průběhu dětství se každému člověku dostalo pozitivní nebo negativní pozornosti. Každá rána, pohlazení, kritika nebo pochvala vytváří v každém přesnou představu vlastní hodnoty a hodnoty druhých. Životní postoj je syntézou úcty k druhým a sebeúcty k sobě samému a odpovídá na dvě otázky. Jsem čestný člověk a můžu věřit druhým lidem? V případě, že je odpověď na obě tyto otázky kladná, jedná se o člověka, kterého Berne označuje OK+/OK+. Takový člověk jedná s druhými jako rovný s rovným v duchu konstruktivní spolupráce, je upřímný a spolehlivý. Pokud je odpověď na obě otázky záporná, pak se takový člověk bude pravděpodobně chovat velmi destruktivním a autodestruktivním způsobem. Pokud se člověk pokládá za čestného a zároveň je jeho schopnost věřit druhým lidem záporná, bude pravděpodobně mít tendenci druhými pohrdat a považovat se za nadřazeného. Osoby, které nevěří vlastní čestnosti, ale druhým důvěřují, se zřejmě budou projevovat jako osoby závistivé nebo plné obdivu a mohou často být zakomplexované. Během her se v těchto postojích utvrzujeme.[32]

[32] PETITCOLLIN, CH. *Oběť, kat a zachránce.* 1. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 9. ISBN 978-80-7367-362-8.

Berne hovoří o tzv. ego stavech, které jsou systémem pocitů a modelů chování vyplývajících z určitého systému zážitků. Každému jedinci je vlastní omezený počet ego stavů, které nejsou herními rolemi, ale psychologickou skutečností. Tyto ego stavy je možné rozdělit do tří kategorií:

- Exteropsychický - stav ego, který je odrazem stavů ego rodičovských osobností, tzv. rodič,
- Neopsychický - stav ego, který nezávisle usiluje o objektivní hodnocení skutečnosti, tzv. dospělý,
- Archeopsychický - stav ego obsahující stále aktivní já z minulosti, jež bylo zafixováno v dětství, tzv. dítě.

Podle tohoto rozčlenění se každý jednotlivý člen společenského seskupení může v kterémkoliv okamžiku projevit v rodičovském, dospělém nebo dětském ego stavu a zároveň s různou mírou pohotovosti přecházet z jednoho stavu do druhého. Všechny tyto ego stavy se vyskytují u každého jedince v různém rozsahu. Dítě je v mnoha směrech nejcennější součástí lidské osobnosti a životu každého jedince dává přesně totéž, co vnáší do rodinného života skutečné dítě: radost, půvab, tvůrčí potenciál. Pokud je dítě v jedinci nezdravé nebo rozhárané, může to mít neblahé následky, ale je možné se svým vnitřním dítětem pracovat. I u lidí, u kterých převažuje dítě neúčelně nebo nevhodně, je dobře vyvinutý i tzv. dospělý. Rodičovský ego stav se projevuje buď přímo, nebo nepřímo. Přímá aktivita se projeví v reakci jedince tak, jak by reagoval jeho skutečný rodič: „Dělej to, co já!“ V tomto případě se daná osoba stává jedním ze svých rodičů. Nepřímá aktivita znamená, že dotyčný reaguje tak, jak by si přáli jeho rodiče: „Nedělej to, co já, ale dělej, co Ti říkám!“ Jedinec se v tomto případě přizpůsobuje přání rodičů. I dítě se projevuje dvěma způsoby. Jako adaptované nebo neadaptované dítě. Adaptované dítě se mění pod vlivem svého rodiče a chová se tak, jak by si jeho rodič přál. Například ochotně nebo přemoudřele. Neadaptované dítě se projevuje nenuceně, například vzpourou nebo tvořivostí. Rodič v nás má dvě hlavní funkce. Umožňuje jedinci, aby se choval jako rodič skutečných dětí, a způsobuje, že člověk reaguje velmi často automaticky, což nám ušetří hodně energie a času. Dospělý v nás má za úkol usměrňovat aktivitu rodiče a dítěte a činit mezi nimi objektivního prostředníka. Stavy ego jsou normální fyziologické jevy. Lidský mozek je organizátorem duševního života a výsledky jeho činnosti jsou ukládány ve formě příslušných ego stavů.[33]

[33] BERNE, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 27-32. ISBN 978-80-7367-992-7.

## 2.3 Transakční analýza

Transakční analýza je relativně mladý psychoterapeutický směr, vznikla totiž v polovině 50. let. První myšlenky pocházejí od zakladatele Erica Berna, Paula Federna a Erika Eriksona. Zpočátku se jednalo jen o terapeutický směr a později se ukázalo, že je možné transakční analýzu aplikovat v poradenství, výchově, vzdělávání dospělých a v péči o rozvoj organizací. Klíčovou knihou, která metodu Transakční analýzy popularizovala, je Berneho kniha v českém překladu „Jak si lidé hrají".[34] Jednotku společenského styku nazýváme transakcí. Situaci v rámci lidského společenství, ve které se setkají dva nebo více osob a jeden z nich dříve či později promluví, nebo nějak jinak naznačí, že bere na vědomí přítomnost ostatních, nazýváme transakčním podnětem. V reakci na tento podnět další osoba řekne nebo udělá něco, co má k podnětu určitý vztah, a to pak nazýváme transakční reakcí.

V jednoduché analýze transakce se zabýváme tím, že určíme, který stav ego vyvolal podnět k přenosu a který na tento podnět reagoval. Mezi nejjednodušší transakce patří ty, které vychází z dospělého ego stavu obou zúčastněných stran. Jedná se o transakci doplňkovou, tedy o takovou, která je očekávaná a správná a probíhá v rámci zdravých lidských vztahů. Stejně jako jednání mezi rodičem a dítětem, kdy nemocné dítě žádá o sklenici vody a rodič mu ji přináší.

U transakcí se projevuje tendence řetězové reakce, takže každá reakce se stává opět podnětem. Komunikace bude probíhat hladce tak dlouho, dokud transakce zůstane doplňkovou. V momentě, kdy do komunikace vstoupí tzv. křížová transakce, dochází k potížím, ať už v manželství, lásce, přátelství nebo v zaměstnání. Vychází z klasické akce dospělý – dospělý a reakcí na ní by měla být opět odpověď na úrovni dospělý – dospělý. Jako jednoduchý příklad, kdy vstupuje do hry křížová transakce, poslouží dialog manželů na téma ztracených manžetových knoflíčků. Manžel se ptá manželky: „Neviděla jsi někde moje manžetové knoflíčky?" Manželka zareaguje: „Já? Copak já Ti je nosím?" Taková reakce patří k typu dítě – rodič.

Nejjednodušší formou společenské činnosti jsou tzv. postupy a obřady. Postup je řada jednoduchých doplňkových transakcí dospělého. Patří sem například řízení letadla, operace slepého střeva nebo psychoterapie, která přestává být postupem, pokud místo dospělého začne mít v psychoterapeutově osobnosti navrch rodič nebo dítě. Postup je účinný tehdy, když iniciátor transakce využije všech informací a zkušeností, které má

[34] HENNIG, G. a PELZ, G. *Transakční analýza. Terapie a poradenství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 13-14. ISBN 978-80-247-1363-2.

k dispozici, a to bez ohledu na mezery, které by mohly být v jeho vědomostech. Pokud ego stav rodič nebo dítě naruší zpracování informací dospělého, postup se zhoršuje a účinnost klesne. Účinnost postupu je posuzována podle skutečných výsledků.

Obřad je stereotypní řadou jednoduchých doplňkových transakcí, kterou jsou programovány vnějšími sociálními silami. Můžeme je rozlišit na formální a neformální. Některé formální obřady mívají dvě fáze. V první fázi probíhají všechny transakce podle přísných rodičovských nařízení. Ve druhé fázi jsou součástí rodičovské ústupky a tzv. dítěti je povolena menší či větší svoboda jednání vrcholící orgiemi. Obřady jsou bezpečnou, zklidňující a mnohdy zábavnou metodou na uspořádání času. Základním a příbuzným rysem postupů a obřadů je, že se z nich stávají stereotypy, které mají předvídatelný průběh. Postup bývá naplánován dospělým, obřad rodičem.

Dalším způsobem, kterým se transakce mezi lidmi projevují, jsou tzv. zábavy. Zábavy jsou sledem poloobřadných jednoduchých doplňkových transakcí. Provádějí se obvykle na různých večírcích, kde na sebe může brát podobu „tlachání“ nebo na sebe vzít i vážnější, například diskusní podobu.[35]

*„Hra je souvislý sled druhotných doplňkových transakcí, jež směřují k jasně definovanému, předem známému výsledku. Dá se vyjádřit jako obměňující se soustava často opakovaných, zdánlivě racionálních transakcí se skrytou motivací; anebo populárněji jako řada tahů s různými léčkami nebo fintami.“*[36]

Hry se od postupů, obřadů a zábav značně liší. Postup může být úspěšný, obřad účinný, zábava výnosná, ale všechny společně se dají definovat jako upřímné projevy, mnohdy obsahující soupeření, nikoliv konfliktní prvky. Každá hra je v podstatě nečestná a její výsledek může být i značně dramatický. Dalším typem jednoduché transakce nebo také soustavy transakcí je tzv. operace. Je to případ transakce, během které někdo žádá o potvrzení nějaké skutečnosti a tohoto potvrzení se mu dostane.

V momentě, kdy osoba obdrží potvrzení skutečnosti a obrátí jej nějakým způsobem v neprospěch dárce, je to hra. Hra ve svém zjednodušení může vypadat jako soustava operací, ale po jejím skončení můžeme odhalit, že se nejednalo o operace, ale o manévry. Hry jsou často formou trojúhelníkových transakcí, které jsou připraveny pod kontrolou dospělého tak, aby vynesly zisk, patří mezi ně propracované podvody.

Berne se soustřeďuje především na hry podvědomé, které v dvojitých transakcích provozují bezúhonní lidé. Takové hry jsou nejdůležitějším aspektem společenského života na celém světě.

[35] BERNE, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha: Portál., 2011, s. 33-51. ISBN 978-80-7367-992-7.
[36] Tamtéž, s. 53.

Termín „hra“ může být pro mnohé zavádějící. Hra totiž nemusí mít nic společného s legrací nebo potěšením.

Každodenní život nabízí málo příležitostí k důvěrným vztahům, a protože některé formy důvěrností, hlavně ty intenzivní, jsou pro většinu lidí psychologicky nemožné, hraje se v průběhu společenského života veliké množství her. Hry jsou pro život nutné a žádoucí, jen je sporné, zda určitá hra prováděná určitým jedincem mu skýtá také nějaký prospěch. Hlavním účelem hry je její výsledek. Hry jsou pro udržení zdraví některých jedinců bezpodmínečně nutné. Kdyby jim bylo zabráněno v obvyklých hrách, mohli by upadnout do stavu zoufalství nebo dokonce psychózy. V případě analytického odkrývání her je nutné, aby se postupovalo opatrně.

V mezilidských hrách nejde o peníze, ale o pocity, se kterými se hraje, ziskem je triumf nebo zklamání. Každá osoba vlastní svou osobní sbírku her a užívá je podle vnější nebo vnitřní (psychické) situace.[37]

V širším slova smyslu jsou hry důležitou a dynamickou součástí podvědomého životního plánu nebo scénáře každého jedince. Podle zákonů dramatické tvorby se v posledním dějství musí stát buď zázrak, nebo katastrofa. Podle toho, jedná-li se o konstruktivní nebo destruktivní scénář.[38]

Kromě již uvedených forem společenského styku, které strukturují čas jednotlivce s cílem vyhnout se nudě a vytěžit maximální uspokojení, existuje u každého podvědomý životní plán neboli scénář. Podle těchto scénářů si jednotlivec strukturuje delší časové úseky jako měsíce, roky nebo i celý život, který vyplňuje různými rituály, zábavami, hrami, které podporují jeho životní scénář a zároveň mu dokážou přinést okamžité uspokojení. Scénáře jsou obvykle založeny na dětských iluzích, které mohou přetrvávat celý život. U citlivějších a vnímavějších osob se tyto iluze jedna po druhé rozplývají, což vede k různým životním krizím. Někdy naprosté pokusy o udržení iluzí vedou k depresím nebo spiritismu, v případě opuštění velkých iluzí je mnohdy cestou do zoufalství.[39]

*„Osud každého člověka je určen tím, co se děje uvnitř jeho hlavy ve chvílích, kdy je konfrontován se skutečností vně své hlavy. Každý člověk si vlastní život plánuje sám.*

[37] HENNIG, G. a PELZ, G. *Transakční analýza. Terapie a poradenství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 45-46. ISBN 978-80-247-1363-2
[38] BERNE, E. *Jak si lidé hrají*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, s. 33-67. ISBN 978-80-7367-992-7.
[39] BERNE, E. *Co řeknete, až pozdravíte*. *Transakční analýza životních scénářů.* 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2013, s. 37-41. ISBN 978-80-262-0486-2.

*Svoboda mu dává sílu uskutečnit jeho záměry a síla mu dává svobodu plést se do záměrů ostatních lidí.“*[40]

Berne nazývá scénářem plán, který si člověk utvoří ve své hlavě již v raném dětství.

Dítě se podle něj rozhodne, jak bude žít i jak zemře, a během života prostřednictvím her, obřadů a zábav toto rozhodnutí naplňuje. Scénář je v nás stvořen pod tlakem rodičů, je to psychologická síla, která žene člověka do vlastního osudu bez ohledu na to, jestli se vzpírá, nebo zda je přesvědčen, že je to jen jeho vlastní svobodná vůle.

Děti vyhledávají rodičovské programování ze tří důvodů. Prvním je, že dítě dělá většinu věcí kvůli nějakým lidem, většinou rodičům a scénář jim dává cíl. Druhým důvodem je potřeba dítěte po strukturování vlastního času a tento způsob je pro rodiče přijatelný. Třetím důvodem je fakt, že je to velmi praktické. Lidem je nutné říkat, co a jak mají dělat. Z člověka se nestane dobrý pilot, pokud havaruje s několika letadly. Musí se učit od zkušených pilotů.

Scénářové teorie tvrdí, že o osudu člověka a veškeré jeho vznešenosti nebo nedůstojnosti rozhodne dítě, kterému není ani šest let. Hovoří se dokonce o věku tří let, kdy je scénář tzv. „napsán“.[41]

U Berneho je patrné především vnímání negativního působení rodičů. V literatuře o transakční analýze nalezneme převážně jen patologické modely. Proto je na místě uvést, že autoři navazující na něj hovoří i o pozitivních vlivech rodičovského programování. Pamela Levin (1982) je nazývá povoleními a posíleními. Jsou to především postoje typu: „Těší nás, že jsi tady! Jsem rád, že jsi kluk / děvče! Tvoje potřeby jsou v pořádku! Můžeš být zvědavý a intuitivní. Objevuj svůj svět a něco vyzkoušej. Starej se o sebe. Je v pořádku být samostatný. Je pěkné držet tě, hladit tě a být ti nablízku“.[42]

*„Historii lidských scénářů můžeme najít na starověkých památkách, v soudních síních a márnicích, v hernách, v otevřených dopisech a v politických debatách, kde je celým národům vemlouvána správná cesta někým, kdo se snaží dokázat, že to, co mu řekli rodiče, když byl ještě malý, platí pro celý svět. Ale naštěstí mají někteří lidé dobré scénáře, a jiní se dokonce dokázali osvobodit a dělat věci po svém.“*[43]

---

[40] BERNE, E. *Co řeknete, až pozdravíte*. *Transakční analýza životních scénářů.* 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2013, s. 45. ISBN 978-80-262-0486-2.
[41] Tamtéž, s. 41-65.
[42] HENNIG, G. a PELZ, G. *Transakční analýza. Terapie a poradenství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 79-80. ISBN 978-80-247-1363-2.
[43] BERNE, E. *Co řeknete, až pozdravíte*. *Transakční analýza životních scénářů.* 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2013, s. 65. ISBN 978-80-262-0486-2.

Práce Erika Berna týkající se psychologických her doplnila teorie dramatického trojúhelníku, jejímž autorem je Stephan Karpmann, americký psychoanalytik. Karpmann provedl syntézu všech rolí, které shromáždil Eric Berne, a zjednodušil je do tří hlavních rolí, které se neustále opakují ve všech psychologických hrách. Vzniklo schéma trojúhelníku, v němž na každé špici stojí jedna role. Kat, zachránce a oběť.

V psychologických hrách lidé tyto role střídají a nezřídka v každé transakci postupně dochází k prostřídání všech těchto rolí. Nabízí se i pohled na celou lidskou společnost, která je postavena na základech trojúhelníkových transakcí.

Oběť vzbuzuje soucit, přitahuje, rozčiluje a dráždí. Kat je útočný, přikazuje, šikanuje a vyvolává zášť. Zachránce dusí, poskytuje neúčinnou pomoc a svou neustálou asistencí vyvolává pasivitu.[44]

## 2.4 Emoce a interpersonální vztahy

Emoce hrají podstatnou roli v sociálních vztazích. Emoce jsou uvědomované pocity s různým nábojem vyjadřující vztah člověka k událostem dějících se v okolním prostředí, ale i k sobě samému. Ovlivňují různou měrou fyziologickou aktivaci člověka, jejímž úkolem je navodit stav připravenosti k jednání. Intenzita emocí závisí na významnosti situace nebo události pro jedince a vnitřní emocionální prožitky mohou být provázeny pozorovatelnými projevy v mimice, gestice, hlasovém projevu atd.[45]

Neverbálními prostředky čitelně vyjádříme sedm základních emocí: štěstí, překvapení, strach, smutek, hněv, znechucení a zvědavost. Větší pravděpodobnost, že emoce rozpoznáme, je, když máme možnost posuzovaného člověka vidět a slyšet zároveň.[46]

Nakonečný říká, že se člověk nachází buď v relativně „chladném“ kognitivním stavu, to v případě neutrálního objektu, nebo v „horkém“ emočním stavu, to když pociťuje například vztek. Cituje S. Schachtera (1964), který říká, že emoce jsou jakousi syntézou stavu vzrušení a kognitivní interpretace stimulace.[47]

Ač si to mnohdy neuvědomujeme, veškeré naše chování provází emoční prožívání. Obvykle si uvědomujeme jen ty emoční stavy, které mají nějakou míru intenzity. Pokud člověk neprožívá událost silněji, bude pravděpodobně konstatovat, že prováděná činnost probíhá normálně nebo neutrálně a bez problémů v souladu s navyklými

[44] PETITCOLLIN, CH. *Oběť, kat a zachránce*. 1. vyd. Praha: Portál., 2008, s. 21-24. ISBN 978-80-7367-362-8.
[45] SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 12. ISBN 978-80-247-3311-1.
[46] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 91. ISBN 978-80-7367-387-1.
[47] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997, s. 92. ISBN 80-200-1289-3.

způsoby nebo očekáváními, ale i takový stav je stavem emočním, je výrazem bezpečí, klidu a jistoty. Existují však zajímavější situace, kdy se intenzivně prožívané emoce střídají a mají různé trvání a ovlivňují chování jedince. Různé životní situace narušují neutrální stav člověka a jsou posuzovány buď jako příznivé nebo nepříznivé z pohledu cílů a potřeb jedince. Pro emoce platí určitá asymetrie při navracení do původního neutrálního stavu. Dobré emoce vyprchají rychleji, špatné emoce přetrvávají déle a je obtížnější je neutralizovat. Emoce můžeme rozdělovat na nižší (jednoduché emoce, afekty a nálady) a na vyšší emoce. Jednoduché emoce a afekty se dají snadno zaměnit. Afekty mají obvykle jen vyšší intenzitu než jednoduché emoce. Vyznačují se tím, že se vztahují k nějakému objektu. Například hněv vůči někomu nebo radost z dárku. Oproti tomu nálady jsou celkovým emočním stavem, který má tendenci zcela ovládnout chování jedince a příčiny nálady si nemusí jedinec uvědomovat. Emoce a nálady se mohou vzájemně ovlivňovat a prolínat. Smutná nálada může například zesilovat prožívanou žárlivost nebo prožívaná radost může žárlivost zmírnit. Vyšší emoce jsou připisovány jen člověku a jsou ovlivněny jeho sociálními potřebami, normami a hodnotami.[48]

Jak ovlivňují emoce pracovní vztahy s druhými lidmi a jak pracovní vztahy s druhými ovlivní naše emoce? Emoce souvisí se základními prvky každé osobnosti, především s motivací, vlastnostmi osobnosti a schopnostmi. Dynamika emocí se podílí i na kvalitě sebepojetí. Patří sem například sebevědomí, sebeláska, sebekontrola, sebereflexe a sebeúcta. Emoce jsou hybatelem činnosti. Pokud je osoba ve spíše pozitivním emocionálním stavu, je motivována a pracovně výkonná. U manažerů je více než žádoucí, aby dokázali své emoce kontrolovat, aby nedocházelo k tzv. emocionálním inflacím, které podrývají autoritu manažera a demotivují zaměstnance. Silnou negativní emoci lze projevovat jen občas a vždy jen v opravdu krizových situacích, jinak si účastnící takové komunikační výměny navyknou na tento typ jednání a nebudou ji později vnímat jako motivační. Manažer v jejich očích bude spíše slabochem.[49]

S emocemi se pojí také charakterové vlastnosti, které nejsou dány geneticky, ale vznikají postupně vlivem působení výchovy a sociálního prostředí na jedince. Pokud je socializace adekvátní, vznikají především pozitivní charakterové rysy. V případě, že dochází k emocionální deprivaci nebo traumatizaci, vytváří se u jedince osobnostní poruchy nebo charakterové vady.

[48] SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 9-12. ISBN 978-80-247-3311-1.
[49] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 147-148. ISBN 978-80-7261-239-0.

Převažující část emocí vzniká jako reakce na situace a události v sociálním kontextu, ale nelze přehlížet jako příčinu somatické stavy jako jsou bolesti, únava a z toho plynoucí úzkosti, obavy či strach o vlastní zdraví.

Emoce mají silnou motivační roli a řídí chování ve směru dosažení nebo vyhnutí se nějakému cíli. Podle principu hédonismu se chceme vyhnout nepříjemným situacím a přiblížit se situacím příjemným, které vyvolávají pozitivní emoce. Na psychický stav člověka mají velký vliv především negativní emoce, které jsou spojeny se zážitkem, který jsme vyhodnotili negativně. Člověk se kvůli negativně vyhodnocenému předchozímu zážitku snaží o vyhnutí stejné nebo podobné situaci, aby se již neopakovala. Člověk si nedokáže zvyknout na negativní pocity a vyhýbá se jim, pozitivní pocity velmi rychle vyblednou a stanou se neutrálními.[50]

Do mezilidské komunikace lidé vnášejí své emoce zcela přirozeně. V pracovní komunikaci pak kvůli projevům emocí může docházet ke konfliktním situacím.

V manažerském vzdělávání by se proto měl klást důraz na trénink práce s emocemi vlastními i s emocemi protistrany.

[50] SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 49-50. ISBN 978-80-247-3311-1.

# 3 PROBLEMATICKÉ ASPEKTY, PATOLOGIE A KONFLIKTY V PRACOVNÍCH KOLEKTIVECH

Kapitola se věnuje problematice konfliktů v pracovním prostředí a patologickým jevům, které mohou narušovat profesionální komunikaci. Zabývá se lidskými emocemi v pracovní komunikaci a jejich vlivu na její průběh.

## 3.1 Emoce v profesionální komunikaci

Emoční prožívání a reakce na projevy emocí v komunikaci není možné z komunikace zcela odstranit. Emoce jsou součástí mezilidské komunikace. I kdybychom se snažili emoce neprojevovat nebo je minimalizovat, partner v komunikaci bude i přesto vnímat náš neverbální projev a bude v něm vyvolávat nějakou reakci, kterou opětovně do komunikace vrátí. Z obecného pohledu hrají emoce v komunikačním procesu důležitou roli. U příjemce v komunikaci jsou emoce kombinací vnitřních a vnějších podnětů. V rámci vnějších podnětů se jedná o vnímání sdělení, kanál, příjemce, motivaci příjemce, celkové vnímání situace obsažené v komunikačním procesu.[51]

Z profesionální komunikace nemůžeme emoce odstranit. Je však možné je usměrňovat.

*„Nelze kontrolovat a řídit myšlení, projevy a chování lidí, lze je více či méně ovlivňovat, stimulovat k plnění společných cílů a vlastní motivaci pracovníků.“*[52]

Zajímavý pohled na emoce nabízí Hájek. Emoce podle něj nejsou jen výsadou žen. I muži jsou zaplavováni emocemi, které nezvládají. Ani jedno pohlaví si nedovolí emoční situace prožívat naplno. Důvodem je výchova a kulturní kontext, ve kterém žijeme.

Lidé mohou mít strach z emocí, protože přicházejí většinou neočekávaně a úplně nebo zčásti nás pohlcují, paralyzují nebo omezují. Při pokusu o jejich násilné přemáhání nás často překvapí někde jinde. Emoce nás mohou zaskočit stejným způsobem jako nemoc. V našem životě nastávají situace palčivé, nabyté emocemi a schopnost porozumět vlastním pocitům a dokázat usměrnit své jednání se velmi hodí. Pro práci s emocemi je vhodné využít situací, které nejsou příliš vypjaté a trénovat na situace vypjatější. V klidnějších časech máme šanci své emoce, nálady a pocity lépe

[51] VYSEKALOVÁ, J. et al. *Psychologie reklamy.* 4.rozšíř.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 35. ISBN 978 – 80-247-4005-8.
[52] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2011, s. 41. ISBN 978-80-251-2636-3.

rozpoznávat a všímat si toho, jak ovlivňují naše jednání. V profesní komunikaci není možné dlouhodobě fungovat ve strategii chladné hlavy. Budeme-li se snažit, aby nás neovládly emoce, stane se pravděpodobně pravý opak. Při potlačení a vytěsnění emočního prožívání se nejen ochuzujeme, ale netrénujeme. Platí, že pokud dobře porozumíme svému vlastnímu prožívání, začínáme být citliví i k prožívání druhých.

Pokud dokážeme dát najevo například smutek, naši nejbližší nám mohou vyjádřit svou podporu. Rozvíjením pozitivních emocí se můžeme zbavit emocí nevhodných.[53]

Emoce ovlivňují průběh interní komunikace. Jelikož na základě osobních vztahů, sympatií a antipatií mezi zaměstnanci vznikají různé neformální komunikační kanály, které je zcela nemožné kontrolovat, fungují v nich efekty komunikačního šumu a sněhové koule. A platí, že čím méně je formální komunikace, tím více vzniká neformální.[54]

Velkým hybatelem mezilidských vztahů je tzv. potřeba náležet. Pro některé odborníky je to potřeba základní. Naše potřeba interpersonálních vztahů je zásadní. Je pro nás důležité utvářet a udržovat alespoň minimální množství dlouhodobějších, pozitivních a významných interpersonálních vztahů. Tato potřeba je také zdrojem lidské motivace.

Lidé potřebují časté osobní kontakty nebo interakce s jinou osobou. Ideální je, pokud jsou tyto interakce emočně pozitivní nebo příjemné, ale měly by být hlavně bez konfliktů a bez negativních emocí. Pokud lidé považují své vztahy za stabilní, emočně přínosné a perspektivní, naplňují svou potřebu náležet. Uspokojení je vyšší, když prožívání a pocity ze vztahu jsou reciproční.

Podle Maslowa patří mezi základní mezilidské potřeby naplnění základních fyziologických potřeb, potřeba bezpečí; pocity sounáležitosti a lásky (někomu patřit, být milován a být akceptován), potřeba uznání, dosažení respektu, důvěry a souhlasu, potřeba seberealizace a uplatnění schopností. [55]

Neustále děláme různá rozhodnutí a u mnoha z nich se řídíme především emocemi. Málokdy zkoumáme všechna dostupná fakta. Vsázíme spíše na pocity. To náš limbický mozek řídí naše intuitivní rozhodnutí a dokáže nás přimět dělat věci, které jsou nelogické a někdy i velmi riskantní. Pokud bychom se za všech okolností řídili jen svým racionálním úsudkem, pravděpodobně by nebyly žádné průzkumné cesty, málo inovací

[53] HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. 3.vyd. Praha: Portál, 2012, s. 7-11. ISBN 978-80-262-0221-9.
[54] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2011, s. 84. ISBN 978-80-251-2636-3.
[55] SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 90-121. ISBN 978-80-247-3311-1

a neexistovali by skvělí lídři, kteří inspirují ostatní. Logika ani fakta nás nepopohánějí tolik jako naše naděje, sny, intuice a srdce. Pocity jsou hybnou silou.[56]

Nakonečný hovoří o emocionalitě nebo emotivitě jako o citlivosti vůči situacím, které vzbuzují emoce. Emoce jsou rozhodující složkou psychiky. Lidé jsou zaměřeni na dosahování pozitivních a životní pozici zlepšujících situací a naopak vyhýbání se situacím, které životní pozici jedince zhoršují.[57]

Naše pocity v sobě nesou i jistou zrádnost. Obvykle, nevíme-li něco přesně, použijeme spojení nebo frázi „mám pocit". Pocity jsou pro nás nepřesné, nejednoznačné a neznámé. Za používáním této fráze se může skrývat pokus o manipulaci s druhým nebo citové vydírání s cílem prosadit své zájmy. Pocity mohou být prezentovány jako něco neodkladného a důležitého, něco, co by měl protějšek neodkladně přijmout, protože by bylo zraňující jít proti pocitům druhého člověka. Opět zde vstupuje do hry historie našeho dětství. Každý člověk s pocity zachází jinak. Na základě nejranějších zkušeností s matkou, která nám označovala děje, které jsme ještě nebyli schopni pojmenovat. K matce se později přidává okolí: prarodiče, strýcové, tety, sousedé, učitelé a označují nám věci, situace nejen hmotné, ale právě také naše emoce. Naši blízcí to zcela jistě dělali s dobrými úmysly. Na nás to ovšem mělo dva podstatné vlivy. Dobrým vlivem je, že se ve svém světě a ve světě kolem nás jsme schopni vcelku dobře orientovat. Vlivem druhým a trochu horším je, že jsme přejali slovník našich vychovatelů a také jejich uvažování nad světem a sebou samými, a to včetně věcí negativních a různých myšlenkových omezení. V konkrétním případě, pokud jsme slýchali, že „chlapi nepláčou" a zároveň se přihodí něco, z čeho nás bolí u srdce, naše myšlení se dostává do rozporu s naším tělesným prožíváním. Myšlení je označení pro naší vnitřní samomluvu, která nám běží v hlavě a se kterou se většinou identifikujeme natolik, že není snadné ji pozorovat. Obsahy mysli nás pak snadno pohltí. Obvykle používáme slovo pocit v momentech, kdy o něčem přemýšlíme a slovo myšlení často tehdy, když nás překvapí nějaký pocit. Mnohdy býváme přesvědčeni, že přesně víme, jaké pocity mají druzí a přitom do protějšku jen promítáme své vlastní emoce a nálady. Jedná se o proces projekce. Do hry v komunikaci mezi lidmi vstupuje i tzv. dojem. Dojem znamená, že na nás protějšek v komunikaci nějak působí. Nevíme přesně, co prožívá, jaký má pocit. Abychom se vyhnuli projekci svých pocitů do druhého, své dojmy bychom si měli ověřit otázkou. Existují naše rodinná poselství, která jsme zvnitřnili v dětství a v dospívání a žijeme podle nich. Jedná se o staré struktury v mysli,

[56] SINEK, S. *Začněte s proč: Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům.* 1.vyd. Příbram: PBtisk a.s., 2013, s. 73. ISBN 978-80-87270-55-4.
[57] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2.vyd. Praha: Academia, 2003, s. 90-91. ISBN 80-200-1289-3.

které nám brání měnit své jednání v situacích, kdy už se starými způsoby jednání nevystačíme. Prohřeškem, který na sobě pácháme, je to, že si nevšímáme toho, co prožívá naše tělo. Jsme totiž příliš zaujati svým myšlením a svými fantaziemi. Pro naše obrození je nezbytné být sám sebou, což však znamená porozumět svému prožívání a tělesným pocitům.[58]

V rámci interní komunikace leží největší část odpovědnosti za eliminaci komunikačních bariér na manažerech, kteří jsou komunikačním článkem mezi vedením a týmem. Manažeři potřebují mít dostatečné komunikační dovednosti pro vyjednávání, objasňování a přesvědčování druhých.[59]

Naše emoce jsou hybatelem k činnosti, tzv. motivátorem. Jsou to popudy k jednání. Současně naše jednání mohou blokovat nebo paralyzovat.

Pracovní motivaci můžeme rozlišit na šest kvalitativních úrovní, které mají různý dopad na emoce.

[58] HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese*. 3.vyd. Praha: Portál, 2012, s. 7-11. ISBN 978-80-262-0221-9.
[59] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2011, s. 6. ISBN 978-80-251-2636-3.

Tabulka 1: Vliv kvality motivace na emocionální stav

| ÚROVEŇ MOTIVACE | EMOCIONÁLNÍ STAV | MYŠLENÍ A JEDNÁNÍ |
|---|---|---|
| Entusiasmus | Přehnané nadšení | Překážky vnímá jako drobnosti nebo si je ani nepřipouští, vnímá vše jako skvělé. Hrozí riziko chyb z nadšení. |
| Pozitivní realismus | Optimismus | Problémy jsou nepříjemné, ale řešitelné, věcnost, velmi dobrá motivace. |
| Dynamizující negace | Zdravá naštvanost | Motivace stále vysoká, k řešení přistupuje útočně, sklony k obviňování, ale chce nalézt řešení. |
| Destruktivní negace | Pesimismus | Demotivace, ničení navrhovaných řešení, intriky a hledání viníků. |
| Rezistence | Pasivní agrese a vzdor | Distancování od firmy, jejích hodnot a kultury. Jde pouze o splnění povinností. Demotivace. |
| Rezignace | Nezájem a lhostejnost | Snížení pracovního výkonu a vlastní činnosti. Vyskytují se problémy s pracovní morálkou a chováním. |

Zdroj[60]

## 3.2 Neverbální komunikace v profesionální komunikaci

Interpersonální vztahy z obecného pohledu jsou zdrojem radosti, štěstí a psychické pohody stejně jako mohou být zdrojem silně negativních emocí jako je zklamání, opovržení, nenávist a žárlivost. Sociální kontext, pravidla a normy ovlivňují skutečně prožívané emoce a jejich způsob vyjádření. Emoce se spolupodílejí na vyjednávání pravidel interakce, způsobu komunikace, na rolích, které zaujímáme, a v očekávaném

[60] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 146. ISBN 978-80-7261-239-0.

chování, které k nim patří. Kladný či záporný emoční výraz slouží k vzájemnému odměňování nebo odmítání. Lidé potlačují nebo zvýrazňují své emoce v souladu s normami, aby nezraňovali druhé nebo dosáhli jejich ocenění. Vyjádření emocí u jedince a vyhodnocení emočního výrazu u jiného člověka předurčuje charakter příští interakce. Sociální interakce a vztahy zahrnují vždy v nějaké míře emoce, které ovlivňují významně chování a prožívání dvou osob. V interakci existuje princip tzv. emoční nákazy, během které dochází k přenosu emoce z jednoho člověka na druhého. Vzniká tehdy, kdy je zřetelně viditelný výraz obličeje druhého člověka nebo při poslechu hlasu druhého člověka. V obou případech dochází ke spuštění příslušných emočních stavů. Závisí však na vzájemné blízkosti osob. U velmi těsných vztahů dochází k emoční nákaze snáze. Emoční nákaza je komunikací, kdy emoce sdělovaná druhou stranou se stává podnětem pro odpověď druhé osoby. Emoční nákaza probíhá automaticky a to může vést ke stupňování emocí jako je radost či úzkost.

Projevy emocí v interakcích podléhají regulaci. Závisí na tom, jak jiní lidé ocení chování jedince. Pokud je chování nepřiměřené, vyvolává odmítavé reakce. V případě negativních emočních projevů může odmítavá reakce okolí vyvolat podrážděnost a její zvládnutí jedincem zhoršit. Schopnost regulovat emoce přináší pozitivní výsledky, nízká kontrola především u negativních emocí poukazuje na malou sociální kompetenci a potíže v sociálních vztazích.[61]

Někteří lidé mohou pociťovat úzkost z vyjadřování vlastních emocí. Důvodem může být, že by dali najevo svou slabost a ztratili moc nad sebou a svým okolím. Není možné ale ovládnout zcela veškeré tělesné projevy, obzvlášť v případě velmi silné emoce. Jde o projevy třesu rukou, chvění nebo napětí v hlase, svalový tonus, změny barvy kůže, bezděčné pohyby. Neverbální sdělení se projevuje několika kanály současně. Například postojem, gestem, mimikou, tónem, pohledem. Mít pod kontrolou jednu oblast a snažit se, aby vyjadřovala něco jiného než oblasti ostatní, je nepřirozené. Ale v případě naučené přetvářky, včetně zdání věrohodnosti a přirozenosti projevů, se dá naučit.

Vybíral upozorňuje na důležitost zasazování neverbálních projevů do širšího situačního kontextu. V různých průvodcích řečí těla existuje řada návodů, které popisují, co který postoj, gesto nebo počet mrknutí znamená, ale schází v nich doporučení, že bez zasazení do konkrétního kontextu jsou takové interpretace zavádějící. Ještě dnes existuje řada spekulací o propojení anatomických zvláštností jedince po Kretschmerově vzoru s jeho psychickými vlastnostmi. Tyto předsudečné rovnice se

[61] SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 120-123. ISBN 978-80-247-3311-1.

vyplavují v našich myslích a přisuzujeme jejich pomocí ostatním lidem určité nálepky, které pak ovlivňují naši komunikaci. Příkladem může být například člověk s úzkými rty, o kterém se budeme domnívat, že je přísný.

Neverbálním signálům psychologové přisuzují velký význam při pochopení lidského jednání. Neverbálním projevem, ale i navozenou atmosférou, můžeme ovlivnit druhého člověka více než slovy, která mu říkáme. Emocionální, obrazové a neslovní informace se lépe a na delší dobu zapamatovávají, což ale neplatí vždy.

V roce 1967 byly učiněny dva drobné experimenty se studenty. Od té doby se traduje, že jen 7 % působení zprávy pochází z jejího slovního obsahu. Zbytek připadá na neverbální působení, 38 % na hlasovou intonaci, dikci a 55 % na výrazy obličeje. Sám autor článku, A. Mehrabian se ohradil proti zevšeobecňování a publikoval příklady, ve kterých slovní složka komunikace byla důležitější než neslovní.[62]

V sedmdesátých letech propracoval americký klinický psycholog Taibi Kahler seriózní interpretaci neuvědomované řeči těla a aplikoval ji na teoretický základ Berneho transakční analýzy. Kahler analyzoval u svých pacientů vteřinu po vteřině neverbální projevy svých pacientů včetně postoje těla, výrazů obličeje a gest. Tyto neverbální projevy pak přiřadil k pěti velkým skupinám vnitřních driverů – stresujících „popoháněčů“ neboli příkazů, jak má člověk jednat. Tyto popoháněče pocházejí z dětství a jsou uloženy v tzv. rodičovském ego stavu. Pomocí těchto popoháněčů se jedinec tzv. „hecuje“, stimuluje a bohužel také stresuje.

Nejčastější pětice „popoháněčů“ podle transakční analýzy a neverbální projev:

- Buď perfektní! (například vypočítávání na prstech nebo hlazení brady)
- Dělej radost druhým! (pokyvování hlavou, ruce před sebou dlaněmi vzhůru
- Jen se snaž! Zkoušej, nevzdávej to! (časté zatínání pěstí, přikládání si rukou na oči, uši)
- Buď silný! („Uzavřený“ postoj, ruce založené na prsou)
- Pospěš si! (poklepávání prsty, neklid, pohled na hodinky).[63]

Interpretace neverbální komunikace přináší několik rizik. Obzvlášť pokud jsou jednostranné, jednoznačné a neberou ohled na možné odchylky v chování. Člověk může reagovat nepředvídatelně, zcela individuálně nebo paradoxně. Například neverbálně ukazovat svou sílu, za kterou je jen skryt strach. Dalším rizikem jsou

[62] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 100. ISBN 978-80-7367-387-1.
[63] Tamtéž, s. 101-103.

návody na to, jak se v komunikaci chovat správně, bez stresu a optimálně. Jde o snahu, aby se všichni lidé chovali stejně. Taková pokleslá psychologie napomáhá realizovat apokalyptické vize o ovládaném a manipulovaném člověku.

V introvertním jedinci mohou návody na úspěšnou a efektivní komunikaci posilovat pocity vlastní neschopnosti nebo nedostatečnosti. I tato hlediska by měla být zohledněna při školení manažerů v profesionální komunikaci.[64]

Neverbální komunikace je zdrojem emocionálních signálů a je potřeba si dávat dobrý pozor na neverbální projevy. Pokud partner v komunikaci kromě racionálních argumentů, které porážejí jeho tezi, spatřuje v našich pohybech a mimice nevraživost vůči jeho osobě, cítí, že je útočeno nejen na jeho názory, ale také na jeho osobu a sebevědomí. Boj se sice stane vyhraným, ale za cenu emocionální porážky.[65]

## 3.3 Patologie a konflikty v profesionální komunikaci

Vybíral hovoří o nápadném pojímání interpersonální komunikace jako zápasu, ve kterém jde o to, kdo zaujme, přesvědčí, dosáhne většího efektu. Podtitulky příruček jak správně komunikovat, jak argumentovat a pokaždé zvítězit. Kam potom navádí naši komunikaci příručky zužující komunikaci na invazi nebo obranu? [66]

Bedrnová píše o konfliktech jako o přirozené součásti života jakékoliv organizace. Konflikty jsou žádoucí, organizace by se bez nich vystavovala riziku stagnace a ztráty schopnosti reagovat na změny a zároveň dodává, že některé interpersonální konflikty mohou navodit řadu dysfunkčních jevů. Například zhoršení sociálního klimatu organizace, soupeření podskupinek v pracovních týmech, malá ochota k další spolupráci, nízká motivovanost pracovníků. Jde především o to minimalizovat možné destruktivní následky konfliktů. Je potřeba porozumět podstatě konfliktu a zvolit vhodný způsob řešení a zvládat postupy efektivního vyjednávání.[67]

Jak již bylo uvedeno výše, součástí lidské komunikace je hraní mezilidských komunikačních her, což souvisí s lidskou potřebou po naplnění a strukturování času. Některé způsoby, kterými se lidé projevují, vyvolávají agresivitu, což podporuje a dokáže rozpoutat řadu konfliktů, ale také napomáhá jejich udržování a zostřování. Neshody jsou v životě skupin lidí nevyhnutelné. Každý jedinec se snaží hájit své fyzické a psychické území, brání si své potřeby a hodnoty. Konflikt neznamená, že

[64] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 93. ISBN 978-80-7367-387-1.
[65] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 31. ISBN 978-80-7367-407-6.
[66] VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 100. ISBN 978-80-7367-387-1.
[67] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 365. ISBN 978-80-7261-239-0.

musí nutně docházet k erupcím agrese. Každý ale neměl příležitost jako dítě vidět dospělé kolem sebe zvládat konflikty taktně a s mírou, a tak spontánní reakcí většiny lidí je, že se začneme chovat způsobem, ze kterého se zrodí hra. Čímž dodáváme konfliktu palivo a podporujeme jeho existenci. Chování, které k tomu používáme, můžeme rozdělit do několika skupin jevů:

- Globalizace – naše sklony k zobecňování nejrůznějšími způsoby, například zveličování v podobě dramatizace a slova typu: „příšerný“, „traumatizující“, „nezvratný“, ale také slova jako „nikdy“, „vždycky“, „nikdo“, „pořád“. Dále sem patří významově vágní a prázdná slova a nic neříkající fráze jako je například: „přijmeme všechna potřebná opatření“. A hráči velmi rádi používají techniku odvedení pozornosti pomocí střídání témat nebo hovoru o všech problémech naráz.
- Snižování hodnoty – ponižování protějšku v komunikaci různými způsoby: srovnávání s jinými osobami, nálepkování (paní Dokonalá, pan Chytrý), popírání a posměch, obviňující tón, dogmatické reakce („Všichni kradou.“) a zastrašování, které má několik forem od popudlivého a nervního chování až po nepřímé hrozby („Dělej si, co chceš, ale pak za mnou nechoď a nestěžuj si.“).
- Dalším projevem může být také tzv. „čtení myšlenek“. Je to styl chování, jehož prostřednictvím trváme na tom, že víme dopředu, co si náš protějšek bude myslet a jak bude reagovat a očekáváme, že už dávno ví nebo tuší, co se neřeklo. Patří sem i interpretace chování druhých, během které se domníváme, že víme, proč se protějšek chová nějakým způsobem a jak se cítí.
- Přenášení odpovědnosti – umění přenést zodpovědnost za věci, které se nám nepodařily, na vnější jevy nebo druhé osoby.[68]

Rosenberg uvádí, že ztrácíme přirozenou schopnost vcítit se, a používá termín „odcizující komunikace“. Rosenberg je velkým propagátorem nenásilné komunikace, kterou považuje za přínosnou nejen pro osobní vztahy, ale také pro komunikaci v organizacích, při obchodních jednáních, při diplomatických jednáních a konfliktech.

Postup tzv. NVC – Nonviolent Communication (nenásilné komunikace) spočívá v pozorování konkrétního činu nebo informace, kterou nám druhý předává a ovlivňuje tak naši pohodu. Poté si uvědomíme, co cítíme ve vztahu k tomu, co pozorujeme,

[68] PETITCOLLIN, CH. *Oběť, kat a zachránce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 46-51 . ISBN 978-80-7367-362-8.

a zhodnotíme naše potřeby, přání a hodnoty, které vytvářejí naše pocity. A v posledním kroku připravíme prosbu, kterou žádáme konkrétní činy, které považujeme za prostředek k dosažení svého obohacení. Všechny tyto čtyři složky mohou proběhnout, aniž abychom vyřkli jediné slovo. Podstata této metody spočívá v uvědomění si těchto čtyř částí, ne ve výměně slov.

Brzdou v naší komunikaci je moralizování, pochybování a očekávání špatnosti na straně druhých lidí, kteří nejednají v souladu s našimi hodnotami, a to vše ve formě moralistických soudů, které vyslovujeme. Máme tendenci druhé neustále klasifikovat, posuzovat a zaujímat postoj, kterým vyjadřujeme, kdo je dobrý, špatný, morální, nemorální, zodpovědný, nezodpovědný atd. Za klasifikováním druhých je ve skutečnosti vyjádření našich hodnot a potřeb. Pokud lidé reagují na naše potřeby a hodnoty ne proto, že si to ze srdce přejí, ale ze strachu nebo pocitů viny, nevyplácí se to z dlouhodobého hlediska. Manažer řídící podřízené vyvoláváním strachu nebo viny bude navždy spojen s negativními pocity a kdykoliv v budoucnu bude žádat pomoc, zmenšuje se šance, že jeho podřízení budou reagovat na jeho potřeby a hodnoty.

Lidé v komunikaci často zabřednou do úvah o tom, „co si kdo zaslouží“ a brání tím komunikaci, v níž by fungovalo vzájemné vcítění.[69]

Podle Nakonečného je konflikt druh frustrace, který je vnitřním stavem způsobeným střetnutím neslučitelných tendencí, které vyústí v nepříjemné emoce jako úzkost nebo zlost. Nutnost potlačit například hněv vůči nadřízenému souvisí se sociálním kontextem. Dlouhodobé potlačování hněvu ohrožuje integritu osobnosti a jejího chování.[70]

Plamínek hovoří o konfliktech vznikajících v organizacích a upozorňuje, že za některé konflikty účastníci ani nemohou. Zaměstnance firem do nich doslova ženou podmínky, ve kterých žijí a pracují. Pokud se nezmění podmínky a nenastaví se nové, konflikty budou přetrvávat. Je potřeba zasáhnout na úrovni managementu. [71]

Křivohlavý hovoří o konfliktu jako o „střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí. Slovo konflikt má i v jiných jazycích než je čeština negativní nádech. Svým významem naznačuje rozkol,

[69] ROSENBERG, B. M. *Nenásilná komunikace*. 3. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2013, s. 17-39. ISBN 978-80-262-0530-2.
[70] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997, s. 243. ISBN 80-2000-1289-3.
[71] PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 3. upravené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 43. ISBN 978-80-247-4485-8.

nesoulad a disharmonii. Rozděluje konflikty podle počtu zúčastněných osob do čtyř tříd:

- intrapersonální – vnitřní konflikty jedné osoby,
- interpersonální – konflikty mezi dvěma lidmi,
- skupinové – konflikty uvnitř dané skupiny lidí,
- meziskupinové konflikty – konflikty mezi dvěma skupinami lidí.

Podle převládající psychologické charakteristiky je možné konflikty rozdělit také na:

- konflikty představ (dva lidé vnímají tu samou věc odlišně),
- konflikty názorů (během vnímání určité situace se utvoří představa spojená s hodnotícím soudem, který má každá strana odlišný),
- konflikty postojů (jedná se o názory zabarvené osobním citovým vztahem),
- konflikty zájmů (nejsložitější a nejtěžší druh konfliktu, kdy dva chtějí totéž, ale dostat to může jen jeden z nich).[72]

Plamínek hovoří o organizacích a firmách jako o systémech, které jsou uspořádaným celkem, který je charakterizován nejen svými částmi, ale funkčními vztahy mezi těmito částmi. Systémy jsou z jeho pohledu hostiteli konfliktů. Jsou ze své podstaty otevřené a zakládají vztahy s dalšími systémy, a proto skutečná rovnováha není možná déle než na okamžik. A přesto se navzdory tomuto zjištění snažíme dosahovat rovnovážného stavu různými dohodami jako výsledky řešení sporů mezi lidmi. Ke konfliktu dochází tehdy, když je rovnováha porušena. Schopnost udržovat rovnováhu nazýváme stabilitou. Je to způsob, jakým systém zvládá změny ve svém nitru, aniž to změní jeho podstatu. Systémy, které jsou stabilní, bývají odolné vůči působení konfliktů. Pro systém je důležité, aby byl schopen se měnit a vyvíjet, aby nedocházelo ke stagnaci. Tyto změny by měly být plynulé a kontinuální, aby nedocházelo k porušení stability. Takovou schopnost systému nazýváme dynamikou. Je to určitá podoba pohybu systému a hybatelem tohoto pohybu jsou konflikty.[73]

Konflikty můžeme rozlišit podle toho, jedná-li se o vnitřní nebo vnější formu konfliktu. Pokud je člověk v rozporu se sebou samým, jde o vnitřní konflikt. Je-li člověk v rozporu s druhými, pak hovoříme o konfliktu vnějším. Konflikty mohou u některých osob dokonce vyvolat zvýšenou činnost a dodávat jim energii. Ale při dlouhodobých

[72] KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 17-33. ISBN 978-80-7367-407-6.
[73] PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání*. 3. upravené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 13-17. ISBN 978-80-247-4485-8.

konfliktních situacích dochází spíše k oslabení, nezájmu o práci a poklesu produktivity i kvality práce. Konflikty mohou vznikat také z příčiny technického rázu jako jsou hluk, nedostatek informací nebo chyby administrativního rázu. Příčiny psychické se nevyskytují jen jedinců s charakterovými vadami, duševními poruchami, ale také u jedinců, kteří mají nějaký problém fyzického rázu, například neslyšící, nevidomí. Zařadit sem můžeme i nepozornost, roztržitost, ale také strach, žárlivost a závist. U příčin psychických konflikt často vzniká jako vnitřní, ale osoba, která tento konflikt prožívá, o něm začne hovořit a porovnává svoje pocity s názorem druhé osoby, a tím se vnitřní konflikt stane konfliktem vnějším. Poslední, třetí příčinou konfliktů, mohou být důvody sociální, které bývají složité. Ne vždy je možné změnit sociální podmínky osob, kterých se problém týká. [74]

To, jakým způsobem bude jedinec zpracovávat konfliktní situace, záleží nejen na vnějších charakteristikách konfliktu, ale především na osobnostních rysech jedince. Záleží, jak je citlivý a vnímavý vůči konfliktní situaci, jakou má míru nervové lability. Čím vyšší je míra lability, tím je míra odolnosti vůči negativním účinkům konfliktu nižší.

Racionální osobnostní typy jedinců budou pravděpodobně konfliktní situace zvládat lépe než jedinci, kteří mají více emotivní přístup. U jedinců s výraznou emocionalitou se dokonce můžeme setkat s poruchami v oblasti myšlení. Zvýrazněná emocionalita v myšlení může znamenat ztrátu či snížení soudnosti, kritičnosti, schopnosti koncentrace a člověk nemusí být schopen domýšlet důsledky svého chování. Vlivem neadekvátních projevů se nedorozumění může ještě více prohlubovat.[75]

Se zajímavým pohledem na konflikty a vyjádření negativních emocí přichází Rosenberg. Říká, že druhé osoby nejsou zodpovědné za náš vztek. Vztek nemáme kvůli tomu, co nám druzí lidé řeknou nebo udělají, ale kvůli tomu, co přitom pociťujeme uvnitř sebe. Obvykle kdykoliv jsme rozčílení, hledáme chybu a chceme odsoudit nebo obvinit druhého člověka, že je vina na jeho straně. Příčina toho, jak se cítíme, je naše vlastní potřeba. Ve chvílích, kdy prožíváme hněv v interakci s druhými lidmi, je dobré si uvědomit, co si vlastně skutečně přejeme, abychom se mohli cítit dobře. Zamyslet se nad tím, co sami zrovna potřebujeme a nedostáváme. Doplnit sami pro sebe větu: „Mám vztek, protože potřebuji…“[76]

[74] VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D. a FARKOVÁ M. *Psychologie*. 2. rozšířené vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, s. 165-166. ISBN 978-80-7452-008-2.
[75] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 373. ISBN 978-80-7261-239-0.
[76] ROSENBERG, B. M. *Nenásilná komunikace.* 3. vyd. Praha: Portál s.r.o., 2013, s. 161-165. ISBN 978-80-262-0530-2.

## 3.4 Specifika profesionální komunikace v hotelových provozech

Hotelové korporace a nadnárodní hotelové řetězce poskytují svým hotelům komplexní komunikační know-how. Hotely samostatné a nezávislé mají možnost vytvářet svá vlastní komunikační pravidla, která předkládají svým pracovníkům a požadují jejich dodržování. Tato pravidla jsou obsažena obvykle v rámci hotelových standardů. Cirkulací hotelových pracovníků především mezi pražskými hotely jsou standardy sestavené v jednom hotelu často používány v hotelech dalších a mnohdy je to i díky ochotě hotelů sdílet informace s hotely ostatními. Hotely ve stejné kategorii jsou si často nejen konkurenty a rivaly, ale zároveň jejich vedení pracuje na dobrých vztazích s ostatními hotely. Tyto dobré vztahy se hotelům vyplácí. Hotely se mohou vzájemně varovat před případnými podvodníky a zloději, a pokud jednomu z hotelů chybí v nějakém období ubytovací kapacity, mohou si vypomáhat i poskytnutím hotelových pokojů za rozumných finančních podmínek.

Hotelové služby jsou specifické především tím, že jich host využívá jen tehdy, je-li přítomen na konkrétním místě a v konkrétní dobu a po skončení pobytu si odváží pouze zážitek ve formě pocitů, které si spojuje s ubytováním. Hotelovou službu není možné skladovat nebo zajistit pro hosty do zásoby. Zážitek spojený s příjezdem do hotelu, prvním vstupem do hotelového pokoje a první interakcí s hotelovými pracovníky není možné naplánovat do posledního detailu. V jaké náladě host přijede do hotelu, závisí na jeho vlastní kondici, zpoždění letadla, případných potížích se zavazadly a také na počasí, které zrovna v místě pobytu panuje. Samozřejmě hostovu náladu ovlivňuje v první řadě celá souhra okolností z jeho života a jeho vlastní osobnost a temperament. Ale je potřeba si uvědomit, že i ten nejoptimističtější host, bude-li vystaven nějakým potížím, nemusí s hotelovým personálem vycházet od prvních chvil snadno. Celý kontext, ve kterém se první hostova interakce odehraje, ovlivňuje jeho zážitek z hotelového prostředí a vnímání personálu. Stejně jako příjezd do hotelu, je komunikačně velmi důležité i jeho zakončení. Pracovníci hotelu by měli tyto zákonitosti mít na paměti a mít dobře zažité postupy, jak reagovat na podrážděného hosta nebo jakým způsobem hovořit, pokud s nimi host mluví v rozrušení, ve vzteku nebo pod vlivem stresu. Proto je u hotelových pracovníků kladen velký důraz na jejich komunikační dovednosti a jazykovou vybavenost.

Hostovo hodnocení hotelového prostředí je velmi subjektivní. Proto není možné zavděčit se každému hotelovému hostovi. Pracovníci musí dodržovat nastavená kritéria a nabízet hmatatelné služby. Pokud hotel nabízí čtyřiadvacetihodinové služby recepce, není možné, aby recepční nebyl ochoten vyhovět požadavkům hosta, které

spadají do povinností recepce. Může se stát, že se host domnívá, že v kompetenci recepčního je nějaký velmi specifický úkol a recepční není schopen jeho přání naplnit. V takové situaci je velmi důležité, jak pracovník zvládne hostovi vysvětlit důvody, proč to není možné. Důležité je v takové situaci profesionální zvládnutí situace, dobrá práce s emocemi hosta, reakce s nadhledem. [77]

Komunikace v hotelovém provozu je plna stresových a vypjatých situací. Pracovníci jsou vystavováni požadavkům hotelových hostů a tyto požadavky nebo přání často vznikají nepředvídatelně a náhle, je potřeba je řešit aktuálně, s ohledem na délku pobytu hosta. Důležitou dovedností hotelového pracovníka je orientace a nastavování priorit. Posoudit, která situace má vyšší prioritu, může manažer, ale v některých momentech je rozhodnutí zcela na řadovém pracovníkovi, a to vzhledem ke čtyřiadvacetihodinovému provozu luxusních hotelů. Služba hostovi má být zprostředkována tak, aby měl za všech okolností dojem, že je pro pracovníka jeho požadavek tím nejzábavnějším, co se mu mohlo přihodit. Host nesmí zahlédnout ani náznak nejistoty, stresu nebo zmatku pracovníka snažícího se přání hosta splnit. Profesionalita pracovníka by měla být zkombinována s projevem spontánní ochoty přání hosta splnit.

Vybíral se ptá, zda je možné se usmívat podle standardu a působit přitom přirozeně. V současné době nejsou výjimkou paradoxní standardy typu: Buďte spontánní přirozeně a sami od sebe! Je žádoucí a zaměstnavateli vyžadované předvádět tzv. falešné self. Z pohledu transakční analýzy, takový pracovník musí klesnout do dětského ego stavu, aby byl schopen se podřídit. Což mu může působit pocity rozštěpenosti a rozvíjet patogenně narušenou komunikaci. Dlouhodobé vystavení takovým paradoxním nárokům, kterých nejsou schopni lidé dostát, může vést až ke vzniku schizofrenních onemocnění. Samotná doba je podle Vybírala schizofrenní: rozštěpená a dezintegrovaná.[78]

I Watzlawick považuje pobídky typu: „Buď spontánní.“ za paradoxní, jelikož se v nich navzájem popírají dvě souběžně vyslané zprávy. Pro komunikační psychology z Palo Alta by dnešní požadavky kladené na zaměstnance byly pravděpodobně nepochopitelné.[79]

[77] KIRÁL'OVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006, s. 13-14. ISBN 80-86929-05-1.
[78] VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008, s. 56-57. ISBN 978-80-7367-429-8.
[79] WATZLAWICK, P. *Úvod do neštěstí*. 2. vyd. Praha: Portál, 2010, s. 67-68. ISBN 978-80-7367-675-9.

Jakým způsobem je možné vzdělávat hotelové pracovníky v oblasti měkkých dovedností a sociální komunikaci profesionálně a zároveň neohrožovat jejich psychiku a nevystavovat je syndromu vyhoření?

# 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, ROLE MANAŽERA A JEHO KOMPETENCE V RÁMCI HOTELOVÝCH PROVOZŮ

V této kapitole je popsána role manažerů v rámci hotelového prostředí a jejich působení, které je ovlivněno osobnostními předpoklady, kompetencemi a kvalitami jedince.

## 4.1 Role hotelového manažera a jeho osobnostní a charakterové rysy

Termín manažer se začal používat v anglosaských zemích k označování všech osob, které zodpovídají za chod služby nebo organizace v rámci služeb, veřejné správy nebo společenské či neziskové organizace.

V malých a středních firmách bývá hlavním manažerem vlastník subjektu. Historický trend směřuje k oddělení řídící funkce od vlastnictví. Manažerská role v sobě zahrnuje výkon vedení podřízených osob pomocí komunikačního procesu tak, aby se dosáhlo určitého cíle.[80]

V mnoha případech si bohužel manažeři neuvědomují závažnost svého postavení a ani atributy řízení skupiny a svou roli, ve které by mělo být zastoupeno několik dovedností a stylů vedení, které je potřeba uplatňovat v různých situacích. Patří sem vystupování v roli reprezentantů, organizační dovednosti, iniciátoři nebo kontroloři, ale také role poradců i vychovatelů. U manažerů se můžeme velmi často setkat s různými deformacemi, ve kterých se ztotožňují pouze s některými stránkami své role a například se domnívají, že postačí, budou-li svým podřízeným pečujícími rodiči, nebo jsou posedlí kontrolou.

Vykonávání manažerské role v sobě nese požadavek na plnění očekávání ostatních členů skupiny, která jsou spojena s rolí manažera. Což je důležité z důvodu předcházení vzniku konfliktů ve skupině. Přesto nesmíme opomenout skupinové vlivy, především vztahy mezi manažery a jimi řízenými pracovníky.[81]

O fungování v týmech panuje celá řada mýtů, opřená o pouhé domněnky a sny. Například přání pracovat v týmu, kde se všichni mají rádi a jsou si rovni, nebo spolu za každé okolnosti všichni musí souhlasit. Pro tyto osoby se zkreslenými očekáváními

[80] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 14-15. ISBN 978-80-247-3067-7.
[81] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 414. ISBN 978-80-7261-239-0.

může být složité přijmout, že respekt neznamená mít stejné názory nebo se bát rozhodovat proti názoru druhého.[82]

Folwarczná uvádí, že až 90 % českých manažerů v jejím výzkumu v rámci dizertační práce uvedlo jako důležité, že by manažer měl mít především vůdcovské schopnosti spojené se sebedůvěrou, přirozenou autoritou a uměním vést lidi. Za důležité někteří zmiňovali charisma, strategické myšlení, nadhled a dobrý úsudek. Osobnostní předpoklady uvedla více jak polovina manažerů a mezi nejčastější patřily osobnostní zralost, skromnost, rozvaha, loajalita, slušnost, morálka a odpovědnost. Pro více jak 40 % manažerů je důležitá orientace na cíl, vysoká výkonnost a rozhodnost.[83]

Manažer se věnuje především řízení lidských zdrojů, zaměstnanců firmy. Podle Plamínka není zaměstnanec v žádném stupni zrání firmy jejím majetkem. Firma si kupuje jeho potenciál a může po něm chtít určité chování i mimo pracovní dobu, například mlčenlivost.[84]

V moderním řízení lidských zdrojů jde především o co nejefektivnější využití potenciálu každého zaměstnance v zájmu organizace i jedince takovým způsobem, aby byla uspokojena i jeho očekávání a přirozené potřeby. Není možné jen věcně plánovat, je nutné brát ohled na samotné zaměstnance.[85]

Častorál rozlišuje v řízení lidských zdrojů tvrdou a měkkou podobu. Tvrdá metoda vnímá pracovníky jako zdroje konkurenční výhody a řízení lidí se realizuje jako řízení kapitálových hodnot. Od prvotního získávání, rozvíjení a zařazení. Měkká podoba se věnuje komunikaci, motivaci a vedení lidí, ve kterém se uplatňuje individuální přístup ke každému pracovníkovi. [86]

Hotelový manažer plní své cíle prostřednictvím ostatních pracovníků hotelu. Rolí manažera je shromáždit všechny potřebné informace, které mu umožní se rozhodnout co nejefektivněji. Manažer musí být schopen oddělit informace podstatné a určit priority, které je potřeba naplnit. A také by měl být schopen sdílet informace

[82] MOHAUPTOVÁ, E. *Týmový koučink*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 26-27. ISBN 978-80-262-0350-6.
[83] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-3067-7.
[84] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 22. ISBN 978-80-247-3664-8.
[85] BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 9. ISBN 978-80-7452-020-4.
[86] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, s. 92 - 93. ISBN 978-80-86723-76-1.

a podporovat sebevědomí zaměstnanců a dokázat vzbudit nadšení pracovníků pro konkrétní úkoly.[87]

Vedoucí pracovník, který je zároveň lídrem pro své kolegy a podřízené, si je vědom, že není reálné zcela oddělit osobní problémy pracovníků od pracovního výkonu. V komunikaci se mohou osobní problémy projevovat, ovlivňovat průběh komunikace a pracovní přístup zaměstnance a závisí vždy na měkkých dovednostech manažera, jakým způsobem a s jakým účinkem bude schopen sdílení osobních záležitostí usměrnit. Případné náročné životní situace a nadměrný stres způsobený osobními problémy obvykle ovlivňuje pracovní nasazení a výkony zaměstnance. Schopný manažer by měl být schopen rozeznat, kdy je nutný odborný zásah nebo jen projevený zájem o pracovníka. Osobní peripetie by skutečný lídr neměl přehlížet, naopak by se měl vždy snažit o vysokou míru empatie a autenticity v komunikaci.[88]

Podle Kena Blancharda a Marka Millera je skutečný lídr neustále na cestě za poznáním, vzdělává se, sbírá zkušenosti a rozšiřuje své znalosti. Snaží se pomáhat druhým lidem a sdílí svůj svět s ostatními a je trpělivý.[89]

Manažer, který je osvíceným lídrem, si je vědom efektu tzv. sebenaplňujících proroctví. V šedesátých letech 20. století bylo provedeno několik studií na toto téma se zajímavými výsledky. Lidé reagují na nevědomé signály, které zachycují v očekávání manažerů. Manažer, který nevěří projektu, nevěří svému týmu, že projekt zvládne nebo že projekt má nějaký smysl, ovlivní negativně své podřízené, a to se odrazí na samotných výsledcích projektu. Sebenaplňující proroctví mohou být také pozitivní a manažer, který je rozhodnut uspět, podporuje pracovníky a pomáhá jim v těžkých okamžicích, což pomůže projekt dovést ke zdárnému konci.[90]

Úspěšný manažer by měl jít především příkladem. Podřízení sledují, zda manažer sám plní to, co chce, aby dělali jeho podřízení. Je podřízeným a kolegům vzorem. V případě, že je sám dobře motivovaný a věří, že to, co dělá, má smysl, výrazně ovlivňuje jeho tým.[91]

Schopnost manažera sám sebe motivovat a s nadhledem posuzovat a vyhodnocovat oblasti, ve kterých potřebuje sám sebe rozvíjet, je zásadní. Především v oblasti tzv. měkkých dovedností by si manažeři měli být vědomi potřeby seberozvoje.

---

[87] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 449. ISBN 978-80-7261-239-0.
[88] Tamtéž, s. 451.
[89] BLANCHARD, K. a MILLER, M. *Velcí šéfové. Jak vést celý život.* Praha: Pragma, 2012, s. 106. ISBN 978-80-7349-330-1.
[90] HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, s. 88-89. ISBN 80-7178-983-6.
[91] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-3067-7.

Pozitivní myšlení a vnímání světa je klíčovou vlastností úspěšného manažera. Skutečný manažer vůdce hledá, čeho lze dosáhnout. Smysl pro humor a schopnost se věnovat řešení problémů pomáhá v obtížných chvílích vše zdárně překonat. Pokud je manažer schopen zachovat si pozitivní očekávání, přenese své přesvědčení na ostatní členy týmu a vytváří příjemnou atmosféru. Dokázat nadchnout sebe a druhé pro nějakou věc většinou postupně ztrácíme od dětství a kontrolujeme se. Pro manažera je dobré, aby dokázal pracovat se svým vnitřním dítětem a svým nadšením strhnul ostatní.[92]

Hotelový manažer, kromě dobrých komunikačních dovedností, empatie, schopnosti motivovat, trénovat a vést pracovníky, musí být velmi pohotový a pružný v reakcích a rozhodnutích, která někdy přicházejí z minuty na minutu. Měl by být schopen případně zastoupit pracovníka a zvládnout jeho roli. Především v menších hotelech, kdy je personální pokrytí napnuté. Pokud takový manažer skutečně dokáže vypomoci týmu i v praktické rovině, pak získává respekt svého týmu.

Manažer by měl vždy jednat eticky a nepoužívat své dovednosti k manipulaci pracovníků nebo jejich ponižování. V zájmu hosta by se měl vždy snažit zajistit ty nejlepší služby, ale vždy také brát ohled na aktuální stav svých podřízených a nepřetěžovat je nad rámec. Manažer by měl být schopen předávat své dovednosti a znalosti pracovníkům a zároveň využívat potenciálu svých podřízených a jejich zkušeností z praxe.

## 4.2 Komunikace vedoucích pracovníků a zásady manažerského řízení v hotelovém prostředí

Manažerské umění profesionální komunikace nespočívá jen v naučených postupech jak informovat pracovníky, vydávat pokyny a rozdělovat úkoly. Mnohem klíčovější dovedností je umění naslouchat ostatním lidem. Manažeři se musí rozhodovat na základě informací, které se k nim dostávají. Efektivní naslouchání vyžaduje čas, energii, soustředění a potřebnou dávku objektivity. Chybou může být nejen přílišná důvěra k informacím, které se manažerovi dostanou od pracovníků, kteří tzv. „donášejí“, ale také přehlížení pracovníků, kteří se z pohledu manažera baví o věcech, které jsou nedůležité. Manažer by měl zaujímat optimistický postoj a překonat řadu osobních předsudků. Podle Tesone je tzv. „šeptanda“ důležitým zdrojem informací o postojích a morálce pracovníků a může často obsahovat pravdivé

[92] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 15-22. ISBN 978-80-247-3067-7.

informace. V podnicích se špatnou formální komunikací má komunikace neformální tendenci zabírat více místa, šířit se rychleji a podle některých studií obsahovat i více spolehlivých informací. Manažeři by se měli angažovat zejména v konstruktivní neformální komunikaci, která bývá účinnější, než když používají formální komunikační režim. Samozřejmostí je vhodný výběr komunikačních prostředků. Většina lidí má tendenci se vyhýbat konfrontacím a z toho důvodu manažeři také často dávají přednost psané komunikaci před osobní verbální komunikací. A v rámci interní komunikace považují za důležitější posílání informací v rámci organigramu směrem dolů. Neuvědomují si, že je potřeba komunikovat všemi směry. [93]

Komunikace probíhající prostřednictvím nových médií, jako je například email, chat nebo sociální sítě, je jistě skvělým nástrojem urychlujícím komunikaci i v rámci hotelového provozu, ale pokud jejich používání převažuje nad komunikací osobní, není to dobře. Pokud manažer potřebuje komunikovat nové postupy, změny nebo nějaké citlivé záležitosti, neměl by se spoléhat jen na psanou formu, ale využít sílu osobního setkání a prezentaci problematiky tváří v tvář pracovníkům. Výhody, které to přinese, jsou veliké. Manažer vidí reakce pracovníků ihned a může reagovat na případné námitky nebo návrhy na zlepšení. Předchází tím do jisté míry neformálním reakcím, které by mohly zavedení nových postupů zdržovat. Pokud je potřeba komunikovat nepříjemné informace a manažer dokáže využít svých verbálních a neverbálních schopností, odrazí se to na vnímání jeho autority a přirozeného respektu podřízených a kolegů.

Zajímavý pohled na profesionální komunikaci nám nabízí komunikační typologie autora D. Forbes Leye, který rozlišuje lidské bytosti podle jejich schopnosti sebeprosazovat se a potřeby vytváření a udržování mezilidských vztahů. Typologie, kterou nabízí, je určená primárně obchodníkům, kteří ji mohou využít pro potřeby snazšího navázání a udržení kontaktu se zákazníkem a úspěšnému prodeji. Tuto typologii můžeme snadno uplatnit i v dalších sférách profesionální komunikace. Pracovníky, podřízené nebo kolegy můžeme rozřadit do čtyř základních skupin. Neznamená to ovšem, že by každý z nich patřil pouze do jedné skupiny. Existují i kombinace jednotlivých typů.

Tato typologie může být určitým vodítkem pro manažery, jak lidi rozpoznat a prostřednictvím tohoto odhadu zvolit konkrétní způsob, jak efektivně komunikovat s konkrétní osobou a naplnit tím její komunikační potřeby a prosadit nenásilným způsobem své záměry. Pomocí této typologie můžeme rozlišit čtyři základní komunikační kategorie lidí. První je velmi extrovertní typ člověka, který je zaměřen na

[93] TESONE, D. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011, s. 149. ISBN 978-80-7357-655-4.

získávání a udržování kontaktů s lidmi, kterého můžeme označovat jako Expresivní typ. Potřebuje především zazářit mezi ostatními, aby byla naplněna jeho velká potřeba po uznání a obdivu. V komunikaci potřebuje manažer takovému člověku dát prostor k vyjádření názorů a potřeb, i přestože tyto názory nemusí jít k jádru věci a mohou být spíše obecné. Expresivní typ touží po pochvale. Z pohledu využití takového pracovníka se jeví jako ideální pracovní náplň se zaměřením na prodej nebo prezentaci nějaké služby. V hotelové branži je expresivní typ ideální pro pozici obchodního manažera, recepčního nebo pracovníka Concierge, jelikož tyto pozice vyžadují každodenní kontakt se zákazníkem a velmi ovlivňují to, jak se hosté v hotelu cítí.

Druhým typem, který není příliš zaměřen na budování vztahů a zároveň má nižší schopnost se sebeprosazovat, je člověk, který je hodně zaměřen na detail a z toho důvodu se může někdy zdát, že pracuje pomaleji než ostatní. Ale je to právě z toho důvodu, že dokáže vnímat problematiku v samotném jádru a k tomu je potřeba více času. Tento typ, můžeme ho nazývat analytický typ, v komunikaci potřebuje získat detailní informace a fakta. Analytický typ má v kontaktu s druhými lidmi problém se sebeprosazením a může působit nepřístupně a uzavřeně. Jeho mimika není příliš expresivní. Není vhodné ho nutit do diskusí ve velkém počtu lidí. Je vhodný adeptem na pozici finančního manažera. Rád pracuje s čísly a tabulkami, má přehled o produktu do detailu.

Třetím typem, který je v sebeprosazování velkým mistrem, je tzv. tahoun. Nepotřebuje ke své spokojenosti kolem sebe velké množství lidí, ale nečiní mu problém si vydobýt dostatek prostoru a prosazovat své plány. Zajímá ho, jak nejrychleji dosáhnout svých vytyčených cílů. A jelikož se příliš neohlíží na pocity okolí, může být vnímán negativně, jelikož k dosažení cílů vyvíjí často na okolí tlak. Bývá velmi věcný a proto, pokud chceme v komunikaci s ním dosáhnout úspěchu a vzájemné shody, je dobré být vybaven silnými argumenty, být konkrétní a ukázat mu, jakého dosáhneme cíle a co proto je potřeba udělat v jednoduchých krocích. V komunikaci nepotřebuje slyšet detaily. Je to člověk, který věci dokáže dovést do cíle, jelikož mu záleží na tzv. dotahování a realizaci do konce. Pro takového pracovníka je vhodné, aby byl na pozici, kdy dochází k samotné realizaci, protože potřebuje vidět výsledky. Pokud se mu podaří pracovat s empatií a orientovat se na lidi, je dobrým manažerem.

Posledním typem je tzv. přátelský. Je velmi orientován na vztahy s ostatními lidmi, záleží mu na tom, jak je ve skupině vnímán a hůře se prosazuje. Pro přátelský typ je nezbytná možnost sdílení informací, dojmů a pocitů. Je to velký stmelovač týmů. V komunikaci rád sdílí své zkušenosti a názory s ostatními a těší ho diskuze ve

dvojicích. Nerad se předvádí před ostatními, může být velmi stydlivý. Je dobré s ním navázat bližší kontakt, potřebuje nejprve získat důvěru v manažera. V rámci týmu spolu mohou jednotlivé komunikační typy komunikovat s obtížemi. Manažer by měl dobře své členy týmu znát a facilitovat případné obtíže, které se mohou vyskytnout. Pro fungování týmu je žádoucí, aby v něm byly zastoupeny všechny čtyři výše uvedené komunikační typy.[94]

V prostředí menších hotelů, ve kterých působí menší týmy, je nezbytná všestrannost personálu. Komunikační typy, kterým činí problémy komunikace s hosty, není možné od kontaktu s hosty odstavit a nechat je vykonávat pouze práci, kde vynikne jejich smysl pro detail a preciznost. Manažer by již během výběru nového pracovníka měl dobře odhadnout, jak se potenciální zaměstnanec bude schopen prosazovat a zda je komunikačně otevřený. Mohlo by se jevit jako výhodné do oblasti služeb angažovat pouze komunikačně silné typy pracovníků. To by ovšem nebylo dobré řešení. Expresivní typ je důležitý pro získání hosta, prvotní kontakt s hosty, ale aby servis hostům fungoval, je zapotřebí, aby službu někdo realizoval a dotahoval do posledního detailu. Hotelový manažer by se proto měl obklopit pracovníky, kteří sice budou rozdílní, ale jeho prostřednictvím budou naplňovat službu hostům jako kompletní produkt.

Do efektivní komunikace manažera s jeho kolegy a podřízenými pracovníky patří i způsob, jakým manažer o své lidi pečuje a jak je rozvíjí.

David Rock rozpracoval model pěti oblastí tzv. sociální citlivosti, na které by manažer u svých pracovníků měl dávat pozor, aby je nedemotivoval. Tento model nazval jako SCARF (překlad autorka: ŠÁLA). Těchto pět oblastí znázorňuje, na co jsou lidé nejvíce citliví v interakci s druhými lidmi. Tato citlivost se neobjevuje jen v pracovním životě, ale ve všech oblastech společenského styku.[95]

Prvním citlivým místem, které někdy bohužel v pracovní sféře manažeři zasáhnou nebo ho neumí ošetřit, je tzv. společenské postavení. Pracovník potřebuje cítit respekt ostatních ke své pracovní roli. Například v hotelovém prostředí je velmi těžké, aby se pracovníci úklidu cítili uznávaní.

Druhým citlivým místem je oblast tzv. předvídatelnosti. Každý pracovník potřebuje od svého nadřízeného a vedení firmy pocítit, že existuje určitá jistota toho, co bude zítra. Základní jistota, že bude schopen zabezpečit sám sebe a svou rodinu. Jedná se

[94] LEY, D. FORBES. *Nejlepší obchodník*. 1.vyd. Praha: Grada, 1995, s. 202-215. ISBN 80-7169-199-2.
[95] DAVID ROCK O MODELU SCARF. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=5Wu33SdjeCs.

například o situace, kdy manažeři a vedení firmy zatajují nějaké informace nebo neumí a nechtějí vysvětlovat potíže, ve kterých se firma nachází. Nebo pokud manažer není schopen používat dobře nebo nepracuje s udělováním „zpětné vazby“ pracovníkovi.

Třetí oblastí sociální citlivosti je autonomie. Pro pracovníka je důležité mít prostor pro vlastní rozhodnutí. Pokud si například může pracovník rozvrhnout čas a postup, jakým se dobere požadovaného výsledku, je to ideální. Manažer by pracovníkovi měl tento manévrovací prostor poskytovat. Čtvrtou oblastí citlivosti je tzv. vztahování se. Máme na mysli oblast mezilidských vztahů. Jak nás lidé berou mezi sebe, jak nás vnímají a jednají s námi. Pracovník chce být svým týmem přijímán. Je to velmi subjektivní oblast a pro manažera oblast velmi obtížná. Je těžké někoho přesvědčit, aby nepociťoval antipatie vůči někomu. Pátou citlivou oblastí, které by se měl manažer věnovat, je tzv. spravedlnost. Pociťování spravedlnosti je také velmi subjektivní oblast. Zaměstnance zajímá, zda je firma a nadřízený k němu spravedlivý. Proto by pro stejnou pracovní pozici měla vždy platit stejná pravidla.

Vyvážená a pravidelně prováděná zpětná vazba, kterou poskytuje manažer svým podřízeným, je vynikajícím nástroje ke korigování chování pracovníka. Může být podávána formálně nebo neformálně. Formální je podávána obvykle v písemné podobě a připravuje se v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců a pro účely jejich rozvoje. Její součástí by mělo být setkání manažera s podřízeným a rozhovor tváří v tvář, během kterého bude manažerem s respektem sděleno co nejkonkrétněji, jaké pozitivní a negativní chování u pracovníka vnímá. Jazyk, který manažer používá, by měl vyjadřovat, že se jedná o subjektivní hodnocení a zpětná vazby by měla být aktuální. Dále je potřeba se ve zpětné vazbě zaměřit na budoucnost a návrhy na zlepšení a rozvoj pracovníka. A je nezbytné dát prostor zaměstnanci, aby se ke zpětné vazbě mohl vyjádřit. Zpětná vazba a čas, který se zaměstnancem manažer stráví v rozhovoru, jsou vyjádřením zájmu nejen nadřízeného, ale celé firmy, která pracovníka zaměstnává. Je dobré zaměřit se na otázky, které pomohou zodpovědět, s čím může konkrétně manažer a firma pomoci k pohodě a rozvoji pracovníka. Technika zpětné vazby je projevem férového jednání organizace. Pro pracovníka je důležité, aby případnou nespokojenost s pracovním výkonem věděl včas.

Používání této techniky je znakem zdravé firemní kultury a projevem profesionality firmy a konkrétního manažera. V mnoha podnicích se využívá také 360° zpětné vazby, kdy je zpětná vazba poskytována hodnocenému nejen přímým nadřízeným, ale také od kolegů na stejné úrovni, přímých podřízených a často také od interních a externích zákazníků. Důležitou součástí této zpětné vazby je i sebehodnocení, kdy svůj výkon ve

stanovených oblastech posuzuje zaměstnanec sám. Jelikož tato zpětná vazba má být co nejupřímnější, probíhá anonymně. Podřízení by se jinak mohli obávat hodnotit nadřízeného. Nástrojem pro takové hodnocení bývá obvykle dotazník, ve kterém jsou stanoveny klíčové manažerské dovednosti. Například jaká je odbornost manažera, jaké má organizační schopnosti, jak dokáže komunikovat, zda je týmovým hráčem atd.[96]

## 4.3 Etické principy a jejich naplňování v prostředí hotelového provozu

Obecná etika je teorií morálky. Je to filozofická disciplína, která zkoumá morálku. Slučuje znalosti z filozofie, psychologie, teologie a antropologie. Člověk na každodenní bázi obvykle přemýšlí o svých rozhodnutích, zda byla správná s ohledem na jeho vlastní potřeby a potřeby druhých. Správnost rozhodnutí je subjektivní a je postavena na jedincově žebříčku hodnot, který poměřuje s hodnotami společnosti.[97]

Organizace si samy připravují etické kodexy a v nich prezentují hodnoty, které považují za klíčové. Tyto kodexy jsou předkládány zaměstnancům, veřejnosti a zákazníkům organizace. Hodnoty, které organizace deklaruje, však nemusí být skutečně zastávanými hodnotami. Firmy často podléhají módnosti hodnot. V současnosti je to například sociální odpovědnost nebo týmová práce a je pro ně zásadní budování pozitivní image především v očích zákazníků.[98]

Světový etický kodex cestovního ruchu byl ustanoven v roce 1997 Zvláštním výborem pro přípravu Světového etického kodexu cestovního ruchu a byl přijat v roce 1999 na Valném zasedání v Chile. Právům zaměstnanců a podnikatelů v cestovním ruchu se věnuje článek 9.[99]

Kodex, který se věnuje hotelovému prostředí, byl sepsán Asociací hotelů a restaurací. *„Etický kodex AHR ČR je dokument shrnující pravidla chování členů, kteří jej přijímají vstupem do asociace, otevřeně deklarují dodržování stanovených pravidel a jsou si vědomi skutečnosti, že v případě jejich porušení a neprovedení patřičné nápravy může rozhodnutím Rady asociace dojít k ukončení členství bez nároku na náhradu alikvotní části zaplaceného členského příspěvku.“* [100]

---

[96] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 78-109. ISBN 978-80-247-3067-7.
[97] NYTROVÁ, O. a PIKÁLKOVÁ. M. *Etika a logika v komunikaci*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, s. 28-29. ISBN 978-80-86723-45-7.
[98] BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 141-142. ISBN 978-80-7261-239-0.
[99] BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting s.r.o., 2003, s. 58-60. ISBN 80-86724-00-X.
[100] ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČR. *Etický kodex AHR ČR.* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.ahrcr.cz/cz/eticky-kodex.

Celé znění etického kodexu Asociace hotelů a restaurací ČR je součástí Přílohy D.

Pracovníkům hotelů a restaurací se věnuje článek 6, který pojednává o ochraně zdraví zákazníků a zaměstnanců, a článek 7, který se věnuje pracovněprávním vztahům a pracovnímu prostředí a hovoří o vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, který by měl být založen na vzájemné úctě. Ostatní články hovoří o rozvíjení oblasti cestovního ruchu, o ochraně práv hostů a zákazníků, o výchově a odborné přípravě mladé generace, o podpoře místní kultury a dodržování společenských tradic, o marketingu a konkurenčním prostředí, ekologii a udržitelném rozvoji. [101]

Hotely, které nejsou součástí Asociace hotelů a restaurací, obvykle mají a dodržují vlastní etické kodexy, obzvláště ty, které jsou součástí velkých hotelových korporací nebo rodinných řetězců se silnou tradicí.

Etický kodex je vhodným nástrojem, kterým firma může vést své zaměstnance ke sdílení společných hodnot a firemní kultury a proklamovat tím hlavní zásady a principy, které vytváří morální rámec pro její fungování a vymezení pravidel mezilidského chování v profesionálních vztazích firmy.[102]

V hotelovém prostředí by nemělo docházet k žádné diskriminaci nebo znevažování osob a manažeři by měli dohlížet na podmínky, které hotel pro své pracovníky připravuje. Samotné dodržování etických principů je nevymahatelné, ale pro dobré fungování hotelového provozu je důležité. Zákazníci a hosté vnímají celkovou atmosféru podniku, a pokud by personál byl poškozován, jistě by se to projevilo v jeho chování a komunikaci s hosty. Manažeři by proto ve svém vlastním zájmu a zájmu fungování podniku měli dbát o zaměstnance a řešit případné potíže včas.

[101] ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČR. *Etický kodex AHR ČR*. [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.ahrcr.cz/cz/eticky-kodex.
[102] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2011, s. 67. ISBN 978-80-251-2636-3.

# 5 KONCEPCE CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A MANAŽERSKÁ ODBORNÁ PŘÍPRAVA

Tato kapitola se zabývá způsoby vzdělávání dospělých v rámci podniků a rozvíjení klíčových kompetencí, které jsou potřebné pro ekonomický růst.

## 5.1 Rozvoj lidských zdrojů a celoživotní vzdělávání dospělých v ČR

*„Text Lisabonské strategie EU, která představuje program komplexní ekonomické, sociální a ekologické Evropy, akcentuje přechod ke společnosti založené na znalostech, důležitost zvyšování úrovně vzdělání a přípravy pro život v informační společnosti založené na znalostech, důležitost zvyšování úrovně vzdělání a přípravy pro život v informační společnosti, význam celoživotního vzdělávání, prioritu investic do lidských zdrojů (Lisabonská strategie, 2004).“*[103]

V dokumentu Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku jsou podmínky Lisabonské strategie konkretizovány. Naší republiku navádí stejným směrem, jako se ubírá většina zemí západní Evropy. Kategorii vzdělávání a učení tento dokument specifikuje jako celoživotní proces. Rozděluje vzdělávání na formální, neformální a vzdělávání informální. Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou jasně definovány a legislativně ošetřeny. Typickou institucí formálního vzdělávání je škola. Neformální vzdělávání se realizuje mimo formální vzdělávací systém a nevede k ucelenému školskému vzdělání, je zaměřeno na určité skupiny populace a organizují je například instituce pro vzdělávání dospělých, kulturní zařízení, podniky, nadace, kluby apod.

Informální vzdělávání je chápáno jako proces osvojování dovedností, postojů a vědomostí z každodenního kontaktu s lidmi a s prostředím. Je nesystematické, neorganizované a institucionálně nekoordinované. V dokumentu Strategie je užívaný pojem gramotnost a jedná se o zaměření na gramotnost informační, občanskou, ekonomickou, jazykovou a gramotnost udržitelného rozvoje. V dokumentu je také zachyceno, jak důležité jsou kolektivní a individuální hodnoty, například nazírání na společnost, na život, zodpovědnost a zájem o učení a vzdělávání tak, aby se mohly lidské zdroje uplatňovat. V červnu 2004 publikoval autorský tým pracovníků a spolupracovníků CESS (The Centre for European Security Studies – Centrum pro

[103] SAK, P. et al. *Člověk a vzdělání v informační společnosti.* 1.vyd. Praha: Portál, 2007, s 91. ISBN 978-80-7367-230-0.

Evropská bezpečnostní studia) pod vedením prof. Martina Potůčka dokument nazvaný "Zpráva o stavu země. Strategické volby, před nimiž stojí."

V tomto dokumentu je věnována pozornost tzv. společnosti vědění, ve které hraje zásadní roli ekonomická prosperita propojena s procesy, které jsou spjaté s věděním. Například učení, tvorba, kreativita, rozšiřování vědění za pomoci nových informačních technologií, aplikace vědění a inovace. Potůček shledal, že zejména v oblasti terciálního vzdělávání zaostává populace ve věku 25-64 let pod průměrem v rámci EU.[104]

Po prvním vstupu jedince na trh práce dochází k dalšímu vzdělávání. Pro účely této práce se budeme zabývat vzděláváním profesním a podnikovým (firemním). Podnikové vzdělávání je souhrnem akcí zajišťovaných podnikem, obvykle částí personálního útvaru nebo jeho samostatné části, která se zabývá vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů. Takový útvar rozvíjí firemní zaměstnance například pomocí výcvikových vzdělávacích akcí a školení a dalšími rozvojovými aktivitami. Firemní vzdělávání pomáhá naplňovat základní cíle strategického řízení lidských zdrojů: získat, připravit a udržet v organizaci vysoce nebo přiměřeně kvalifikované a motivované pracovníky, kteří budou ochotni spojit své cíle s cíli organizace a věnují tomu potřebné úsilí.

Vzdělávání, rozvoj a učení pracovníků by měly být vnímány jako investice do rozvoje podniku.[105]

## 5.2 Klíčové kompetence ve vzdělávání manažerů

Rada Evropy pohlíží na kompetence jako na obecnou schopnost založenou na znalostech, zkušenostech, hodnotách a dispozicích, které jedinec rozvíjí během svého aktivního vzdělávání. Jde také o dovednost uplatňování a zapojování osvojených poznatků ve složitých a nepředvídatelných situacích. Dále také schopnost účinně jednat v určitém typu situací, během kterých jedinec použije získané znalosti, ale neomezí se pouze na ně. Klíčové kompetence mají jedinci také umožnit, aby své znalosti a dovednosti neustále aktualizoval a udržoval krok s nejnovějším vývojem.

Pojem kompetence není zcela jednoznačně vymezen. Skalková dodává, že dříve byl pojem kompetencí spjat s kontextem zaměstnanecké politiky. V současné době je tento pojem posunut do všeobecně vzdělávací sféry.[106]

[104] SAK, P. et al. *Člověk a vzdělání v informační společnosti.* 1.vyd. Praha: Portál, 2007, s. 91-93. ISBN 978-80-7367-230-0.
[105] VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty.* 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 19-20. ISBN 978-80-86723-98-3.

*„Klíčové kompetence představují významnou část vzdělávací politiky Evropské unie. Svědčí o tom projekt Eurydice, což je informační síť o vzdělávání v Evropě, která provedla průzkum v členských zemích EU. Průzkum měl doplnit diskuzi, která se vedla v jednotlivých zemích na téma znalostí a dovedností důležitých a nezbytných pro plnohodnotné zapojení občanů těchto států do života v současně globalizující se informační společnosti. Komise zřízená členskými státy EU formulovala na podzim 2001 a na jaře 2002 osm hlavních oblastí klíčových kompetencí:*

- *komunikace v mateřském jazyce,*
- *komunikace v cizích jazycích,*
- *informační a komunikační technologie,*
- *matematická gramotnost a kompetence v oblasti matematiky, přírodních a technických věd,*
- *podnikavost,*
- *interpersonální a občanské kompetence,*
- *osvojení schopnosti učit se,*
- *všeobecný kulturní rozhled.“*[107]

Výraz kompetence je používán také v souvislosti s manažerskou profesí. Manažer profesionál by měl dosahovat pro úspěšné zvládání své práce určité úrovně schopností, dovedností, znalostí a případně také zkušeností. Pro takové standardy se také používá výraz kompetence. Tento výraz bývá tradičně používán pro označení pravomocí činit rozhodnutí nebo nemít právo rozhodovat za věci, za které nemohu nést zodpovědnost.

Kompetence mohou mít dvojí podobu:

- Kompetence, která je souborem rozhodovacích pravomocí a z toho vyplývající odpovědnosti za důsledky. Tento druh kompetencí získávají manažeři od nadřízených manažerů nebo vlastníků firmy. Tato kompetence může být formální, tedy vyplývající z pracovní pozice a/nebo expertní.
- Kompetence, které jsou vyjádřením obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci (ne pouze pracovní) a přizpůsobit jí své jednání. Schopnost je chápána

[106] SAK, P. et al. *Člověk a vzdělání v informační společnosti.* 1.vyd. Praha: Portál, 2007, s. 100-102. ISBN 978-80-7367-230-0.
[107] MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluver ČR, a.s., 2011, s. 80-81. ISBN 978-80-7357-581-6.

jako soubor vlastností, postojů, znalostí, dovedností a zkušeností jednotlivce. Jedná se o pracovní způsobilost.

Tyto dva druhy kompetencí jsou obvykle a správně v praxi provázány.

V souvislosti s profesionalitou je často používán pojem kvalifikace. Což je soubor znalostí a dovedností, který je jedinci zprostředkován pomocí školského systému a dalšího profesního vzdělávání, doplňovaný osobní a profesní zkušeností, která může být pro celkovou profesionalitu jedince stejně nebo i mnohdy významnější než kvalifikace formální.

Pojem profesní kompetence je chápán jako soubor schopností, dovedností, životních a profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a pomáhají k efektivnímu zvládání pracovních funkcí. Profesní kompetence je pojmem nadřazeným a profesní kvalifikaci obsahující. Vzdělávání je přesouváno do privátní sféry a jednotlivec je do tohoto procesu vtahován s vlastní zodpovědností za zvyšování své kvalifikace. Profesní kompetence je dynamický celek, jehož některé části jsou využitelné i mezioborově.[108]

Z psychologického úhlu pohledu můžeme kompetence popsat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál, v kontextu různých úkolů, činností a životních situací. Takové vymezení pojmu kompetence je ve shodě s triádou moci – chtít – umět. Kompetence se projevuje v průběhu a v důsledku nějaké činnosti, kterou jedinec vykonává. Existuje rozdíl mezi kompetencí a schopností. Schopnost je předpoklad k výkonu. Mít k něčemu předpoklad však ještě neznamená, že budeme úspěšně jednat v konkrétní situaci.[109]

Nakonečný říká, že schopnosti jsou potřebné psychofyzické dispozice k výkonu a jsou obvykle chápány jako naučené dispozice na rozdíl od nadání. Empiricky je však skoro nemožné rozlišit vrozené nebo naučené psychické podmínky výkonu.[110]

Hroník říká, že: *„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování. Vzorek chování je definován časově a logicky ohraničenou částí chování. Ve vzorku chování můžeme identifikovat vícero kompetencí.“*[111]

---

[108] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28-31. ISBN 80-247-0405-6.
[109] VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty.* 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 75-84. ISBN 978-80-86723-98-3.
[110] NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997, s. 94-95. ISBN 80-2000-1289-3.
[111] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61. ISBN 978-80-247-1457-8.

Rozvíjení klíčových kompetencí souvisí s dalším vzděláváním, rekvalifikacemi a celoživotním učením. Andragogika, která je poměrně mladou disciplínou, má za úkol reagovat na mezery ve vzdělávacím procesu a nabídnout celoživotní vzdělávání dospělým. Získávání a rozvoj klíčových kompetencí je individuální celoživotní proces související se sebevýchovou, která je podmíněna mírou vlastní motivace a vůle k dokončení vymezeného cíle.[112]

*„Žádný studijní program pochopitelně nemůže zajistit rozvoj všech potřebných kompetencí, ale rozpracování andragogicko-didaktických forem, principů, postupů a metod umožní člověku, aby byl jeho život učením, aby zvládl celou řadu problémů a v daném okamžiku mohl zastávat určitou pozici, která povede k jeho osobní spokojenosti.“*[113]

## 5.3 Formy vzdělávání manažerů a současné trendy

Smysl vzdělávání manažerů nespočívá ve zvyšování jejich kvalifikace, ale v získání schopností potřebných k dosažení požadovaného výkonu organizace. Efektivita manažerů se posuzuje v kontextu organizace a jejích cílů.

Manažerské schopnosti můžeme rozdělit na tzv. odborné dovednosti (hard skills), které zahrnují odborné znalosti a dovednosti týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů práce manažera, a měkké dovednosti (soft skills). Do měkkých dovedností patří mezilidské vztahy, práce s lidmi a jejich vedení a především komunikace a jednání manažera s jednotlivci, skupinou v organizaci i mimo ni. A oblast mezilidských vztahů je pro manažera nejdůležitější, je totiž předpokladem k zvládnutí jeho vůdcovské role.

Vzdělavatel – tvůrce vzdělávacího programu – hodnotí schopnosti účastníků před programem a po jeho ukončení ihned nebo s časovým posunem u dovedností, kde je potřeba vyčkat na aplikaci v praxi (např. motivování, vedení lidí atd.).[114]

Měkké dovednosti (anglicky soft skills) se dříve označovaly jako dovednosti sociální. Jsou to dovednosti, které člověku ulehčují jeho život ve společnosti ostatních lidí a pomáhají mu zvládat kontakt a interakce s ostatními lidmi. Člověk, který má tyto dovednosti, dokáže lépe chápat sám sebe i ostatní, umí empaticky vyhodnocovat chování druhých a zároveň asertivně a s respektem k druhým, prosazovat své záměry

[112] VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty.* 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s. 102. ISBN 978-80-86723-98-3.
[113] Tamtéž, s. 103.
[114] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 30-31. ISBN 978-80-247-3067-7.

a uzavírat dohody s druhými lidmi. Dohody usnadňují spolupráci. Můžeme je dělit podle zaměření na dovednosti komunikační, prezentační, zvládání konfliktů, týmová spolupráce atd.

Do měkkých dovedností je zařazována emoční inteligence. Její úroveň se ukazuje ve vztazích k druhým i k sobě, z pohledu zvládání vlastních emocí a reagování na emoce druhých lidí. Projevuje se schopností sebeřízení, sebeovládání a v oblasti sociálního uvědomění a řízení vztahů. Patří sem úroveň sebevědomí, angažovanost, sebemotivace, empatie vůči ostatním. Pochopení svých vlastních emocí a jejich zpracování, kontrola nad projevy emocí a schopnost sebemotivace jsou klíčové pro život ve společnosti a ukazuje se, že emoční inteligence je důležitější pro pracovní výkon více než jiné dovednosti z hlediska dosahování lepších pracovních výsledků.

Komunikační dovednosti spadají do měkkých dovedností a jejich přítomnost je základem pro práci v týmu i na vedoucích pozicích. Umění prezentovat informace, své myšlenky, nápady nebo svou práci je další dovednost z oblasti sociálních dovedností. Při prezentování je důležitá forma, jakou jsou informace podávány a schopnost zaujmout a přesvědčit pomocí verbálního a neverbálního projevu publikum, kterému jsou informace předávány. Dále sem patří také schopnost efektivní organizace vlastního času, schopnost řešení konfliktů, vůdčí schopnosti a schopnost inovativního myšlení.[115]

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změn struktury jejich profesní způsobilosti, čímž přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků a firmy jako celku. Existují zhruba tři vývojové stupně ve vzdělávání zaměstnanců:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivce nebo společnosti, ale pro svou nesystematičnost nemají skutečně vzdělávací nebo rozvojový efekt;
- systematický přístup, který propojuje personální a firemní strategii se systémem podnikového vzdělávání, vzdělávání je zde systematickým procesem;
- koncept učící se organizace, kde se zaměstnanci učí průběžně a také z každodenní zkušenosti; jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, během něhož se firma prostřednictvím svých členů stává způsobilou vytvářet,

[115] MOŽNOSTI ROZVOJE V SOFT SKILLS NA MASARYKOVĚ UNIVEZRZITĚ. [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: http://www.softskills.wz.cz/index.html.

shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v rámci vnitřního a vnějšího prostředí a podle potřeby pozměnit své chování.[116]

Mnozí lidé i někteří manažeři nevnímají rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na zacházení s lidmi jako rozhodujícím zdrojem. Personální řízení je spíše zaměřeno na pracovní sílu. Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch firmy. Platí, že pokud manažeři chtějí něco řídit, musí být schopni to umět měřit a hodnotit i v případě řízení lidských zdrojů.[117]

Podnikové vzdělávání se zaměřuje na formování pracovních schopnosti včetně podpory zdravých mezilidských vztahů. Podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání zaměstnanců, dává najevo, že si jich váží. Podnik, který investuje finance do rozvoje pracovníků, tím posiluje jejich konkurenceschopnost na pracovním trhu. [118]

Podnikové vzdělávání tvoří významnou součást vzdělávání celoživotního. Aby nebylo náhodné a bylo efektivní, musí vycházet z celkové strategie podniku. Vždy záleží na přístupu konkrétního podniku, jakou strategii zvolí. Na nejvyšším stupni můžeme hovořit až o strategicky orientovaném přístupu k podnikovému vzdělávání. Do celého systému vzdělávání patří orientace na pracovníka a jeho školení, přeškolování, doškolování a rozvoj, který je iniciován a financován podnikem. Hlavním cílem není jen připravit pracovníky, aby se zvyšovala jejich schopnost dosahování požadovaných cílů, díky kterým se zvýší konkurenceschopnost a míra naplňování podnikové strategie, ale zároveň se vytváří i vhodné podmínky pro seberealizaci zaměstnance.

Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní školící centrum a externí instituce, veřejné nebo podnikatelské subjekty věnující se vzdělávání. Podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání.[119]

[116] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 28-31. ISBN 80-247-0405-6.
[117] VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 42-43. ISBN 978-80-247-3651-8.
[118] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 206. ISBN 978-80-7261-168-3.
[119] VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 82-83. ISBN 978-80-247-3651-8.

Barták říká, že mezi vzděláváním a rozvojem v případě dospělých není zcela jasná hranice. Využívá se celá škála vzdělávacích činností. Například školení, online kurzy, koučink, instruktáže, ale i četba a projektové práce. Cíle vzdělávání v organizacích by měly být SMART. Tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Analýza vzdělávacích potřeb je nezbytná a jejím cílem je formulovat náměty, které metody a jaký druh učení by vedl k pozitivní změně. Dále je nutné identifikovat pomocí SWOT analýzy silné a slabé stránky jednotlivců a týmů a možné příležitosti a hrozby, které se mohou vyskytnout. Je důležité porovnat dohodnuté standardy s kompetencemi jednotlivců a podporovat osobní i týmový rozvoj pracovníků. K analýze potřeb je možné použít dotazníkové šetření nebo rozhovory. Výhodou dotazníků je možnost v krátkém čase shromáždit velký objem informací a získat velký reprezentativní vzorek osob a je relativně málo náročná s ohledem na personální a materiální požadavky. Sestavení kvalitního dotazníku vyžaduje notnou dávku odbornosti. Případné ujasňování získaných odpovědí může být časově náročné. Rozhovory ke zjišťování vzdělávacích potřeb mají také své výhody i nevýhody. Prostřednictvím rozhovorů je možné získat podrobnější odpovědi prostřednictvím navození vzájemného vztahu mezi dotazovaným a dotazujícím. Je zde však velká časová, personální a finanční náročnost. Pro zvolení dobré vzdělávací strategie je klíčová znalost koho máme čemu, v jakém čase a v jaké kvalitě naučit a z toho posléze lze odvodit formy a metody realizace úkolu. Vždy je zapotřebí vzít v úvahu finanční, materiální a personální zdroje, časové možnosti (vzdělávání v pracovní době nebo ve volném čase, přímo na pracovišti nebo mimo), zvolit odpovídající metody a formy vzdělávání (např. zaškolení, instruktáž, trénink, mentoring, koučink, případové studie, modelové situace, outdoor a indoor aktivity, metody rozvoje kreativního myšlení atd.). Velmi důležitá je motivace a očekávání účastníků.[120]

S představou vzdělávání dospělých jsou nejtradičněji podle Plamínka spojeny tréninky a školení. Mají povahu krátkodobých intervencí od jednotlivých jednodenních nebo vícedenních kursů až po tréninkové cykly složené z několika takových kursů. Další možnou formou jsou konzultace a koučování. Jak uvádí Plamínek, konzultace je uměním správně odpovědět na položené otázky a koučování uměním správně se zeptat. Kouč je expertem na proces hledání věcných řešení, která si ujasní koučovaná osoba sama. Během školení je hlavní snahou lektora, aby si účastníci zapamatovali právě to, co by si zapamatovat měli, a jedná se spíše o přednáškovou formu. Trénink je interaktivní formou, která by měla zahrnovat čtyři klíčové techniky práce s účastníky.

[120] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 11-25. ISBN 978-80-86851-68-6.

Prezentace, diskuse, řešení modelových situací a řešení reálných situací. Závisí na tom, čeho chceme vzděláváním dosáhnout. Sdělovaná data a informace, aby měla nějaký smysl, by se měla prostřednictvím vzdělávání stát jedním ze tří stupňů osvojení. Pokud je cílem, aby lidé po absolvování vzdělávacího programu něco věděli, znali a něco si zapamatovali, zvolí se takové techniky, díky kterým účastník zůstane na úrovni znalostí. V případě, že je cílem, aby účastníci po absolvování něco uměli a byli schopni své znalosti uplatnit v praxi, je důležité zvolit tréninkové metody. Pokud je požadavkem, aby účastníci své znalosti transformovali do formy návyků, tedy aby dovednost nejen měli a věděli, kdy ji mají použít, ale zároveň ji v praxi používali, pak je nutné zasadit tyto dovednosti do reálné praxe účastníků a přejít od modelových situací k realitě.[121]

Každý jedinec používá jiný styl učení. Liší se i ve svých schopnostech učit se v rámci různých stádií cyklu učení podle Davida A. Kolba. Kolbův cyklus učení je rozpracován do čtyř fází. V první fázi cyklu dochází ke konkrétnímu zážitku nebo zkušenosti. Buď pasivně, nebo aktivně vyhledáváme zkušenost a zvyšujeme tím příležitost k učení. Ve druhé fázi dochází k vyhodnocení našeho prožitku nebo zkušenosti a k vědomému zpětnému pohledu na to, co se dělo. Jedná se o revizi bez jakéhokoliv soudu. Během třetí fáze, po předchozí rekapitulaci prožitku, vyvozujeme závěry a formujeme abstraktní pojetí a generalizace. Při poslední čtvrté fázi jedinec ověřuje důsledky pojetí v nových situacích. Z tohoto pohledu je učení proces, v němž vznikají znalosti prostřednictvím zkušeností. K učení dochází, pokud člověk ví, co dříve nevěděl a umí udělat něco, co dříve neuměl.[122]

Můžeme rozlišovat metody rozvoje mimo pracoviště (přednášky, hry, případové studie, semináře, workshopy, interaktivní programy, modelové situace, výcvik s využitím výpočetní techniky) a na pracovišti (koučování, mentoring, konzultace a různé formy zpětné vazby). Celosvětovým trendem ve vzdělávání a rozvoji manažerů je příklon k metodám rozvoje na pracovišti.[123]

Zajímavou možnost rozvoje zaměstnanců nabízí elektronické vzdělávání, tzv. e-learning. Jeho předností je vysoký demokratický charakter a flexibilita. Jeho vymezení není přes vysoké užívání tohoto termínu ustálené a jednotné. I mezi odborníky panuje odlišnost ve vnímání obsahu tohoto termínu. Od nejvolnější podoby, kdy je e-learning vnímán jako vzdělávání, které využívá informační a komunikační technologie, až po

[121] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 122-124. ISBN 978-80-247-4806-1.
[122] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 55-69. ISBN 978-80-247-3067-7.
[123] Tamtéž, s. 55-59.

systémové pojetí tohoto slova, které vyžaduje pedagogicky a didakticky připravený kurz.[124]

Ucelená didaktika e-learningu neexistuje. První elektronické kurzy byly zaměřené na informační techniku a autoři byli především IT specialisté postupující intuitivními způsoby. Když došlo k rozšíření této vzdělávací formy i do ostatních oborů, začala se vést diskuze, jak takovou výuku efektivně připravit, řídit a hodnotit, a i přes tyto snahy nejsou všechny tyto otázky zodpovězeny uspokojivě. E-learning přináší řadu výhod, jeho uplatnění je široké a je možné ho využívat v různých typech vzdělávacích aktivit. Výhodná se jeví kombinace e-learningu s tradičními metodami výuky.[125]

Důležitou částí tréninkových programů je prezentace poznatků, jejímž prostřednictvím se přednášející snaží o předání informací, ze kterých se mohou stát znalosti. Prezentace a přednášky jsou typické zejména pro školení, ale mohou být součástí tréninku nebo doprovodnou aktivitou konzultačních programů a jsou košatým útvarem, který může zahrnovat několik velmi rozmanitých technik. Kromě samotného výkladu je možné používat různé příklady, zobecnění, zasazovat informace do širšího kontextu, vytvářet analogie, vyprávět příběh, pomocí vizualizačních pomůcek kreslit nebo promítat připravené materiály, ale také demonstrovat některé postupy, což může být velmi užitečné při výkladu o komunikačních technikách v případě, že trénink vedou dva lektoři, kteří mohou předvést například různé typy dialogů. Důležitou součástí prezentací by měly být diskuze o tématu, aby prezentace nebyla jen monologem o tématu, které zvolil lektor. Diskuze poskytne přednášejícímu zpětnou vazbu, zda téma, o kterém hovoří, je pro posluchače zajímavé, a zároveň je účastníkům umožněno sdílet své zkušenosti a názory. Zajímavou technikou je řešení modelových situací. Mají pomoci k pochopení a osvojení procesů spíše než k nalezení věcného řešení. Jejich prostřednictvím mohou účastníci nahlédnout na své reakce a chování, je-li jim poskytnuta od ostatních účastníků a lektora kvalitní zpětná vazba. Další kreativní technikou, která účastníkům může zprostředkovat zážitek, jsou hry se sdíleným zadáním, které jsou vhodné například pro trénink skupinového řešení problémů nebo například hry s rozlišenými zájmy nebo rolemi a hry podle připraveného scénáře. Jedná se o hraní rolí, jimiž jsou účastníci pověřeni. Tyto role mohou mít protichůdné zájmy nebo jsou účastníkům určeny rysy osobnosti, které znemožňují vzájemnou dohodu ve skupině.

[124] SAK, P. et al. *Člověk a vzdělání v informační společnosti.* 1.vyd. Praha: Portál, 2007, s. 147-148. ISBN 978-80-7367-230-0.
[125] BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1.VOX a.s., 2011, s. 21. ISBN 978-80-87480-00-7.

Řešení reálných situací v rámci tréninkových technik je vhodné k získání vhledu do věcných aspektů situace. Zadání obvykle přichází ze strany účastníků a obvykle účastníci znají konkrétní problematiku lépe než samotný lektor. Přínosem lektora je jeho návrh na procesní řešení situace. Tréninkové prostředí je svým způsobem bezpečné prostředí. Protínají se zde dvě polohy. Učení z praxe se zde setkává se situacemi, během nichž přechází školení k tréninku, což nabízí velkou příležitost se učit.

Během školení je možné využívat různých forem testů od diagnostických, přes znalostní a dovednostní testy až po testy zábavné.

Důležitou součástí jsou techniky podpůrné, které mají přispět k budování vztahů ve skupině a ve vztahu k dané problematice. Patří sem seznamovací aktivity, které pomohou v počátku školení zmírnit případné bariéry, a různé povzbuzovací aktivity, které se hodí v situacích, kdy ze skupiny mizí energie a ztrácí se dynamika. Někdy postačí zařazení krátké přestávky. Důležitou částí školení jsou také tzv. uzavírající aktivity, které školení ukončí a pomohou účastníkům zrekapitulovat své zážitky a nastartují sebereflexi.[126]

Individuálním způsobem rozvoje se zabývají koučovací techniky. Termín koučování byl do světa managementu a podnikání převzat ze sportovní terminologie. Škol koučování a přístupů existuje v současné době velké množství. V koučování jde o umění dialogu a odkrývání nových dimenzí skutečnosti tak, jak popisuje sokratovský dialog Platón ve svém díle. Koučování je cesta, která napomáhá k rozvoji, učení a výkonnosti druhého člověka. Jedná se o formu tzv. doprovázení koučovaných v jejich pracovních, ale i osobních situacích a tématech. V koučování se vychází z předpokladu, že člověk má odpovědi na všechny otázku uvnitř sebe, ale nejsou snadno přístupné. Dalším předpokladem je, že nelze oddělit pracovní a osobní oblasti života. Kouč je osobou, která vytváří pro svého klienta bezpečný prostor a podporuje nacházení odpovědí a zároveň ukazuje koučovanému možnosti k využívání různých profesionálních dovedností. V koučování jde o změnu, akci, rozhodování a uvědomění.[127]

Podle Plamínka je koučování založeno na schopnosti pokládat správně otázky. Kouč je expertem na proces hledání věcných řešení, ale samotné řešení se očekává od

[126] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 132-194. ISBN 978-80-247-4806-1.
[127] CRKALOVÁ, A. a RIETHOF, N. *Průvodce světem koučování a osobnostní typologie.* Praha: Management Press, 2012, s. 17-20. ISBN 978-80-7261-252-9.

koučovaného. Cílem spolupráce kouče a koučovaného je dosažení změny u klienta. Kouč tuto změnu usnadňuje.[128]

Jak bylo již řečeno, existuje mnoho způsobů a metod koučování. Pro účely této práce bude popsána metoda GROW, která je uvedena jako forma koučování v praktické části této práce. Autorem této metody je Sir John Whitmore. Anglické slovo „grow" znamená v češtině růst a je mnemotechnickou pomůckou k zapamatování čtyř oblastí, které na sebe navazují. V překladu počáteční písmena slova „grow" znamenají: cíl, realita, možnosti a volba. Kouč po uzavření kontraktu přejde k otázkám, kterými si koučovaný nastaví dlouhodobé a krátkodobé cíle v konkrétní oblasti. Potom se kouč otázkami zaměří na současný stav věcí k dané oblasti a pomáhá tak koučovanému nahlédnout na části oblasti, kde bude potřeba učinit změny. Dalšími otázkami kouč pomáhá prozkoumat možnosti a alternativy k dosažení vysněného cíle. A na konci kouč pokládá otázky: CO koučovaný podnikne, KDO bude do akce zapojen, KDY to podnikne a jaká je VŮLE kroky učinit. Na závěr kouč zhodnotí celý rozhovor a koučovací setkání uzavře motivací koučovaného.[129]

## 5.4 Role lektora ve vzdělávacím procesu

Plamínek shrnul patnáct užitečných principů, kterých by se dobrý lektor měl držet:

- Kdo si při práci hraje, udělá víc (ideální je, pokud je lektor vtažen do tréninku se zápalem pro věc);
- není možné být dokonalý (ani lektor není neomylný);
- školení by mělo být pestré a lektor by měl být schopen střídat metody tréninku;
- lektor by měl vnímat účast ve vzdělávacím programu jako možnost vlastního seberozvoje;
- lektor by měl být rád za rozdílnost názorů účastníků školení;
- ideální je poznat co nejvíce účastníky školení;
- je potřeba reagovat pružně na podněty účastníků a proměny jejich očekávání a potřeb;
- případné problémy ve skupině by měl lektor pojmenovat a zkusit řešit;

[128] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 254-264. ISBN 978-80-247-4806-1.
[129] MODEL GROW. [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910.

- v žádném případě by se lektor neměl pouštět do osobních sporů s účastníky;
- pokud některý z účastníků působí problémy, lektor by měl mít schopnost ho získat, ne vyloučit;
- není nutné na vše odpovídat jednoznačně, jelikož některé věci jsou samy o sobě sporné;
- sporné věci může skupina využít k diskuzi;
- lektor by měl usilovat spíše o vytváření modelů uvažování než o poskytování konkrétních návodů;
- pamatovat si, že dovednosti jsou trvalejší než znalosti;
- lektor by měl podporovat a rozvíjet aktivitu, kreativitu a spolupráci mezi účastníky.[130]

Samotná příprava lektora na kurs je velmi individuální záležitostí. Závisí na zkušenostech lektora a jeho dovednostech, které je možné získat v průběhu praxe. Vždy by měl mít lektor představu o tom, čeho chce docílit tréninkem, jaké účastníky bude provádět školením (jak velká skupina, její potřeby, motivace), co ve sdělení, které má být předáno posluchačům, je klíčové, důležité nebo podružné a jak může své sdělení podpořit. Na základě těchto indicií je dobré sestavit program, jehož součástí bude, jaká témata se budou probírat, jaké aktivity budou zvoleny a kolik času je potřeba na jednotlivé bloky, které budou odděleny přestávkami.

Zásadní je dovednost lektora získat a udržet pozornost účastníků, ať již prostřednictvím práce s hlasem a neverbální komunikací, jejíž součástí není jen vhodně využitá mimika a gesta, ale i ovládnutí prostoru, kde se vzdělávací program odehrává. Lektor by měl zajistit, aby po celou dobu tréninku bylo účastníkům zřejmé, jaký smysl a přínos jim trénink přináší.

Lektor by měl projevovat přiměřenou sebedůvěru podloženou znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Účastníci by měli získat pocit, že to, co jim lektor říká, je pravda. Verbální složka výkladu by měla být podpořena neverbální částí a lektor by měl působit přirozeně. Jako projev zájmu někteří účastníci mohou volit způsoby komunikace, kterými lektora chtějí otestovat. I takové situace by měl lektor zvládnout s nadhledem. Často se z provokujícího účastníka stává tahoun kursu.

[130] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 220-232. ISBN 978-80-247-4806-1.

Lektor by měl účastníkům nabídnout partnerský vztah a projevit respekt k účastníkům, jelikož každý člověk je nositelem nějakých znalostí, dovedností nebo zkušeností a prostředí kursů je příležitostí se vzájemně učit. Lektor by měl volit vhodné zahajovací aktivity, kterými účastníky připraví na aktivitu po celou dobu školení a zároveň prostřednictvím takového úvodu rozlišit, kteří účastníci se rádi zapojují nebo kteří účastníci jsou ostýchavější a pro ně pak volit příjemné metody, aby se mohli zapojit.

Důležitá je lektorova práce se skupinovou dynamikou. Někdy se mohou vyskytnout situace, během nichž zamrzne pozitivní atmosféra tréninku a pak je nezbytné, aby lektor empaticky zareagoval. Jedná-li se o nějaké velmi negativní informace, může se stát, že bude potřeba kurs přerušit anebo zcela odložit, jelikož další pokračování v práci by nemělo již smysl a účastníci by si pravděpodobně neodnesli očekávané dovednosti a znalosti. Jedná-li se například o nějakou konfliktní situaci mezi účastníky nebo nějakou mírnější nespokojenost, měl by lektor reagovat a vytvořit prostor pro případné sdílení problému.

Lektor by měl mít možnost určit denní rozvrh školení a přestávek mezi jednotlivými bloky. Přestávky v programu jsou důležité pro udržování dynamiky v tréninku a probuzení pozornosti účastníků. Před delší pauzou by měl lektor pracovat se shrnutím informací na racionální a emocionální úrovni o dění v kurzu. Je to vhodné pro uzavírání jednotlivých celků a reflexi nad informacemi, které účastníci získali. Na konci tréninku je shrnutí a hodnocení téměř povinností. Hodnocení a zpětná vazba jsou v dnešní době již očekávanou stránkou každého školení. Hodnotit lektor může nejen konkrétní řešení, ke kterému skupina dospěla, ale i výkon nebo přístup jednotlivce. Lektor by měl hodnotit neutrálním jazykem a jeho zpětná vazba by měla být vyvážená a věcná. Některé nepřehledné situace potřebují intervenci lektora a je zapotřebí, aby takový zásah přinesl více užitku než škody.

Pokud se během tréninku používá technika natáčení účastníků, pak je nezbytné, aby s ní účastníci souhlasili. Pro někoho může být pořizování záznamu skutečnou bariérou, kterou nechce překonat. Není potřeba nahrávat jednotlivce, ale může být zajímavé využít kameru na nahrání celé skupiny.

V závěru školení je vhodné, aby se lektor vrátil k očekáváním účastníků, která byla vyslovena, případně zapsána na papír. Vyhodnocení se může také týkat pocitů účastníků v závěru kursu. Pohledy na výsledek školení se mění v závislosti na mnoha faktorech. Okamžitá zpětná vazba po ukončení kursu bývá milosrdnější, jelikož jsou

účastníci ještě pod vlivem atmosféry kursu. Objektivnější zpětná vazba bývá s odstupem několika týdnů až měsíců.[131]

Plamínek hovoří o tom, že se každý lektor v průběhu své lektorské praxe vyvíjí a prochází zhruba třemi fázemi lektorství. A není nikde zaručeno, že se každý lektor dostane do poslední třetí fáze. V první fázi je pro lektora na prvním místě jeho vlastní výkon a velká touha neselhat. Sebehodnocení je často založeno na srovnávání s nějakým vzorem, ať již skutečným lektorem nebo nějakým lektorským manuálem. Tato fáze je nepříjemná velkým výskytem někdy i eskalující trémy. Ve fázi druhé dochází k jistému uvolnění a lektor je velmi zaměřen především na pocity účastníků. Sebehodnocení lektora je podloženo především zpětnou vazbou účastníků nebo organizátorů školení. Pokud je tato fáze lektorem špatně zpracována, může vést až k podbízení se účastníkům. Pozitivní zisky pro lektora jsou velmi příjemné a mnozí lektoři v této fázi zůstávají především kvůli těmto příjemným pocitům. Ve třetí fázi již jde především o zaměření se na věc a užitek, který by účastníci měli ze školení mít. Pro lektora je tato fáze přínosná, jelikož nosnou myšlenkou je sám fakt zaměření se na užitečnost lektorovy práce. Každá fáze vývoje lektora má svůj čas a není možné ji příliš urychlit nebo dokonce přeskočit.[132]

## 5.5 Vzdělávací projekty pro hotelové provozy a projektové řízení

V oblasti hotelových služeb se věnuje vzdělávání hotelového personálu mnoho soukromých subjektů. Některé projekty jsou financovány z fondů Evropské unie. Za zmínku stojí projekt společnosti, která se zabývá hotelovým managementem. Projekt probíhal od října 2013 a jeho konec byl naplánován na září 2014.

*„Projekt společnosti Hotelpro s.r.o., s názvem „Zvýšení odborných znalostí hotelového personálu ohroženého na trhu práce“ se úspěšně utkal o financování z evropských fondů v rámci operačního programu Praha.*

*Projekt je zaměřen na odborné a další profesní vzdělávání vlastních zaměstnanců v oboru hotelnictví. Cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci naší společnosti, a to průřezově ze všech pozic. Jedná se o pomocný a prvoliniový personál, o střední a vyšší management hotelů a dále o odborný administrativní personál zajišťující chod společnosti. Cílová skupina byla vybrána na základě analýzy vzdělávacích potřeb. Cílem projektu je prohlubování teoretických i praktických znalostí jednotlivých*

[131] PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 220-232. ISBN 978-80-247-4806-1.
[132] Tamtéž, s. 279-280.

*zaměstnanců s ohledem na zvýšení efektivity práce, zvýšení adaptability a profesní mobility zaměstnanců a snížení ohrožení na trhu práce.*

*Vzdělávací aktivity jsou zaměřeny na tyto oblasti:*

*doplňování, zvyšování a praktická aplikace specifických znalostí v praxi cestovního ruchu, prohlubování jazykových znalostí, praktické využití informačních a komunikačních technologií, internetový marketing, soft skills.“*[133]

Asociace hotelů a restaurací pořádá již řadu let odborné semináře a školení pro pracovníky z oblasti hotelnictví a gastronomie. Tyto semináře jsou sloučeny pod názvem Podnikatelská akademie AHR ČR.[134]

V prostředí hotelových služeb v ČR je důležitá velká jazyková vybavenost zaměstnanců, i u nižšího hotelového personálu, například u pokojských nebo hotelových hospodyň. Obzvláště v menších hotelech přichází do úzkého kontaktu s hosty různých národností. Znalost angličtiny a školení v komunikačních dovednostech jsou pro tyto pracovníky velkým přínosem, v současnosti je to dále přehled o použití nových technologií. U hotelové hospodyně je žádoucí znalost základů managementu, kulturní zvyky hotelových hostů, komunikační dovednosti a poskytování první pomoci. Pro hotelové manažery, například manažera hotelových služeb, manažera recepce, obchodního manažera, rezervačního manažer nebo manažera organizující speciální události v hotelu, tzv. event manažera, je opět nezbytné mít dobré komunikační dovednosti a dovednosti obchodní. U pracovního zařazení v rámci hotelové hierarchie nezávisí na tom, zda je konkrétní pracovník zařazován jako manažer, ale je klíčové, zda přichází do kontaktu s hotelovými nebo restauračními hosty. Pokud ano, pak je pro tyto pracovníky bez ohledu na pozici vždy nesmírně nutná kvalitní komunikace. Pro pracovníky, kteří pracují na postech rezervačních úředníků nebo manažerů, je důležitá znalost počítačových technologii a znalost problematiky online prodeje ubytování. Hotel je konkurenceschopný především díky kvalitě nabízených služeb. Služby poskytují jednotliví pracovníci, kteří jsou vysoce kvalitními odborníky ve své oblasti. Různé kurzy a školení mají sloužit ke zkvalitňování hotelových služeb a pomoci rozvoji a konkurenceschopnosti konkrétního hotelu a jednotlivým pracovníkům.[135]

[133] PROJEKT SPOLEČNOSTI HOTELPRO s.r.o. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: http://www.hotelpro.cz/common/vzdelavani-zamestnancu.html.
[134] PODNIKATELSKÁ AKADEMIE AHRČR [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: http://www.ahrcr.cz/podnikatelska-akademie-ahr/.
[135] BERÁNEK, J. a KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting s.r.o., 2003, s. 84-87. ISBN 80-86724-00-X.

Při zpracování vzdělávacího projektu pro hotelový provoz by se mělo vycházet ze znalostí hotelového prostředí a současné situace na trhu hotelového ubytování.

Podle Řeháčka je každá organizace specifickým organismem, který funguje ve svém jedinečném prostředí, provádí své vlastní podnikání a má své vlastní cíle. Klíčovým bodem je otázka formulace projektu. Projekt je dočasný úkol, který má pevně stanovaný cíl a jeho splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů. Je také návrhem, modelem nebo zobrazení stavu určité části objektivní reality. Cílem projektu je jeho produkt. Průběh projektu lze rozdělit na oblasti, fáze nebo procesy – na přípravu, plánování, realizaci a ukončení projektu. Tyto procesy jsou vzájemně propojeny, mohou překlenout několik fází a některé typy procesů nebudou bezpodmínečně probíhat v každém projektu.[136]

Němec uvádí, že: *„Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“*[137]

Projekt má řadu znaků, mezi které patří vymezení počátku a konce projektu, sledování konkrétního cíle, určení zdrojů, nákladů a přínosů z realizace projektu. Projekt je vždy jedinečný, odlišný, neopakovatelný. Projektem není periodicky se opakující činnost. Projekt musí být realizovatelný a účelný. Na projektu se podílí vždy více osob, které mají rozděleny konkrétní role a spolupracují na základě dohodnutých pravidel. Je běžné, že v rámci projektu může být původně podřízený pracovník vedoucím projektu a vést své nadřízené. Během projektu dochází k propojení pracovníků různých úrovní firemní hierarchie vždy tak, aby to mělo co největší přínos pro samotný projekt. V projektu je důležitá samotná cesta k dosažení stanovených cílů a jedná se o proces kreativní. Na práci na projektech se podílí celá řada odborníků různé specializace a tyto osoby tvoří projektový tým v čele s manažerem projektu a jeho úkolem je být vedoucím, plánovačem, organizátorem práce v týmu, koordinátorem, kontrolorem a vyjednavačem v jedné osobě. Jednotlivé fáze projektu mají svůj jasný počátek a konec a navazují na sebe. Jsou provázány směřováním ke stejnému cíli.[138]

[136] ŘEHÁČEK, P. *Projektové řízení podle PMI*. 1.vyd. Praha: Ekopress s.r.o., 2013, s. 15-24. ISBN 978-80-86929-90-3.
[137] NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002, s. 11. ISBN 80-247-0392-0.
[138] Tamtéž, s. 11-33.

# PRAKTICKÁ ČÁST

# 6 PROJEKT PROFESIONÁLNÍ KOMUNIKACE A LEADERSHIP PRO HOTELOVÉ MANAŽERY A OSTATNÍ PRACOVNÍKY LUXUSNÍCH HOTELŮ

## 6.1 Cíle praktické části a vymezení projektu

Cílem praktické části práce bylo zpracování projektu na základě výsledků dotazníkového šetření z předchozí bakalářské práce, která se ve svém průzkumu věnovala popsání a ověření případných bariér v komunikaci mezi pracovníky úklidu a pracovníky ostatních hotelových provozů v rámci 4 a 5 hvězdičkových hotelů v České republice.

*„Podařilo se získat celkem 109 respondentů z řad pracovníků úklidu a 36 respondentů z řad manažerů z 16 hotelových provozů. 11 hotelů bylo pražských, 1 hotel z Karlových Varů, 1 hotel z Lázní Bělohrad a 3 hotely z Mariánských Lázní.*

*Cílovou skupinou z řad manažerů byly ředitelé hotelů, vedoucí úklidu nebo supervizoři, vedoucí recepce, provozní manažeři. Cílovou skupinou z řad pracovníků úklidu byly pokojské, pracovníci, kteří uklízí veřejné prostory hotelu a tzv. Housemens, což je mužská obdoba pokojských. Mužští zástupci pracovníků úklidu byli pouze čtyři z celkového počtu. Průzkum byl proveden ve vybraných hotelech*.“[139]

Autorka v bakalářské práci na téma Interní komunikace pracovníků luxusních hotelů předpokládala, že nespokojenost v komunikaci projeví spíše pracovníci úklidu.

*„Hypotéza č. 4: Vedoucí pracovníci mají problémy s komunikací s pracovníky úklidu.*

*Hypotéza č. 4 se potvrdila. Problémy v komunikaci s pracovníky úklidu má nebo měla většina dotázaných manažerů, konkrétně 56 % z nich.“*[140]

Na základě výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že těmi, kdo více vnímají problémy v komunikaci s pracovníky úklidu, jsou sami manažeři, a tyto komunikační problémy, které uvedlo 56 % z nich, nejsou způsobeny jazykovou bariérou.

Manažeři zkoumaných hotelových provozů byli obeznámeni s výsledky dotazníkového šetření a přislíbili, že zaměří svou pozornost na rozvoj měkkých dovedností, a to

[139] CABRNOCH VLČKOVÁ, G. *Interní komunikace pracovníků luxusních hotelů.* Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2013, s. 68.
[140] Tamtéž, s. 90.

inspirovalo autorku k přípravě projektového záměru, který by byl předložen ředitelům menších a středních hotelů, tedy takových, které mají zhruba kolem 150 hotelových pokojů. Projekt s názvem Profesionální komunikace a Leadership pro hotelové manažery a ostatní pracovníky hotelu Art Deco Imperial, se věnuje zdokonalení a tréninku manažerů a pracovníků hotelu v oblasti komunikace a vedení podřízených. Projekt se věnuje všem pracovníkům hotelu záměrně. Autorka se domnívá, že pouhé proškolení manažerů není dostačující. Pokud jsou školeni pouze manažeři, obvykle nezvládají v objemu svých pracovních povinností předávat získané vědomosti a ukazovat nové dovednosti svým podřízeným. Nejen z časových důvodů, ale také z důvodu možné neznalosti zákonitostí učení. V oblasti školení komunikace, psychologie komunikace a emocí v komunikaci je pro pochopení problematiky žádoucí, aby si posluchači vyučovanou látku osvojili během sebezkušenosti při konkrétním tréninku. Hotelový manažer obvykle není školen ve vedení těchto druhů tréninku a nemá k dispozici pestrou škálu her, které lektoři znají a využívají.

Celoroční a nepřetržitý provoz hotelu umožňuje pouze omezený rozsah školení pracovníků a je vždy důležité stanovit, kdy v konkrétním hotelu probíhá tzv. nízká sezóna. V roce 2014 byla konkrétně v hotelu Art Deco Imperial obsazenost v měsících leden a únor kolem 60 % z celkové ubytovací kapacity a v měsíci březnu 80 %.

## 6.2 Projekt Profesionální komunikace a leadership pro hotelové manažery a ostatní pracovníky hotelu Art Deco Imperial

### 6.2.1 Základní informace o projektu

Tento projektový záměr a jeho pilotní běh je zpracován pro hotel Art Deco Imperial v Praze, který provozuje společnost Special Tours Prague, s.r.o.

Autorka se, na základě domluvy s ředitelem hotelu Mgr. Lukášem Klakem, rozhodla zpracovat projekt, který se věnuje vzdělávání personálu hotelu napříč všemi odděleními a jeho cílem je zlepšení spokojenosti zaměstnanců v komunikaci s ostatními pracovníky a nadřízenými.

Hotel má 126 hotelových pokojů a nabízeným servisem a vybavením se řadí do kategorie hotelů 5 hvězdičkových. Tento projektový záměr by v budoucnu mohl sloužit jako inspirace pro projektové záměry i v jiných hotelových provozech střední velikosti a stejné kategorie. Projekt pro hotelový provoz by měl být spuštěn mimo vysokou

ubytovací sezónu. V podmínkách pražských hotelů se obvykle jedná o měsíce leden až březen, kdy nepřijíždí do Prahy tolik zahraničních hostů.

Společnost Special Tours Prague, s.r.o., provozuje pouze ubytovací služby, a proto je součástí projektu pouze personál hotelový. Provoz restaurační je v kompetenci jiné firmy a není součástí tohoto projektového záměru.

Projekt zpracovala autorka této diplomové práce za společnost Change1st, která se zabývá vedením tréninků, workshopů a změnových projektů. Autorka projektu se společností Change1st spolupracuje jako lektorka.

Školení bude probíhat v konferenčních prostorách hotelu Art Deco Imperial. Zaměstnanci budou, na základě rozhodnutí ředitele hotelu, školení absolvovat v pracovní době.

**Vlastníci projektu**

Vedoucí projektu: Bc. Gabriela Cabrnochová

Organizátor za firmu Change1st: Mgr. Gabriela Schwarzová

Lektoři: Mgr. Petr Knotek, Mgr. Gabriela Schwarzová, Bc. Gabriela Cabrnochová, Běla Rýdlová

Finanční dohled nad projektem: Ing. František Fürst

Organizátor projektu za hotel Imperial: Jitka Lehovcová

**Východiska projektu**

Na základě dohody s vedením hotelu byl zpracován projekt věnující se profesionální komunikaci a vedení podřízených. Během rozhovorů s panem ředitelem Lukášem Klakem vyplynulo, že zaměstnanci nejsou spokojeni s atmosférou na pracovišti a pan ředitel se domnívá, že tato situace negativně ovlivňuje výkonnost zaměstnanců a má negativní dopad na hotelové hosty.

**Cíl projektu**

Cílem projektu je zlepšení spokojenosti zaměstnanců v komunikaci s ostatními pracovníky a nadřízenými a větší profesionalizace komunikace všech pracovníků hotelu.

**Přínosy projektu**

1. zaměstnanci jsou spokojenější s komunikací ve svých týmech i napříč hotelovým provozem,
2. manažeři se cítí lépe v komunikaci s podřízenými,
3. vznik detailních popisů pracovních pozic,
4. zavedení procesu pravidelných setkání a poskytování zpětné vazby mezi manažery a pracovníky,
5. popis dlouhodobější hotelové strategie,
6. pozitivní změny v komunikaci zaměstnanců,
7. lepší pracovní prostředí,
8. hosté spokojeni s úrovní komunikace pracovníků hotelu.

**Výstupy projektu**

Aby bylo dosaženo, že budou **zaměstnanci spokojenější v komunikaci v rámci svých týmů i napříč hotelovým provozem**, budou učiněny následující kroky:

- trénink manažerů a všech pracovníků hotelu,
- pracovníci připraví podklady o své náplni práce,
- manažeři připraví podklady o požadavcích a nárocích na konkrétní pozice,
- firma Change1st zpracuje na základě těchto podkladů a rozhovorů s pracovníky a manažery dokumenty o náplni práce na všech pracovních pozicích,
- ředitel hotelu Mgr. Lukáš Klak a Sales & Marketing Director zpracují podklady pro přípravu hotelové strategie na následujících pět let,
- firma Change1st zpracuje na základě těchto podkladů a rozhovorů s ředitelem a Sales & Marketing Directorem dokument o hotelové strategii na následujících pět let.

Aby se **manažeři cítili lépe v komunikaci s podřízenými**, je důležité naplnit tyto kroky:

- trénink manažerů,
- koučink manažerů,
- rotace pracovních pozic,
- příprava detailních popisů pracovních pozic,
- příprava dokumentu o hotelové strategii na následujících pět let.

Aby mohly vzniknout **detailní popisy pracovních pozic**, je potřeba učinit následující kroky:

- manažeři i pracovníci budou spolupracovat na přípravě podkladů,
- budou vedeny rozhovory s manažery i zástupci pracovníků na jednotlivých pozicích,
- firma Change1st připraví na základě poskytnutých podkladů a rozhovorů konkrétní dokumenty s detailními popisy pracovních pozic,
- popisy pracovních pozic budou k dispozici v tištěné podobě u pana Ing. Františka Fürsta a elektronicky ve sdílené hotelové složce tak, aby k nim měli přístup všichni zaměstnanci.

Aby bylo možné zavést **proces pravidelných setkání a poskytování zpětné vazby mezi manažery a pracovníky**, je potřeba zajistit:

- trénink manažerů týkající se vedení rozhovorů a poskytování zpětné vazby,
- firma Change1st připraví formuláře v elektronické podobě, které se budou používat pro hodnocení zaměstnanců,
- management hotelu stanoví periodicitu zpětnovazebních rozhovorů a informuje o rozhodnutí pracovníky hotelu,
- pravidelný mystery shopping hotelových služeb.

Pro vznik **popisu dlouhodobější hotelové strategie** je nezbytné, aby:

- management hotelu připravil podklady,
- Mgr. Lukáš Klak a Sales & Marketing Director spolupracovali a otevřeně komunikovali během příprav dokumentu s firmou Change1st,
- vedení hotelu bude proškoleno v oblasti inovativního managementu a kreativity,
- dokument, který vznikne, bude prezentován všem pracovníkům hotelu a v elektronické i tištěné podobě bude k nahlédnutí pro vybrané pracovníky hotelu.

Aby došlo k **pozitivním změnám v komunikaci zaměstnanců**, je potřeba:

- trénink manažerů a všech pracovníků hotelu,
- pravidelně a průběžně informovat pracovníky hotelu o hotelové strategii / vizi,
- poskytnout prostor pracovníkům k vyjádření názorů a nápadů prostřednictvím dotazníků a pravidelných setkání s nadřízenými a managementem,
- rotace pracovních pozic.

Aby pracovníci hotelu měli pocit, že se **zlepšilo jejich pracovní prostředí,** je potřeba:

- trénink manažerů a všech pracovníků hotelu,
- vedení pravidelných rozhovorů s pracovníky na ověření úrovně spokojenosti / nespokojenosti s pracovním prostředím,
- firma Change1st připraví dotazníkový formulář, který budou pracovníci pravidelně vyplňovat a dostanou tak možnost se vyjádřit ke konkrétním pracovním podmínkám zcela anonymně,
- dotazníky bude vyhodnocovat firma Change1st, bude informovat vedení hotelu a nabízet konkrétní řešení na míru.

Aby **hosté byli spokojeni s úrovní komunikace v hotelu,** je potřeba:

- trénink manažerů a všech pracovníků hotelu,
- rotace pracovních pozic,
- nabídnout hostům možnost vyplňovat tzv. hostovské dotazníky, které připraví v elektronické podobě firma Change1st a po schválení managementem zajistí jejich tisk v dohodnutém nákladu,
- hosté budou náhodně dotazováni při odjezdu z hotelu, zda se jim líbí atmosféra hotelu a úroveň komunikace hotelového personálu manažerem Front Office, který bude postřehy hostů zapisovat a reportovat vedení hotelu.

### 6.2.2 Popis projektu

**Rozsah projektu / Projektový plán**

Budou zrealizovány celkem 4 běhy po pilotním běhu projektu v hotelu Art Deco Imperial.

Začátek pilotního běhu projektu: 11. ledna 2016

Datum ukončení projektu: 31. března 2016

1. běh projektu v hotelu Palace 10. září 2016 – 30. listopadu 2016
2. běh projektu v hotelu Astoria 11. ledna 2017 – 31. března 2017
3. běh projektu v hotelu Central K+K 10. září 2017 – 30. listopadu 2017
4. běh projektu v hotelu Kings Court 11. ledna 2018 – 31. března 2018

**Přípravná fáze projektu (1. prosince 2016 – 15. prosince 2015)**

V této fázi proběhne komunikace firmy Change1st (Gabriela Schwarzová) a organizátorky za Art Deco Imperial (Jitka Lehovcová) a bude zajištěno a dohodnuto následující:

- podpis smlouvy mezi poskytovatelem služeb: firmou Change1st a klientem: Art Deco Imperial hotel,
- organizační setkání projektového týmu ve dnech 3. prosince, 9. prosince a 15. prosince 2015,
- rezervace konferenčních prostor hotelu podle plánu jednotlivých dnů školení (salonek Boardroom 20 osob, salonek Topaz 50 osob),
- zajištění občerstvení pro účastníky školení, v případě celodenních školení bude zajištěn pro účastníky a lektory oběd v zaměstnanecké kantýně (interně řeší Jitka Lehovcová),
- objednávka kancelářských potřeb pro školení – Gabriela Schwarzová Change1st (fixy, papírové čtvrtky),
- rezervace technického vybavení konferenčních prostor (flipchart, fixy, dataprojektor, plátno na promítání) – komunikace organizátorky,
- lektoři notebook vlastní,
- upřesnění sestavení stolů a židlí v místnosti, kde bude probíhat školení – komunikace organizátorky,
- příprava rozpisu pro rotaci pracovních pozic (Gabriela Schwarzová, Jitka Lehovcová).

**Realizační část projektu (11. ledna 2016 – 28. března 2016)**

Časový rozvrh aktivit:

**Rotace pracovních pozic (1. února 2016 – 21. února 2016)**

Organizátor: Gabriela Schwarzová (Change1st) a Jitka Lehovcová (Art Deco Imperial hotel)

Popis: Pracovníci hotelových provozů si mohou vyzkoušet práci svých kolegů v různých odděleních – pracovníci recepce si vyzkouší práci rezervačního pracovníka

v kanceláři hotelu nebo práci pokojské, pracovníci oddělení Housekeepingu si mohou vyzkoušet práci recepce nebo rezervačních pracovníků.

Dohled nad pracovníky na oddělení Housekeepingu bude mít paní Běla Rýdlová (Housekeeping Manager), na oddělení Recepce pan Jan Hamouz (Operation Manager), na oddělení Rezervací paní Jitka Lehovcová (Reservation & Revenue Manager).

Tato aktivita nebude povinná. Hotel si ji bude organizovat sám interně na základě podkladů zpracovaných firmou Change1st.

Pracovníci budou vedením hotelu podpořeni k účasti na této části projektu, aby si vyzkoušeli, jaké pracovní činnosti zastávají jejich kolegové a lépe tak pochopili fungování dalších oddělení hotelu. V této chvíli není možné odhadnout přesný počet dnů a hodin. Podrobný rozpis bude připraven během přípravné fáze projektu na základě projeveného zájmu účastníků.

**Školení manažerů hotelu (termíny: 12. ledna, 13. ledna, 22. února, 23. února, 16. března, 17. března 2016)**

Organizátor: Gabriela Schwarzová (Change1st) a Jitka Lehovcová (Art Deco Imperial hotel)

Popis: Manažeři budou proškoleni v oblastech: Profesionální komunikace, vyjednávání, strategie řízení, inovativní management a kreativita, leadership / vedení zaměstnanců (viz Příloha A).

Počet hodin: 48 hodin

Účastníci:

- Ředitel hotelu
- Obchodní a marketingová ředitelka
- Obchodní manažer
- Event manažer
- Reservation & Revenue manažer
- Finanční ředitel
- Vedoucí účetní

Lektoři: Mgr. Petr Knotek, Mgr. Gabriela Schwarzová, Bc. Gabriela Cabrnochová

Témata a termíny školení pro manažery:

- 12. ledna 2016 – Profesionální komunikace (lektor: Bc. Gabriela Cabrnochová)
- 13. ledna 2016 – Vyjednávání (lektor: Mgr. Petr Knotek)
- 22. února 2016 – Strategie řízení (lektor: Mgr. Petr Knotek)
- 23. února 2016 – Inovativní management a kreativita (lektor: Mgr. Gabriela Schwarzová)
- 16. března – Leadership / vedení lidí (lektor: Bc. Gabriela Cabrnochová)
- 17. března – Závěrečná prezentace účastníků a zpětná vazba (Lektoři: Mgr. Petr Knotek, Mgr. Gabriela Schwarzová, Bc. Gabriela Cabrnochová)

**Školení pracovníků na pozici Supervisor a manažer – Housekeeping, Recepce a Technické oddělení (termíny: 14. ledna, 24. února 2016)**

Organizátor: Gabriela Schwarzová (Change1st) a Jitka Lehovcová (Art Deco Imperial hotel)

Popis: Jedná se o skupinku sedmi pracovníků. Dva pracovníci na pozici Supervizorů Recepce, dva Supervizoři z oddělení Housekeeping, Housekeeping manažerka, Operation manažer a Vedoucí technik. Tito pracovníci budou proškoleni v oblastech: Profesionální komunikace, leadership / vedení lidí (viz Příloha B).

Počet hodin: 16 hodin

Lektoři: Mgr. Petr Knotek, Mgr. Gabriela Schwarzová, Bc. Gabriela Cabrnochová

Témata a termíny školení pro Supervisory a manažery Housekeeping, Recepce a Technického oddělení:

- 14. ledna 2016 – Profesionální komunikace (lektor: Bc. Gabriela Cabrnochová)
- 24. února 2016 – Leadership / vedení lidí (lektor: Mgr. Petr Knotek)

**Školení pracovníků Housekeeping, Recepce a Technického oddělení (termíny: 20. ledna, 25. února)**

Počet pracovníků celkem: 44 pracovníků

- Recepce – 8 osob
- Concierge – 2 soby
- Bagážisté – 4 osoby
- Pokojské – 26 osob
- Technici – 4 osoby

Organizátor: Gabriela Schwarzová (Change1st) a Jitka Lehovcová (Art Deco Imperial hotel)

Popis: Pracovníci budou rozděleni do dvou skupin, aby nebyl hotelový provoz přerušen. Tito pracovníci budou proškoleni na téma Profesionální komunikace (viz Příloha C).

Počet hodin: 16 hodin

Lektor: Bc. Gabriela Cabrnochová

Témata a termíny školení pro pracovníky Housekeeping, Recepce a Technického oddělení:

- 20. ledna 2016 – Profesionální komunikace / skupina A (lektor: Bc. Gabriela Cabrnochová)
- 25. února 2016 – Profesionální komunikace / skupina B (lektor: Bc. Gabriela Cabrnochová)

**Časový snímek jednoho školícího dne Profesionální komunikace pro pracovníky Housekeeping, Recepce a Technického oddělení:**

Časový rámec jednoho dne školení: 9:00 – 18:00

9:00 – 10:00 Úvod tréninku (představení lektora, organizace dne, seznámení s účastníky, očekávání účastníků, uvedení do problematiky tématu školení, cíl školení)

10:00 – 11:00 Základní pravidla a techniky komunikace v běžném pracovním kontextu (Teoretická část, kterou si účastníci ověří při hře Babylon a při hře Tlak.)

11:00 – 12:00 Užívání komunikační typologie – autor Ley Forbes (Teoretická část a následné sebezařazení účastníků podle této typologie.)

12:00 – 12:30 Přestávka na oběd

12:30 – 13:00 Návrat k dopolednímu programu a jeho shrnutí účastníky

13:30 – 15:30 Práce s emocemi a modelové situace – problematické situace se zákazníky nebo spolupracovníky (Každý z účastníků si vyzkouší, jak dokáže pracovat s emocemi protistrany.)

15:30 – 15:45 Přestávka

15:45 – 17:00 Základy zvládání konfliktů (Techniky jak zvládat a řešit konfliktní situace v pracovním prostředí, modelové situace.)

17:00 – 17:30 Zákaznicky orientovaný přístup a způsob komunikace

17:30 – 18:00 Závěr (Shrnutí průběhu dne, zpětná vazba účastníků, prostor pro dotazy účastníků, uzavření tréninku.)

**Koučování ředitele hotelu a obchodní a marketingové ředitelky**

Popis: Setkání kouče s klientem bude probíhat jednou týdne na dvě hodiny, technika koučování GROW.

Termíny setkání budou stanoveny na základě individuální domluvy a proběhnou souběžně v rámci pilotního běhu. Je plánováno dvanáct dvouhodinových setkání pro pana ředitele a dvanáct dvouhodinových setkání pro obchodní a marketingovou ředitelku.

Počet hodin: 48 hodin

Kouč: Mgr. Petr Knotek

**Výstupy / Příprava dokumentů a podkladů**

Popis: Firma Change1st připraví během měsíce března 2016 potřebné manuály a dokumenty v elektronické a tištěné podobě, k zajištění strategických a personálních procesů, které v průběhu projektu budou implementovány do strategie a personálního vedení hotelu:

- Manuál a formulář pro zpětnovazební rozhovory
- Dokument Hotelová strategie - Art Deco Imperial (2016 – 2021)
- Dokument Popis pracovních pozic
- Manuál pro rotaci pracovních pozic (bude předán do 15. prosince 2015)
- Guest Questionnaire / Hostovský dotazník
- Dotazník pro pracovníky hotelu – Komunikace / návrhy na inovace
- Návrh dalšího rozvoje a cenová nabídka na pravidelné zpracování dotazníků Guest Questionnaire a dotazníků pro pracovníky hotelu na dva roky
- Návrh procesu Mystery Shopping

Veškerá dokumentace v tištěné podobě bude k dispozici u pana Ing. Františka Fürsta a v elektronické podobě ve sdílené složce hotelové počítačové sítě.

**Závěr pilotního běhu projektu / slavnostní vyhodnocení projektu**

Termín: 31. března 2016

Popis: Setkání všech účastníků projektu v hotelu Art Deco Imperial, projektového týmu, zástupců hotelů, ve kterých budou probíhat navazující běhy projektu a médií z oblasti cestovního ruchu (např. COT business, E-Všudybyl). Během tohoto slavnostního setkání bude zhodnocen pilotní běh projektu, který bude přenesen do těchto hotelů:

1. běh projektu v hotelu Palace 10. září 2016 – 30. listopadu 2016

2. běh projektu v hotelu Astoria 11. ledna 2017 – 31. března 2017

3. běh projektu v hotelu Central K+K 10. září 2017 – 30. listopadu 2017

4. běh projektu v hotelu Kings Court 11. ledna 2018 – 31. března 2018

Počet hodin: 4 hodiny

### 6.2.3 Analýza nákladů

Hotel Art Deco Imperial poskytne pro školení pracovníků své vlastní konferenční prostory. Ceny za pronájem těchto prostor, které jsou uvedeny jako interní náklady, jsou podstatně nižší než by byla výše komerčního nájmu.

Tabulka 2: Analýza nákladů projektu

| **Interní náklady hotelu** | **Odhadované náklady** |
|---|---|
| Hotelové konferenční prostory na 10 dní | 10 000 Kč |
| Technické vybavení (data projektor, plátno, flipchart, fixy, propisovací tužky, poznámkové bloky) | 2 000 Kč |
| Občerstvení (voda, ovoce, káva / čaj) na všechny termíny školení (pilotního běhu) | 3 000 Kč |
| Ochranné pracovní pomůcky pro rotaci pracovních pozic (pro pracovníky, kteří si vyzkouší práci na pozici pokojské / pracovník úklidu) | 1 000 Kč |
| Stravování (oběd) pro účastníky školení a lektory po celou dobu projektu (pilotního běhu) | 6 000 Kč |
| Prostory a občerstvení pro závěrečné slavnostní uzavření pilotního běhu projektu – náklady hotelu | 50 000 Kč |
| **Externí náklady hotelu** | **Odhadované náklady** |
| Deset školících dnů firmy Change1st (cena za 1 školící den 12 000 Kč) | 120 000 Kč |
| Zpracování výše uvedených dokumentů firmou Change1st v období od 1. prosince 2015 - 31. března 2016 | 80 000 Kč |
| Spotřební materiál (barevné fixy, pastelky, čtvrtky) – zajistí firma Change1st | 2 000 Kč |
| Koučování ředitele hotelu a obchodní a marketingové ředitelky (celkem 48 hodin á 3.500,- ) | 168 000 Kč |
| **CELKOVÉ ODHADOVANÉ NÁKLADY PROJEKTU** | **442 000 Kč** |

Zdroj[141]

[141] Autor práce, 2015 (vlastní šetření)

### 6.2.4 Rizika projektu a návrh řešení

- Zrušení projektu profesionální komunikace a Leadership pro hotelové manažery a ostatní pracovníky hotelu Art Deco Imperial ze strany hotelu.

  – Odpovědná osoba: Mgr. Gabriela Schwarzová – tento bod bude ošetřen ve smlouvě a bude tam vymezeno, za jakých podmínek a penalizace je možné od smlouvy odstoupit.

- Neočekáváný příliv hotelových rezervací a s tím spojená neúčast pracovníků na školení.

  – Odpovědná osoba: Jitka Lehovcová. V takovém případě budou operativně změněny termíny školení a pracovníci budou rozděleni do menších skupin nebo budou k dispozici pracovníci ze sesterského hotelu Palace.

- Chyba při rezervování prostor pro konání školení nebo zajímavá poptávka po konferenčních prostorách hotelu od klienta hotelu, která by zapříčinila ztrátu prostor ke konání školení.

  – Odpovědná osoba: Jitka Lehovcová. Pokud dojde k takové situaci, hotel Art Deco Imperila má možnost využití konferenčních prostor sesterského hotelu Palace, kde vše bude předem předjednáno. A vzhledem k dobrým vztahům s některými hotely v okolí hotelu Art Deco Imperial by bylo možné rezervovat prostory jinde.

- Onemocnění lektora.

  – Odpovědná osoba: Mgr. Gabriela Schwarzová. V takovém případě bude k dispozici jiný lektor firmy Change1st.

- Selhání techniky.

  – Odpovědná osoba: Mgr. Gabriela Schwarzová. Zapůjčení náhradní techniky od dodavatelské firmy.

### 6.2.5 Realizace

Tento projektový záměr byl předložen panu řediteli Lukáši Klakovi, který projednává jednotlivé body s majitelem společnosti Special Tours, s.r.o, která hotel Art Deco Imperial provozuje. Po schválení a případných úpravách tohoto projektového záměru bude možné odstartovat pilotní běh projektu a ověřit jeho funkčnost. Pokud se tento

pilotní běh osvědčí, bude možné připravit běhy další, konkrétně pro sesterský hotel Palace, hotel Astoria, Kings Court a hotel Central K+K.

Projekt v současné době sice ještě není schválen, ale na základě analýz a přístupu hotelového managementu sílí každým dnem přesvědčení, že bude přijat, následně bude podepsána smlouva mezi firmou Change1st a provozovatelem hotelu Art Deco Imperial a projekt bude zrealizován.

# ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vymezit a analyzovat specifika sociální komunikace v oblasti odborné manažerské přípravy a využití efektivních a moderních forem školení, koučinku, testů, kurzů v podmínkách hotelových provozů**.** Cíl této práce byl splněn. Autorka se věnovala současným trendům ve vzdělávání dospělých a oceňuje, že se i přes využívání moderních komunikačních kanálů klade důraz na komunikaci osobní a že je mezilidská komunikace chápána jako velmi účinný nástroj pro získávání klientely a řízení lidských zdrojů. Přístup orientovaný na člověka a pochopení jeho podstaty vysvětlením psychických jevů napomáhá i v oblasti profesionální komunikace a Leadershipu.

Autorka se pro tématiku manažerské přípravy rozhodla z důvodů více než desetileté praxe v hotelnictví, během níž měla možnost pracovat s mnoha hotelovými manažery a ostatními pracovníky hotelového provozu. V posledních letech se věnuje školení hotelového personálu.

Na základě těchto zkušeností považuje za zcela zásadní pro úspěšnost každého hotelového nebo restauračního provozu, aby personál, počínaje manažery a konče řadovým pracovníkem úklidu, svou práci vykonával rád a cítil se dobře ve své pracovní roli. Pracovní spokojenost nespočívá pouze ve výši honoráře za vykonanou práci. Pro pracovníky je důležitá také atmosféra v pracovním prostředí a způsob, jakým je s nimi ze strany manažerů komunikováno. Schopní manažeři si uvědomují, že nestačí podávat pracovníkům jen věcné a přesné informace. Pro dosažení dobrých pracovních výsledků je nezbytné pracovníky motivovat. Manažeři potřebují se svými podřízenými vybudovat vztah vzájemného respektu a důvěry. Takový vztah se nebuduje vydáváním příkazů a věcnými argumenty. Manažer potřebuje kromě strukturovanosti a racionálních přístupů ovládat techniky vztahotvorné, tedy takové, které můžeme zařadit mezi měkké dovednosti. Chceme-li se zdokonalit v oblasti měkkých dovedností, nestačí studovat odbornou literaturu a poslouchat přednášky na tato témata. Pokud se rozhodneme účinně rozvíjet své dovednosti, musíme nejprve objevit své slabiny.

Efektivní tréninky měkkých dovedností jsou založeny na osobních prožitcích a vhledu do nich. Způsoby naší komunikace jsou ve své podstatě souborem návyků, které jsme si osvojovali od narození, a naše návyky posilovaly nebo oslabovaly pomocí dalších zkušeností. Své komunikační návyky dokážeme měnit tím, pokud si je vyzkoušíme v chráněném prostředí tréninku, a později, když si ověříme, že nám nově nabyté dovednosti mohou v mezilidském styku pomoci. V reálném pracovním životě se mnohdy obáváme měnit naše zvyklosti nebo si přes všechen shon a velké množství

požadavků ani neuvědomíme, že existují techniky, které by nám pracovní a často i osobní život usnadnily. Účinné techniky a vhled do komunikačních dovedností nám mohou poskytnout odborně vedené tréninky rozvíjející měkké dovednosti.

Budeme-li se více zajímat o principy komunikace, vzdělávat se v této oblasti, pochopíme, že se v pracovní komunikaci promítají naše potřeby emocionální. Neuvědomujeme si, že ve vypjatých situacích, máme-li řešit nějaké racionální záležitosti, jsme velmi ovlivňováni svými emocemi a reagujeme na základě těchto emocí. Tudíž schopnost našeho racionálního úsudku není vysoká a můžeme se dopouštět mnoha chyb. Komunikační tempo, které jsme nasadily díky novým komunikačním technologiím je vysoké, a tak může docházet k tomu, že lidé nevnímají své vlastní potřeby a emoce, které jsou zpočátku snadno zvládnutelné. Jsou přehlíženy a dostávají se na povrch až v momentě, kdy je jejich intenzita vysoká, a o to je pak složitější se s nimi vypořádat. Autorka se domnívá, že by již na školách mělo být dbáno na výchovu v oblasti mezilidské komunikace. Přínos této diplomové práce spatřuje autorka v upozornění na nové trendy ve vzdělávání manažerů, které jsou orientovány na člověka a jeho psychickou stránku.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

**Seznam použitých českých zdrojů**


BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých.* Praha: 1.VOX a.s., 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.

BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě.* 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BERNE, E. *Co řeknete, až pozdravíte. Transakční analýza životních scénářů.* 2. přepracované vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0486-2.

BERNE, E. *Jak si lidé hrají.* 1. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-992-7.

BLANCHARD, K. a MILLER, M. *Velcí šéfové. Jak vést celý život.* Praha: Pragma, 2012. ISBN 978-80-7349-330-1.

CABRNOCH VLČKOVÁ, G. *Interní komunikace pracovníků luxusních hotelů.* Praha, 2013. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 2013.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu.* 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace.* 6. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HÁJEK, K. *Práce s emocemi pro pomáhající profese.* 3.vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0221-9.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce.* 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-983-6.

HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci.* 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAHNEMAN, D. *Myšlení rychlé a pomalé.* Praha: Jan Melvil Publishing, 2011. ISBN 978-80-87270-42-4.

KIRÁL'OVÁ, A. *Marketing hotelových služeb.* 2. přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-05-1.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi.* 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.

LEY, D. FORBES*. Nejlepší obchodník*. 1.vyd. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-199-2.

MOHAUPTOVÁ, E. *Týmový koučink*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0350-6.

MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace.* 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.

MUŽÍK, J. Řízení *vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika.* Praha: Wolters Kluver ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti.* 2.vyd. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-1289-3.

PETITCOLLIN, CH. *Oběť, kat a zachránce.* 1. vyd. Praha: Portál., 2008. ISBN 978-80-7367-362-8.

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* 3. upravené a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ROSENBERG, B. M. *Nenásilná komunikace*. 3.vyd. Praha: Portál s.r.o., 2013. ISBN 978-80-262-0530-2.

SAK, P. et al. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. 1.vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-230-0.

SINEK, S. *Začněte s proč: Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům.* 1. vyd. Příbram: PBtisk a.s., 2013. ISBN 978-80-87270-55-4.

SLAMĚNÍK, I. *Emoce a interpersonální vztahy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3311-1.

TESONE, D. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-655-4.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VACÍNOVÁ, M., TRPIŠOVSKÁ, D. a FARKOVÁ M. *Psychologie*. 2. rozšířené vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-7452-008-2.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogice a sociální aspekty.* 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYBÍRAL, Z. *Lži, polopravdy a pravda v lidské komunikaci.* 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-429-8.

VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace.* 2. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYSEKALOVÁ, J. et al. *Psychologie reklamy.* 4.rozšíř.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978 – 80-247-4005-8.

WATZLAWICK, P. *Úvod do neštěstí*. 2.vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-675-9.

**Seznam použitých internetových zdrojů**

ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČR. *Etický kodex AHR ČR.* [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: http://www.ahrcr.cz/cz/eticky-kodex.

DAVID ROCK O MODELU SCARF. [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=5Wu33SdjeCs.

MODEL GROW. [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910.

MOŽNOSTI ROZVOJE V SOFT SKILLS NA MASARYKOVĚ UNIVEZRZITĚ. [online]. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z: http://www.softskills.wz.cz/index.html.

NICOLAS CARR PŘEDNÁŠÍ O KNIZE THE SHALLOWS: WHAT THE INTERNET IS DOING WITH OUR BRAIN. [online]. [cit. 2014-22-10]. Dostupné z: http://www.learnoutloud.com/Free-Audio-Video/Technology/-/What-the-Internet-Is-Doing-to-Our-Brains/38140.

PODNIKATELSKÁ AKADEMIE AHRČR [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: http://www.ahrcr.cz/podnikatelska-akademie-ahr/.

PROJEKT SPOLEČNOSTI HOTELPRO s.r.o [online]. [cit. 2015-02-27]. Dostupné z: http://www.hotelpro.cz/common/vzdelavani-zamestnancu.html.

VÝROČÍ PRVNÍHO VZLETU LETADLA. [online]. [cit. 2014-22-10] Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/255050-svet-se-zacal-smrskavat-pred-110-lety-bratri-wrightove-poprve-vzletli/.

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vliv kvality motivace na emocionální stav ..... 36
Tabulka 2: Analýza nákladů projektu ..... 87

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Školení manažerů, 1. až 6. den - titulní strana prezentace ..... I
Příloha B - Školení pracovníků na pozici Supervisor a manažer – Housekeeping, Recepce a Technické oddělení, 1. a 2. den – titulní strana prezentace..... IV
Příloha C - Školení pracovníků Housekeeping, Recepce a Technického oddělení – titulní strana prezentace ..... V
Příloha D – Etický kodex..... VI

# PŘÍLOHY

**Příloha A - Školení manažerů, 1. až 6. den - titulní strana prezentace**

ART DECO
IMPERIAL
HOTEL · PRAGUE

**PROFESIONÁLNÍ KOMUNIKACE**
**PRO HOTELOVÉ MANAŽERY**
**PROJEKT**

Lektor: Gabriela Cabrnochová

change 1st

ART DECO
IMPERIAL
HOTEL · PRAGUE

**VYJEDNÁVÁNÍ**
**PRO HOTELOVÉ MANAŽERY**
**PROJEKT**

Lektor: Mgr. Petr Knotek

change 1st

ART DECO
IMPERIAL
HOTEL • PRAGUE

**STRATEGIE ŘÍZENÍ**
**PRO HOTELOVÉ MANAŽERY**
**PROJEKT**

Lektor: Mgr. Petr Knotek

change 1st

ART DECO
IMPERIAL
HOTEL • PRAGUE

**INOVATIVNÍ MANAGEMENT A KREATIVITA**
**PRO HOTELOVÉ MANAŽERY**
**PROJEKT**

Lektor: Mgr. Gabriela Schwarzová

change 1st

ART DECO
IMPERIAL
HOTEL • PRAGUE

**LEADERSHIP/VEDENÍ LIDÍ**
**PRO HOTELOVÉ MANAŽERY**
**PROJEKT**

Lektor: Bc. Gabriela Cabrnochová

change 1st

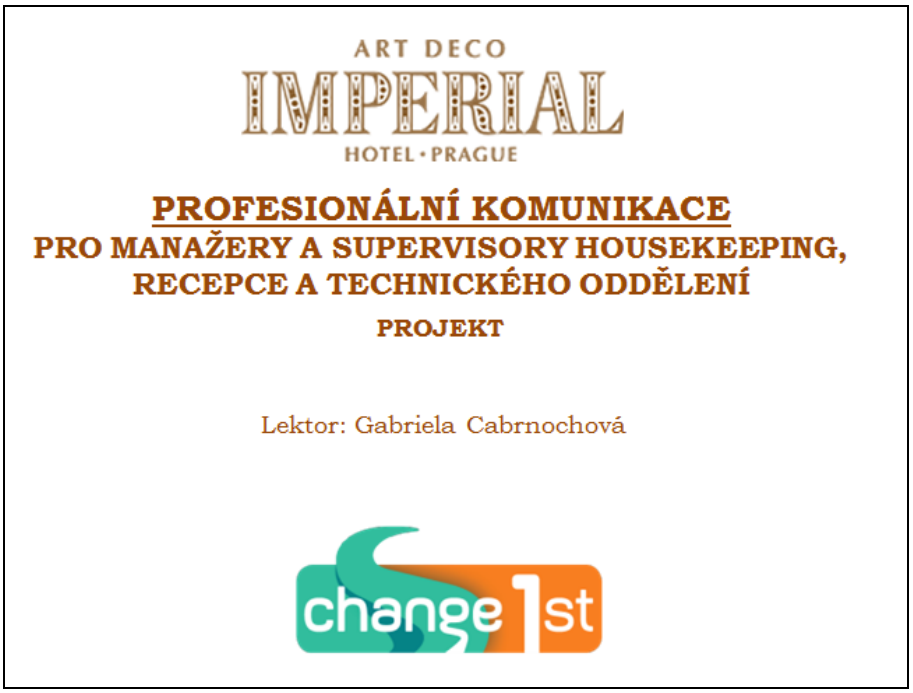
ART DECO
IMPERIAL
HOTEL • PRAGUE

**ZÁVĚREČNÁ PREZENTACE A ZPĚTNÁ VAZBA**
**PRO HOTELOVÉ MANAŽERY**
**PROJEKT**

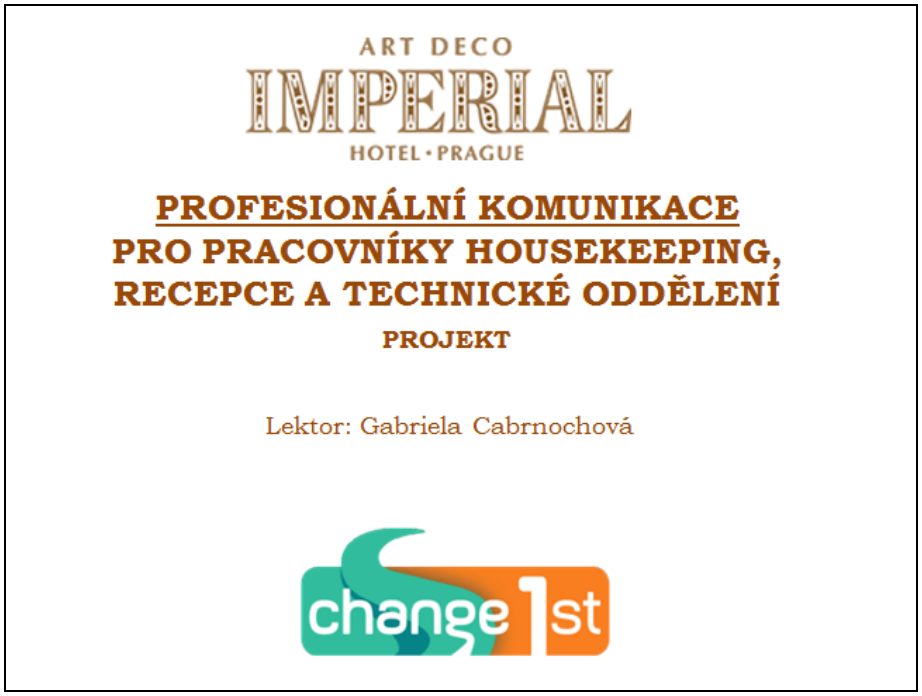
Lektor: Mgr. Petr Knotek, Mgr. Gabriela Schwarzová, Bc. Gabriela cabrnochová

change 1st

**Příloha B - Školení pracovníků na pozici Supervisor a manažer – Housekeeping, Recepce a Technické oddělení, 1. a 2. den – titulní strana prezentace**



**Příloha C - Školení pracovníků Housekeeping, Recepce a Technického oddělení – titulní strana prezentace**



**Příloha D – Etický kodex**

AHR ČR Asociace hotelů a restaurací České republiky (dále jen AHR ČR) jako otevřené dobrovolné sdružení subjektů, podnikajících v oblastech pohostinství, cestovního ruchu a navazujících odvětvích, si spolu s obhajobou a prosazováním profesních zájmů klade za cíl, aby veškerá jeho činnost byla v souladu s obecně uznávanými etickými zásadami podnikatelské činnosti a mezilidskými vztahy v demokratické společnosti. Tento Etický kodex (dále jen "Kodex") vyhlašuje Valná hromada v souladu se Stanovami asociace a současně vyzývá své partnery k obdobnému jednání a vztahům.

Etický kodex AHR ČR je dokument shrnující pravidla chování členů, kteří jej přijímají vstupem do asociace, otevřeně deklarují dodržování stanovených pravidel a jsou si vědomi skutečnosti, že v případě jejich porušení a neprovedení patřičné nápravy může rozhodnutím Rady asociace dojít k ukončení členství bez nároku na náhradu alikvotní části zaplaceného členského příspěvku.

1. Globální etický kodex cestovního ruchu

AHR ČR se hlásí k Rezoluci 13. Valného shromáždění Světové organizace cestovního ruchu, ze dne 21. 12. 2001 a zde přijatému Globálnímu etického kodexu cestovního ruchu. Asociace a jeho členové se tímto dokumentem zavazují k aktivní účasti při hledání forem a cest, vedoucích k optimalizaci podmínek pro výkon podnikatelských činností v oboru pohostinství a ubytovacích služeb, a tím i podpoře rozvoje cestovního ruchu jako významného faktoru udržitelného rozvoje.

2. Kroky pro nápravu a uchování dobrého renomé oboru

AHR ČR věnuje zvýšenou pozornost informování veřejnosti o poskytovaných kvalitních stravovacích a ubytovacích službách svých členů. S tím souvisí i výkon či účast firmy na veřejně prospěšných kulturních a společenských akcích a poskytování informací o jejich konání médiím a sekretariátu asociace pro jejich širší uplatnění. Asociace a její členové provádějí takové kroky, které povedou ke zlepšení dobrého jména oborů pohostinství, ubytovacích služeb a cestovního ruchu.

3. Dodržování právních předpisů a nařízení

Členové asociace dodržují platné zákonné normy, zároveň však odmítají protekcionismus a nadbytečnou legislativu, účetní evidence je vedena v souladu s platnými předpisy a nařízeními, poplatky a daně jsou řádně odváděny. Členové podporují sběr statistických údajů s vědomím, že zpracované údaje poslouží k rozvoji a lepšímu plánování jejich podnikatelské činnosti. Členové mají viditelně označené své provozovny s uvedením registrovaného obchodního jména, adresy podniku a jména odpovědné osoby, oprávněné řešit reklamace či aktuální situaci vyplývající z provozní problematiky.

4. Ochrana práv zákazníků

Zákazník má právo zakoupit zboží či službu v kvalitě odpovídající předpisům, standardům a normám. Jsou mu poskytovány pravdivé informace o druhu a úrovni poskytovaných služeb či zboží, s jasně deklarovaným druhem, množstvím, cenou zboží či služby a podmínkami nákupu / prodeje a nákladech s ní spojených. Člen nediskriminuje zákazníka dle jeho národnosti, pohlaví, barvy pleti, politické příslušnosti, sexuální orientace či náboženství. Na vystaveném dokladu splňujícím zákonné požadavky je jasně deklarována cena služby a veškeré aplikované daně a poplatky. Je dbáno o urychlené a efektivní řešení případných sporů či reklamací zákazníků. Stranou pozornosti výkonu živnosti nezůstává uzpůsobení provozních podmínek pro bezproblémový pobyt zdravotně postižených osob.

5. Dodržování smluvních závazků v obchodních a dodavatelsko-odběratelských vztazích

Členové AHR ČR nepoužívají ve vztahu k dodavatelským firmám či jiným podnikatelským subjektům zavádějící či klamavé informace, jimiž mohou poškodit je či jiné subjekty na trhu. Ve své každodenní činnosti uznávají a dodržují pravidla volné a férové soutěže. Ve své činnosti usilují o seriozní dodržování uzavřených smluvních vztahů (včetně ústních). Za základ dobrých vztahů považují platební disciplínu, při jednání s orgány státní správy a veřejným sektorem předcházejí vzniku možných konfliktů zájmů, korupce či jiných projevů "šedé ekonomiky".

6. Ochrana zdraví zákazníků a zaměstnanců

Prioritou je ochrana zdraví zákazníků. K tomu členové důsledně dodržují hygienické normy a předpisy ve všech provozních částech podniku. Základní povinností provozovatele stravovacího či ubytovacího zařízení je dodržování zásad péče o osobní hygienu a čistotu ze strany zaměstnanců a čistotu veškerých prostor, zařízení a vybavení podniku.

7. Pozornost pracovnímu prostředí a pracovně právním vztahům

Členové asociace vytvářejí svým zaměstnancům odpovídající pracovní podmínky dle specifik jejich pracovního zařazení a obsahu práce. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je založen na vzájemné úctě. Zaměstnavatelé poskytují informace související s výkonem práce, vytvářejí podmínky pro zvyšování kvalifikace, eliminují veškeré projevy diskriminace na pracovišti, dbají na spravedlivé odměňování, respektují sociální dialog při zachování ekonomické stability a rozvoje podniku. V otázkách pracovně-právních vztahů je postupováno v souladu s platnými právními předpisy, jsou řádně odváděny platby zdravotního, sociálního a dalších vyžadovaných pojištění.

8. Péče o mladou generaci, odborná příprava

Děti a mladiství jsou v provozovnách členů asociace ochraňováni před škodlivými vlivy zdraví škodlivých a návykových látek, zákazem jejich podávání či požívání ve veškerých prostorách. Členové odpovědně přistupují k otázce odborné přípravy učňů a studentů odborných škol tím, že umožňují praxi ve svých podnicích, přičemž je v maximální míře dbáno o rozvoj manuální zručnosti a dovednosti, morální vlastnosti, odpovědnost k osobní čistotě a hygieně, kladnému ekologickému přístupu, výkonu pracovních činností a svěřených úkolů, úrovni kultivovaného vystupování k zákazníkovi, loajalitě k zaměstnavateli a kolegům na pracovišti.

9. Podpora místní kultury a společenských tradic

Pohostinské či ubytovací zařízení plní vedle svého ekonomického poslání i významnou roli kulturně společenského zařízení pro místní občany a vytváří předpoklady pro rozvoj

cestovního ruchu. V zařízeních jsou hostům poskytovány informace o místních zvyklostech a tradicích, specialitách místní kuchyně, kulturních památkách a přírodních zvláštnostech místa i jeho blízkého okolí. Dle svých možností spolupracuje s dalšími subjekty (státní správy, samosprávy, podnikateli apod.) na rozvoji regionu a cestovního ruchu v něm.

10. Ekologie a udržitelný rozvoj

Veškeré obchodní operace probíhají v souladu s programem udržitelného rozvoje zaručujícího rozvoj cestovního ruchu při zachování přírodního a kulturního dědictví. Vytváří k tomu nejen vhodné podmínky v rámci své podnikatelské činnosti, ale svým chováním tak působí i na ostatní subjekty v jeho okolí.

11. Marketing a konkurenční prostředí

Členové asociace dodržují pravidla čestných obchodních, reklamních a marketingových postupů následujícími kroky:

1. nepoužívají zavádějící, klamavé ani nepoctivé podnikatelské postupy, které potenciálně způsobují riziko poškození zákazníků i dalších subjektů trhu;
2. veškeré informace o nich samých nebo jimi poskytovaném zboží či službách jsou předkládány nad požadavky legislativy jasným, výrazným, přesným a snadno dostupným způsobem; nezveřejňují informace, které jsou potencionálně zavádějící, klamavé nebo nepoctivé;
3. jednají v souladu se všemi svými veřejnými sděleními, která se týkají obchodní politiky a postupů podniku;
4. v reklamě a marketingu uvádí totožnost podniku, pokud by neuvedení bylo klamavé;
5. jsou schopni doložit veškerá vyslovená nebo implikovaná veřejná sdělení po celou dobu jejich zveřejnění i přiměřenou dobu poté.

Praha 25. října 2006

## BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

**Jméno autora: Gabriela Cabrnochová**

**Obor: Sociální a mediální komunikace**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Manažerská odborná příprava jako forma sociální komunikace ve sféře hotelových služeb**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez příloh: 84**

**Celkový počet stran příloh: 9**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 41**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 8**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Valerij Šulc, CSc.**