

STUDIJNÍ OPORA K PŘEDMĚTU KOMBINOVANÉ FORMY STUDIA

Komunikace v managementu služeb

**Vysoká škola hotelová v Praze, spol. s r. o.
2017**

**Vyučující: Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.
Cvičící: PhDr. Marek Merhaut, Ph.D., MBA**

ISBN 978-80-87411-88-9

Vysvětlivky k používaným symbolům



Úvod ke studiu předmětu



shrnutí - shrnutí tématu



kontrolní otázky a úkoly – prověřují, do jaké míry student text a problematiku pochopil, zapamatoval si podstatné a důležité informace



pojmy k zapamatování – vyzdvihuje důležité či nové termíny, nebo hlavní body, které by student při studiu tématu neměl opomenout



literatura - použitá ve studijním materiálu, pro doplnění a rozšíření poznatků



Požadavky na ukončení kurzu - student se zde dozví, jakým způsobem bude kurz ukončen (test, seminární práce, projekt, ústní zkouška apod.)



Úvod ke studiu předmětu:

Hlavními cíli předmětu jsou: Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. V hotelovém průmyslu a cestovním ruchu je potřeba uplatňovat řízenou komunikaci ve vztahu k zákazníkovi s využitím zpětné vazby. Vysokou pozornost je nutné věnovat také dodavatelům, jejichž produkty mají na zákazníka přímý vliv. Orientace na hotelového hosta začíná již při prvním kontaktu, tedy při rezervaci hotelového pokoje, pokračuje ve chvíli, kdy host vstoupí do hotelu a nezaniká ani po jeho odjezdu. Orientujte se na hosta, snažte se jej pochopit, poradit mu, nabídnout veškeré služby, které váš hotel nabízí, uspokojte jeho potřeby a přání a on se k vám bude rád vracet.

Výukové metody:

Přednáška: Výklad, demonstrace - 26/18

Cvičení: Výklad, modelové situace, implementace teoretického základu do praxe - 26/0

Samostatná příprava - 104/138

Celkem 156/156

Metody hodnocení:

Požadavky na zakončení PS/KS (váha %)

Zápočet: Seminární práce (prezentace výsledků 2 týmových seminárních prací) 40/40

Závěrečný test: 10/10 Ústní zkouška (diskuze nad zvoleným okruhem témat) 50/50

Celkem 100/100 Zvláštní podmínky a podrobnosti Min. 80% účast na cvičení u PS



Základní (povinná) literatura:

- CHADT, K., PECHOVÁ, J., MERHAUT, M., *Komunikace v managementu služeb v hotelnictví a cestovním ruchu*, Vydavatel V.M.E.S.T. Praha, str. 136, ISBN 978-80-87411-68-1.

Doporučená literatura:

- HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi: teorie, cvičení a modelové situace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 104 s. ISBN 80-717-8844-9.

- MERHAUT, M. *Etika jako součást společenské odpovědnosti firem hotelového průmyslu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 133 s. ISBN 978-80-7478-032-5.
- MERHAUT, M., *Sociokulturní aspekty managementu služeb*, Praha: Press 21, 2017. 150 s. ISBN
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 322 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Témata ke studiu:

ZNALOSTI:

Student zná základní vývojové a chronologické členění charakteristiky komunikace. Je schopen zasadit ji do obecných souvislostí se zaměřením na rozvoj komunikačních sítí demografického vývoje služeb, jako hlavního ukazatele vývoje managementu.

DOVĚDNOSTI:

Absolvent předmětu je schopen samostatně získávat další odborné znalosti, dovednosti a způsobilosti v předmětné problematice „komunikace v managementu služeb“ na základě především, praktických zkušeností a jejich vyhodnocení se zaměřením na moderní trendy ve formách komunikace managementu v každodenní praxi.

KOMPETENCE:

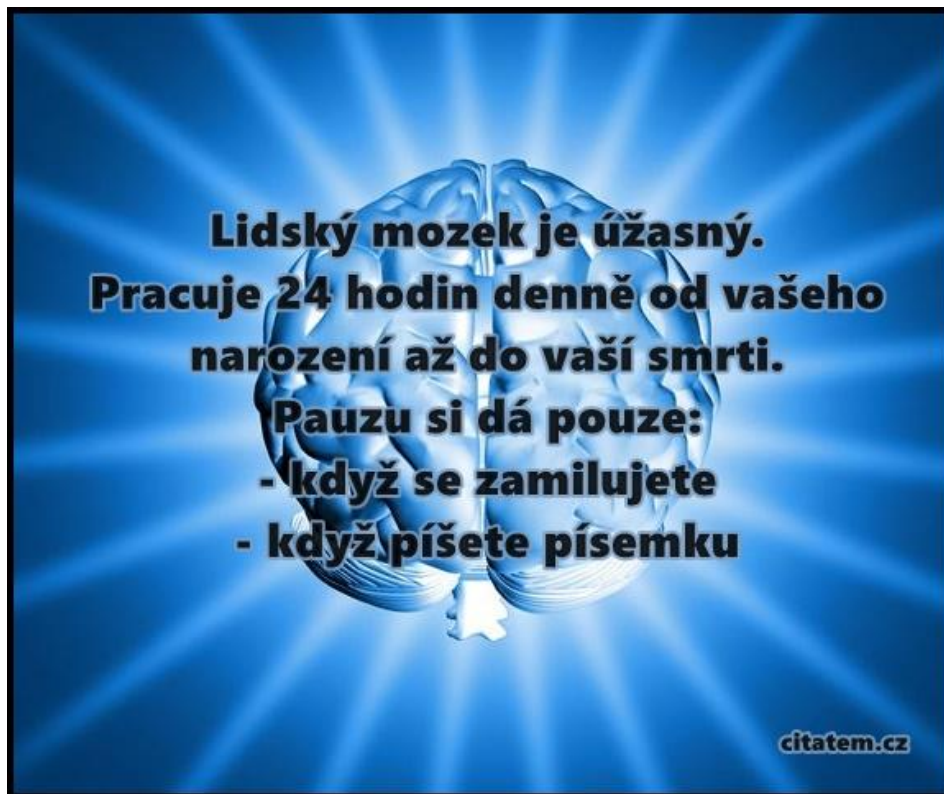
Student dokáže identifikovat aktuální problematiku manažerské komunikace a poukázat na návaznost a vazby minulosti a současnosti se zaměřením na služby v hotelnictví a cestovním ruchu se strategickým cílem uvědomit si, že komunikace je vždy obousměrný proces, který by management měl ovládat.

Cíl studia tématu: *Komunikace v managementu služeb* – Základní charakteristika komunikace

Slovo komunikace je latinského původu. V podstatě vyjadřuje něco, co je blízké našemu výrazu spojování. Proto je možné hovořit o silniční dopravě jako o komunikaci. Spojení může vyjadřovat nejen přemísťování lidí a materiálu, ale i zpráv a informací. Proto je možné hovořit o komunikačních prostředcích a mít přitom na mysli telefony, telegramy, dálnopisy, rozhlas, televizi atp. Význam komunikace je zde velice blízký tomu, co se komunikací rozumí v sociální psychologii. I tam jde o sdělování zpráv, o vzájemné informování dvou nebo více lidí. Příkladem může být rozhovor dvou lidí tváří v tvář i telefonický rozhovor. Rozhovor slovní i transformovaný do písemné formy. Komunikace je základní proces sloužící ke sdílení a přenosu informací. Jako nejjednodušší definici současného významu komunikace můžeme uvést, že se jedná o veškeré způsoby chování, které lidé používají při vzájemném styku. Pro slovo komunikace je možno nalézt velké množství definic, které se zpravidla liší podle toho, v jaké souvislosti je autorem na komunikaci nahlíženo. „Rozvinuté komunikační dovednosti lze považovat za jednu z nejdůležitějších podmínek pro úspěchy při studiu na všech školách, pro navazování a udržování produktivních vztahů, pro úspěšné podnikání, pro efektivní vedení malých skupin i pro umění zapůsobit na veřejnost jako řečník.“ (DeVito, 2001, s. 9).

Obsahem komunikace jsou data, informace a znalosti. Jako data označujeme holá fakta, informace pak dávají data do konkrétních souvislostí a přidělují jim tím jednoznačný význam. Pokud postoupíme ještě o úroveň výše a umíme s takovými informacemi pracovat a víme, jak s nimi zacházet, hovoříme o znalosti. Verbální komunikace se vyvinula přibližně před šedesáti až sedmdesáti tisíci lety a je spojována s formou Homo sapiens. To také úzce souvisí s vývojem mozku, který nám poskytuje schopnost myslet, komunikovat s ostatními, učit se, pamatovat si.

Obrázek 1: Ilustrativní obrázek mozku



Zdroj: Citatem.cz



Hlavní body – pojmy k zapamatování:

Komunikace, dělení komunikace, komunikační dovednosti, verbální komunikace, osobnost člověka - zvláštnosti, schopnosti, potřeby, zájmy, sklony, temperament i charakter

Klíčová slova: osobnost člověka - zvláštnosti, schopnosti, potřeby, zájmy, sklony, temperament i charakter.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) **Co je to komunikace?**
- 2) **Co je obsahem komunikace?**
- 3) **Jaké jsou základní charakteristiky komunikace?**
- 4) **Jaká jsou východiska komunikace?**

- 5) **Co je to proces komunikace?**
- 6) **Jaké jsou funkce komunikace?**
- 7) **Co jsou a jaké jsou funkce mozku?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Historie komunikace

Vývoj lidské civilizace můžeme vyložit pomocí teorie proměn – neboli pomocí odlišných epoch ve vývoji lidské komunikace, lišících se podle toho, jaký pokrok naši dávní i blízcí předkové učinili ve schopnosti vyměňovat si, zaznamenávat, obnovovat a šířit informace. Epochy jsou charakteristické signalizováním, mluvením, psaním, knihtiskem a komunikací pomocí masových médií. Teorie proměn je teorií přibírání dalších komunikačních systémů, nikoli výčtem po sobě následujících a jasně odlišených článků vývoje. Takže naši předkové se kdysi dávno naučili používat znaky a signály, posléze k nim přibyla řeč. Potom se přidalo psaní, po něm následoval tisk a vzápětí prostředky masové komunikace. Nejstarší předchůdci člověka spolu pravděpodobně komunikovali jako dnešní vyšší živočišné druhy, tj. zvuky a pohyby těla, jež měly povahu vzájemně srozumitelných znamení a signálů. Rozhodující roli v této komunikaci sehrávaly vrozené nebo instinktivní reakce. Komunikační chování bylo omezené na minimum.

Jak se v průběhu milionů let schopnost učení postupně zvětšovala, systém komunikace založený na znacích a signálech se zdokonaloval. Přesto měla tato schopnost při vynalézání a rozvoji kultury taková omezení, že můžeme téměř s jistotou předpokládat, že naši dávní předkové neměli schopnost mluvit - nebyla jim fyzicky umožněna (postavení hrtanu a hlasového ústrojí vůbec nedovolovalo produkovat tak neuvěřitelně bohatou škálu zvuků, jaká je nutná, aby bylo možné vytvořit lidskou řeč). Dnes je na vzestupu používání výpočetní techniky a s tím spojené sociální sítě.

Komunikace je základním kamenem lidské společnosti. Proto se není čemu divit, že rozvoj internetu znamenal také obrovský rozvoj komunikace. Jedním ze stavebních kamenů komunikace jsou tzv. komunikační programy. Tyto programy zajišťují komunikaci a to buďto pomocí textu, hlasu nebo videa.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Můžete specifikovat historii komunikace?
- 2) Od kdy se „komunikuje“?

Obrázek 2: Ilustrativní obrázek – Jeskynní malby – První známky (projev) komunikace



Zdroj: 21. století.cz

Prostor pro odpovědi:

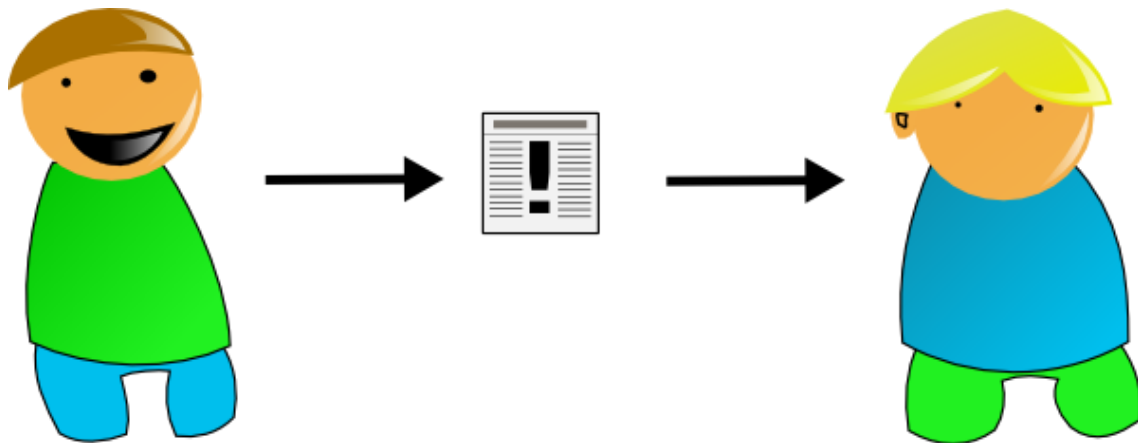
Cíl studia tématu: Proces komunikace

Model komunikačního procesu by měl odpovídat na otázky: kdo řekne co, jakými způsoby, komu a s jakým efektem. Hlavními komunikačními nástroji jsou sdělení a prostředek, hlavními funkcemi v komunikaci jsou kódování, dekodování, reakce a zpětná vazba. Jakmile identifikujeme cílové posluchače a jejich charakteristiky, je našim úkolem ovlivnit jejich reakce. Konečnou reakcí je nákup. Než k němu dojde, proběhne v mysli spotřebitele řada etap spotřebitelských rozhodnutí. Musíme tyto etapy poznávat, ovlivňovat postoje a nákupní chování.



Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury

Obrázek 3: Ilustrativní obrázek – Komunikační proces



Zdroj: Einar Faanes



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Jaké mají procesy komunikace společné jmenovatele?
- 2) Co jsou to komunikační šumy?

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Funkce komunikace

Komunikace plní vždy aktuálně relevantní funkci. Pokud dojde k její úspěšné realizaci, komunikační výměna dostane smysl. Zároveň je každý komunikant určitým způsobem motivován ke komunikaci, zde hovoříme o motivaci ke komunikaci. Pozorovatelná je i funkce exhibicionistická - kdy se člověk v rámci komunikace zaměřuje více na formu než na obsah.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

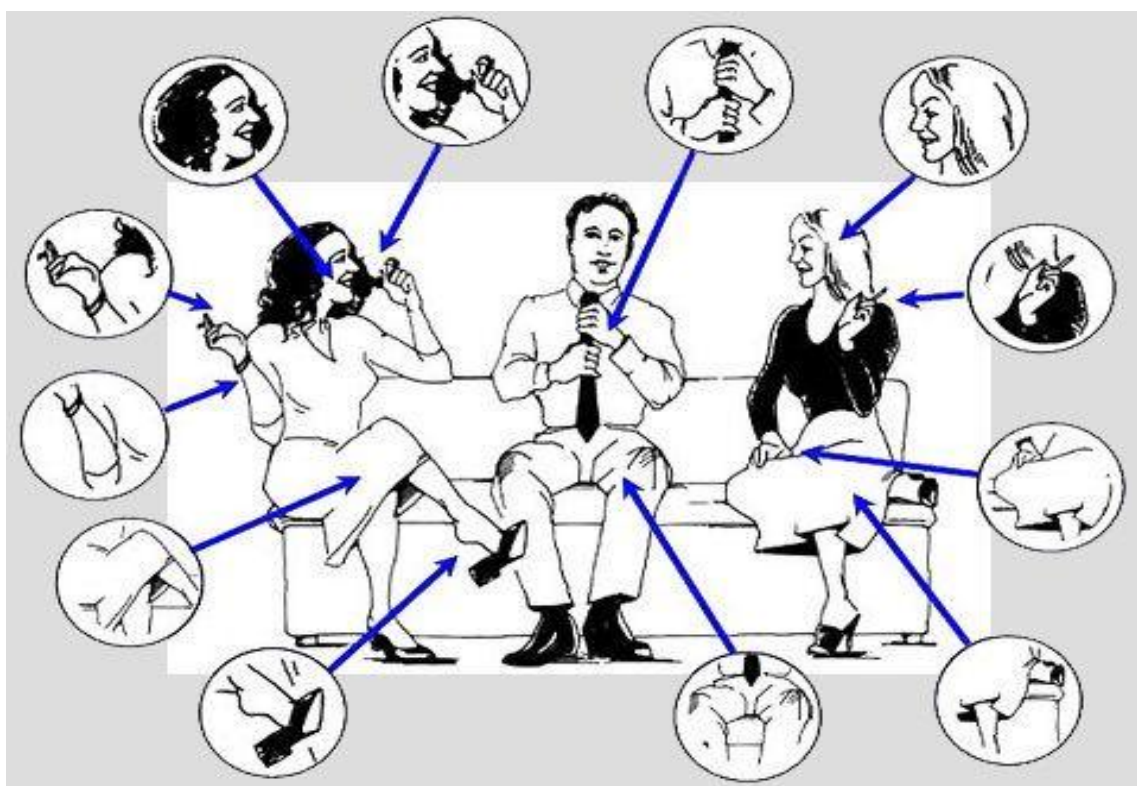
3) Co je to funkce komunikace?

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Druhy komunikace

Na druhy komunikace může být nahlíženo různě. Např. Mikuláščík (2010) uvádí dělení podle úmyslu komunikovat (záměrná, nezáměrná; vědomá, nevědomá), dále dle vzorce chování a postoje ke komunikaci (např. asertivní, negativní, agresivní), podle směru, kterým je možno ji vést (jednosměrná, dvousměrná), a také podle toho, jakými prostředky je sdělována (verbální, neverbální).

Obrázek 4: Ilustrativní obrázek druhů komunikace



Zdroj: Gamepark.cz



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

4) Jaké znáte oblasti komunikace?

- 5) Jak dělíme komunikaci?**
- 6) Je pravdou, že řeč těla je součástí verbální komunikace?**
- 7) Co je to mimika?**
- 8) Co je to gestika?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Oblasti lidské komunikace

Od lidské existence nemůžeme komunikaci oddělit. A platí často citovaná moudrá slova, že „člověku nelze nekomunikovat“. Dokonce, i když s námi náš kolega či partner „nemluví“, sděluje nám mnohé. A možná beze slova někdy pochopíme více než ze slov. Pravděpodobně nelze dostatečně zdůraznit význam komunikace pro člověka. Bez mezilidské komunikace, bez komunikace mezi skupinami lidí, podniků, institucí atd. by dnes civilizace vůbec nemohla existovat. Každý živý organismus je závislý na příjmu a výdeji látek a energií, ale také informací. Lidská společnost a její existence se danému nevymyká. Přenos a sdělování informací (tedy komunikace) je jedním z pilířů existence člověka jako bytosti i celé naší civilizace.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to mezilidská komunikace**
- 2) Jaké druhy mezilidské komunikace znáte?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Neverbální komunikace

Význam neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace asi nelze dostatečně zdůraznit. Přijímáme jí maximum informací. A pokud existuje rozpor mezi slovní a mimoslovní komunikací (například s úzkostným roztřeseným výrazem říkáme: „Já se nebojím...“), vyhodnotíme podvědomě rovinu mimoslovní dokonce jako podstatnější.

Obrázek 5: Ilustrativní obrázek – Neverbální komunikace



Zdroj: gamepark



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to neverbální komunikace?
- 2) K čemu se využívá neverbální komunikace

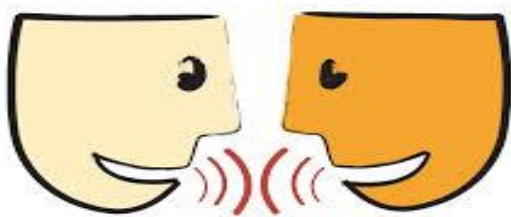
Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Verbální komunikace

Řeč (vnitřní a vnější) má klíčový význam pro myšlení, které považujeme za nejvyšší a nejsložitější stupeň poznávacích procesů, kdy obrazy skutečnosti (tj. věcí a jevů) jsou nahrazovány symboly, se kterými je pak možno intrapsychicky manipulovat a pracovat.

Myšlení bývá někdy také pojímáno jako „řeč myslí“. Verbální (slovní) projev je komplexním procesem, na kterém se podílí struktury centrálního nervového systému (tedy mozku a míchy), periferního nervového systému (tedy hlavové a míšní nervy), činnost smyslových orgánů, dýchacího ústrojí (dýchacích cest a plic).

Obrázek 6: Ilustrativní obrázek – Verbální komunikace



Zdroj: bloumatel.com



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to verbální komunikace?
- 2) Jaké znáte komunikační styly?

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Paraverbální komunikace

Paraverbální oblast komunikace doprovází komunikaci verbální – řecké para znamená „u, při, vedle“. Řadili bychom sem tón a výšku hlasu, rychlost a plynulost řeči, pomlky i slovní emboly („eee...“ apod.) a další.

Obrázek 7: Ilustrativní obrázek „Paraverbální“ komunikace



Zdroj: slideserve.com



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

1) Co lze zařadit do „Paraverbální“ komunikace?

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Asertivní komunikace

Pravděpodobně neexistuje žádný člověk, který by se nikdy nedostal do konfliktu. Konflikty jsou běžnou složkou komunikace. Konflikty jsou součástí našeho života. Psychologický slovník (Hartl, Hartlová, 2000) je definuje také jako rozpory – spory – současný střet protichůdných tendencí apod. Opět opusťme škatulkování na dobré nebo špatné: z řady konfliktů mohou vzejít nové prvky, posun, rozvoj apod.

Obrázek 8: Ilustrativní obrázek - Asertivní komunikace



Zdroj: firemní-komunikace.cz



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to „Asertivita“?
- 2) Co je to „Asertivní“ komunikace?

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Podniková komunikace

Komunikace podniku zahrnuje techniku a nástroje, jejichž pomocí organizace buduje a udržuje vztahy s vnějším prostředím a ovlivňuje ho. Je to především dlouhodobá a cílevědomá činnost, jež zajišťuje informovanost okolí a získává zpětnou vazbu a ohlasy od veřejnosti. V hotelové praxi je dnes již běžná praxe dotazníků zjišťujících spokojenost zákazníka (např. tištěný dotazník v hotelovém pokoji), dalším způsobem je internetová diskuse. V povědomí veřejnosti můžeme pomocí úspěšné komunikace podniku zlepšit zprostředkovaně image, pozici firmy a ovlivnit nabídku. Komunikace podniku znamená aktivní přístup ke všem situacím, které se snaží organizace vysvětlit prostřednictvím masmédií. Cílem je vybudování dlouhodobě udržitelného dobrého image firmy, goodwill a důvěryhodnosti. V případě dobrého jména je i sebemenší reklama úspěšná, v případě špatné pověsti není úspěšná ani ta nejlepší kampaň. Rozsáhlé organizace mají problém se sdílením informací. Ještě větším problémem se ukazuje, že organizace ne vždy efektivně využívají znalostí a nápadů svých zaměstnanců. Mnohdy se také v organizacích tvoří jedna věc dvakrát, prostě proto, že řešitelé o sobě vzájemně nevědí. Moderní řízení znalostí a projektů v organizaci vyžaduje zcela nový přístup, který mohou zprostředkovat podnikové sociální sítě.

Obrázek 9: Ilustrativní obrázek – Podniková komunikace



Zdroj: komunikace na pracovišti – vyplnto.cz



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

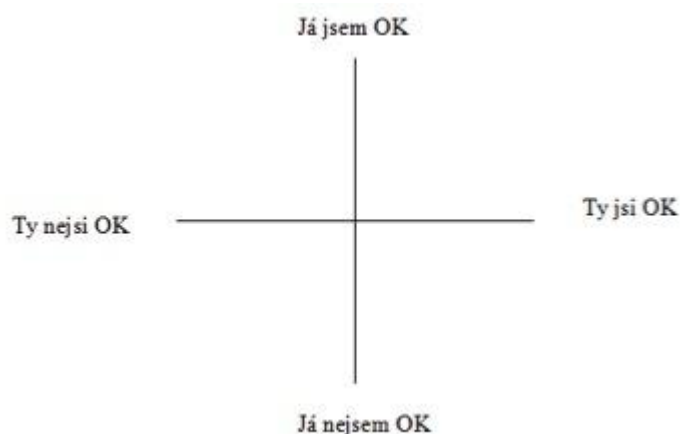
- 3) Jaké jsou funkce podnikové komunikace?**
- 4) Jaké jsou cílové skupiny podnikové komunikace?**
- 5) Jak dělíme podnikovou komunikaci?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Komunikace v práci manažera

Jednou z nejdůležitějších činností manažera je být neustále ve styku se zaměstnanci. Chodit mezi ně a hovořit s nimi o jejich práci, o cílech firmy, ale také o jejich osobních problémech. Komunikace je alfou a omegou jeho práce a do značné míry také otázkou jeho úspěchu, i když pohlcuje nejvíce času (nebo by alespoň měla). I když člověk má schopnost komunikovat ve formě mluveného slova, tedy verbálně, přesto více než devadesát procent informací dostáváme o druhém účastníkovi komunikačního procesu formou nonverbální. Tedy vše co nebylo řečeno mluveným slovem, ale bylo podstatnou součástí interaktivní komunikace.

Obrázek 10: Ilustrativní obrázek – Základní aspekty komunikace v manažerské práci



Zdroj: publi.cz



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Jaká jsou základní pravidla manažerské komunikace?
- 2) Existuje manažerský styl komunikace?
- 3) Jaké jsou komunikační bariéry v manažerské komunikaci?

- 4) Existují zásady efektivní komunikace manažera? Když ano, jaké?**
5) Co jsou to zdroje informací?

Prostor pro odpovědi:

Téma č. 13

Cíl studia tématu: Základní pravidla manažerské komunikace

Znalost základních faktů; příslušné profesionální vzdělání; neustálá vnímavost k událostem; analytické schopnosti; schopnost řešit problémy; emocionální odolnost; čínorodost; tvořivost (kreativita); ochota tvrdě pracovat; vytrvalost a odhodlanost; ochota riskovat; schopnost vzbuzovat nadšení; komunikační schopnost; schopnost předvídat krizi, profil manažera a jeho úkoly vyplývají z manažerských funkcí a záležití, na které úrovni se daný manažer nachází.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

1) Co to je manažerská komunikace?

Prostor pro odpovědi:

Téma č. 14

Cíl studia tématu: Manažerský styl komunikace

Styl vedení musíme měnit a přizpůsobit se dané konkrétní situaci. Je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace. „Manažer musí znát především sám sebe, musí znát silné a slabé stránky své osobnosti, aby ty první mohl rozvíjet a ty druhé překonávat. Poznání sebe sama je předpokladem k poznání a pochopení ostatních lidí, je předpokladem k jejich úspěšnému vedení.“ Efektivní komunikace sděluje myšlenku posluchači tak, aby ji porozuměl. Cílem úspěšná komunikace je snaha vést ke shodě názorů. Úspěšná komunikace není samozřejmost. Lze ji docílit, i když nejednám podle pravidel efektivní komunikace. Osobní přitažlivost a kouzlo osobnosti. Rozumíme tím jakýsi faktor x, který člověk má nebo nemá. Nelze ho získat žádným učením, je to vrozený dar. Je to určitý druh autority, který vyzařuje z jeho vědomostí či společenského postavení.

Obrázek 11: Ilustrativní obrázek – Manažerský styl komunikace



Zdroj: www.interquality.cz



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co jsou styly manažerské komunikace?
- 2) Jaké styly manažerské komunikace znáte?

Prostor pro odpovědi:

Téma č. 15

Cíl studia tématu: Komunikační bariéry v manažerské komunikaci

Slova, která chce mluvčí někomu sdělit, jsou výsledkem čtyř funkcí našeho vědomí – vnímání, myšlení, cítění a intuice. Na straně posluchače pak tyto funkce vyvolávají jeho reakci na to, co je mu sdělováno. Pokud je výsledkem působení těchto funkcí ve vědomí účastníků rozhovoru taková verbální komunikace, která je sémanticky koherentní neboli obsahově srozumitelná a syntakticky kohezivní, tj. slova jsou řazena podle všeobecně platných pravidel, potom existuje reálná šance, že se účastníci rozhovoru nejen dorozumějí, ale že se také shodnou. Pokud tomu tak není, znamená to, že zmíněné čtyři funkce vztyčily v jejich vědomí komunikační bariéry, které brání mluvčímu v tom, aby jeho verbální projev splňoval dvě výše uvedená kritéria, a posluchači v tom, aby sdělení mluvčího dokázal dešifrovat. V takové situaci je shoda obou aktérů dialogu prakticky nemožná.

Obrázek 12: Ilustrativní obrázek – Bariéry v komunikaci



Zdroj: jasonlejeune.com



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to komunikační bariéra?**
- 2) Jaké známe komunikační bariéry?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Zásady efektivní komunikace manažera

Cílem efektivní komunikace je využít poskytnout teoretický základ, ale i praktické tipy pro posílení komunikačních dovedností manažerů. Zdokonalení komunikačních dovedností přispěje k vyšší efektivitě při vedení lidí, tím i ke zlepšení týmové spolupráce, posílení pozitivní atmosféry v týmu a snížení stresu. Řízení změny, jeho podpora a komunikace – překážky při firemních změnách (jak, kde a proč vzniká nesouhlas, kritika a odpor), správné informace a správná komunikace, jak motivovat ke změnám, jak vyvolat ztotožnění i v nepříjemných situacích, zachování věrohodnosti, vytvoření akceptace, motivace podřízených, pozitivní zvládnání napětí.

Obrázek 13: Ilustrativní obrázek – Efektivita komunikace



Zdroj: camschool.cz



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to efektivita?**
- 2) Jaké jsou zásady efektivní komunikace?**
- 3) Musíme vždy souhlasit s tím co slyšíme od firemního vedení?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Zdroje informací

Existuje mnoho cest, jak se do příspěvků mohou dostat faktické chyby. Uvědomme si, že mnoho článků popisuje různé frakce ve sporu. V takovém případě je třeba hledat spolehlivé zveřejněné zprávy o názorech jednotlivých protagonistů. Nezjevná fakta, názory, teorie a argumenty mohou být uvedeny v článku pouze tehdy, pokud již byly publikovány důvěryhodným a respektovaným nebo jinak ve vztahu k tématu společensky významným zdrojem. V článku by měl být tento zdroj vždy uveden. Jakákoliv nezjevná informace, která není ověřitelná a která nemá uvedený zdroj, může být vymazána. „Nezjevným“ se přitom pro účely tohoto pravidla rozumí to, co některý editor odůvodněně zpochybnil, nebo by mohlo být zpochybněno. Články by měly vycházet z důvěryhodných zdrojů, o kterých je obecně známo, že publikovaná fakta ověřují a že jsou přesná. Pro vědecká témata by to měly být především vědecky recenzované publikace, pro běžná témata to může být i deník, časopis nebo soukromý či úřední web, pokud nese základní známky důvěryhodnosti a není zcela anonymní.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to zdroj informací?**
- 2) Jak dělíme zdroje informací?**
- 3) Jaké zdroje informací známe?**
- 4) Lze věřit každé informaci?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Komunikace v týmu

Chcete mít výhodu před ostatními a umět efektivně komunikovat? Naučte se využívat komunikační techniky, které můžete okamžitě aplikovat do praxe. Naučíte se sebejistě komunikovat, vést rozhovor, ovládat a číst řeč těla, zvládat i složitější komunikační situace. Dosáhnete svých cílů v komunikaci. Podle jedné studie je rozvoj v rámci týmu jednou z nejúčinnějších aktivit v rámci organizací (versus finanční měřítko) pro zlepšení výkonnosti organizace. Současné analýzy ukazují, že aktivity určené pro rozvoj organizací zahrnující teambuilding a teamtraining zlepšují jak cílový rozvoj výkonnosti v týmu, tak i individuální kontrolní hodnocení v rámci týmu. Pro potřeby zvládnutí dobré komunikace v týmu je nutné nastavit pravidelná školení – workshopy. Workshop by měl být zaměřen na vztahy v podnikových týmech, především na zásady komunikace ve vztahu nadřízený – podřízený. Následně se účastníci systematicky seznámí se základními pojmy v komunikaci, pravidly úspěšné a asertivní komunikace, častými problémy v této oblasti. Důraz bude kladen na správná pravidla informování, kritizování a pochvaly, na rozdíly mezi pozitivní a negativní formulací výroků a na konkrétní negativní faktory a problémy v komunikaci.

Základy interpersonální komunikace - Semináře jsou zaměřeny především na efektivní komunikaci v malé skupině a v osobním kontaktu. Tuto formu komunikace pravděpodobně provozujeme každý den. Můžeme se v této oblasti vůbec něco nového přiučit? V semináři prožijete zkušenost, že interpersonální komunikace zasahuje do našeho nitra hlouběji, než jste si mysleli. Obdržíte praktické podněty pro radikální zlepšení efektivity v komunikaci s nejbližšími spolupracovníky, s obchodními partnery nebo i se členy vlastní rodiny. Poznáte, proč nám osobní rozhovory a běžná komunikace v malé skupině často fungují jen omezeně a naučíte se praktické kroky, které mohou znamenat změnu atmosféry ve Vaše bezprostředním okolí.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Proč vám bez správné komunikace nebudou fungovat další manažerské nástroje (vedení, motivace, řízení...)?**
- 2) Jaké jsou nejčastější chyby v manažerské komunikaci a jak jim předcházet?**

- 3) Horizontální a vertikální komunikace – rozdíly, co, kdy a kde funguje?
- 4) Jak zajistit, aby lidé slyšeli to, co jim opravdu říkáte?
- 5) Proč a jak komunikovat otevřeně a narovinu?
- 6) Co dokáže slovo PROSÍM, DĚKUJI a PROTOŽE?
- 7) Jak to udělat, aby vám lidé ve firmě (týmu) rozuměli a vy jste rozuměli jim?
- 8) Které malé změny v komunikaci způsobí velké změny ve výsledcích týmu a firmy?
- 9) Jak používat jinak emaily, vést porady a one-to-one rozhovory, aby lidé byli motivovaní? Co je to zpětná vazba?

Obrázek 14: Ilustrační obrázek – komunikace v týmu



Zdroj: axiaplus.cz

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Komunikace v základních manažerských funkcích

Rozvíjet klíčové manažerské dovednosti a znalosti. Naučit se zvládat základní manažerské funkce, motivovat zaměstnance, řešit konflikty, ovládat asertivní techniky a předcházet syndromu vyhoření. Základním nástrojem každého manažera jsou jeho komunikační dovednosti. Úspěch mu zajistí, bude-li schopen získávat podřízené pro plnění zadaných úkolů, podporovat jejich motivaci a vést je formou průběžně poskytované zpětné vazby. Při této práci se standardně opakují některé zažité formy manažerských rozhovorů. Odpovědnosti manažera při řízení spolupracovníků, zákonitosti lidské motivace a vhodné způsoby stimulace výkonu, úskalí manažerské komunikace, zadávání úkolů, zásady delegování, motivační a vytýkácí pohovory. Nejvíce si lidé pamatují poznatky, které získali vlastní zkušeností, a nejvíce se zasazují za řešení, která jsou výsledkem jejich práce. Zkušený manažer dokáže na těchto principech postavit svůj obvyklý styl vedení - koučující přístup. Nejrůznějšími poradami trávíme významnou část našeho pracovního času. Smutné je, že zdaleka ne vždy jsme přesvědčeni o efektivitě jeho využití. A přitom by obvykle stačilo „tak málo“ - zodpovědný a kvalifikovaný přístup svolavatelů k přípravě a vedení porad a ukázněný a aktivní přístup jejich účastníků. V souvislosti s centralizací servisních útvarů v řadě velkých firem, ale i v návaznosti na zavádění moderních forem práce (práce z domova, práce ve virtuálních týmech) vystupuje stále více do popředí relativně nový prvek v managementu – řízení na dálku.

Obrázek 15: Ilustrační obrázek – manažerská komunikace - Zdroj: ictmanazer.cz





Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je základním nástrojem manažera v komunikaci?
- 2) Jaké styly vedení znáte?
- 3) Co je to koučování?

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Delegování

Delegování představuje sdílení či přenos povinností, a s tím souvisejících pravomocí a odpovědností, od nadřízeného, který má právo delegovat, na podřízeného zaměstnance. Delegování podporuje samostatnost pracovníků, rozvíjí jejich zodpovědnost a v neposlední řadě může mít pro pracovníka významnou motivační hodnotu.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to „Delegování“ a z čeho se skládá?**
- 2) Co znamená „Umění delegovat“?**
- 3) Proč, co, jak delegovat?**
- 4) Jak překovat slabé stránky delegování?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Rozhodování

Rozhodování patří mezi klíčové manažerské funkce (funkce managementu) a proto se týká všech oborů a aspektů organizace. Rozhodování je podstatou práce manažerů, podobně jako související řešení problémů. Samotné rozhodování a řešení problémů je předmětem několika oborů - kognitivní psychologie, kognitivní vědy, ekonomie a ekonomiky, teorie rozhodování a umělé inteligence. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, především strategických rozhodovacích procesů probíhajících na úrovni top managementu, zásadním způsobem ovlivňují efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací. Rozhodování patří mezi významné aktivity, které manažeři v organizaci realizují. Jako nedílná složka manažerské práce se rozhodování uplatňuje v podstatě ve všech manažerských činnostech. Rozhodování je procesem výběru mezi alespoň dvěma možnými variantami jednání.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to „Rozhodování“ a jaké rozhodující procesy znáte?**
- 2) Jaké zásady je dobré dodržovat při rozhodování?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Konflikty

Konflikt (z lat. configó, conflictum) je srážka či střet dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí, případně aktérů (jednotlivci, zájmové skupiny, instituce apod.). Konflikt nastává v případě, kdy se tito aktéři setkávají a činí rozhodnutí v rámci stejného systému nebo se musí dělit o společné zdroje. Konflikt je průvodním jevem sociálního života. Je nadčasovou kategorií, neboť je součástí každého typu nám známých společností.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co jsou to „Konflikty“ a co je vyvolává?**
- 2) Jaké známe typy konfliktů?**
- 3) Jak nejefektivněji řešit konflikty?**
- 4) Znáte 6 stupňů řešení konfliktů?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Hodnocení

Hodnocení výkonu patří k základním pravidlům řízení firmy. Základní povinností vedoucího pracovníka je hodnotit své podřízené. Porovnává, jak pracovník zvládá a plní stanovené úkoly, poskytuje mu informace týkající se zlepšení jeho práce a posuzuje jeho pracovní chování. Veškeré poznatky s pracovníky projednává. Cílem je dosáhnout zlepšení výkonu pracovníka.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Jaké základní funkce hodnocení znáte?**
- 2) Jaká jsou kritéria hodnocení?**
- 3) Jaké jsou metody hodnocení?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Zpětná vazba

Pojem zpětná vazba (anglicky feedback) se na internetu obvykle používá ve dvou trochu odlišných významech. Potřebujete být efektivnější? Chcete vědět, jak účinně zvýšit svoji výkonnost? Zpětná vazba vám poskytne cenné informace o úrovni Vašich schopností a pomůže tak vytvořit osobní rozvojový plán šitý přesně na míru. Zpětná vazba není dogma, jedná se pouze o určitý pohled na sebe očima jiných. Ve výstupech zpětné vazby se hledají především opakující se vzory a výrazné odchylky od normálu. Zpětná vazba není hodnocení, kritika či posudek, ačkoli ji lidé takto často chápou. Jedná se pouze o jeden z nástrojů, na němž je možné stavět, kdy stupeň jejího využití závisí na stylu řízení.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to „Zpětná vazba“? Je důležitá? Když ano, proč?**
- 2) Jak dát zpětnou vazbu?**
- 3) Jak přijmout zpětnou vazbu?**
- 4) Jaké jsou nejčastější zpětné vazby?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Vedení lidí

Týká se oblasti vedení a řízení lidí, spadající do managementu nebo vedení armády, historické vládnoucí osoby. Náročná oblast, zabývající se psychologií a sociálními vztahy odkrývající dovednosti vést a řídit různé druhy a velikosti skupin lidí, jejich koučování a delegování, organizování a budování týmů, spolupráce na společných cílech, podobných cílech nebo rozdílných cílech, plánování a koncepční řešení, manipulace, asertivita. Velká řada vedoucích pracovníků a velitelů, hledá jednoduchý a srozumitelný návod jak vést a řídit lidi. Možná vás trochu zklamu, vedení a řízení lidí, je všechno možné jen ne jednoduché. Samozřejmě existují knihy, které tvrdí, že mají jednoduchý recept na problematiku a do určité míry mají i pravdu.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to psychologická podstata vedení lidí?**
- 2) Jaké znáte styly řízení?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Motivace

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Motivace je vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka k něčemu. Je to, co nás pohání něco dělat. Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů (stimulačních či aktivizačních faktorů) - vnějších i vnitřních (sebemotivace). Úzce souvisí s výkonností člověka - motivovaný člověk je výkonnější, více se soustředí na dosažení určitého cíle. Motivování je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení, a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) **Co je to motivace?**
- 2) **Jaké znáte funkce motivace v pracovním jednání člověka?**
- 3) **Co je to výkonnost a motivace?**
- 4) **Jaké jsou faktory motivace?**
- 5) **Co je to motivační program?**
- 6) **Jaké jsou motivační funkce?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Vedení porad

Slovník spisovné češtiny vysvětluje poradu jako rozpravu o řešení určitých otázek zpravidla s větší účastí. Jinými slovy, jedná se o setkání lidí, kteří se sešli řešit určité, předem známé a přesně definované otázky podle určitého programu. Pro některé účastníky pracovní porada znamená ztrátu času spojenou s pocity frustrace. Porady jsou nezbytnou součástí každé manažerské funkce. Nezaměřujte se na to, co se špatně odehrálo, ale zamyslete se nad tím jak to provést příště lépe. V žádném případě se nesmí vést porady monologem nadřízeného. Nechte prostor všem zúčastněným. Můžete tak dojít k novým poznatkům a strategiím. Docílíte tím, zvýšení motivace k dalším činnostem.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) **Jaké jsou základní funkce porady? Jmenujte, alespoň tři.**
- 2) **Jak správně připravit poradu?**
- 3) **Jak správně vést poradu?**
- 4) **Jak a proč vyhodnocovat poradu?**
- 5) **Proč jsou porady neoblíbené?**
- 6) **Co je to „Brainstorming“?**
- 7) **Kdo je to „facilitátor“?**
- 8) **Dokážete vyjmenovat tzv. „Desatero“ dobrého „facilitátora“?**

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Prezentace

Prezentací a prezentačním programem se rozumí specializovaná počítačová aplikace, která umožňuje vytvářet nebo předvádět elektronické prezentace, přičemž tyto programy lze rozdělit: na programy umožňující vytvoření prezentace, programy umožňující předvádění prezentace a kombinované (zajišťují obě funkce). Prezentací rozumíme: výklad, ukázkou něčeho, produkt vytvořený v počítačovém prezentačním programu (např. MS PowerPoint). Prezentačním programem potom rozumíme specializovanou počítačovou aplikaci, která umožňuje vytvářet nebo předvádět elektronické prezentace, přičemž můžeme tyto programy rozdělit: na programy umožňující vytvoření prezentace, programy umožňující předvádění prezentace a kombinované (zajišťují obě funkce). Pokud je prezentace vytvářena pro výukové účely, hovoříme o výukové prezentaci. Při prezentování je uplatňována zásada názornosti.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Myslíte si, že „Prezentace“ je jednou z důležitých znalostí managementu? Jestli ano, proč?
- 2) Co je cílem prezentace?
- 3) Co je to vizualizace?

Prostor pro odpovědi:

Cíl studia tématu: Komunikace v mezinárodním prostředí

Komunikace je jedním z nejdůležitějších prostředků úspěšnosti podniku v dnešním stále více konkurenčním prostředí trhu, a to zejména firem podnikajících v mezinárodním měřítku. Tato problematika se ve velké míře dotýká hotelnictví, které je nedílnou součástí cestovního ruchu. Zahraniční hotelové společnosti, které expandovaly po roce 1989 do České republiky, jsou v našem prostředí zastoupeny jednotlivými hotely a ve větším měřítku hotelovými řetězci. Ziskovost hotelových firem je z převážné části závislá na jejich obchodních a marketingových strategiích a dovednostech, jako je komunikace. Top manažeři hotelových řetězců, tedy firem působících v mezinárodním prostředí, někdy zanedbávají význam neviditelných bariér kulturních rozdílů v obchodní komunikaci. Předpokládá se, že globalizace je kritickým faktorem, který ovlivňuje hospodářský rozvoj, demografické chování a všeobecné obchodní podmínky cestovního ruchu na celém světě (Lillis, Tian, 2010).

Je-li globalizace nevyhnutelný proces, pak křížení kultur bude také nevyhnutelné, protože svět je stále více homogenní a rozdíly mezi národními trhy pomalu mizí. Tento fakt se projevuje v současné době v hotelovém průmyslu, který celosvětově prošel ekonomickou krizí a v současné době se pomalu dostává z recese, ale jen v některých zemích světa. Na druhé straně kulturní rozdíly mezi národy, regiony a etnickými skupinami nezanikají. To znamená, že globální obchodní komunikace, kterou můžeme označit jako mezinárodní kulturní proces, vyžaduje, aby manažeři byli dobře informováni o kulturních rozdílech na národní a místní úrovni v oblastech, kde řídí svá hotelové podnikání (Frabotta, 2001).

Podniková identita je komplexem výrazových prostředků podniku, které ve vzájemném působení vytváří identitu a ovlivňují image podniku. Do podnikové identity náleží čtyři základní oblasti: podnikový produkt, podnikový design, podniková komunikace a podniková kultura. Jednotlivé prvky podnikové identity jsou vzájemně propojené a jejich tvorba by měla mít jasnou koncepci a strategii, protože hlavním cílem je vytvořit nezaměnitelnou a originální identitu, která odliší podnik od konkurence.

Pojem podniková kultura si většina lidí spojí s japonskou společností, kde se každé ráno zaměstnanci sejdou ke společné rozsvičce a zpívají podnikovou hymnu. I když je toto pojetí v evropských měřítkách trochu nadnesené, je obrázkem toho, jak také může podnik díky dobré podnikové kultuře prosperovat. Japonské firmy jsou důkazem. Fenoménu podnikové kultury se ve světě věnuje spousta vědeckých pracovišť, což svědčí o závažnosti tohoto tématu. Mnoho manažerů se mylně domnívá, že nastolit dobrou podnikovou kulturu není žádný problém. Na vrátnici vylepí etický kodex,

zaměstnancům koupí stejnokroje a sjednotí vybavení kanceláří. Podnikovou kulturu je ale třeba chápat v daleko rozsáhlejší kontextu.



Literatura: Viz přehled základní (povinné) a doporučené literatury



Kontrolní otázky ověřující pochopení tématu:

- 1) Co je to mezinárodní prostředí?**
- 2) Jak se projevuje interkulturní komunikace v hotelnictví?**
- 3) Co je to podniková identita?**
- 4) Co je to firemní kultura?**
- 5) Jaké příklady firemní kultury znáte?**

Prostor pro odpovědi:
