

Komplexní rámec pro školení a rozvoj zaměstnanců **Front-office** v oblasti vybraných jemných dovedností

Norbert Beták – Viktória Bíziková – Hana Bieliková

2022



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evroské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.

Publikace neprošla jazykovou úpravou.

© Norbert Beták, Viktória Bíziková, Hana Bieliková

Tato publikace byla vytvořena v rámci řešení projektu Erasmus+ 2021-2-CZ01-KA210-VET-000049509 „The Framework for FrontOffice Employees Development“.



**Spolufinancováno
Evropskou unií**

Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenesou odpovědnost.

Obsah

ÚVOD	5
Odborné kompetence a jemné dovednosti pracovníka recepce	7
Rámcový plán školení pracovníků front office v oblasti vybraných jemných dovedností	10
Formy, metody a organizace školení	13
Kapitola: Time management	16
Efektivní vymezení cílů – „SMART“ cíle	20
Efektivní plánování činností – (Matice managementu času)	25
Aktivity na procvičování a rozvoj dovedností (praktická část)	30
Otázky na přežkoušení vědomostí	36
Kapitola: Stress Management	41
Stres a stress management	42
Mozek a stres	43
Projevy stresu	44
Stresory	45
Stresory v práci ve front office	47
Otázky k přežkoušení znalostí	52
Aktivity na rozvíjení dovedností	56
Doporučená literatura	69
Kapitola: Komunikační dovednosti	70

Shrnutí	89
Použitá literatura:	90
Otázky k přezkoušení znalostí	91
Aktivity na rozvíjení dovedností	91
Doporučená literatura	92

ÚVOD

Oddělení front office můžeme vnímat jako první a proto velmi důležitý kontaktní bod mezi zákazníkem a pracovníkem hotelu – recepčním. Z hlediska fungování reálné odborné praxe však mohou tomuto prvnímu setkání předcházet situace, kdy již může být navázána komunikace zúčastněných stran, a tudíž dojde ke vzájemné interakci mezi potenciálním zákazníkem a pracovníkem hotelu (např. přes emailovou komunikaci, webstránku hotelu, online reklamu, apod.). Musíme si však uvědomit, že první face-to-face kontakt s pracovníkem oddělení front office hraje bezpochyby významnou roli. Je možné se dokonce dívat na oddělení front office jako na „hlas a tvář“ hotelu, neboť směrem k zákazníkovi komunikuje ty informace, které jsou pro něj v daném okamžiku v souvislosti s jeho ubytováním nejdůležitější. Na druhé straně však jde i o představení a komunikaci jakési „vizitky“ hotelu, neboť pracovník hotelu je svým chováním a vzezřením zodpovědný i za vytvoření prvního dojmu na zákazníka – a to již později změnit nelze. Oddělení front office v případě hotelu či jiného ubytovacího zařízení může mít v různých konkrétních případech různou strukturu a tedy i jeho význam a úkoly se mohou značně lišit. Kromě toho víme, že na oddělení front office se setkáváme s různými pracovními pozicemi a pracovními činnostmi, avšak představa její činnosti (hlavně v případě laické veřejnosti) se často zužuje na oblast recepce a na práce, které jsou prováděny pracovníky recepce. Není pochyb, že pracovník recepce má v této pracovní hierarchii klíčové postavení a proto se v naší publikaci primárně soustředíme na tuto oblast.

Předložená publikace *Komplexní rámec pro školení a rozvoj zaměstnanců Front-office v oblasti vybraných jemných dovedností* má za cíl přispět k rozvoji odborné připravenosti současných, ale hlavně budoucích pracovníků oddělení front office, zejména pracovníků recepce. Zaměřuje se na stručnou charakteristiku činností a odpovědností pracovníka recepce s vysokým důrazem na budování a rozvoj jemných dovedností, které jsou neodmyslitelné v profesionálním výkonu práce oddělení recepce. Podrobněji představuje jemné dovednosti, popisuje jejich význam v souvislosti s pracovní náplní a činnostmi pracovníka recepce, přičemž poukazuje i na základní techniky a metodiky jejich rozvoje. Součástí jednotlivých kapitol jsou otázky na zodpovězení a úkoly k procvičení, kterými se autoři snaží ještě více přispět k osvojení a prohloubení daného obsahu.

Jak už bylo výše naznačeno, snahou autorů bylo dostat do rukou – zejména laického – čtenáře jednoduchý, avšak ucelený materiál, který nejen vytvoří reálnou představu o jemných dovednostech a jejich významu v práci recepčního, ale napomůže i k jejich rozvoji a budování.

Jako primární čtenářská cílová skupina byli vymezeni budoucí zaměstnanci recepce bez předchozích profesionálních zkušeností na stejných či obdobných pracovních pozicích. Přesto jsou však autoři přesvědčeni, že předložená publikace poskytne užitečné informace i pro současné pracovníky oddělení front office, kterým má potenciál přispět zejména k systematizování a možná k rozšíření vlastních znalostí a dovedností.

Pracovník recepce, jak už zde bylo zmíněno, přichází do přímého kontaktu a do vzájemné interakce s potenciálním či stávajícím zákazníkem. Je evidentní, že odbornost zaměstnance – včetně jeho osobnostních a profesionálních kompetencí – určuje a/nebo přidává na kvalitě poskytnutých služeb hotelu a může tedy i značně předpovídat finální spokojenost zákazníka a tím i přispět ke spokojenosti s hotelem. Při interakci mezi pracovníkem recepce a zákazníkem jde zejména o důležitý ústní projev, který se prokáže v pracovních situacích, jakými jsou zejména přivítání hosta, vyřizování jeho žádostí a poskytnutí potřebných informací. Obzvláště důležitá je písemná forma komunikace, jelikož se často využívá především při vyřizování elektronické pošty, či při vytváření různých dokumentů, reakci na komentáře a recenze apod. Kromě zmíněných příkladů je důležitá i řada jiných předpokladů a kompetencí – některými z nich se budeme blíže zabývat.

Odborné kompetence a jemné dovednosti pracovníka recepce

Odborné kompetence jsou v zaměstnání velmi důležité, ba dokonce nepostradatelné. S pojmem kompetence se uchazeč o zaměstnání setkává již při prostudování požadovaných osobnostních a profesionálních předpokladů úspěšného uchazeče v souvislosti s danou pracovní pozicí. Můžeme říci, že pod požadovanými dovednostmi a kompetencemi se vlastně skrývá schopnost jedince – budoucího zaměstnance – efektivně plnit úkoly a řešit problémy, které vyplývají z jeho pracovní náplně. Není pochyb tedy, že budování a rozvoj dovedností a kompetencí musí být středobodem pozornosti již v procesu přípravy jedince na trh práce. Vzdělávací instituce – zejména odborné – připravují absolventy na výkon budoucího povolání, avšak vzhledem k tomu, že požadované předpoklady na zaměstnance se neustále doplňují a mění, je nutné se kontinuálně vzdělávat a rozvíjet. V současnosti se již celoživotní vzdělávání považuje za nezbytnost úspěšného fungování ve společnosti. Je proto třeba zabývat se s rozvojem dovedností a budováním kompetencí i po ukončení institucionální školní docházky – ať už formou sebevzdělávání nebo aktivní účasti na workshopech, či jiných vzdělávacích aktivitách. Jsou oblasti a odvětví, kde je přímo žádoucí, aby zaměstnanec své dovednosti dále rozvíjel a byl připraven na úspěšné zvládnutí nově vzniklých problémů a situací. Platí to i v případě hoteliérství – konkrétně v oblasti front office –, kde se ukazuje neustálý rozvoj a poměrně rychlá změna v různých oblastech – stačí si vzpomenout mimo jiné na schválení nových legislativ, resp. rapidní rychlost technologického a digitálního pokroku. Kromě výše zmíněného jsou změny viditelné i u samotných zákazníků – v jejich chování, komunikaci apod. I na tyto změny se musí pracovník recepce náležitě připravit, vždyť například zákaznické chování ve velkém ovlivňuje a determinuje jeho práci. Kontinuální vzdělávání patří k efektivnímu výkonu práce zaměstnance recepce a vyžaduje mnohé speciální znalosti, dovednosti a schopnosti, které je třeba neustále obnovovat, rozvíjet a doplňovat.

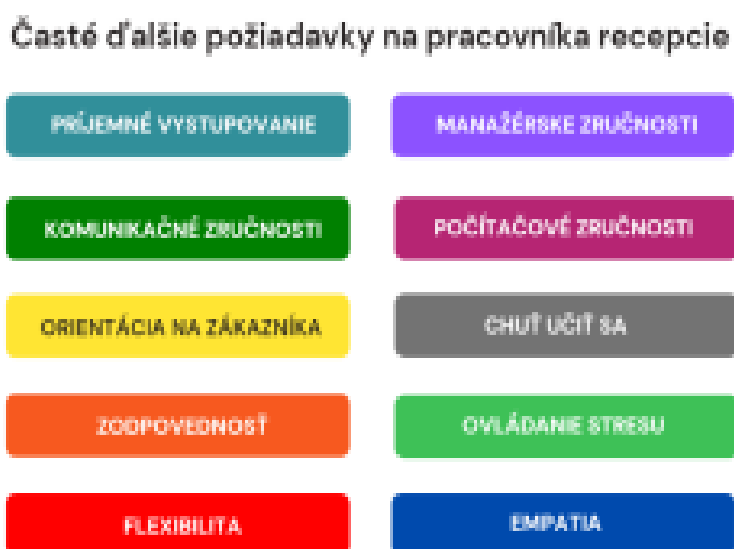
Základní odpovědnost pracovníka recepce lze obecně vymežit a na základě ní vytvořit základní představu o potřebných dovednostech a kompetencích. Jedná se zejména o:

- ✓ interakci se zákazníkem v souvislosti s jeho ubytováním
- ✓ sledování kapacity hotelu a přidělení pokojů zákazníkům
- ✓ sběr a zpracování informací o zákaznících
- ✓ vytváření profilu zákazníka a jeho následné zpracování v příslušných digitálních systémech

- ✓ prodej služeb
- ✓ vyřizování žádostí a stížností
- ✓ předpříprava, resp. pomoc při vyhotovení podkladů k vyúčtování a platby
- ✓ zajištění spokojenosti zákazníka.

V současnosti se při hledání nového zaměstnání často používá internet a konkrétní webové stránky, které shromažďují aktuální pracovní nabídky z různých oblastí na jednom místě. Mezi nejznámější webové lokality na Slovensku patří www.profesia.sk. Rozhodli jsme se podívat na

inzeráty zaměstnavatelů nabízejících zaměstnání pro pracovníka recepce hotelu nebo ubytovacího zařízení. Za tímto účelem jsme navštívili už zmiňovanou webovou stránku a zadali jsme naše hlavní kritérium vyhledávání, kterým byla pracovní pozice recepční hotelu. Vyhledávání jsme zúžili na nabídky ze Slovenska a blíže jsme si prohlédli prvních 15 relevantních pracovních nabídek. U každé nalezené pracovní nabídky jsme si všimli, že zaměstnavatel očekává kromě splnění standardních požadavků (hlavně relevantní vzdělání, praxi apod.) i další, tzv. dodatečné požadavky. Právě předpoklady, které dotvářejí profil zaměstnance, jsou mimořádně důležité z hlediska ovládnutí dané profese a představují tak konzistentní součást požadavků na zaměstnance. Další požadavky na pracovníka recepce velmi často zahrnují kompetence a dovednosti, které zapadají do kategorie interpersonálních dovedností, resp. do skupiny tzv. jemných dovedností. Uvádíme ty, které se objevily více než jednou.



*Obrázek 1
Požadavky na zaměstnance recepcie*

Mezi osobnostní předpoklady dobrého manažera, resp. osoby odpovědné za chod front office patří schopnost určit priority, schopnost delegovat úkoly, schopnost vést lidi tak, aby mohly být úkoly delegovány, mít přehled o plánovaných činnostech, efektivně využívat čas na různé druhy pracovních činností.

Rámcový plán školení pracovníků front office v oblasti vybraných jemných dovedností

V této části představíme plán školení pracovníků front office v oblasti vybraných jemných dovedností. Naším cílem je, abychom vytvořili rámec školení primárně pro budoucí zaměstnance recepcy, kteří se připravují na výkon povolání a odhodlali se rozvíjet své jemných dovednosti, které jsou nezbytné pro pozici pracovníka recepcy hotelu. Podotýkáme, že vedle rozvíjení jemných dovedností jsou velmi důležité i tzv. tvrdé dovednosti, jakož i samotné získání požadované kvalifikace v oboru hotelnictví a/nebo cestovního ruchu. Vytvořením báze odborných a jemných dovedností a jejich následným kontinuálním rozvíjením lze dosáhnout požadované kvality výkonu práce v profesi obecně a to platí hlavně v oblasti pracovních pozic vyžadujících kontakt a spolupráci s lidmi – tedy i v případě pracovníka recepcy hotelu.

Níže uvedený a popsaný rámec školení splňuje dvojí cíl. Jednak byl vytvořen tak, aby byl nápomocen při sebevzdělávání a „sebe-přípravě“ k výkonu profese pracovníka recepcy hotelu. Na straně druhé může sloužit jako námět a pomocný materiál pro školící a vzdělávací instituce připravující budoucí zaměstnance front office v oblasti jemných dovedností.

Účinnosti školení a tréninku zaměstnanců – i budoucích – může být dosaženo splněním různých předpokladů. Např. volba správných didaktických postupů a forem vzdělávání, použití adekvátních učebních materiálů a respektování jedinečností a predispozici školících se (např. preferovaný učební styl, předchozí znalosti, apod.). V současnosti se často zdůrazňuje potřeba vytváření vzdělávacího prostředí orientovaného na samotného studenta – účastníka školení. V takovém kooperujícím prostředí je dobré rozvíjet i jemné dovednosti, vzájemná spolupráce a komunikace s dalšími účastníky školení je nejen nezbytná, ale i prospěšná – mohou se tak například i vzájemně inspirovat, nebo „prověřit“ si úroveň osvojení si různých kompetencí a dovedností za pomoci druhých, apod.

Při rozvíjení jemných dovedností – ale i jiných důležitých kompetencí – se mohou často osvědčit prezentace simulačních případů a představení možných scénářů komunikace se zákazníkem hotelu, které se na školení v simulovaných situacích odzkouší. Je tedy pravděpodobné, že dojde k trvalejšímu a důkladnějšímu vybudování vybraných dovedností. V takových případech je však

nutné sáhnout do hloubky reálné praxe a odrážet ji v podobě simulačních scénářů.

Při přípravě na výkon profese, kde vzájemná lidská interakce hraje důležitou roli, je obzvláště velkým přínosem, když se vzdělávání uskuteční ve skupinách. Z uvedeného důvodu i v případě námi navrženého školicího rámce preferujeme skupinovou a prezenční formu vzdělávání.

CÍLOVÁ SKUPINA

Cílovou skupinou školení jsou především zájemci o práci na recepci hotelu bez předchozích adekvátních zkušeností nebo bez náležité praxe v dané oblasti. Do cílové skupiny účastníků školení patří především zájemci, kteří mají v plánu další rozvoj v relevantních oblastech a jemných dovednostech a kompetencích.

TÉMATICKÝ ROZSAH

Tematický rozsah se primárně zužuje na okruh třech vybraných jemných dovedností a kompetencí, které jsou úzce spjaté s pracovní náplní zaměstnance recepcie hotelu. Jde o následující tři oblasti:

- ✓ **Time management**
- ✓ **Stress management**
- ✓ **Komunikační dovednosti.**

Uvedené oblasti představují hlavní témata modulů školení, jehož rámec představíme v této části publikace. Jednotlivé moduly disponují jedinečným obsahem a zvláštními vzdělávacími cíli. V následující části odprezentujeme návrh tematických celků pro jednotlivé moduly školení.

TIME MANAGEMENT

- 1) Úvod do time managementu
 - a) Seznámení se s problematikou time managementu

- b) Vliv time managementu na pracovní i osobní život
 - c) Plánování, důslednost a kázeň
 - d) Analýza vlastního pracovního i osobního času
- 2) Jaké jsou možnosti manažování pracovní doby
- a) Vymezení cílů a řízení se podle nich
 - b) Stanovení priorit
 - c) Delegování úkolů a zodpovědností
- 3) Nežádoucí faktory a jejich eliminace v pracovní době
- a) „Zloději“ času a jejich eliminace
 - b) Zvládání časových tísňů, deadlineů.

Po absolvování tréninku bude účastník obeznámen se standardy běžné praxe v oblasti časového managementu. Rovněž bude seznámen s možnostmi, které mohou být pro praxi užitečné a to jak při organizování pracovních úkolů, tak při dosahování cílů efektivnějším způsobem.

STRESS MANAGEMENT

- 1) Úvod do stress managementu
- a) Co je stres, stresory?
 - b) Produktivita a stres
 - c) Užitečný a negativní stres
- 2) Stresory
- a) Jak bojovat proti stresu?

- b) Rozpoznávání stresorů
- 3) Cvičení a techniky

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- 1) Komunikace a její význam v práci
 - a) Komunikační dovednosti
 - b) Verbální a neverbální komunikace a její praktické využití
 - c) Argumentace a přesvědčování a jejich efektivní využití
- 2) Efektivní komunikační metody
 - a) Identifikace silných a slabých stránek komunikace
 - b) Empatie při komunikaci
 - c) Telefonická komunikace
- 3) Zvládání konfliktních situací
 - a) Komunikace s problémovými zákazníky
 - b) Reakce na útočné chování a na kritiku
 - c) Komunikace v konfliktních situacích

Formy, metody a organizace školení

Rámcový plán školení předpokládá využití inovativních metod edukace a skupinových forem vzdělávání, při kterých se klade velký důraz hlavně na aktivní přístup účastníků školení a na rozvoj praktických dovedností odpovídajících očekáváním a potřebám praxe. Při realizaci školení se doporučuje postupovat tak, aby byl respektován praktický charakter vzdělávání s procentem teoretické části maximálně v rozsahu 30% celkové hodinové dotace určené ke školení. Pro jednotlivé moduly školení jsme určili hodinovou dotaci 15 hodin/modul, z čehož 10 hodin/modul probíhá prezenční formou školení a 5 hodin/modul je věnováno pro distanční vzdělávání. Školení

by mělo být realizováno s podporou digitálních platforem a technologií určených pro edukační účely. Primárně doporučujeme použít digitální platformu pro sdílení souborů a pro tvorbu vzdělávacího portfolia, videokonferenční systém, promítací techniku a hardwarové nebo softwarové studentské hlasovací systémy pro zodpovězení otázek

Název modulu:				
Dátum:				
Čas	Téma/Tematický celok	Vzdelávacie ciele	Metóda a forma vzdelávania	Poznámky
09:00-10:30				
10:30-11:00	Prestávka			
11:00-12:30				
12:30-13:30	Obed			
13:30-15:00				
15:00-15:30	Prestávka			
15:30-17:00				

Obrázek 2

Návrh organizace školení

VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH KOMPETENCÍ

Vyhodnocení získaných kompetencí bude probíhat na dvou úrovních:

✓ **Úroveň 1 – základní znalosti z jednotlivých modulů**

Ověřování znalosti bude probíhat vyplněním testů po absolvování jednotlivých modulů školení.

✓ **Úroveň 2 – osvojené kompetence z jednotlivých modulů**

Měření kompetencí v relevantních oblastech podle specifikací jednotlivých modulů školení.

Po absolvování školení bude účastníkům distribuován dotazník pro měření spokojenosti účastníků. Jeho výsledky budou náležitě analyzovány a zjištěny nedostatky, připomínky a zkušenosti zohledněny při zkvalitnění školení.

Kapitola: Time management

Správné, cílevědomé a účinné rozdělení svého času – jakož i času jiných v případě nadřízené pozice – a hospodaření s časem vůbec je mimořádně důležité nejen na pracovních pozicích Front-Office, ale také v různých jiných oblastech. Ba dokonce můžeme říci, že Time management je důležitý nejen z pohledu svého profesního života, ale i v soukromém životě



jedince je dobré, když se s časem – jako nedostatkovou „službou“ zachází s dostatečnou ohleduplností. Zvládnutí managementu času na vysoké úrovni je základním předpokladem pro dosahování pracovních úspěchů i základním kritériem plnění pracovních povinností na profesionální úrovni.

Vzdělávací cíle:

- porozumět potřebě efektivního hospodaření s časem
- umět správně definovat Time management
- identifikovat a popsat základní faktory ovlivňující Time management
- umět samostatně stanovit cíle SMART
- aplikovat tzn. matice časového managementu při řešení konkrétních pracovních úkonů
- delegování...

Význam a důležitost dané dovednosti v práci recepčního:

- plánování schůzek

- vykonávání každodenních pracovních úkolů na FO
- systematická a včasná realizace pracovních činností

Anglický název **Time management** se doslovně překládá jako řízení času, resp. management času. Ve skutečnosti se však pod řízením času myslí hlavně efektivní plánování a využívání dostupného časového potenciálu. Time management nabízí širokou škálu různých technik, postupů a doporučení k tomu, aby se dosáhlo žádané efektivity využití jak pracovního, tak i volného času. Dále můžeme říci, že jde zároveň o strategii, která přispívá k procesu rozdělování – i správného delegování úkolů. Time management zastává důležitou roli v osobním i profesionálním životě – manažerem svého času jsme totiž všichni, a proto nemůžeme být lhostejní při zacházení s dostupným časovým potenciálem, jehož množství je obvykle nedostačující.

Správné hospodaření s časem je klíčovým předpokladem úspěšně odvedené práce i na pracovních pozicích Front-Office (FO). Je známo, že náplň činností FO je charakteristická tím, že jednak jsou přesně dány a vymezeny určité pracovní postupy a aktivity, které je nutné v rámci dané pracovní doby provést a na druhé straně se vyznačuje i tím, že jsou v nich obsaženy (v nemalém množství) i tzv. nepředvídatelné úkoly a činnosti – pracovníci FO si musejí poradit vždy s novými situacemi a případy. Právě tato dynamika, tvořená objevováním se nových výzev a povinností v práci zaměstnance FO, vytváří prostředí zajímavého a nemonotónního pracoviště. Takové pracovní místo však žádá především flexibilní a aktivní zaměstnance, kteří disponují s řadou dalších profesionálních dovedností a splňují různé specifické osobnostní předpoklady.

Existují různé faktory, které značně ovlivňují úspěšnost realizace Time managementu. Mezi nejdůležitější patří:

- **Cíl** – je možné pochopit jako stav, ke kterému se jistou činností chceme dopracovat. Schopnost a dovednost stanovit si adekvátní cíle patří mezi elementární předpoklady úspěšnosti našich činností. Bez správných cílů totiž jen těžko dosáhneme toho, čeho opravdu chceme. Cíle mohou být hlavní, které však mohou být dále rozčleněny na tzv. dílčí cíle. Na cíl se určitě doporučuje pohlížet jako na problém, který se má řešit, a proto

se osvědčí dávat do středu pozornosti právě tento vzniklý (nebo vznikající) problém a na základě něj specifikovat a zformulovat cíl.

- **Plán** – znamená, že naše naše předem stanovené cíle a vzniklé úkoly pro řešení přepracujeme do podoby konkrétního a konzistentního plánu. Při plánování musíme zejména přesně specifikovat harmonogram a postup vykonávání úkolů, ale nesmíme zapomenout ani na stanovení důležitých milníků kontroly, nebo na udržitelnost či určení kompetencí a odpovědností. Zejména u složitých úkolů je žádoucí, když se vyhotoví detailní plán, přičemž při běžných činnostech je často dostačující pouze upřesnění okruhu činností, které mají být řešeny s vymezením deadlineů – konečných termínů. Systematické plánování přispívá k budování zkušenosti, čímž jedinec získá přehled o trvání jednotlivých činností, tedy bude více v obraze, kolik mu která aktivita zabere času. Procesu plánování se jistě osvědčí věnovat náležitou pozornost a čas, toto úsilí se pak prokáže v kvalitě odvedené práce či realizaci různých činností.
- **Delegování** – znamená, že výkon jistých úkolů a činností se přerozdělí mezi dalšími pracovníky, nebo řešení nějakého úkolu se předá k realizaci jiné kompetentní osobě. I při této činnosti je důležitá předchozí analýza a plánování, výkon celého nebo jen dílčího úkolu může být přiřazen pouze osobě, která bude skutečně schopna jejího výkonu v požadované kvalitě a kvantitě. Delegováním přispíváme k „osvobození“ od řešení úkolů, které mohou plně nebo částečně provést i jiné osoby. Delegování přináší pro manažera, resp. pracovníka odpovědného za delegování úkolů velmi významný benefit a tím je zejména šetření s časem, s čímž se pojí i vznik možnosti věnovat se jiným činnostem. Je třeba si uvědomit, že delegování úzce souvisí s organizační strukturou pracoviště a je závislé i na charakteru a kompetencí pracovníka příslušné pracovní pozice FO. Mimo jiné to znamená, že je třeba být ohleduplný při delegování činností, tzn., komu a jakou činnost lze delegovat (jak z hlediska jeho pracovní pozice tak z hlediska jeho schopností a možností). Delegování úkolů však může být zodpovědné za vznik dalších benefitů. Může totiž vzbudit u pověřeného zaměstnance dojem zvýšené důvěry ze strany nadřízeného, ba dokonce akt delegování důležitého úkolu na zaměstnance může být prezentován a pochopen jako jistá forma uznání práce daného zaměstnance. Nesmíme však zapomenout

na to, že i manažer, resp. pracovník zodpovědný za delegování úkolu, nese jistou odpovědnost za kvalitu řešení delegovaného úkolu, neboť ta záleží i na jeho profesionálním přístupu při výběru vhodného zaměstnance pro výkon určité pracovní činnosti.

S výše uvedenými velmi úzce souvisí i schopnost umět oddělit podstatné od nepodstatného. To, zda dokážeme správně priorizovat své úkoly a činnosti, ovlivní proces a výsledek našich aktivit. V případě, že se začneme věnovat řešení úkolů, které jsou sice zdánlivě důležité, avšak ve skutečnosti nejsou až tak podstatné, vede ke ztrátě vzácného času, což nakonec může vést ke zmeškání termínů a tím i zapříčinit stres či vyčerpání zaměstnance. Lze říci, že schopnost oddělování podstatného od nepodstatného hraje elementární roli v úspěšném Time managementu, a bez toho nemůže být efektivní ani stanovování cílů, ani delegování úkolů, plánování bude značně ztíženo a méně účinné, když uspořádání jednotlivých kroků a úkolů nebude v souladu s jejich důležitostí a prioritou.

V následující části se budeme této problematice věnovat podrobněji a zmíníme i některé základní techniky a strategie vedoucí ke zlepšení schopnosti oddělování podstatných od nepodstatných. Postupovat budeme tak, abychom nabídli techniku, resp. strategii čtenáři ve třech hlavních oblastech (Cíl – Plánování – Delegování). Těmto třem oblastem připisujeme zvláštní význam z pohledu Time managementu, a proto jsme je již dříve identifikovali jako hlavní faktory ovlivňující účinnost Time managementu.

Efektivní vymezení cílů – „SMART“ cíle

Jak použít efektivní vytyčování cílů podle metodiky SMART? Co se vlastně skrývá pod SMART cíli a jak je umíme uplatnit v práci zaměstnance FO? Odpovědi na tyto otázky najdeme v následujícím textu

Vznik fenoménu SMART cílů sahá až do minulého století, přičemž jeho využití si najde uplatnění až dodnes. Obecně lze říci, že SMART cíle vytvářejí rámec, který přispívá ke správnému vymezení cílů, napomáhá procesu plánování a přispívá k dosahování výsledků žádané kvality a kvantity. SMART je akronym, skládající se z pěti výrazů:

- Specifický** (Specific)
- Měřitelný** (Measurable)
- Akceptovatelný** (Achievable)
- Relevantní** (Realistic)
- Termínovaný** (Time-bound)

S (Špecifický)	M (Merateľný)	A (Akceptovateľný)	R (Relevantný)	T (Termínovaný)
Ciele vymedzte jasne a zrozumiteľne!	Presvedčte sa o merateľnosti cieľov!	Stanovte si ciele, ktoré sa dajú dosiahnuť!	Stanovte si ciele, ktoré sa viažu k riešiteľnej problematike a k daným schopnostiam!	Určte si termín dosiahnutia cieľa!

Obrázek 3

SMART cíle

Projděme si postupně jednotlivé prvky a naučme se, co vlastně znamenají. Na konkrétních příkladech si ukážeme jejich podstatu.

S – Specific

Každodenní úkoly, které vykonáváme běžně a relativně často, mají potenciál se stát rutinními činnostmi, jejichž realizaci nepředchází rozsáhlé dlouhodobé plánování. V profesním životě však potkáváme i takové případy, které z důvodu jejich charakteru je lepší podrobit náležitému plánování, specifikování a teprve poté začít se samotnou realizací. Někdy se stává i to, že vzhledem k časové tísní a urgentnosti vykonání daného úkolu/činnosti nemáme dostatek prostoru na „vyhotovení“ podrobného plánu realizace úkolů, i v takovém případě jistě dojde k promyšlení si okolností a požadavků (dílčích úkolů, cílů, žádaného výsledného stavu, postupu při realizaci, zodpovědností apod.), což také je jistá forma plánování, která je ale neúčinnější tehdy, když daný jedinec už má dostatek zkušeností – profesionálních a/nebo osobních.

Při plánování je potřebné vycházet především ze stanoveného cíle – stavu a/nebo produktu, kterého chceme dosáhnout. Cíl tedy musíme správně identifikovat, musíme mu dostatečně porozumět a k tomu je třeba, aby měl dostatečný výpovědní charakter. Když nám není zcela jasné čeho se má dosáhnout, hlavní cíl naší práce, tak jen stěží dosáhneme toho, čeho se dosáhnout opravdu má. My jako realizátoři pracovních činností a různých pracovních úkolů tedy musíme mít dostatek informací k realizaci daného cíle – když tomu tak není, musí se zvýšit informovanost (například získáním dodatečných informací od nadřízeného apod.).

Z výše zmíněných vyplývá, že ke specifikaci cíle se doporučuje náležitě a do hloubky se zamyslet nad samotným cílem/cílemi daného úkolu. Dále platí, že základním předpokladem vymezení správných postupů řešení konkrétních úkolů je předchozí analýza a specifikace cílů, kterých má být dosaženo. Z hlediska charakteru cíle je možné přistoupit k jejich obecné nebo ke specifické definici. Samozřejmě obě formulace mohou mít své opodstatnění, avšak z hlediska stanovení si konkrétního postupu a kroků řešení cíle je důležitější jejich specifické vymezení. Obecné cíle jsou vždy „velkolepější“ a dívají se na řešitelný problém z širšího pohledu – někdy i nahladu. Specifické cíle se často odrážejí od obecných cílů a představují přesnější a detailnější formulaci – takovou, která bude přesněji příslušet ke skutečnému naplnění, totiž podává konkrétní a specifickou formulaci dosažitelného stavu.

Pojďme se blíže podívat na podstatu a význam specifického cíle. Cíl, který je specifický odpovídá na otázky:

- *Čeho konkrétně chceme dosáhnout?*
- *Jaké kroky jsou potřebné k dosažení vytyčených cílů?*
- *Kdo je zodpovědný za provedení těchto kroků?*

Když se čtenář zamyslí nad výše uvedenými otázkami, zjistí, že jejich zodpovězením nejen zformulujeme specifický cíl, ale identifikujeme i způsob jeho realizace a odpovědnost za jeho plnění.

M – Měřitelné

Není pochyb, že kontrola hraje v managementu důležitou roli – a je velmi důležitá i u cílů, jejichž plnění se musí kontrolovat průběžně. Zejména platí, že když se chceme přesvědčit o míře naplnění předem určených úkolů, tak se jednoznačně musíme zaměřit na cíl a následně jej zkontrolovat, zanalyzovat a zhodnotit. Vždyť jak jinak bychom se mohli přesvědčit o tom, že ty cíle, které jsme si vytyčili, byly opravdu dosaženy v požadovaném rozsahu? Musíme se tedy zabývat měřením cílů, což lze zrealizovat až tehdy, když jsou cíle měřitelné. Měření cílů znamená, že zhodnotíme jestli, a do jaké míry se podařilo přispět ke skutečnému dosažení cíle. Nejjednodušším způsobem jak zajistit měřitelnost cílů je, že jim přiřadíme adekvátní číselnou hodnotu, která se tak již stává snáze měřitelnou. Může se při tom jednat například o procentní hodnoty (např. zvýšení prodeje o 10 %, nebo zkrácení doby vyřízení stížností o 24 hodin) nebo o počty, sumární výsledky vyjádřené číselnými údaji, atp. Je zřejmé, že tato číselná hodnota – kterou budeme považovat za cílovou hodnotu – by neměla být stanovena sázením, ale měla by odrážet reálné možnosti, přičemž často je efektivní, když se při jejich stanovování podíváme na dosavadní výsledky a zkušenosti. Cíl totiž musí být kromě měřitelnosti i dosažitelná a tomu se věnuje právě následující prvek.

A – Achievable / Dosažitelné

Při stanovování cílů musíme mít před sebou i reálné a dostupné možnosti jejich uskutečňování, nemá totiž smysl stanovit cíl, který není splnitelný, nebo je splnitelný jen mimořádně těžko. Když náš cíl je sice jasný, je měřitelný, ale v podstatě je nemožné jej splnit (ať už z důvodu objektivních

či subjektivních příčin), tak se ocitneme v nežádoucí situaci plné zklamání, stresu a neúspěchu. Aby se tomuto stavu předešlo, je nutné důkladně zmapovat dosažitelnost cílů a raději nejprve přistoupit ke stanovení snáze dosažitelných cílů, přičemž v budoucnu může proběhnout jeho přehodnocení a může dojít k jejich „zprísnění“. Z hlediska dosažitelnosti je žádoucí, aby se promyslely následující otázky:

- Dokážeme splnit daný cíl?*

- Máme dostatek zdrojů (lidských, finančních, apod.) k dosažení cílů?*

R – Relevant / Relevantní

Při relevanci (ale i u předchozích) je nutné vždy oddělit cíle osobní od profesionálních. I když v mnoha případech lze mezi nimi nalézt široký průřez a nejednou se jednotlivé typy cílů prolínají, správná identifikace a kategorizace přísluší k jejich dosažení. Když se například chceme zlepšit v nějaké oblasti, především kvůli vlastnímu osobnímu růstu, tak je cíl spíše osobní, i když má potenciál pozitivně ovlivnit i pracovní činnost jedince. Vzdělávání se a osobnostní rozvoj jsou v současném světě oblasti mimořádně důležité a neměly být podceňovány ani na pracovních pozicích FO, kde kontinuální osobnostní růst dokáže být zárukou připravenosti a efektivnosti pracovní síly. Když se zahledíme na relevanci z dalšího pohledu, tak zjistíme, že si musíme být vědomi priorit a požadavků daného zaměstnání, resp. pracovní pozice na FO, právě ty totiž musí být především zohledněny při stanovení cílů. Doporučujeme při tvorbě cílů si položit otázky jako:

- Přísluší daný cíl spíše k prosperitě mého zaměstnání, nebo i k mému osobnostnímu růstu?

- Jak ovlivní dosažení vytyčeného cíle prosperitu obchodu, byznysu?

T – Time-based / Časově ohraničené

Čas je při vykonávání pracovních úkolů důležitým činidlem, někdy totiž dokáže značně zkomplikovat průběh realizace – může být mimo jiné kritériem při volbě daného postupu realizace úkolů anebo rozhodnout o potřebě delegace úkolů, apod. Dobré cíle jsou časově ohraničené, což

znamená, že mají určené období pro vykonávání úkolů, nebo konečný termín jejich splnění. Pracovní termíny je třeba dodržovat, jednak proto, že nemusíme vědět, zda po daném termínu nedochází k dalšímu zpracování/použití námi odvedené práce, ale i vzhledem k zákaznickému chování je nutné vždy postupovat tak, aby se dodržely předepsané termíny, nebo došlo k vyřízení určité žádosti, resp. vyřešení určeného úkolu v co nejkratším možném čase. Posouvání termínů je sice u některých případů možné, avšak je potřeba počítat i s případnými následky a určitě je třeba vycházet z vnitřního řádu daného zaměstnání. Čas, který je určen k vykonání určité činnosti musí být správně a důkladně zvolen. Období nebo termín musí být reálně splnitelný a na druhé straně vyhovující a přijatelný i z pohledu kvalitního splnění cíle. V případě, že se nesprávně časově ohraničí provedení daného cíle, může to vést k nežádoucím efektům. Kromě jiných se totiž může stát, že když si necháme příliš velkou časovou rezervu na splnění cíle a provedení daného úkolu, tak to nemusí vždy vést ke kvalitě a efektivnosti a naopak, když se zaměstnanec ocitne v časové tísní, tak to rovněž může zapříčinit odvedení nekvalitní práce. Důležité je proto nalézt odpověď na otázku:

- *V jakém období anebo do jakého termínu je nutné úkol realizovat, splnit cíl?*
- *Dokážu do daného časového intervalu dosáhnout splnění cíle?*

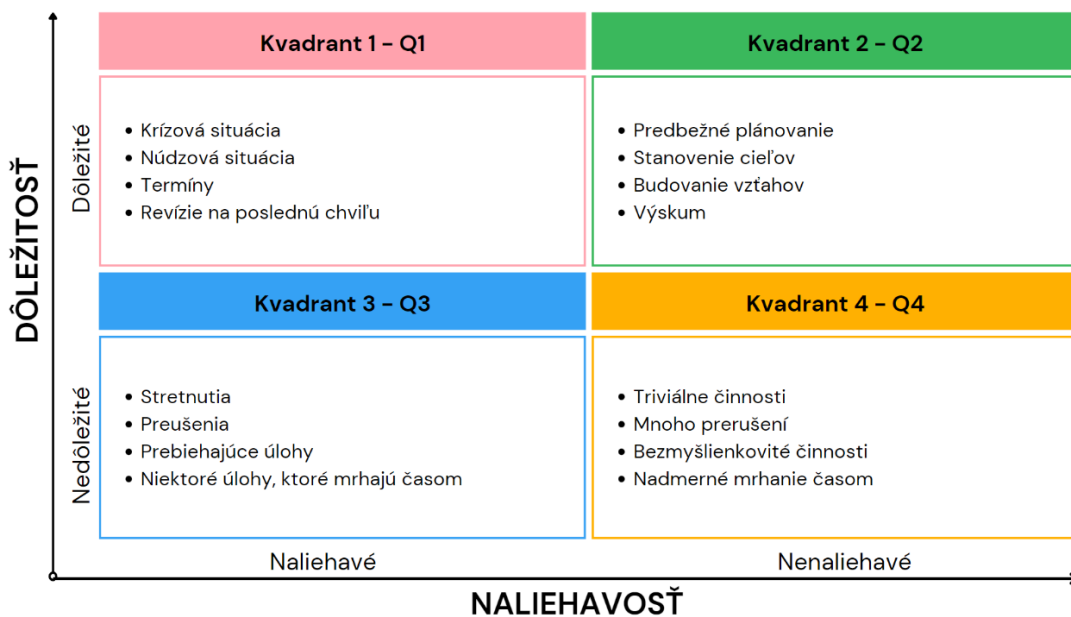
Efektivní plánování činností – (Matice managementu času)

Time Management Matrix

Matice managementu času je nástroj, který slouží k identifikování priority činností podle jejich naléhavosti. Je to systém, při kterém se zařazují pracovních činností i různé jiné aktivity do příslušných oblastí, což napomáhá ke zpřehlednění a určování jejich důležitosti a naléhavosti. Je zřejmé, že základním předpokladem začleňování pracovních činností do příslušných oblastí je to, aby ty byly správně vymezeny a zformulovány – nejlépe například v souladu se strategií SMART cílů. Hlubková analýza a přemýšlení nad cíli a plány je i v tomto případě zásadním a nenahraditelným krokem, protože jen za jejich předpokladu je možné se dopracovat k adekvátním a reálným představám o jejich důležitosti a prioritě. Není vůbec neobvyklé – ba dokonce je přirozené –, že máme k dispozici hned větší počet cílů či pracovních povinností, jejichž zařazení do matice časového managementu upřesní, kterému je nutné se věnovat nejdříve nebo který lze delegovat na jinou osobu či oddálit jeho realizaci.

Matice časového managementu je známá také pod názvem zkráceným názvem „Časová matice“ („Time-matrix“). Příklad časové matice je znázorněn na obrázku níže, ze kterého je zřejmé, že se jedná o jednoduchou tabulku, která se skládá ze čtyř oblastí – tzv. kvadrantů. Význam těchto kvadrantů je velmi důležitý a proto je dobré jim i důkladně porozumět, totiž to jsou právě oblasti, k nimž se řadí jednotlivé činnosti, aktivity a cíle jedince, podle jejich důležitosti a urgentnosti. Urgentnost v uvedeném systému znamená, že se žádá urgentní, naléhavý zásah a tedy i okamžité řešení příslušející aktivity či cíle, přičemž důležitost značí vysokou úroveň hodnoty – tedy upozorní na to, že nelze zanedbat příslušející aktivitu či cíl. Rozdělení kvadrantů je výsledkem kombinací jako Naléhavé/Nenaléhavé a Důležité/Nedůležité, podle následujících:

1. *Kvadrant: Naléhavé a Důležité (Urgent and important)*
2. *Kvadrant: Nenaléhavé ale Důležité (Not urgent but important)*
3. *Kvadrant: Naléhavé ale Nedůležité (Urgent but not important)*
4. *Kvadrant: Nenaléhavé a Nedůležité (No urgent and not important)*



Obrázek 4

Maticе časového managementu (Vlastní zpracování podle Synthia Satkuna)

V následující části stručně popíšeme jednotlivé kvadranty, aby byly snáze aplikovatelné v běžné praxi. Důležité při tom je porozumění podstaty a významu jednotlivých kvadrantů.

Naléhavé a důležité

Do prvního kvadrantu patří činnosti, jejichž provedení je bezodkladné a žádají o okamžitou realizaci. Tyto činnosti se nedoporučuje odkládat, protože se můžeme dopustit prodlení a dojde tak například k úniku dalších možností, nebo to může vést i ke vzniku jiných nežádoucích konsekvencí. Při práci s časovou maticí je třeba mít na zřeteli, že když se přiřadí činnosti do prvního kvadrantu, tak je nutné vynaložit veškeré úsilí, aby se dané aktivity zrealizovaly co nejdříve a přitom se nezanedbala ani kvalita realizace. Není totiž přípustné, aby se odváděla nekvalitní práci kvůli tomu, aby se daný úkol vyřešil co nejdříve. Aktivity spadající do prvního kvadrantu mají prioritu před ostatními, což znamená, že pokud se náhle a za chodu (tj. když se například aktuálně řeší jiná aktivita) objeví nějaká činnost v této rovině, musíme ostatní činnost odložit a nejprve se věnovat činnosti v prvním kvadrantu.

Nenaléhavé ale důležité (Not urgent but important)

Činnosti, které zapadají do 2. kvadrantu jsou sice důležité, ale nejsou urgentní a naléhavé. Znamená to, že je sice nemůžeme zanedbávat, protože je jim přiřazen důležitý význam, ale není třeba se jejich řešení věnovat okamžitě a bezodkladně. Je možné se začít věnovat realizaci těchto aktivit i později a/nebo po menších částech a získáme určitou časovou rezervu na řešení jiných, naléhavějších úkolů. Často jsou to činnosti vázané na strategické cíle obchodu/zaměstnavatele, na další vzdělávání nebo na zefektivnění důležitých pracovních procesů.

Naléhavé ale nedůležité (Urgent but not important)

Činnosti vpadající do třetího kvadrantu se vyznačují tím, že sice je třeba se jim věnovat rychle a bezodkladně, ale na druhé straně nejsou to až tak důležité a významné aktivity. Častokrát jde o pracovní činnosti, které je třeba provést rychle, ale snadno lze automatizovat, nebo jejich realizaci lze delegovat na jinou osobu. Při realizaci těchto činností lze postupovat i tak, že se nejprve shromáždí dané úkoly a najednou se pak vyřeší, nebo se přerozdělují jednotlivé dílčí úkoly tak, aby na jedné straně byly rychle vyřešeny, ale na druhé straně se průběžně či paralelně se věnovalo i důležitějším úkolům. Při těchto činnostech se doporučuje zdržet se nejméně a řešit je tak rychle, jak rychle se jen dá.

Nenaléhavé a nedůležité (Not urgent and not important)

Čtvrtý kvadrant náleží činnostem, které nejsou ani naléhavé, ani důležité. Proto lze říci, že se jedná o činnosti, kterým se doporučuje věnovat co nejméně. Tyto úkoly nebo činnosti obvykle nepřísluší přímo k pracovní náplni, ale přesto mohou mít pozitivní dopad na pracovní výkonnost a efektivnost práce zaměstnance. Do této skupiny řadíme například účast na pracovních setkáních, která nejsou relevantní pro naši práci. Můžeme sem zařadit i procházení starých, nepotřebných emailů, nebo sledování nových postů na sociální síti.

Efektivní delegování úkolů

Dovednost delegování patří mezi nejdůležitější z hlediska efektivního časového managementu a jeho správná realizace dokáže poskytnout mnoho benefit jak před delegujícího tak i pro zaměstnance vykonávajícího delegovanou úlohu. Pod pojmem delegování obecně chápeme přenos určitých kompetencí – úkolů a/nebo činností na podřízeného zaměstnance. Delegování lze chápat i jako prostředek k usnadnění vlastní pracovní vytíženosti a zároveň zvyšování zájmu zaměstnanců dosahovat lepších výsledků. Delegování mimo jiné přináší následující hlavní benefity:

- zbavení se určité agendy (konkrétního úkolu, činnosti) a získání tak času na řešení jiného důležitého úkolu
- využívání odborných kompetencí a zkušeností podřízených zaměstnanců
- rozvíjení profesionálních dovedností a personálních předpokladů podřízených zaměstnanců
- pozitivní vliv na výkonnost a pracovní nasazení podřízených zaměstnanců

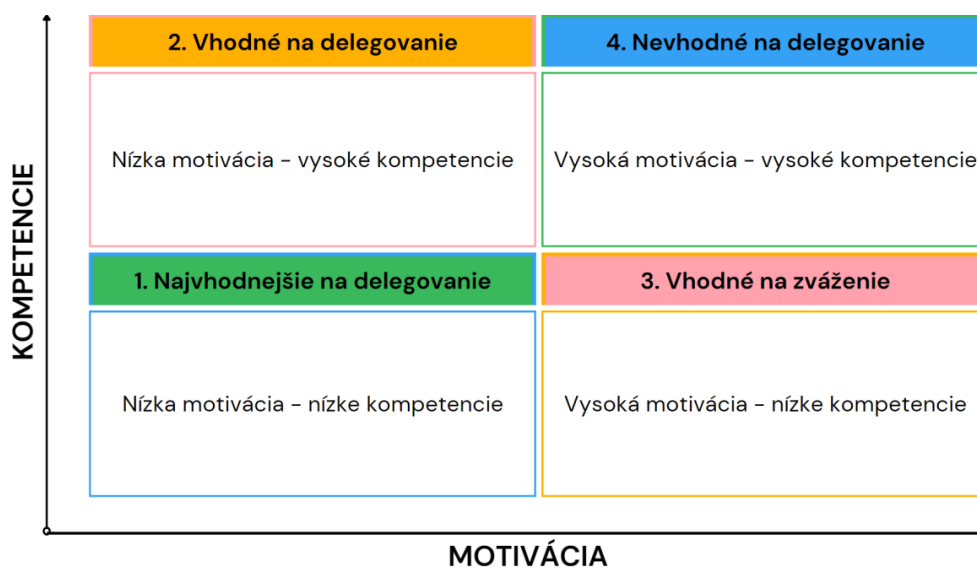
Pojem delegování se někdy – mylně – nahrazuje pojmem rozdělování úkolů. Významný rozdíl se při nich však ukazuje zejména v tom, že při delegování jde o úkol, který má v pracovní náplni vedoucí zaměstnanec, nebo za jehož výkon je osobně sám zodpovědný. Na druhé straně rozdělování/určování úkolů znamená, že podřízený zaměstnanec je pověřen realizací úkolu, který je v jeho kompetenci a který by měl být vykonán právě jím. Jako příklad můžeme uvést případ z prostředí Front-Office, kde vedoucí recepce zadá roli podřízenému zaměstnanci recepce na rezervaci konferenční místnosti podle předem doručené žádosti – nejde o delegaci, neboť daný úkol patří do pracovní náplně recepčního, ale může se stát, že žádost (objednávka) byla doručena vedoucímu zaměstnanci, který proto požádal svého podřízeného, aby úkol vykonal.

V případě, že vedoucí zaměstnanec pověří zaměstnance recepce vyhotovením měsíční sestavy přenocování a její prezentací na pracovním meetingu, pak v tom případě jde o delegování úkolu, protože daný úkol nepatří do pracovní náplně zaměstnance, ale přesto jeho schopnosti a dovednosti jsou z hlediska výkonu práce dostatečné.

Úkoly spojující se s delegováním jsou obecně v odpovědnosti manažera FO, který by měl disponovat určitým nadhledem nad řešitelnými úkoly a aktivitami FO a za tohoto předpokladu i schopen delegovat a rozdělovat úkoly mezi dalšími pracovníky FO.

Při delegování musíme odpovědět především na následující otázky:

- Co chceme delegovat? *(Je potřeba náležitá analýza daného úkolu!)*
- Komu chceme delegovat? *(Je potřebná náležitá analýza dovedností a schopností zaměstnance, kterému daný úkol plánujeme delegovat!)*
- Jak chceme delegovat? *(Je potřeba správné vymezení postupu řešení úkolu i očekávaných výstupů!)*



Obrázek 5. Matice delegování (vlastní zpracování podle Learning and Development)

Podle obrázku je při delegování nutné zohlednit zejména kompetence a motivaci. Kompetence při tom představují zejména znalosti, dovednosti a schopnosti, které jedinec využívá ke zvládnutí daného úkolu a dosažení vytyčeného cíle. Motivace v daném pojetí znamená úroveň odhodlání a zaujetí při řešení úlohy či dosahování cíle. Podle matice delegování mají prioritu v delegování aktivity spadající do prvního kvadrantu (1. Nejvhodnější k delegování), které řídicího zaměstnance již nemotivují, častým řešením podobných úkolů se stal jejich výkon rutinní záležitostí nebo právě naopak, je zřejmé, že kolega má lepší předpoklady (v oblasti kompetencí) k jejich řešení. Aktivity vůbec nevhodné pro delegování patří do kvadrantu 4 a představují zejména činnosti s vysokou přidanou hodnotou, které řídicí pracovník z důvodu zaujatosti a optimálních kompetencí nechce delegovat.

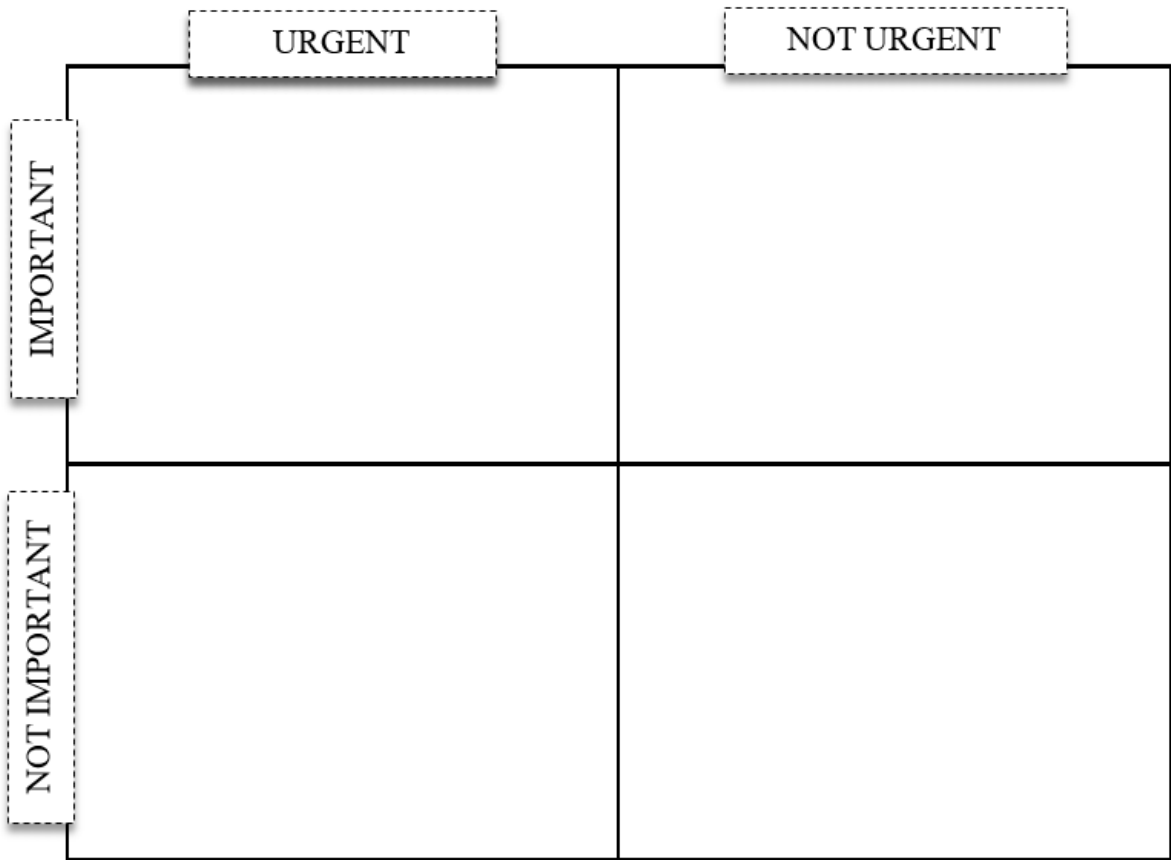
Aktivity k procvičení a rozvoj dovedností (praktická část):

1. Formulujte si cíle podle strategie SMART:

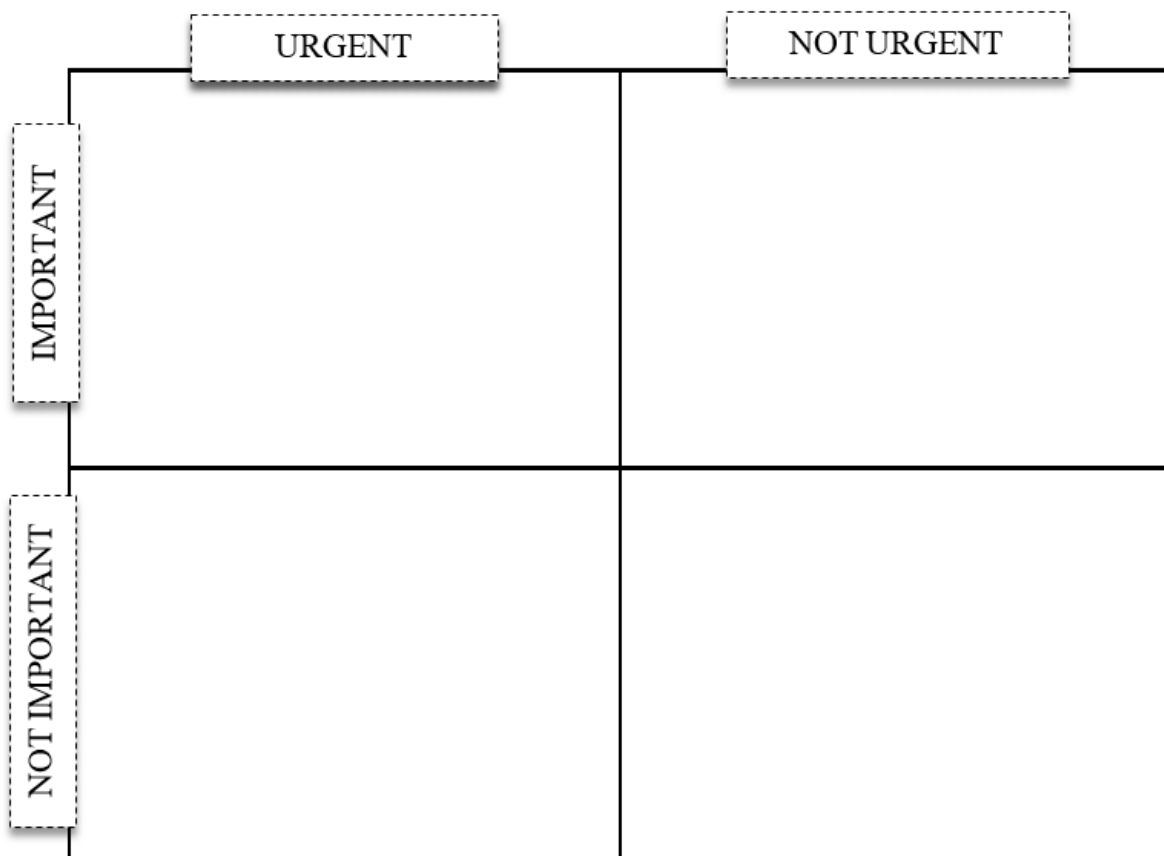
- a) Cíl na rozvoj konkrétní dovednosti, která může být potřebná i při výkonu práce na FO:
- b) Cíl na zvyšování prosperity hotelu nebo efektivnosti práce recepce:

2. Zařaďte následující činnosti do správných kvadrantů matice časového managementu!

- a) Poskytnutí informací o volných kapacitách pro potenciálního hosta, který o ně žádá osobně na recepci
- b) Vyřízení mailové žádosti o přeposlání elektronické faktury za ubytování
- c) Potvrzení rezervace pro skupinu hostů, kteří o ni žádali v aktuální den ráno, elektronickou formou
- d) Vyřízení elektronické stížnosti hosta, týkající se nespokojenosti s ubytováním
- e) Reakce na negativní kritiku, která se objevila na příslušné online platformě
- f) Zajištění taxi pro hosta, který odchází z hotelu za dva dny
- g) Check-out hosta, který právě čeká na recepci
- h) Vyhotovení potřebného výkazu pro Sales
- i) Aktualizování inventárního seznamu recepce
- j) Kontrola vyrovnání účtu hosta, odcházejícího za 2 hodiny.
- k) Vyřízení telefonického hovoru, týkajícího se změn rezervovaných pokojů, které jsou rezervovány za 10 dní



3. Jaké další činnosti byste ještě zařadili do jednotlivých kvadrantů? Uved'te u každého kvadrantu alespoň 2!



4. Uved'te alespoň čtyři konkrétní pracovní činnosti Front-Office, které lze delegovat!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Vytvořte charakteristiku zaměstnance FO, kterému byste uměli s jistotou úkoly delegovat!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

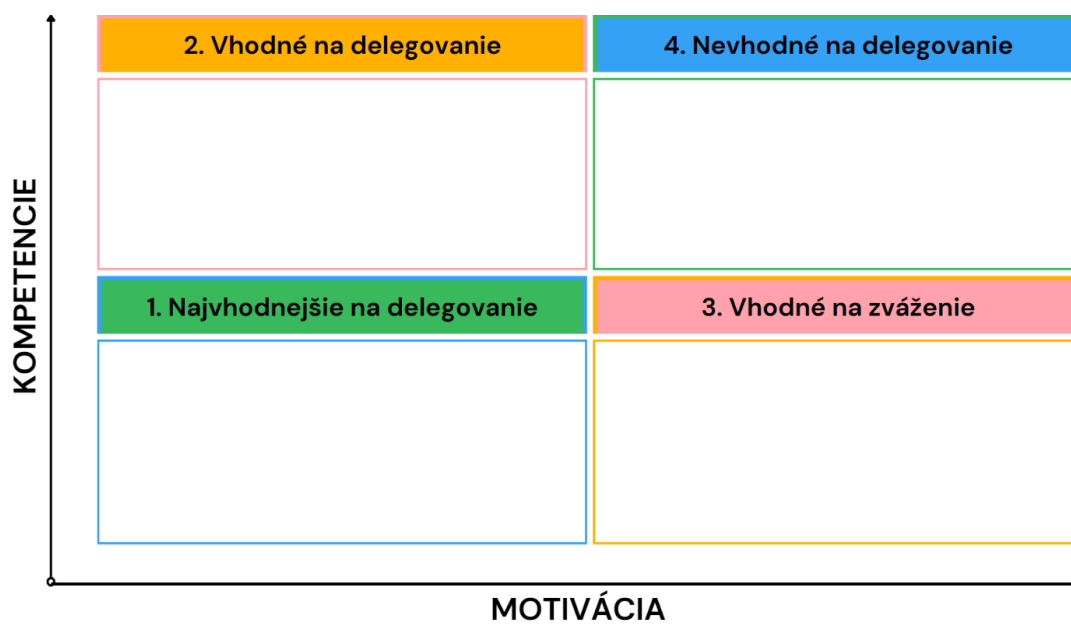
.....

.....

.....

6. Pracovní činnosti uvedené v úkolu č. 4 zapište do matice delegování následovně:

- Do každého kvadrantu zapište jednu činnost!
- Do kvadrantu uveďte, jaké dovednosti má mít pracovník k výkonu úkolu!



Otázky pro přezkoušení

1. Co znamenají jednotlivá písmena S M A R T v strategii SMART cílů?

S ...

M ...

A ...

R ...

T ...

2. Zpracování denní uzávěrky je:

a) krátkodobý cíl

b) dlouhodobý cíl

c) ani jedno

3. Úspěšné absolvování tréninku Time Managmentu a zařazení získaných dovedností do každodenní praxe:

a) krátkodobý cíl

b) dlouhodobý cíl

c) ani jedna z uvedených

4. Každý máme své slabé stránky, a proto při tvorbě cílů je třeba stanovovat takové, které nepřesahují naše možnosti.

- a) S
- b) M
- c) A
- d) R
- e) T
- f) ani jedna

5. Hlavně při dlouhodobých a komplexních cílech je dobré, když si určíme krok za krokem činnosti, které je nutné řešit

- a) S
- b) M
- c) A
- d) R
- e) T
- f) ani jedno

6. Zvyšování počtu přenocování v hotelu z jedné noci na dvě.

- a) S
- b) M
- c) A

- d) R
- e) T
- f) ani jedna z uvedených

7. Do kterého kvadrantu podle matice časového managementu byste zařadili následující činnost:

Osobní rozvoj – účast na tréninku zvyšování profesionálních kompetencí.

- 1. Kvadrant
- 2. Kvadrant
- 3. Kvadrant
- 4. Kvadrant

8. Do kterého kvadrantu podle matice časového managementu byste zařadili následující činnost:

Příprava na pracovní schůzku na poslední chvíli.

- 1. Kvadrant
- 2. Kvadrant
- 3. Kvadrant
- 4. Kvadrant

9. Které otázky je nutno zvážit při rozhodování o delegování úkolů?

10. V případě, že se máte věnovat řešení aktivity, která žádá plné nasazení Vašich speciálních dovedností, avšak neradi se do činnosti zapojujete

- a) je vhodné aktivitu delegovat
- b) není vhodné aktivitu delegovat
- c) je nejvhodnější aktivitu delegovat
- d) je vhodné dobře zvážit

Doporučená literatura

1. Kevin Kruse: Moderní time management, Grada, 2019. ISBN 9788027124527
2. Stephen R. Covey: 7 návyků skutečně efektivních lidí. ISBN 9788081094316
3. Brian Tracy: Snězte tu žábu! Eastone Books, 2008. ISBN: 978-80- 89090-24-0

Kapitola: Stress Management

Stres v dnešní společnosti a v životě jednotlivce představuje obecně přítomný fenomén. Každý člověk se denně setkává s působením různých stresorů. Je to stav psychické zátěže. Vzniká jako obranná reakce organismu na hrozící nebezpečí, narušuje emocionální rovnováhu a způsobuje zdravotní potíže. Brání jasně přemýšlet a dosahovat cíle.

Vzdělávací cíle:

- ✓ vysvětlit co je stres a jaký má význam, co se děje v organismu, čelíme-li stresu
- ✓ popsat příznaky stresu ve fyzické a psychické rovině, pochopit podstatu stresových situací a odhalit zdroje stresu
- ✓ objasnit rozdíl mezi pozitivním a negativním stresem na pracovišti a jaké má důsledky pro pracovní výkon
- ✓ naučit se relaxační techniky a metody jak zvládat stresové situace ve FO, obnovit energii a „dobít baterky“

Význam a důležitost dané dovednosti v práci recepčního (konkrétní příklady využití v praxi na FO):

- ✓ Recepční jako zaměstnanec prvního kontaktu vykonává ve front office různé pracovní činnosti. Na jeho schopnosti zvládat úkoly efektivně závisí první dojem a celková spokojenost hotelových hostů. Stres management pomáhá recepčnímu pracovat produktivně, racionálně s ohledem na plnění pracovních cílů.
- ✓ Úspěšné ovládnutí stresu vyžaduje určení priorit a správné nastavení time managementu v práci FO.
- ✓ Je třeba akceptovat jistou dávku stresu v přirozené podobě, který pomáhá řešit různé situace ve FO ve vztahu k hostům, kolegům, managementu, externím spolupracovníkům apod., také dokáže vyburcovat k lepším pracovním výkonům.
- ✓ Schopnost odbourávání stresu vede k udržitelnému životnímu stylu a dosažení work-life balance.
- ✓ Zvládnutí stresu na pracovišti působí preventivně vůči syndromu vyhoření, který často postihuje právě zaměstnance FO.
- ✓ Praktický přínos osvojené dovednosti „zbavit se“ stresu pomáhá zdraví. Stres je

spouštěčem mnoha chronických onemocnění.

Stres a stress management

Práce v cestovním ruchu je různorodá, kreativní, dynamická, poskytuje řadu příležitostí, kariérní postup, vyžaduje schopnost pracovat s lidmi a spolupracovat s kolegy, být ve správný čas na správném místě apod. Všechny tyto aspekty práce v cestovním ruchu se zaměstnancům nejvíce líbí, ale zároveň mohou představovat zdroje a příčiny stresu.

Stres je považován za zabijáka a hlavní příčinou pracovní neschopnosti. Podniky cestovního ruchu se stresu obávají, protože snižuje výkonnost; jednotlivci mohou zjistit, že stres ničí jejich zdraví a štěstí. Stres je složitý komplex různých jevů a především velmi individuální. Každý ho pociťuje od jiného stupně zátěže. Co jeden vnímá jako přetížení, pro jiného je vzrušující a pobízející výzva. Avšak všichni určitý stupeň stresu potřebujeme. Úloha stresu je důležitá. Přestavuje pro zaměstnance hnací sílu nezbytnou k dosahování stanovených cílů. Škodí jak jeho totální nedostatek, tak jeho nadmíra.

Stres je stav nebo pocit, vyvolaný nadměrnými požadavky nebo nároky na člověka, které neodpovídají jeho možnostem. Slovo stres pochází z francouzského výrazu „estecier“, což znamená „být vystaven vnějšímu tlaku“. Stres je reakce na tlak zvenčí, může způsobit nízký, ale i vysoký tlak. Nejlepší k odbourání stresu je udržovat si průměrný tlak, který může pozitivně motivovat. Za tuto motivaci můžeme považovat nejen schopnosti a možnosti zaměstnance FO, ale také úroveň kontroly, se kterou disponuje (např. v práci) a úroveň potřebné podpory od ostatních (např. kolegové, rodina).

Zdůrazňujeme, že cílem stress managementu resp. řízení stresu není stres absolutně eliminovat, ale minimalizovat a nabídnout soubor protistresových technik, jak zvládat stres a udržet jej v přijatelné míře. Abychom hladinu stresu snížili trvale udržitelným způsobem a cíleně, vyžaduje se jeho přesná analýza a posouzení. Za tímto účelem jsou na konci kapitoly zařazeny jednotlivé aktivity a cvičení pro nácvik dovednosti stress managementu.

Mozek a stres

Žít a pracovat bez stresu s velkou pravděpodobností prostě nejde. Když mozek pocítí zvýšené nároky na svou činnost, signalizuje to uvolněním různých hormonů ze žláz rozmístěných po celém těle. Tyto aktivátory, jako jsou adrenalin, noradrenalin a kortizon, tělo k činnosti připraví. Svaly se



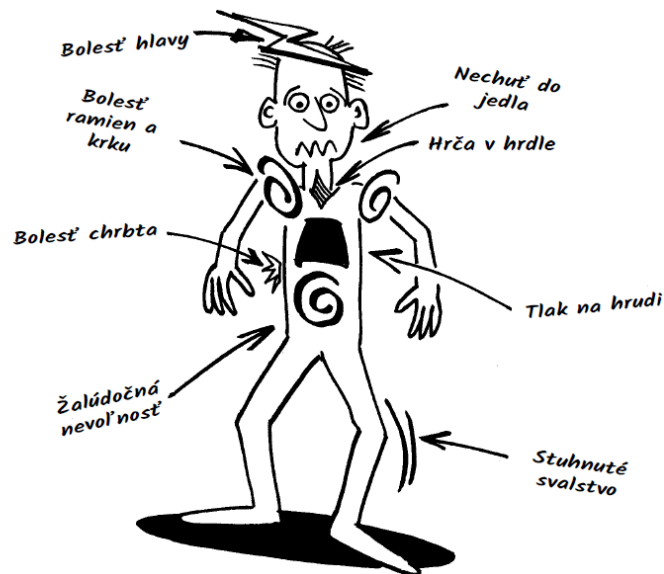
napnou, srdce bije rychleji, dýchání je rychlejší, krevní zásobování se soustřeďuje na potřebná místa a stěhuje se z oblastí s „nízkým nárokem“ jako je trávicí soustava a kůže. Všechno je koncipováno tak, aby tělo dostalo příval energie, která mu umožní přiměřeně reagovat na příčinu stresu: bojovat nebo utéct pryč.

Jednoduše přežít. Jednorázové případy stresu nepředstavují žádný závažný problém. Skutečné škody

může způsobovat dlouhodobé intenzivní hromadění stresu, na které naše tělo není stavěno. Pokud člověk nenajde východisko, hrozí zvýšené riziko zdravotních komplikací.

Chronický stres může způsobit následující zdravotní a jiné problémy:

- ✓ Srdečně cévní onemocnění (např. infarkt)
- ✓ Nemoci trávicího ústrojí (např. diabetes typu 2)
- ✓ Nemoci pohybové a nervové soustavy
- ✓ Oslabení imunitního systému
- ✓ Zhoršení libida, problémy s reprodukčním systémem
- ✓ Přejídání nebo vynechávání jídel
- ✓ Poruchy spánku
- ✓ Zneužívání alkoholu, drog
- ✓ Psychické problémy (úzkost, deprese)
- ✓ Sociální izolace



Projevy stresu

Pokud prožíváme stres, můžeme pozorovat různé změny v organismu. Mezi fyzické projevy stresu patří následující příznaky:

- ✓ Zrychlené dýchání
- ✓ Sucho v ústech
- ✓ Nevolnost, bolest břicha
- ✓ Tlak na hrudi
- ✓ Bolesti hlavy až migréna
- ✓ Vypadávání vlasů
- ✓ Vyrážky, akné
- ✓ Ztuhlé svalstvo
- ✓ Třes rukou, pocení rukou
- ✓ Tréma, třes hlasu

Psychické projevy stresu:

Většinou u každého člověka se během stresu projevuje nervozita, podrážděnost, menší soustředěnost, celková nebo částečná neschopnost plnění úkolů. Člověk může přejít do takového

stavu, že jeho tělo má naprostý útlum, je dezorientované, což způsobuje stres, při kterém se už organismus nedokáže dále bránit a ani reagovat na danou situaci. Psychický projev stresu vytváří signály změn napětí nebo změn chování.

- ✓ Nervozita
- ✓ Podrážděnost
- ✓ Menší soustředěnost
- ✓ Změna nálad
- ✓ Výpadky paměti
- ✓ Zmatenost
- ✓ Dezorientace
- ✓ Změny chování

Pokud stres jednotlivce zdravotně nezvládá nebo navíc cítí úzkost či depresi, je třeba co nejdříve vyhledat odbornou lékařskou pomoc.

Stresory

Jako stresory lze označit podněty vnějšího nebo vnitřního prostředí, které narušují rovnováhu v organismu a vedou k aktivaci stresové reakce.

zdroj: vlastní zpracování podle Ritter, B., 2022, 34 s.

Vnější stresory

Mezi vnější stresory lze zařadit podněty, které nevycházejí přímo z našeho těla, ale přicházejí z našeho okolí a nutí nás nějak na ně reagovat. Příklady nejčastějších vnějších stresorů: dopravní zácpa cestou do práce, mrzutí kolegyně v práci, podráždění konfliktní zákazníci, dovolená, svátky, stěhování, finanční problémy, pracovní změna, přetížení v práci, nervózní manažer, průvan, chlad, teplo například. na recepci, různé nepředvídatelné události atp.



Vnitřní stresory

Část negativního stresu pochází z našeho vnitřního prostředí. V principu stres nezpůsobují jen jevy, které se dějí kolem člověka, ale i to, co sám řeší ve své hlavě. Čili i mysl samotná může být produktem velkého množství stresu. K příkladům nejčastějších vnitřních stresorů patří strachy, fobie, nejistota, nedostatek kontroly, vlastní názory, očekávání, víra, citové zmatky, nevypořádané vztahy, samota, nesprávný time management (pokud se podaří mít čas pod kontrolou – je to dobrý stress management).

Obzvláště pro současnou moderní společnost jsou charakteristické psychologické stresory (nedostatek spánku, pocit strachu, beznaděje), sociální stresory (nezaměstnanost, narušené pracovní vztahy) a kulturní stresory (chování cizinců).

Stresory v práci ve front office

Stresorem v práci může být leccos – **pracovní prostředí, nároky a náplň práce, kolegové, klienti, obchodní partneři, technika, technologie, operativní a provozní evidence, administrativa, management hotelu apod.** Ignorování dlouhodobého stresu v práci může skončit i **syndromem vyhoření (Burnout Syndrome).**

Běžně stresují stavy, které si pracovník ve FO může způsobit sám negativním přístupem k pracovním povinnostem. Uvedeme příklady:

A. Zaměstnanec ve front office připouští, že stres je nedílnou součástí práce opakováním výroků: „*vždy je zde bláznec*“, nebo „*znovu nestíháme*“, i když v hotelové hale vládne klid a na recepci jsou hoteloví hosté vyřizováni průběžně.

B. Zaměstnanec často používá větu: „*Mám toho nad hlavu, co všechno musím stihnout.*“ Ale neumí ani vyjmenovat, ani si vzpomenout na konkrétní povinnosti a úkoly, které reálně nestíhá plnit.

C. Zaměstnanec si vsugeruje a ztotožní se s faktem, že stres standardně náleží k jakékoli práci.

Při identifikování toho, co skutečně stresuje, je důležité podívat se i na to, jak často sama sebe zaměstnanec uvádí do tohoto stavu i tehdy, když k tomu není důvod. Doporučuje se sledovat, jak často se říkají podobné věty a naučit se je změnit nebo úplně odstranit.

Je zřejmé, že kontaktní personál ve FO je trvale vystaven stresu z kontaktu se zákazníkem, který neustále vyžaduje jeho pozornost, profesionalitu a zdvořilost. Pokud se k tomuto již beztak náročnému úkolu přidá ještě účast nepřipraveného zákazníka, který není ochoten spolupracovat a je nervózní, nebo není schopen vykonat správnou činnost nebo proto, že předchozí zákazník byl příliš pomalý, může se stát, že kontaktní personál pod tlakem stresu. Např. recepční se stane nezdvořilým a arogantním. Takovou situaci lze pozorovat při mimořádném osobním tlaku na recepci, vrátnici apod. Vzájemný vztah mezi zákazníkem a personálem může mít také pozitivní účinek a přispět ke snižování stresu na pracovišti, jakož i ke zvyšování stupně spokojenosti personálu. To je případ, kdy se personál a zákazník znají nebo kdy zákazník vyjádří svou spokojenost s poskytnutou službou, výkonem a péčí.

Typy stresu

Typy psychického stresu popsal Hans Selye již v roce 1975. Rozlišujeme pozitivní a negativní stres.

- ✓ **Eustres** – pozitivní stres, je v přiměřené míře potřebný pro život. Stimuluje k vyššímu výkonu, motivuje a pomáhá překonávat překážky.

Člověk může sám aktivně vyhledávat tyto stresové situace. adrenalinové sporty, fyzický trénink. Mírné, krátké a kontrolovatelné periody eustresu mohou být pocíťovány jako pozitivní podněty a mohou sloužit pro emoční a intelektuální růst a vývoj.

- ✓ **Distres** – negativní nadměrný stres, který je člověkem vnímán jako nepříjemný, může poškodit zdraví. Jeho intenzitu a délku působení člověk obvykle neumí ovládat. WHO (Světová zdravotnická organizace) jej dokonce považuje za jedno z nejvážnějších zdravotních rizik.

Když jsme vystaveni pozitivnímu typu stresu, eustresu, vystoupíme ze své komfortní zóny a dokážeme podat lepší výkon. Tento pozitivní stres velmi dobře znají například manažeři, sportovci, umělci, kterým stres často pomáhá mobilizovat potřebné síly. **Problém však nastává, když nás stres ovlivňuje dlouhodobě.** Ať už jde o vleklé problémy v práci nebo v soukromí, stres, který tyto situace způsobují, může být pro naše zdraví zničující.

Jak zvládat stres



V první řadě je důležité zamyslet se a zjistit, které jsou ty nejpálčivější stresory v práci resp. v životě, které je třeba eliminovat. Nejtěžším krokem je často jasně identifikovat stresory. Při identifikování skutečné příčiny je třeba se podívat na zvyky, postoje a dokonce i výmluvy. Stejně důležité je rozhodnout se podniknout kroky k jejich minimalizování.

Mezi osvědčené rady jak zvládnout stres patří následující:

- ✓ snažit se dodržet zdravé stravovací návyky;
- ✓ nezapomínat na pitný režim;
- ✓ dopřát si 7 až 8 hodin spánku každou noc;
- ✓ sportovat, cvičit, hýbat se pravidelně;
- ✓ minimalizovat užívání kofeinu a alkoholu;
- ✓ udržovat vztahy s kamarády, rodinou, známými – mohou poskytnout podporu, povzbuzení
- ✓ oddělit soukromý a pracovní život;
- ✓ udělat si čas na odpočinek a relaxaci nebo péči o sebe;
- ✓ osvojit si meditační techniky, zejména hluboké dýchání;
- ✓ stanovit si priority dne;
- ✓ umět říci NE;
- ✓ naučit se plánovat a organizovat;
- ✓ osvojit si správný time management;
- ✓ přijmout věci, které jsou mimo naši kontrolu takové, jaké jsou. Netrápit se zbytečně záležitostmi, které nedokážeme změnit.

Shrnutí:

Práce v cestovním ruchu je náročná a může vyvolávat stres. Je to stav psychické zátěže, který se projevuje velmi individuálně. Vzniká, pokud požadavky kladené na člověka nejsou v souladu s jeho možnostmi. K nejběžnějším fyzickým příznakům stresu patří žaludeční nevolnost, bušení srdce, zrychlené dýchání a ztuhlé svalstvo. Tyto příznaky jsou doprovázeny i psychickými projevy, jako například nervozita, výpadky paměti, změny v chování atp. Dlouhodobý stres může být spouštěčem různých chronických a civilizačních chorob. Stres je vyvolán podněty z vnějšího a vnitřního prostředí člověka, které označujeme jako stresory. Stres plní obrannou funkci a v životě

člověka je velmi důležitý v přiměřené míře.

Rozlišujeme pozitivní a negativní typ stresu. Pozitivní stres aktivizuje člověka k lepšímu výkonu. Negativní stres působí jako zabiják, brání efektivní práci a způsobuje pracovní neschopnost. Účinný nástroj pro zvládání stresu je stress management – řízení stresu (management stresu). Jeho význam spočívá v analýze stresu, měření stresu a redukci stresu jednotlivce prostřednictvím postupů a technik pro ovládání a snižování stresu.

Použitá literatura:

1. FONTANA, D. 2016. Stres v práci a životě. Praha : Portál. 2016, 184 s. ISBN 978-80-262-1033-7
2. CLEGG, B. 2005. Stress management. Brno : CP Books. 2005, 111 s. ISBN 80-251-0617-9
3. MRAVEC, B. 2011. Stres a adaptace. Bratislava : SAP. 2011, 332 s. ISBN 978-80-8095-067-5
4. RITTER, F. 2022. Jak zvládnout stres. Bratislava : Ikar, 2022, 269 s. ISBN 978-80-551-8061-8
5. Co je stres a jak ho překonat? [online]. 2022. Dostupné na:
<https://www.union.sk/dlhodoby-stres-a-jeho-dosledky-ako-sa-zbavit-stresu/>

Obrázek 1

<https://ndpsych.com.au/what-are-your-plans-for-national-stress-awareness-month/>

Obrázek 2

<https://www.benulekaren.sk/ako-sa-zbavit-stresu>

Obrázek 3

Co dělat v době stresu? Ilustrovaná příručka.

<https://www.health.gov.sk> >

Obrázek 4

Co dělat v době stresu? Ilustrovaná příručka.

<https://www.health.gov.sk> >

Obrázek 5

<https://zdravopedia.sk/choroby/stres>

Otázky k přezkoušení znalostí

1. Reakce vyvolaná nepřiměřenými pracovními

nároky na člověka, které neodpovídají jeho

možnostem je:

- a. Metabolismus
- b. Stres
- c. Motiv



2. Podněty z vnějšího a vnitřního prostředí, které vedou k aktivaci stresové reakce označujeme:

- a. Stresory
- b. Příznaky
- c. Nemoci

3. Nevolnost, zrychlené dýchání, ztuhlé svalstvo patří k příznakům stresu:

- a. Emocionálním
- b. Psychologickým
- c. Fyzickým

4. Uveďte příklady alespoň 3 závažných civilizačních chorob, které může způsobit dlouhodobý stres:

5. Stres je důležitý a plní obrannou funkci organismu

- a) Souhlasím
- b) Nesouhlasím

6. Stres, který pomáhá dosahovat cílů a zlepšuje výkonnost je:

- a) Neutrální
- b) Pozitivní
- c) Negativní

7. Vysvětlete význam a přínos stress managementu:

8. Uveďte alespoň 4 doporučení jak zvládnout stres:

Správné odpovědi:

1b, 2a, 3c, 4. diabetes typu 2, poruchy spánku, migréna, srdeční infarkt, 5a, 6b, 7 řízení stresu má význam a přínos v analýze stresu, měření stresu a redukci stresu jednotlivce prostřednictvím postupů a technik k ovládnání a snižování stresu, 8 zdravá strava, sport, meditace, dobrý time management, dostatečný spánek.

Aktivity na rozvíjení dovedností

Nedovolte, aby vás stres ovládl. Naučte se ho zvládnout se stres managementem. Jednotlivé aktivity jsou navrhovány tak, aby jednoduše a prakticky mapovaly stres ve dvou fázích. Uplatňujeme přístup podle Rittera, F. označovaný jako metoda SMR; S - poznání, M - měření, R - redukce. V první fázi je třeba vlastní stres analyzovat a měřit. Je nutné zaznamenat i banální stres nejen výlučně stres závažného rozsahu. Ve druhé fázi jsou aktivity zaměřeny na dovednosti související se snížením stresu.

I. FÁZE

Nácvik dovedností k poznání a měření stresu

Aktivita č. 1

Existuje několik pracovních situací ve FO, které mohou být stresující. Jaké podněty stresují vás? Zamyslete se a запиšte stresory během běžného pracovního dne (i banální, nejen ty závažné). Podobně věnujte pozornost i vašemu soukromému životu.

PRÁCE	SOUKROMÍ

Nad každou uvedenou činností se zamyslete. Do jaké míry ji máte plně pod kontrolou?

Posuzujte míru vaší kontroly nad těmito činnostmi písmeny V (vysoká), S (střední), N (nízká).
Řiďte se při tom vašim dojmem a pocitem.

Pomocné otázky pro sloupec „práce“:

- a) Pracujete podle vlastního zadání nebo podle vzoru někoho jiného?
- b) Řídíte se pravidly, pravidla tlumočíte nebo pravidla stanovujete?
- c) Stanovujete si termíny dokončení úkolů sami nebo jsou vám dány?
- d) Dostáváte termíny na poslední chvíli?
- e) Řešíte konfliktní situace? Jak často?

Zaměřte se na činnosti s nízkou úrovní kontroly. Je mezi nimi některá, v jejímž rámci by se dala míra vaší kontroly zvýšit?

Pozn.

K vytvoření seznamu je třeba si vyhradit dostatek času. Seznam je prvním krokem, který posílí vaše vnímání. Změna začíná vnímáním a uvědoměním.

Aktivita č. 2

Velké události ve vašem životě, ať už jsou pozitivní nebo negativní, jsou velmi stresující. Aktivita se zabývá tím, co jste prožili v posledním roce, resp. posledních letech a tím, co vás pravděpodobně čeká následující rok. Zkuste se zamyslet nad tím, které události spadají do těchto čtyř kategorií.

Pokud zjistíte, že se nacházíte v životní fázi s vysokým počtem významných stresorů, může vám to pomoci při rozhodování, zda se máte zaměřit především na obranu – která skutečně funguje pouze proti malým stresorům – nebo na kontrolu.

Pozn.: Tato stupnice představuje velmi zjednodušenou verzi škály životních krizí Life Stress Inventory podle Holmes a Rahe. Každé stresové situaci jsou v této metodě přiděleny body. V našem případě se jedná pouze o snahu vytvořit si představu a zamyslet se, v jaké životní fázi se nacházíte z pohledu závažných stresorů.

Aktivita č. 3

Každý jednatel reaguje na stres individuálně. Podle teorie Meyer Fridmana rozlišujeme lidi podle chování typu A a typu B. Zamyslete se a rozhodněte, které charakteristice odpovídají vaše typické reakce.

TYP A**TYP B**

Ostatní lidé vám překážejí	Rádi spolupracujete s jinými lidmi
Jste velmi nervózní	Obvykle jste bezstarostný
Často zlostně vybuchnete	Věci vnímáte klidně
Neúspěch považujete za významný problém	Na neúspěch rychle zapomenete
Potlačujete emoce	Nebráníte se emocím
Vždy se snažíte dosáhnout ještě více	Jste spokojený s tím, jak se věci mají
Myslíte si, že život je neustálý boj	Myslíte si, že život je jednoduchý
Rádi pracujete s konečnými termíny	Rádi pracujete bez konečných termínů

Pokud si uvědomíte svoji pozici, zkuste v chování postupně vytvářet zdravou přiměřenou rovnováhu mezi Typem A a Typem B.

Pozn. Je pravděpodobné, že osobě s chováním podle typu A vyvolá stres zdravotní potíže. Na druhou stranu to tato skupina lidí ve své profesi dotáhne dál. Pokud inklinujete k typu A, přechod k typu B je náročný, protože reakce se mění obtížně, ale pomocí technik stress managementu to možné je.

Aktivita č. 4

Zamyslete se, jak velký stres prožíváte aktuálně, na základě fyzické prověrky. Pozorujete na sobě některé z následujících fyzických příznaků? Označte křížkem.

PŘÍZNAKY	ANO	NE
Pravidelné poruchy trávení		
Nekvalitní spánek		
Bolesti, které se dají zmírnit masáží		
Ekzémy, vyrážky, jiné kožní problémy		
Časté bolesti hlavy		
Opakující se drobné infekce		
Studený pot		
Závratě a třes		
Brnění a svědění dlaní		

Cvičení pomáhá uvědomit si stav chronického stresu při převládajícím počtu křížků „ano“.

Pozn.: Pokud tyto symptomy způsobené stresem dlouhodobě přetrvávají, je třeba navštívit lékaře.



Aktivita č. 5

Stresové reakce nejsou limitovány pouze na fyzické projevy. Jaký vliv má stres na vaše emoce, mysl a duši? Pozorujete na sobě některé uvedené psychické příznaky? Zamyslete se a označte křížkem.

Příznaky	Ano	ne
Všechno se zdá být marné		
Máte problémy s rozhodování		
Zhoršuje se vaše schopnost řídit auto		
Cítíte se neklidně		
Cítíte neobvyklou netrpělivost		
Máte časté výkyvy nálad		
Trpíte nedostatkem soustředění		
Všechno se zdá být marné		
Nedaří se mít věci pod kontrolou		
Máte pocit, že jste v obraně		

Prověrka psychických příznaků pomůže stanovit, do jaké míry je váš stres v chronickém stadiu. Poskytuje užitečné pozadí pro vytvoření stress managementu.

Pozn: Platí, že tyto psychické příznaky mohou být vyvolány nejen významným stresem, ale i jinou nemocí. Pokud je to nezbytné, neváhejte požádat o lékařskou pomoc.

II. FÁZE

Nácvik dovedností na zvládnání a minimalizování stresu

Aktivita č. 6

Zdravý životní styl je pozitivním faktorem stresu managementu. Správný způsob stravování přispívá k redukci stresu. V rámci této aktivity doporučujeme dodržet doporučení týkající se zdravého stravování, která zdůrazňují např. zvýšený příjem ovoce, zeleniny, ryb, libového masa, nízkotučných mléčných produktů a vlákniny, snížený příjem soli a cholesterolu. Důležitý je pravidelný pitný režim. Zamyslete se nad tím, jak kvalitně se stravujete, zda máte pravidelný příjem stravy během dne a v jakém složení.

Dosavadní způsob stravování	Moje změny ve stravování

Pozn.: Je nezbytné respektovat pokyny lékaře, pokud vám předepsal dietu ze zdravotních důvodů.

Aktivita č. 7

Cvičení je zaměřeno na nácvik sebeúcty a osvojování naučeného optimismu. Nedostatek sebeúcty přispívá ke stresu. Jedním z faktorů, který podkopává sebeúctu, je tzv. „klesající spirála“. Představuje vštěpování si negativních myšlenek, např. „*v ničem se mi nedaří*“, „*nikdy ničeho nedosáhnu*“ apod. Na základě toho člověk nabývá pocitu, že v práci nedosahuje adekvátních výsledků.

Několik minut denně věnujte tomu, že si zapíšete malé úspěchy, kterých jste během dne dosáhli. I když je některý pracovní den vysloveně špatný, měli byste být schopni s největší sebeúctou jmenovat prožité pozitivní okamžiky. NIC není odpověď. Je třeba podchytit všechny malé úspěchy a zaměřit se na úlevu od stresu. Nikdo z nás na denní bázi nedosahuje obrovských úspěchů, ale shromažďovat sérii malých úspěchů buduje sebeúctu, sebevědomí, pozitivní myšlení a výrazně přispívá ke stress managementu.

Moje dnešní úspěchy:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Aktivita č. 8

Cvičení je zaměřeno na nácvik asertivity a řešení konfliktů. Zaměstnanci ve front office jsou prvním kontaktem s hotelovými hosty. V praxi se potýkají s pestrou typologií zákazníků. Host se nerad vrací do hotelu, kde se k němu nechovají

přátelsky. Neochota, arogance, hektické jednání a napjatá atmosféra přispívají k vytváření nepříznivé atmosféry, kterou host vnímá negativně. Naopak pozitivní atmosféra v hotelu vytváří příznivé předpoklady pro kultivaci vztahů s hosty a pro vytvoření vzájemné důvěry. Je třeba trénovat klidné reakce, schopnost ztlumit konflikt je dobrou obranou proti stresu.

Zapište vaše reakce a argumentaci v následující případové studii.

Pracujete jako recepční ve Vysokých Tatrách v hotelu XYZ. Je to jeden z prvních dog-friendly hotelů u nás. Představte si situaci, že se na recepci objeví rozzlobený host, který navštívil hotel s rodinou poprvé. Členem jeho rodiny však není žádný domácí mazlíček. Zvýšeným agresivnějším hlasem si stěžuje na několik problémů současně, které mu ztrpčují pobyt v hotelu a kazí dojem z vysněné dovolené. Jde o tyto záležitosti: zápach na pokoji, hluční sousedé ve vedlejším pokoji a štěkající pes z vyššího patra, kvůli kterému host nemůže usnout.

Pozn.: několik doporučení jak na to:

- ✓ Hosta nežádáme, abys uklidnil (má to opačný efekt),
- ✓ Nebud'te napjatý,
- ✓ Vyvarujte se pohybů, které vyjadřují napětí (překřížené ruce, ruce v bok),
- ✓ První slova by měla vyjadřovat souhlas,
- ✓ Navrhujte řešení, nabízejte, obchodujte

Aktivita č. 9

Pravidelný fyzický pohyb prospívá nejen zdraví, ale je nezbytnou součástí programu na odstranění stresu. Důležité je tuto činnost naplánovat, protože mnoho lidí se sice rozhodne začít sportovat, ale dlouho jim to nevydrží. Zkuste uplatnit tento tříbodový plán:

1. Vlastní motivace. Najděte si vlastní důvod ke cvičení, který pro vás bude hnací silou (např. kondice, hubnutí, formování postavy).
2. Vyberte si cvičení, které vás opravdu baví (ne to, které je právě moderní).
3. Přidejte k tomu další hodnotu, například společenskou. Oslovte přátele na společné sportovní aktivity. Případně si vyberte takový sport, při kterém můžete poslouchat oblíbenou hudbu, rádio, nahrávku knihy, učit se cizí jazyk apod.

Můj plán cvičení:

1. _____
2. _____
3. _____

Pozn.: Tělesné cvičení snižuje fyzické napětí a hladinu chemických prvků stresu v krvi, zpevňuje tělo, pomáhá celkové kondici a schopnosti vyrovnat se se vzniklou stresovou situací. Fyzická kontrola stresu je základním kamenem, na kterém je postaveno všechno ostatní. Pokud chcete v stress managementu dosáhnout výsledku, nelze tuto aktivitu ignorovat.

Aktivita č. 10

Většina zaměstnanců tráví na pracovišti 40 a více hodin týdně. Je to dost dlouhá doba např. ve srovnání s časem, který trávíme doma ve vlastním obývacím pokoji. Podmínky, ve kterých pracujete, ovlivňují úroveň vašeho stresu, jak pozitivně, tak negativně. Zamyslete se nad úsilím, které jste vyvinuli ke zpříjemnění vašeho domácího prostředí a porovnejte s množstvím úsilí vynaloženého na zpříjemnění vašeho pracovního prostředí.

Zorganizujte si v pracovním kolektivu společný brainstorming na téma změny v pracovním prostředí. Zapište vše, co vnímáte jako „nepěkné“ a na druhý seznam sepište ty nápady, o kterých si myslíte, že mohou FO vylepšit. Oba seznamy spojte a vyberte klíčové nápady. Vypracujte návrh příjemného a podnětného front office a časový rozvrh práce na změnách. Je to samozřejmě i otázka financí. Přemýšlejte i o tom, jak se změna bude financovat. Pracujete-li sám, návrh vypracujte individuálně.

Co se mi nelíbí

Jak pracovní prostředí vylepšit

Pozn.: Realizace tohoto záměru může narazit na problém s byrokracií, případně na nutnost standardizovaného designu u řetězců, které individuální úpravy nepovolují. U nezávislých společností, malých a středních podniků by se tato překážka vyskytovat neměla.

Doporučená literatúra:

1. <https://blog.profesia.sk/da-sa-porazit-stres-kedy-je-potrebne-naozajvypnut-podcast/>
2. <https://fitastyl.sk/clanky/psychologia-a-vztahy/co-je-to-vlastne-stres-ako-vznika-a-akemu-stresu-ste-neustale-vystavovani>
3. <https://istres.sk/blog/>
4. <https://istres.sk/metody-proti-stresu-14-ktore-musite-vyskusat/>
5. <https://positivepsychology.com/blog/>
6. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331901/9789240003910-slo.pdf>
7. www.psycom.net/too-much-stress
8. <https://www.zdravysvet.sk/blog/co-je-to-stres-priznaky-priciny>
9. <https://stressfix.sk>
10. https://healwithnature.com/wp-content/uploads/2020/04/Holmes-Rahe_Life-Stress-Inventory.pdf
11. <https://www.paneurouni.com/blog/co-je-stres-a-ako-ho-prekonat/>
12. <https://www.narayanahealth.org/blog/stress-management/>

Kapitola: Komunikační dovednosti

Komunikace je důležitá v každé pracovní oblasti, v hoteliérství obzvláště. Jako pracovník recepcie se stáváte osobou prvního kontaktu s hostem, což znamená, že je na vás, jaký první dojem zákazník o hotelu získá. Právě proto je třeba znát zásady správné komunikace a dále rozvíjet tyto dovednosti.

Vzdělávací cíle:

- ✓ Dozvíte se, co je to verbální/neverbální komunikace
- ✓ Dozvíte se, jaké jsou správné zásady komunikace s hostem při jednotlivých činnostech práce na recepci
- ✓ Dozvíte se, jak správně odpovědět na pozitivní či negativní recenze
- ✓ Dozvíte se, co je nejdůležitější při verbální, neverbální či písemné komunikaci

Význam a důležitost dané dovednosti v práci recepčního:

- ✓ Vyniknete jako uchazeč o vysněnou práci v hoteliérství.
- ✓ Budete schopni budovat silné vztahy s hosty, kteří se budou opakovaně vracet.
- ✓ Budete lépe připraveni řešit náročné situace a stížnosti hostů.
- ✓ Lépe porozumíte potřebám svých kolegů.
- ✓ Dokážete vytvořit pozitivní pracovní prostředí a budovat ve svém týmu morálku.
- ✓ Dokážete lépe propagovat svůj podnik a přilákat více zákazníků.

Co by podle vás mělo být nejdůležitější vlastností zaměstnance hotelu? Pokud by se

mě někdo zeptal, řekla bych, že je to schopnost efektivně komunikovat s hosty či s kolegy. V této nové době elektronické komunikace by se nemělo zapomínat na to, že v hotelnictví bychom měli klást důraz na efektivní verbální a neverbální komunikační dovednosti a tyto dovednosti by měly být následně správně prováděny.

Přesvědčivé komunikační dovednosti jsou v hotelu důležité bez ohledu na to, zda zaměstnanci přicházejí do přímého kontaktu s hosty, nebo ne. Samozřejmě, v případě, že zaměstnanec do kontaktu s hosty přichází, jsou tyto dovednosti ještě důležitější. Mnoho hotelů vynakládá značné finanční prostředky na školení svých zaměstnanců v komunikaci s hosty. Dobré komunikační dovednosti jsou naučeným uměním a nejsou přirozenou schopností, proto by se mělo uvažovat o školeních na zlepšení dovedností zaměstnanců. Vynikající komunikační dovednosti zlepšují zážitek hostů, protože dávají najevo, že hostům nasloucháte, ceníte si jejich zpětné vazby a předáváte jasná poselství. Dobré komunikační dovednosti zapůsobí na vaše hosty, což bude dále přínosem pro každé oddělení hotelu a samozřejmě i pro samotný hotel.

Komunikace je pojem, který má velmi široké použití. Slovo komunikace je latinského původu a znamená „něco spojovat“. V hoteliérství spojuje nejen pracovníky hotelu s hosty hotelu, ale i pracovníky mezi sebou anebo zaměstnance a jejich nadřízené.

Komunikace má mnoho charakteristik, ty nejdůležitější však umíme shrnout do několika základních bodů:

- komunikace je nutná k efektivnímu sebevyjadřování;
- komunikace je přenosem a výměnou informací v hovorové, psané, obrazové nebo činné formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.

Efektivní komunikace plní jisté funkce, které jsou v hotelnictví velmi zřetelné. Tyto funkce jsou:

- Informativní funkce – prostřednictvím komunikace prodáváte vašim hostům, kolegům či nadřízeným nebo podřízeným určité informace, fakta, data.
- Instruktivní funkce – i tato funkce plní funkci informativní, ale pomocí této funkce prodáváte vašim zákazníkům, či podřízeným další vysvětlení významů, popis, postup, organizaci, návod, jak něco udělat, jak něčeho dosáhnout. Např. když vysvětlujete hostům např. „od kolika hodin a kde je podávána snídaně v hotelu, jak se do snídaňové místnosti dostanou“, tato komunikace plní nejen úlohu informativní, ale i instruktivní. Podáváte jim ústní návod na to, jak se dostat k snídani.
- Přesvědčovací funkce – tato funkce je o působení na jiného člověka se záměrem změnit jeho názor, postoj, hodnocení nebo způsob jednání. Racionálně se snažíte přesvědčovat toho, s kým komunikujete pomocí argumentů, pomocí logiky; můžete dokonce emocionálně přesvědčovat formou působení na city. Přesvědčování formou působení na city se při práci na recepci raději vyhněte. Přesvědčovací funkci komunikace však budete využívat často. Víme, že hotel, jako každý podnikatelský subjekt, potřebuje zvyšovat zisky. Zisky může hotel zvyšovat také díky vám, tím, že použijete vhodné přesvědčovací techniky. Můžete se snažit přesvědčit hosty, aby si zakoupili masáž v hotelu, aby využili hotelového baru nebo si koupili fakultativní výlet.
- Posilující a motivující funkce – patří svým způsobem do funkce přesvědčovací. Jde vlastně o posilování určitých pocitů sebevědomí, vlastní potřebnosti, o posilování vztahu k něčemu. Posilující a motivující funkci v hoteliérství využijete hlavně směrem ke kolegům, nadřízeným či podřízeným. Každý občas prožívá období v práci, když se mu daří více a někdy méně. Potom je úkolem dobrých kolegů v práci povzbudit a ujistit, že bude lépe.
- Zábavná funkce – jde o to, abyste dokázali pobavit, rozesmát, vyplnit čas komunikováním, které vytváří pocit pohody a spokojenosti. Recepce a recepční jsou často prvním kontaktem zákazníka s hostem. Proto se snažte v zákazníkovi navodit pocit, že je u vás vítán, že jste se na něj těšili a zkuste je pobavit, rozesmát milým slovem. Stejně, když budou vaši hosté na něco čekat na recepci, zkuste s nimi promluvit, vyplnit jejich čas čekání krátkou,

milou konverzací. Můžete se například zeptat, jak se jim zatím v hotelu líbí, jak se jim líbí okolí hotelu anebo co na své dovolené/pracovní cestě zažili, viděli.

- Funkce vzdělávací a výchovná – tato funkce je specificky uplatňována hlavně prostřednictvím institucí. Nicméně i jako pracovník recepce můžete informovat/vzdělat vaše zákazníky. Například o okolí, ve kterém se hotel nachází. Můžete jim prozradit zajímavé informace o okolí, o hotelu, o známých hostech, kteří váš hotel navštívili. Jednoduše rozšíříte obzory vašim zákazníkům.
- Funkce socializační a společensky integrující – v tomto případě se jedná o vytváření vztahů. Sbližování, navazování kontaktů, posilování pocitu sounaležitosti a vzájemné závislosti mezi lidmi.

Komunikace závisí také na naší společenské úrovni, na recepci hlavně na společenské úrovni vašich hostů, v jakých společenských segmentech se nacházíme, do jakých segmentů chceme patřit. Každá společenská vrstva má odlišný způsob komunikace, a není tím myšleno jen rozdělení na základě majetku, společenského postavení a vzdělání, ale také podle věku či podle stupně vyspělosti člověka. Například jiný způsob komunikace musíte zvolit, když budete komunikovat se seniorem, jiný způsob komunikace budete muset zvolit, když budete mluvit s teenagerem. Samozřejmě, v obou případech mluvíme o slušné a zdvořilé komunikaci.

- Funkce svěřovací – slouží k zbavování se vnitřního napětí, k překonávání potíží, svěřování důvěrných informací, většinou s očekáváním podpory a pomoci. Sdílení pocitů, možnost převzít myšlenky, které člověka trápí, je pro každého jednotlivce velká podpora. Vy, jako pracovníci recepce, budete často plnit roli psychologa. Hosté do hotelu často přicházejí si odpočinout, načerpat nové síly a často využívají možnost svěřit se svými problémy nezaujatým třetím osobám. V takovém případě je vhodné zákazníka vyslechnout, projevit mu podporu. I takovýmto způsobem dokážete zákazníkům ukázat, že se o ně zajímáte.



Obrázek: Recepce jako místo prvního kontaktu se zákazníkem. Recepční bývá často osobou prvního kontaktu se zákazníkem. Proto je důležité, aby dotyčný znal jednotlivé funkce komunikace.

Jako pracovník recepcie nebudete využívat jen verbální (hovorovou) komunikaci. Proces komunikace lze obecně rozdělit na verbální a neverbální komunikaci. Jak naznačuje samotné slovo, verbální komunikace znamená komunikaci pomocí slov. Zahrnuje písemnou i hovorovou (ústní) komunikaci. Mluvené rozhovory nebo dialogy jsou často ovlivněny tónem hlasu, výškou hlasu, hlasitostí nebo rychlostí a srozumitelností řeči. Neverbální komunikace zahrnuje řeč těla, výrazy obličeje, signály a vizuální schémata, nebo obrázky. Existuje několik různých způsobů, jak si navzájem vyměňujeme informace.

Existují čtyři základní kategorie, nebo komunikační styly: verbální, neverbální, písemný a vizuální. Blíže si popíšeme tři z nich, které při práci na recepci využijete nejvíce.

Jak jsme již zmiňovali, verbální komunikace je používání jazyka pro přenos informací prostřednictvím hovorové nebo znakové řeči. Je to jeden z nejběžnějších typů, který se nejen v hoteliérství, používá nejčastěji.

Zde je několik obecných kroků, které můžete udělat, abyste rozvíjeli své verbální komunikační dovednosti. Tyto komunikační dovednosti využijete nejen při práci na recepci.

- Používejte silný a sebejistý hlas. Zejména když podáváte informace několika hostům nebo skupince lidí, nezapomeňte používat silný hlas, aby vás všichni slyšeli. Dávejte si však pozor, aby váš hlas nezněl velmi naléhavě. Při mluvení buďte sebevědomí, aby vaše myšlenky byly jasné a snadno srozumitelné pro všechny.
- Používejte aktivní poslech. Druhou, v hotelnictví velmi důležitou stránkou, verbální komunikace je pozorný poslech a poslech toho, co vám druzí říkají. Dovednosti aktivního poslechu jsou klíčové při řešení problémů, které mohou nastat, při vedení setkání s kolegy, při prezentaci směrem k nadřízeným, ale i při účasti na individuálním rozhovoru s kýmkoli.
- Vyhýbejte se tzn. Výplňovým slovům. Při komunikaci nejen se zákazníky se snažte vyhýbat se slovům „hm“, „takže“, atp. Ačkoli vám se to může po dokončení věty zdát přirozené, vaše publikum to může rozptylovat. Zkuste si proto doma natrénovat komunikaci se zákazníkem. Nahlas si řekněte, jak by probíhal vzorový rozhovor se zákazníkem. Soustřeďte se na to, zda podobná výplňová slova používáte. Pokud je používáte, zkuste si vzorový rozhovor se zákazníkem sdělit ještě jednou tak, abyste výplňová slova nepoužili. Nahradit je můžete například tak, že se nadechnete pokaždé, když budete mít pokušení je použít.
- Neverbální komunikace je používání řeči těla, gest či výrazů obličeje k předávání informací ostatním. Může se používat záměrně, ale i nezáměrně. Například se můžete neúmyslně usmát, když uslyšíte příjemnou nebo potěšující myšlenku či zprávu. Neverbální komunikace je užitečná zejména tehdy, když se snažíte pochopit myšlenky a pocity druhých. Pokud projevují „uzavřenou“ řeč těla, jako jsou například zkřížené ruce, nebo nohy, či shrbená ramena, mohou se cítit znepokojeni, rozzlobení nebo nervózní. Pokud projevují „otevřenou“ řeč těla s oběma nohama na zemi a rukama vedle sebe nebo na stole, pravděpodobně se cítí pozitivně a jsou otevření informacím. Z neverbální komunikace je v hotelnictví velmi důležitý úsměv.

Jemný, nenásilný úsměv v zákazníkovi vyvolává pocit, že je vítán, že jste se těšili na jejich příchod a bude v takovém případě ochotnější i případné nedostatky řešit ve větším klidu.



Obrázek 2: Příjemný úsměv je důležitým prvkem neverbální komunikace pracovníka recepce směrem k zákazníkovi

Zde je několik kroků, které můžete podniknout k rozvoji svých neverbálních komunikačních dovedností:

- *Všímejte si, jak se cítíte fyzicky.* Během dne, kdy prožíváte různé emoce (od energie, nudy, štěstí nebo frustrace), zkuste identifikovat, kde ve svém těle tuto emoci cítíte. Pokud se například cítíte znepokojeni, můžete si všimnout, že máte stažený žaludek. Rozvíjení sebeuvědomění v souvislosti s tím, jak vaše emoce ovlivňují vaše tělo, vám může umožnit lépe ovládat svoji vnější prezentaci.
- *Záměrně dbejte na neverbální komunikaci.* Snažte se projevovat pozitivní řeč

těla, když se cítíte ostražití, otevřeně a pozitivně vnímejte své okolí. Řeč těla můžete použít také k podpoře verbální komunikace, pokud se cítíte zmateni nebo znepokojeni informacemi, například pomocí svráštělého obočí. Používejte řeč těla spolu s verbální komunikací, například kladením doplňujících otázek.

- *Napodobujte neverbální komunikaci, kterou považujete za účinnou.* Pokud považujete určité výrazy obličeje nebo řeč těla za prospěšné pro určité prostředí, použijte je jako vodítko při zlepšování vlastní neverbální komunikace. Pokud například vidíte, že když někdo kývne hlavou, účinně tím vyjadřuje souhlas a pozitivní zpětnou vazbu, použijte to při dalším kontaktu se zákazníkem. Opět zdůrazňujeme, nezapomínejte na úsměv!

Písemná komunikace je akt psaní nebo tisku symbolů, jako jsou písmena a čísla, pro předávání informací. Je užitečná, protože poskytuje záznam informací, které lze použít. Písemná forma se běžně používá ke sdílení informací prostřednictvím knih, brožur, blogů, dopisů, poznámek a dalších. Běžnou formou písemné komunikace na pracovišti jsou e-maily a chaty.

Zde je několik kroků, které můžete podniknout k rozvoji svých dovedností v oblasti písemné komunikace:

- *Snažte se o jednoduchost.* Písemná komunikace by měla být co nejjednodušší a nejjasnější. I když může být užitečné uvádět mnoho podrobností například v instrukční komunikaci, měli byste hledat způsob jak psát pro své publikum co nejsrozumitelněji.
- *Nespoléhejte se na tón.* Jelikož nemáte k dispozici nuance verbální a neverbální komunikace, buďte opatrní, když se při psaní snažíte vyjádřit určitý tón. Například pokus o oznámení vtipu, sarkasmu nebo vzrušení může být přeložen různě v závislosti na publiku. Takový typ komunikace však směrem k zákazníkovi není vhodný. Namísto toho se snažte, aby vaše psaní bylo co nejjednodušší a navažte na něj verbální komunikací, ve které můžete

přidat více osobitosti.

- *Najděte si čas na přezkoumání své písemné komunikace.* Vyhrazení si času na opětovné přečtení e-mailů, dopisů nebo poznámek vám může pomoci identifikovat chyby nebo příležitosti jak říct něco jinak. Při důležitých oznámeních nebo oznámeních, která budou zasílána velkému počtu lidí, může být užitečné, aby je zkontroloval i důvěryhodný kolega. Právě kontrola zkušenějším kolegou či nadřízeným může být velmi efektivní formou zlepšování se v písemné komunikaci.
- *Uchovávejte si soubor písemných projevů, které považujete za účinné nebo příjemné.* Pokud obdržíte určitou brožuru, e-mail nebo poznámku, kterou považujete za obzvláště užitečnou nebo zajímavou pro vaši práci, uložte si ji pro použití při psaní vlastní komunikace. Začlenění metod nebo stylů, které se vám líbí, vám může pomoci časem se zlepšit.

	Verbální komunikace	Písemná komunikace	Neverbální komunikace
1	Silný a sebejistý hlas	Jednoduchost	Všimněte si pocitů
2	Aktivně naslouchejte	Nespoléhejte se na tón	Dbejte na neverbální komunikaci
3	Nepoužívat „výplňová slova“	Zkoumání a uchovávání písomné komunikace	Napodobování

Tabulka 1: Typy na zlepšení komunikace

Služby, které poskytuje hotel, a práce pracovníka recepce jsou součástí zákaznickovy zkušenosti. Pokud se něco pokazí v procesu poskytování služby zákazníkům, může to mít za následek ztrátu zákaznickovy věrnosti. Proto je nezbytná neustálá komunikace v rámci organizace.

Existují obecné zásady komunikace se zákazníkem, které je vhodné zejména pro pracovníka recepce dodržovat:

- *Pro zákazníka vždy něco navíc.* Aby recepční dokázal poskytovat zákazníkovi kvalitní služby, je důležité, aby dokonale znal své povinnosti, povinnosti týmu, ve kterém pracuje a samozřejmě procesy v organizaci. Pokud totiž v procesu poskytování služby dojde k chybě, pokud někdo nedodrží pracovní postup a neposkytne kvalitní službu, pocítí to zákazník, který si může stěžovat a jeho stížnost bude muset řešit více zaměstnanců, kterých se situace týká. Nejčastěji si hosté stěžují právě recepčnímu, proto musí být snahou recepčního vyřešení zákaznickových problémů jednoduchým a bezproblémovým způsobem napoprvé. Kvalitní služba znamená, že zákazníkovi pomůžete i tehdy, pokud daný problém přesahuje rámec vašich pracovních povinností.

Podání pomocné ruky zákazníkovi je lepší než zákazníka odkázat na jiné. Je třeba zákazníkovi projevit ochotu, udělat něco navíc, nad rámec vlastních povinností a pomoci řešit jeho problém.

- *Detaily tvoří službu výjimečnou.* Zákazník si všímá detailů. Pokud se vy, jako zaměstnanec, budete věnovat detailům, dáváte zákazníkovi signál, že pro organizaci je to důležité. Jedná se o drobnosti, například o to, jaký je váš vzhled, jak vypadá vaše pracovní prostředí, jak s vámi probíhá telefonický hovor, jak dlouho trvá, než zákazník získá odpověď e-mailem, jak reagujete na problémy zákazníků apod.

- *Poradenství při koupi služby.* Při koupi služby na recepci, například zájezdu, existují různé alternativy. Proto musíte zákazníkovi poskytnout kvalifikované informace o nabízených službách a produktech. Pokud zákazník neurčil cenový limit, nabídka začíná s nejvyšší cenou, ze které lze slevovat. V současnosti velká část cenově senzitivních zákazníků reaguje na tzv. akční ceny, resp. na last minute, aniž by si uvědomil, že kvalita takových produktů nemusí odpovídat jeho očekáváním. Při komunikaci je třeba zákazníka upozornit na kvalitu a všechny skutečnosti, které ji mohou ovlivnit. Prodej a služba jsou totiž neoddělitelné.

- *Komunikace prostřednictvím médií.* Kromě osobního kontaktu zákazníci často využívají ke komunikaci různá komunikační média, nejčastěji telefon a e-mail. Telefonát poskytuje příležitost navázat kontakt se zákazníkem, umožňuje bezprostřední reakci na podnět, ale také přenáší i tón hlasu, pauzy, resp. ticho. Telefonát je po osobním setkání výbornou příležitostí, jak udělat dobrý dojem, jak operativněji reagovat na nejasnosti a rozpoznat zákaznickou potřeby.

- *Vždy odpovídejte a děkujte.* Komunikace přes komunikační média má stejný cíl jako komunikace offline. Zákazník chce být nejen informován, ale chce také dostat rychlou a jasnou odpověď. Proto je nezbytné i na negativní zprávu odpovědět pozitivně, klidně, profesionálně, s úctou a respektem. Je jedno, jestli je to psaným slovem, telefonicky, nebo osobně. Písemná zpráva má být personalizována, směřována přímo k zákazníkovi, ne vygenerována počítačem. Osobní odpověď má vzbudit zákaznickou důvěru a zanechat pozitivní dojem. Důležitá je promptní odpověď, kterou zákazník vnímá, že o něj máte zájem a chcete mu pomoci uspokojit jeho potřeby. Při osobním kontaktu je třeba využívat svých nejlepších schopností empatie, kladení otázek a řešení problémů. Při řešení problémů je důležitá upřímná omluva, hledání způsobu, jak zmírnit situaci a odstranit nedostatek, aby se situace neopakovala. Především je však třeba zákazníkovi naslouchat a zůstat klidným.

Za každý pozitivní i negativní projev zákazníka je třeba poděkovat.



Kdy zákazníkovi poděkovat

- když se rozhodl pro vaše služby
- když pochválil vás, nebo váš hotel
- když přijde s připomínkami nebo návrhy
- když vyzkouší novou službu, koupí nový produkt
- když váš hotel doporučí známým
- když musel déle čekat
- když vám pomůže, abyste ho obsloužili lépe
- když si vám stěžuje, protože vám dává šanci, jak získat jeho důvěru zpět
- když vás rozesměje
- když se s ním loučíte při odchodu

Tabulka 2: Kdy zákazníkovi poděkovat

Poděkovat lze zákazníkovi několika způsoby. Verbální poděkování má být srdečné a osobní. Písemně lze poděkovat e-mailem, ne však automatickou, ale personalizovanou odpovědí.

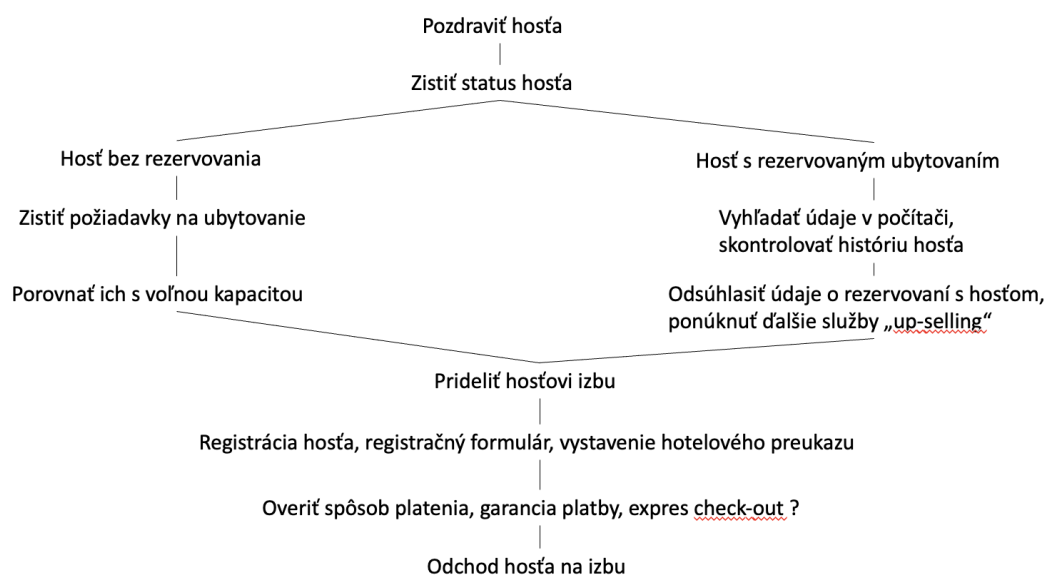
Modelové situace

Komunikace se zákazníkem na recepci bude různá v závislosti na činnosti, kterou právě vykonáváte. Komunikace recepčního se zákazníkem často začíná po telefonu při rezervaci ubytování. Rady, jak dosáhnout úspěšné rezervace:



- Zdůrazněte kvalitu – vhodné je porovnat nabídku s něčím
- Předběžná cena – začněte s vyšší cenou, pak ji podle možností snižujte, zákazník bude mít pocit, že udělal dobrý obchod
- Přesvědčte - souhlaste se zákazníkem, ale přesvědčte ho
- Sendvič - mluvte o výhodách, ceně, výhodách
- Zhodnoťte cenu - vyjmenujte, co všechno může host za danou cenu získat
- Poznejte 100% produkt, který nabízíte
- Ved'te rozhovor v pozitivním duchu, pozitivní tón řeči - je dobré se před zvednutím telefonu usmát, navodí to příjemný tón řeči
- Poslouchejte, poslouchejte, poslouchejte
- Snažte se zjistit potřeby a požadavky zákazníka
- Poznejte konkurenci a důraz dávejte na to, co víte, že nenabízí

Při příjezdu hosta do hotelu musíte dbát následující



Obrázek 3: Přijetí hosta a jeho registrace

V případě, že host/hosté právě dorazili, přišli se registrovat, uvádíme správnou komunikaci recepčního při procesu check-inu v hotelu:

- Usmívejte se!

- Stůjte vzpřímeně.
- Pozdravte: „Dobrý den / Dobrý večer“.
- „Máte u nás rezervaci, prosím?“
- „Vítejte v našem hotelu, pane/paní/slečno ...“
- "Jakou jste měli cestu?"
- Rekapitulace rezervace (počet nocí, typ pokoje, konfigurace lůžek, výhled, všechny pokoje jsou nekuřácké, ...)
- Stále se usmíváte!
- *Mohu vám, pane/paní ještě nabídnout, zda, prosím? (pokus o upselling – prodat něco navíc).*
- „Pane/paní, mohu Vás poprosit o Váš doklad totožnosti? Děkuji Vám.“
- „Zároveň si Vás dovolím ještě požádat o kreditní kartu (jako garanci na pobyt/předplatbu). Děkuji Vám.“
- „Pane/paní, číslo Vašeho pokoje je (nemluvit, ukázat), pokoj se nachází napatře, snídaně se podávají od 7:00 do 10:00 hod. v restauraci na přízemí“.
- „Přeji Vám příjemný pobyt!“
- Stále se usmíváte!

Tabulka 4: Příklad správné komunikace recepčního při procesu check-inu

Příklady jak nabízet služby navíc (jak dosáhnout upselling):

- V apartmánu máte k dispozici pracovní stůl s připojením k internetu a pokoj má oddělenou ložnici od pracovny.
- Zakoupením apartmánu namísto standardního pokoje ušetříte čas a peníze, protože schůzky můžete vyřídit přímo na pokoji a večer budete mít pohodlí

na vyřízení administrativy, přičemž si stále zachováte své soukromí v druhém pokoji.

- Pokoj má samostatnou pracovnu, kde můžete nerušeně vyřizovat své obchodní schůzky a za příplatek pouhých 20 eur navíc tak máte k dispozici i pohodlný pracovní stůl a připojení k internetu, takže můžete vyřizovat administrativy kdykoli si budete přát.

Tabulka 5: Rady jak dosáhnout upselling

Při práci na recepci se bohužel setkáte i s negativními situacemi, jako jsou například stížnosti. Existuje několik zásad, které je třeba při řešení negativních situací dodržet:

- Zachovat klid, chovat se slušně, nezvyšovat hlas
- Odvést zákazníka na klidné místo
- Oční kontakt, pozitivní řeč těla
- Poslechnout zákazníka bez přerušování
- Nesoudit zákazníka a nehádat se s ním
- Vyjádřit upřímnou lítost nad vzniklou situací
- Položit otázky, aby se zjistily příčiny stížnosti
- Ujistit zákazníka o řešení
- Vysvětlit další postup
- Zeptat se zákazníka, co může udělat pro jeho spokojenost
- Neslibovat co nemůžete splnit
- Shrnout informace a ujistit se o správném pochopení
- Poděkovat za stížnost

Součástí práce recepčního je i odpověď na recenze a to nejen negativní, ale také pozitivní.

Obecné zásady odpovídání na recenze zákazníků:

- odpovídejte na všechny recenze,
- odpovídejte nejrychleji, jak to jde,
- odpovídejte přátelsky a upřímně,
- děkujte,
- buďte konkrétní,

- podepište se.

Tipy jak odpovídat na pozitivní recenze:

- Stejná péče o všechny hosty – Nejen na negativní recenzi je třeba odpovědět. Až 78% potenciálních hostů má pozitivnější mínění o hotelu v případě, že odpoví na pozitivní recenzi.
- Pochvalte své zaměstnance - Zmínil Váš host velmi vlídnou a příjemnou kolegyni? Neváhejte ani vy a ve své odpovědi ji také pochvalte. Nic to nestojí a vaši hosté uvidí, že se o vaše zaměstnance / kolegy staráte a dostatečně si jich ceníte.
- Nenutěte své hosty do ničeho dalšího - Vaši hosté si již svou práci udělali a napsali pěknou recenzi. Vy se pokoušíte využít situace – pozvete je na vaše webové stránky či sociální síť, poproste je, aby sdíleli své zážitky se svými přáteli a rodinou. Pokud chtěli, už to udělali. V případě, že ne, nyní je vhodná doba je do něčeho jemně dotlačit.
- Pozvěte hosty na další návštěvu

Příklad pozitivní recenze a odpovědi na ni

Host: „Skvělý personál, výborná kuchyně, velmi tolerantní k našim dvěma pejskům. Dovolenu jsme si hodně užili, klidně bych se vrátila znovu hned ☺

Odpověď: Milá,
děkujeme Vám, že jste si vybrali náš hotel pro Vaši dovolenu a velmi nás těší Vaše hezká slova. Těšíme se na Vás příště, Slovenský ráj vás okouzlí v každém ročním období!

Tabulka 7: Příklad pozitivní recenze a odpovědi na ni

Tipy jak odpovídat na negativní recenze:

- Napočítejte do 10, nebo se na to vyspěte.
- Neignorujte je, nezmizí.
- Omluvte se.
- Kontrolujte se - Nikdy nebuďte defenzivní nebo agresivní ve své reakci na recenzi. I když vás recenze mrzí a rozčílí, zachovejte se profesionálně. Uvědomte si, že vaši odpověď nevidí jen host, který ji napsal, ale také ostatní potenciální hosté, kteří se rozhodují, zda si vybrat právě vás nebo vaši konkurenci.
- Věnujte se konkrétnímu problému - Ukažte, že se staráte. Napište, jaké kroky podniknete, abyste tento problém vyřešili, případně, zda je již vyřešen. Následně přidejte fyzický důkaz vyřešení problému – fotku, či video. Ať hosté vidí, že jejich zpětná vazba je pro vás vzácnou informací.

- Slevy až v posledním případě - Nikdy nenabízejte slevy a něco zadarmo, pokud to není bezpodmínečně nutné. Proč? Najde se mnoho zákazníků, kteří vaši dobrosrdečnost budou chtít využít. Schválně si budou stěžovat, aby slevu dostali i oni, i když byli s vašimi službami spokojeni.

Shrnutí

Jako pracovník recepce budete často první osobou, se kterou host komunikuje, proto je vaše vystupování velmi důležité. Je třeba, abyste dbali na všechny formy komunikace – verbální, neverbální i psanou. Z verbální komunikace je velmi důležité udržovat milý, pozitivní a klidný tón řeči, i v případě, že řešíte ne zrovna nejpříjemnější situace. Z neverbální komunikace je nejdůležitější úsměv. Úsměv má být zdvořilý, nenucený. I v případě negativní zkušenosti zákazníka dáváte jemným úsměvem najevo, že vám na jeho názoru záleží a že se snažíte jeho problém vyřešit s klidem a nadhledem. Z písemné komunikace je velmi důležité, abyste ji udržovali jasnou a stručnou.

Použitá literatura:

Beránek, J. a kol. 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: Mag Consulting, 2013. 338s. ISBN 978-80-86724-45-4.

Gúčik, M.-Gajdošík, T.-Lencséssová, Z. 2016: *Kvalita a spokojnosť zákazníka v cestovnom ruchu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 207s.

Gúčik, M. a kol. 2009. *Manažérstvo sťažností v organizáciách služieb*. Banská Bystrica : EF UMB, 2009. 122 s. ISBN 978-80-8083-839-3.

Křížek, F. – Neufus, J. 2014: *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1

Muhleisen, S.-Oberhuber, N. 2005: *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2005. 183s.

Otázky k přezkoušení znalostí:

- Definujte komunikaci a uveďte proč je efektivní komunikace důležitá nejen v hotelnictví.
- Co je v rámci verbální komunikace při práci na recepci nejdůležitější?
- Co je v rámci neverbální komunikace při práci na recepci nejdůležitější?
- Jak odpovídáte na pozitivní recenze?
- Jaké jsou zásady odpovědi na negativní recenze?

Aktivity na rozvíjení dovedností:

- Najděte na internetu negativní recenze hotelů, které znáte. Zkuste analyzovat, zda byla odpověď hotelu na ně správná, v případě, že nějaká byla. Zkuste odpověď na negativní recenze napsat vy.
- Najděte na internetu pozitivní recenze na hotely. Analyzujte odpověď hotelu, pokud nějaká byla, napište si odpověď na takovou pozitivní recenzi i vy.
- Postavte se před zrcadlo, představte si, že pracujete na recepci a přišel se k vám zákazník zaregistrovat. Zkuste s ním vést imaginární rozhovor. Sledujte svou verbální i neverbální komunikaci, dávejte si pozor, abyste se tvářili pozitivně a měli úsměv na tváři.

Doporučená literatura

Školenia pre front office: <https://www.erdo.sk/front-office/>

Muhleisen, S.-Oberhuber, N. 2005: *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2005. 183s.

Mikulášik, M. 2003: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. 360s.