

Komplexný rámec pre školenie a rozvoj zamestnancov **Front-office** v oblasti vybraných mäkkých zručností

Norbert Beták – Viktória Bíziková – Hana Bieliková

2022



Spolufinancovaný
Európskou úniou

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Táto publikácia bola vytvorená v rámci riešenia projektu Erasmus+ 2021-2-CZ01-KA210-VET-000049509 „The Framework for FrontOffice Employees Development“.

Publikácia neprešla jazykovou úpravou.

© Norbert Beták, Viktória Bíziková, Hana Bieliková



**Spolufinancovaný
Európskou úniou**

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Obsah

ÚVOD	4
Odborné kompetencie a mäkké zručnosti pracovníka recepcie	6
Rámcový plán školenia pracovníkov front office v oblasti vybraných mäkkých zručností	9
Formy, metódy a organizácia školenia	14
Kapitola: Time management	16
Efektívne vymedzenie cieľov – „SMART“ ciele.....	20
Efektívne plánovanie činností – (Matica manažmentu času)	26
Aktivity na precvičovanie a rozvoj zručností (praktická časť):.....	33
Otázky na preskúšanie vedomostí.....	38
Kapitola: Stress Management	41
Stres a stress management.....	42
Mozog a stres	43
Prejavy stresu	44
Stresory	46
Stresory v práci vo front office	47
Otázky na preskúšanie vedomostí.....	53
Aktivity na rozvíjanie zručností.....	55
Odporúčaná literatúra:.....	67
Kapitola: Komunikačné zručnosti	68
Zhrnutie	87
Použitá literatúra:	88
Otázky na preskúšanie vedomostí.....	89

Aktivity na rozvíjanie zručností.....	89
Odporúčaná literatúra.....	90

ÚVOD

Oddelenie front office môžeme vnímať ako prvý a preto veľmi dôležitý kontaktný bod medzi zákazníkom a pracovníkom hotela – recepcným. Z hľadiska fungovania reálnej odbornej praxe však môžu tomuto prvému stretnutiu predchádzať situácie, kedy už môže byť nadviazaná komunikácia zainteresovaných strán a teda dôjde k vzájomnej interakcii medzi potenciálnym zákazníkom a pracovníkom hotela (napr. cez emailovú komunikáciu, webstránku hotela, online reklamu, apod.). Musíme si však uvedomiť, že prvý face-to-face kontakt s pracovníkom oddelenia front office zohráva bezpochyby významnú úlohu. Je možné sa dokonca pozeráť na oddelenie front office ako na samotný „hlas a tvár“ hotela, pretože komunikuje tie informácie smerom k zákazníkovi, ktoré mu v danom okamihu môžu byť najdôležitejšie v súvislosti s jeho ubytovaním. Na druhej strane však ide aj o predstavenie a komunikáciu akejsi „vizitky“ hotela, keďže pracovník hotela je svojím správaním a výzorom zodpovedný aj za vytvorenie prvého dojmu u zákazníka – a to sa už neskôr zmeniť nedá. Oddelenie front office v prípade hotela, či iného ubytovacieho zariadenia môže mať v rôznych konkrétnych prípadoch rôznu štruktúru a teda aj jeho význam a úlohy sa môžu značne líšiť. Okrem toho vieme, že na oddelení front office sa stretávame s rôznymi pracovnými pozíciami a pracovnými činnosťami, avšak predstava jej činnosti (hlavne v prípade laickej verejnosti) sa častokrát zužuje na oblasť recepcie a na práce, ktoré sú vykonávané pracovníkmi recepcie. Niet pochýb, že pracovník recepcie má v tejto pracovnej hierarchii kľúčové postavenie a preto sa v našej publikácii primárne sústredíme na túto oblasť.

Predložená publikácia ***Komplexný rámec pre školenie a rozvoj zamestnancov Front-office v oblasti vybraných mäkkých zručností*** má za cieľ prislúchať k rozvoju odbornej pripravenosti súčasných, ale najmä budúcich pracovníkov oddelenia front office, hlavne pracovníkov recepcie. Zameriava sa hlavne na stručnú charakteristiku činností a zodpovedností pracovníka recepcie s vysokým dôrazom na budovanie a rozvoj mäkkých zručností, ktoré sú neodmysliteľné v profesionálnom výkone práce oddelenia recepcie. Podrobnejšie predstavuje

vybrané mäkké zručnosti, popisuje ich význam v súvislosti s pracovnou náplňou a činnosťou pracovníka recepcie, pričom poukazuje aj na základné techniky a metodiky ich rozvoja. Súčasťou jednotlivých kapitol sú otázky na zodpovedanie a úlohy na precvičovanie, ktorými sa autori snažia ešte viac prispieť k osvojeniu a prehĺbeniu daného obsahu.

Tak, ako to už bolo vyššie naznačené, snahou autorov bolo dostať do rúk – najmä laického – čitateľa jednoduchý, avšak ucelený materiál, ktorý nielen vytvorí reálnu predstavu o mäkkých zručnostiach a ich význame v práci recepčného, ale napomôže aj k ich rozvoju a budovaniu. Ako primárna čitateľská cieľová skupina boli vymedzení budúci zamestnanci recepcie bez predchádzajúcich profesionálnych skúseností na rovnakých, či podobných pracovných pozíciách. Napriek tomu sú však autori presvedčení, že predložená publikácia poskytne užitočné informácie aj pre súčasných pracovníkov oddelenia front office, ktorým má potenciál prispieť najmä k systematizovaniu a možno aj k rozšíreniu vlastných vedomostí a zručností.

Pracovník recepcie, ako to tu už bolo spomenuté, prichádza do priameho kontaktu a do vzájomnej interakcie s potenciálnym, či existujúcim zákazníkom. Je evidentné, že odbornosť zamestnanca – vrátane jeho osobnostných a profesionálnych kompetencií – určuje a/alebo pridáva na kvalite poskytnutých služieb hotela a môže teda aj značne predpovedať finálnu spokojnosť zákazníka a tým aj prispieť k spokojnosti s hotelom. Pri interakcii medzi pracovníkom recepcie a zákazníkom ide najmä o dôležitý ústny prejav, ktorý sa preukáže v pracovných situáciách, akými sú najmä privítanie hosta, vybavovanie jeho žiadostí a poskytnutie potrebných informácií, ale obzvlášť dôležitá je písomná forma komunikácie, nakoľko sa často využíva predovšetkým pri vybavovaní elektronickej pošty, či pri vytváraní rôznych dokumentov, reakcii na komentáre a recenzie apod. Okrem spomenutých príkladov je dôležitý aj rad iných predpokladov a kompetencií – s niektorými z nich sa budeme bližšie zaoberať.

Odborné kompetencie a mäkké zručnosti pracovníka recepcie

Odborné kompetencie sú v zamestnaní veľmi dôležité, ba dokonca nevyhnutné. S pojmom kompetencie sa uchádzač o zamestnanie stretáva už pri preštudovaní požadovaných osobnostných a profesionálnych predpokladov úspešného uchádzača v súvislosti s danou pracovnou pozíciou. Môžeme povedať, že pod požadovanými zručnosťami a kompetenciami sa vlastne skrýva schopnosť jedinca – budúceho zamestnanca – efektívne plniť úlohy a riešiť problémy, ktoré vyplývajú z jeho pracovnej náplne. Niet pochýb teda, že budovanie a rozvoj zručností a kompetencií musí byť v stredobode pozornosti už v procese prípravy jedinca na trh práce. Vzdelávacie inštitúcie – najmä odborné – pripravujú absolventov na výkon budúceho povolania, avšak vzhľadom na to, že požadované predpoklady na zamestnanca sa neustále dopĺňajú a menia, je nutné sa kontinuálne vzdelávať a rozvíjať. V súčasnosti sa už celoživotné vzdelávanie považuje za nevyhnutnosť úspešného fungovania v spoločnosti. Je preto potrebné zaoberať sa s rozvojom zručností a budovaním kompetencií aj po ukončení inštitucionálnej školskej dochádzky – či už formou sebavzdelávania alebo aktívnou účasťou na workshopoch, či iných vzdelávacích aktivitách. Sú oblasti a odvetvia, kde je priam žiaduce, aby zamestnanec svoje zručnosti ďalej rozvíjal a bol pripravený na úspešné zvládnutie novovzniknutých problémov a situácií. Platí to aj v prípade hotelierstva – konkrétne v oblasti front office –, kde sa ukazuje neustály rozvoj a pomerne rýchla zmena v rôznych oblastiach – stačí si spomenúť okrem iného na schválenie nových legislatív, resp. na rapídnu rýchlosť technologického a digitálneho pokroku. Okrem vyššie spomenutého sú zmeny viditeľné aj u samotných zákazníkov – v ich správaní, komunikácii apod. Aj na tieto zmeny sa musí pracovník recepcie náležite pripraviť, veď napríklad zákaznícke správanie vo veľkom ovplyvňuje a determinuje jeho prácu. Kontinuálne vzdelávanie patrí k efektívnemu výkonu práce zamestnanca recepcie a vyžaduje mnohé špeciálne vedomosti, zručnosti a schopnosti, ktoré treba neustále obnovovať, rozvíjať a dopĺňať.

Základná zodpovednosť pracovníka recepcie sa vo všeobecnosti dá vymedziť a na základe nej vytvoriť základnú predstavu o potrebných zručnostiach a kompetenciách. Ide najmä o:

- ✓ interakciu so zákazníkom v súvislosti s jeho ubytovaním
- ✓ sledovanie kapacity hotela a pridelenie izieb zákazníkom
- ✓ zber a spracovanie informácií o zákazníkoch
- ✓ vytváranie profilu zákazníka a jeho následné spracovanie v príslušných digitálnych systémoch
- ✓ predaj služieb
- ✓ vybavovanie žiadostí a sťažností
- ✓ predpríprava, resp. pomoc pri vyhotovení podkladov k vyúčtovaniu a platby
- ✓ zabezpečenie spokojnosti zákazníka.

V súčasnosti sa pri hľadaní nového zamestnania častokrát používa internet a konkrétne webové stránky, ktoré zhromažďujú aktuálne pracovné ponuky z rôznych oblastí na jednom mieste. Medzi najznámejšie webové lokality na Slovensku patrí www.profesia.sk. Rozhodli sme sa, že sa pozrieme na inzeráty

Časté ďalšie požiadavky na pracovníka recepcie



Obrázok 1. Požiadavky na zamestnanca recepcie

zamestnávateľov ponúkajúcich zamestnanie pre pracovníka recepcie hotela alebo ubytovacieho zariadenia. Za týmto účelom sme navštívili už spomenutú webovú

stránku a zadali sme naše hlavné kritérium vyhľadávania, ktorým bola pracovná pozícia recepčného hotela. Vyhľadávanie sme zúžili na ponuky zo Slovenska a bližšie sme sa pozreli na prvých 15 relevantných pracovných ponúk. Pri každej nájdenej pracovnej ponuke sme si všimli, že zamestnávateľ očakáva splnenie okrem štandardných požiadaviek (hlavne relevantné vzdelanie, prax apod.) aj ďalšie, tzv. dodatkové požiadavky. Sú to práve predpoklady, ktoré dotvárajú profil zamestnanca, sú mimoriadne dôležité z hľadiska ovládania danej profesie a predstavujú tak konzistentnú súčasť požiadaviek na zamestnanca. Ďalšie požiadavky na pracovníka recepcie veľmi často zahŕňajú kompetencie a zručnosti, ktoré vpadajú do kategórie interpersonálnych zručností, resp. do skupiny tzv. mäkkých zručností. Uvádzame tie, ktoré sa objavili viac, než jedenkrát.

Medzi osobnostné predpoklady dobrého manažéra, resp. osoby zodpovednej za chod front office patrí schopnosť určiť priority, schopnosť delegovať úlohy, schopnosť viesť ľudí tak, aby mohli byť úlohy delegované, mať prehľad o plánovaných činnostiach, efektívne využívať čas na rôzne druhy pracovných činností.

Rámcový plán školenia pracovníkov front office v oblasti vybraných mäkkých zručností

V tejto časti predstavíme plán školenia pracovníkov front office v oblasti vybraných mäkkých zručností. Naším cieľom je, aby sme vytvorili rámec školenia primárne pre budúcich zamestnancov recepcie, ktorí sa pripravujú na výkon povolania a odhodlali sa rozvíjať svoje mäkké zručnosti, ktoré sú nevyhnutné na pozícii pracovníka recepcie hotela. Podotýkame, že popri rozvíjaní mäkkých zručností sú veľmi dôležité aj tzv. hrubé zručnosti, ako aj samotné získanie požadovanej kvalifikácie v odbore hotelierstvo a/alebo cestovný ruch. Vytvorením bázy odborných a mäkkých zručností a ich následným kontinuálnym rozvíjaním je možné dosiahnuť požadovanú kvalitu výkonu prác v profesii vo všeobecnosti a to platí hlavne v oblasti pracovných pozícií vyžadujúcich kontakt a spoluprácu s ľuďmi – teda aj v prípade pracovníka recepcie hotela.

Nižšie zavedený a popísaný rámec školenia spĺňa dvojaký cieľ. Jednak bol vytvorený tak, aby bol nápomocný pri seba vzdelávaní a „seba-príprave“ na výkon profesie pracovníka recepcie hotela. Na strane druhej môže slúžiť ako námet a pomocný materiál pre školiace a vzdelávacie inštitúcie pripravujúcich budúcich zamestnancov front office v oblasti mäkkých zručností.

Účinnosť školenia a tréningu zamestnancov – i budúcich – môže byť dosiahnutá splnením rôznych predpokladov. Medzi prvými je napr. voľba správnych didaktických postupov a foriem vzdelávania, použitie adekvátnych učebných materiálov a rešpektovanie jedinečností a predispozícií školiacich sa (napr. preferovaný učebný štýl, predchádzajúce vedomosti, apod.). V súčasnosti sa často zdôrazňuje potreba vytvárania vzdelávacieho prostredia orientovaného na samotného študenta – účastníka školenia. V takomto kooperujúcom prostredí je dobré rozvíjať aj mäkké zručnosti, nakoľko vzájomná spolupráca a komunikácia s ďalšími účastníkmi školenia je nielen nevyhnutná, ale aj prospešná – môžu sa tak

napríklad aj vzájomne inšpirovať, alebo „preveriť“ si úroveň osvojenia si rôznych kompetencií a zručností za pomoci druhých, apod.

Pri rozvíjaní mäkkých zručností – ale aj iných dôležitých kompetencií – sa môžu častokrát osvedčiť prezentácie simulačných prípadov a predstavenie možných scenárov komunikácie so zákazníkom hotela, ktoré sa na školení v simulovaných situáciách odskúšajú. Je teda pravdepodobné, že dôjde k trvalejšiemu a dôkladnejšiemu vybudovaniu vybraných zručností. V takýchto prípadoch je však nutné siahnuť do hĺbky reálnej praxe a odzrkadliť ju v podobe simulačných scenárov.

Pri príprave na výkon profesie, kde vzájomná ľudská interakcia zohráva dôležitú úlohu, je obzvlášť veľkým prínosom, keď sa vzdelávanie uskutoční v skupinách. Z uvedeného dôvodu aj v prípade nami navrhnutého školiaceho rámca preferujeme skupinovú a prezenčnú formu vzdelávania.

CIEĽOVÁ SKUPINA

Cieľovou skupinou školenia sú predovšetkým záujemcovia o prácu na recepcii hotela bez predchádzajúcich adekvátnych skúseností alebo bez náležitej praxe v danej oblasti. Do cieľovej skupiny účastníkov školenia patria predovšetkým záujemcovia, ktorí majú v pláne ďalší rozvoj v relevantných oblastiach a mäkkých zručnostiach a kompetenciách.

TEMATICKÝ ROZSAH

Tematický rozsah sa primárne zúžuje na okruh troch vybraných mäkkých zručností a kompetencií, ktoré sú úzko späté s pracovnou náplňou zamestnanca recepcie hotela. Ide o nasledovné tri oblasti:

- ✓ **Time management**

- ✓ **Stress management**

✓ **Komunikačné zručnosti.**

Uvedené oblasti predstavujú hlavné témy modulov školenia, rámec ktorého predstavíme v tejto časti publikácie. Jednotlivé moduly disponujú jedinečným obsahom a osobitnými vzdelávacími cieľmi. V nasledujúcej časti odprezentujeme návrh tematických celkov pre jednotlivé moduly školenia.

TIME MANAGEMENT

- 1) Úvod do time managementu
 - a) Zoznámenie sa s problematikou time managementu
 - b) Vplyv time managementu na pracovný i osobný život
 - c) Plánovanie, dôslednosť a disciplína
 - d) Analýza vlastného pracovného i osobného času
- 2) Aké sú možnosti manažovania pracovného času
 - a) Vymedzenie cieľov a riadenie sa podľa nich
 - b) Stanovenie priorít
 - c) Delegovanie úloh a zodpovedností
- 3) Nežiaduce faktory a ich eliminovanie v pracovnom čase
 - a) „Zlodeji“ času a ich eliminácia
 - b) Zvládanie časových tiesní, deadlinov.

Po absolvovaní tréningu bude účastník oboznámený so štandardmi bežnej praxe v oblasti časového manažmentu. Rovnako bude oboznámený aj s možnosťami, ktoré môžu byť pre prax osožné a to pri organizovaní pracovných úloh, ako i pri dosahovaní cieľov efektívnejším spôsobom.

STRESS MANAGEMENT

- 1) Úvod do stress managementu
 - a) Čo je stres, stresory?
 - b) Produktivita a stres
 - c) Užitočný a negatívny stres
- 2) Stresory a jeho zlepšenia
 - a) Ako bojovať proti stresu?
 - b) Rozpoznávanie stresorov
- 3) Cvičenia a techniky

KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI

- 1) Komunikácia a jej význam v práci
 - a) Komunikačné zručnosti
 - b) Verbálna a neverbálna komunikácia a ich praktické využitie
 - c) Argumentácia a presvedčanie a ich efektívne využitie
- 2) Efektívne komunikačné metódy
 - a) Identifikácia silných a slabých stránok komunikácie
 - b) Empatia pri komunikácii
 - c) Telefonická komunikácia
- 3) Zvládanie konfliktných situácií
 - a) Komunikácia s problémovými zákazníkmi
 - b) Reakcia na útočné správanie a na kritiku
 - c) Komunikácia v konfliktných situáciách

Formy, metódy a organizácia školenia

Rámcový plán školenia predpokladá využitie inovatívnych metód edukácie a skupinových foriem vzdelávania, pri ktorých sa veľký dôraz kladie hlavne na aktívny prístup účastníkov školenia a na rozvoj praktických zručností zodpovedajúcich očakávaniam a potrebám praxe. Pri realizácii školenia sa odporúča postupovať tak, aby bol rešpektovaný praktický charakter vzdelávania s percentom teoretickej časti maximálne v rozsahu 30% celkovej hodinovej dotácie určenej na školenie. Pre jednotlivé moduly školenia sme určili hodinovú dotáciu 15 hodín/modul, z čoho 10 hodín/modul prebieha prezenčnou formou školenia a 5 hodín/modul je venovaných pre dištančné vzdelávanie. Školenie by malo byť realizované s podporou digitálnych platforiem a technológií určených pre edukačné účely. Primárne odporúčame použiť digitálnu platformu na zdieľanie súborov a na tvorbu vzdelávacieho portfólia, videokonferenčný systém, premietaciu techniku a hardvérové alebo softvérové študentské hlasovacie systémy na zodpovedanie otázok.

Názov 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				

Obrázok 2. Návrh organizácie školenia

VYHODNOTENIE ZÍSKANÝCH KOMPETENCIÍ

Vyhodnotenie získaných kompetencií bude prebiehať na dvoch úrovniach:

✓ **Úroveň 1 – základné znalosti z jednotlivých modulov**

Overovanie znalosti bude prebiehať vyplnením výsledných testov po absolvovaní jednotlivých modulov školenia.

✓ **Úroveň 2 – osvojené kompetencie z jednotlivých modulov**

Meranie kompetencií v relevantných oblastiach podľa špecifikácií jednotlivých modulov školenia.

Po absolvovaní školenia bude účastníkom distribuovaný dotazník na meranie spokojnosti účastníkov. Jeho výsledky budú náležite analyzované a zistené nedostatky, pripomienky a skúsenosti zohľadnené pri skvalitnení školenia.

Kapitola: Time management

Správne, cieľavedomé a účinné zadelenie svojho času – ako i času iných v prí pade nadriadenej pozície – ako i hospodárenie s časom vôbec je mimoriadne dôležité nielen na pracovných pozíciách Front-Office, ale aj v rôznych iných oblastiach. Ba dokonca môžeme povedať, že Time management je



dôležitý nielen z pohľadu svojho profesionálneho života, ale i v súkromnom živote jedinca je dobré, keď sa s časom – ako nedostatkovou „službou“ sa narába s dostatočnou ohľaduplnosťou. Zvládanie manažmentu času na vysokej úrovni je základným predpokladom na dosahovanie pracovných úspechov ako aj základným kritériom plnenia si pracovných povinností na profesionálnej úrovni.

Vzdelávacie ciele:

- porozumieť potrebe efektívneho hospodárenia s časom
- vedieť správne zadefinovať Time management
- identifikovať a popísať základné faktory vplývajúce na Time management
- vedieť samostatne stanoviť ciele SMART
- aplikovať tzv. matice časového manažmentu pri riešení konkrétnych pracovných úkonov
- delegovanie...

Význam a dôležitosť danej zručnosti v práci recepčného:

- plánovanie schôdzok a stretnutí
- vykonávanie každodenných pracovných úloh na FO
- systematická a včasná realizácia pracovných činností

Anglický názov **Time management** sa doslovne prekladá ako riadenie času, resp. manažment času. V skutočnosti však pod riadením času myslí najmä efektívne plánovanie a využívanie dostupného časového potenciálu. Time management ponúka širokú škálu rôznych techník, postupov a odporúčaní k tomu, aby sa dosiahla žiadaná vysoká efektívnosť využitia tak pracovného, ako i voľného času. Ďalej môžeme povedať, že ide zároveň aj o stratégiu, ktorá prispieva procesu rozdeľovania- i správneho delegovania úloh. Time management teda zastáva dôležitú rolu v osobnom i profesionálnom živote jedinca – manažérmi svojho času sme totiž všetci a preto nemôžeme byť ľahostajný pri zaobchádzaní sa s dostupným časovým potenciálom, ktorého množstvo je zvyčajne nepostačujúce.

Správne hospodárenie s časom je kľúčovým predpokladom úspešne odvedenej práce aj na pracovných pozíciách Front-Office (FO). Je známe, že náplň činností FO je charakteristická tým, že jednak sú presne dané a vymedzené určité pracovné postupy a aktivity, ktoré je nutné v rámci daného pracovného času vykonať a na druhej strane sa vyznačuje aj tým, že sú v nich obsiahnuté (v nemalom množstve) aj tzv. *nepredvídateľné úlohy a činnosti* – pracovníci FO sa musia poradiť vždy s novými a novšími situáciami a prípadmi. Práve táto dynamika, ktorá sa tvorí spomínaným objavením sa nových výziev a povinností v práci zamestnanca FO, ktoré tak vytvárajú prostredie zaujímavého a nemonotónneho pracoviska. Takéto pracovné miesto však žiada predovšetkým flexibilných a aktívnych zamestnancov, ktorí disponujú s radom ďalších profesionálnych zručností a splňajú rôzne špecifické osobnostné predpoklady.

Existujú rôzne faktory, ktoré značne vplývajú na úspešnosť realizácie Time managementu. Medzi najdôležitejšie patria:

- **Cieľ** – je možné pochopiť ako stav, ku ktorému sa istou činnosťou chceme dopracovať. Schopnosť a zručnosť stanoviť si adekvátne ciele patria medzi elementárne predpoklady úspešnosti našich činností. Bez správnych cieľov totiž len ťažko dosiahneme to, čo naozaj dosiahnuť chceme. Ciele môžu byť *hlavné*, ktoré však môžu byť ďalej rozčlenené na tzv. *čiastkové ciele*. Na cieľ sa

určite odporúča pozerať ako na problém, ktorý sa má riešiť a preto často sa osvedčí dávať do stredobodu pozornosti práve tento vzniknutý (alebo vznikajúci) problém a na základe neho špecifikovať a sformulovať cieľ.

- **Plán** – znamená, že naše vopred stanovené ciele a vzniknuté úlohy na riešenie prepracujeme do podoby konkrétneho a konzistentného plánu. Pri plánovaní musíme najmä presne špecifikovať harmonogram a postup vykonania úloh, ale nesmieme zabudnúť ani na stanovenie dôležitých mílnikov kontroly, alebo na udržateľnosť či určenie kompetencií a zodpovedností. Hlavne pri zložitých úlohách je žiadúce, keď sa vyhotoví detailný plán, pričom pri bežných činnostiach častokrát je postačujúce iba upresnenie okruhu činností, ktoré sa majú riešiť s vymedzením deadlinov – konečných termínov. Systematické plánovanie prispieva aj k budovaniu časovej skúsenosti, čím jedinec získa prehľad o trvaní jednotlivých činností, teda bude viac v obzore, ktorá aktivita koľko času mu v skutočnosti zaberie. Procesu plánovania sa určite osvedčí venovať náležitú pozornosť a čas, totiž toto úsilie sa potom preukáže v kvalite odvedenej práce, či realizovania rôznych činností.
- **Delegovanie** – znamená, že výkon istých úloh a činností sa prerozdelení medzi ďalšími pracovníkmi, alebo riešenie nejakej úlohy sa odovzdá na realizáciu inej kompetentnej osobe. Aj pri tejto činnosti je dôležitá predchádzajúca analýza a plánovanie, totiž výkon celej-, alebo aj len čiastkovej úlohy sa môže priradiť iba osobe, ktorá bude skutočne schopná jej výkonu v požadovanej kvalite a kvantite. Delegovaním prispievame k „odbremeneniu sa“ od riešenia úloh, ktoré môžu plne, alebo čiastočne vykonať aj iné osoby. Delegovanie úlohy prináša pre manažéra, resp. pracovníka zodpovedného za delegovanie úloh/úlohy veľmi významný benefit a tým je najmä šetrenie s časom, čím sa spája aj vznik možnosti venovať sa iným činnostiam. Je potrebné si uvedomiť, že delegovanie úzko súvisí s organizačnou štruktúrou pracoviska a je závislé aj na charaktere a kompetencií pracovníka príslušnej pracovnej pozície FO. Okrem iných to znamená najmä, že je potrebné byť ohľaduplný pri delegovaní činností, t. z. komu a akú činnosť je možné delegovať (tak z hľadiska jeho

pracovnej pozície ako aj z hľadiska jeho schopností a možností). Delegovanie úloh/úloh však môže byť zodpovedné za vznik ďalších benefitov. Môže totiž vzbudiť u povereného zamestnanca dojem zvýšenej dôvery zo strany nadriadeného, ba dokonca akt delegovania dôležitej úlohy na zamestnanca môže byť prezentované a pochopené aj ako istá forma uznania práce daného zamestnanca. Netreba však zabudnúť na to, že aj manažér, resp. pracovník zodpovedný za delegovanie úlohy nesie istú zodpovednosť za kvalitu riešenia delegovanej úlohy, nakoľko tá záleží aj na jeho profesionálnom prístupe pri výbere vhodného zamestnanca na výkon určitej pracovnej činnosti.

S vyššie uvedenými veľmi úzko súvisí aj schopnosť vedieť oddeliť podstatné od nepodstatných. To, či dokážeme správne prioritizovať svoje úlohy a činnosti ovplyvní proces a výsledok našich aktivít. V prípade, že sa totiž začneme venovať riešeniu úloh, ktoré sú síce zdanlivo dôležité, avšak v skutočnosti nie sú až také podstatné, vedie k strate svojho vzácneho času, čo nakoniec môže viesť k zmeškaniu termínov a tým aj zapríčiniť stres, či vyčerpanosť zamestnanca. Možno povedať, že schopnosť oddeľovania podstatných od nepodstatných zohráva elementárnu rolu v úspešnom Time managemente, a bez nej nemôže byť efektívne ani stanovovanie cieľov, ani delegovanie úloh, ale aj plánovanie bude značne sťažené a menej účinné, keď usporiadanie jednotlivých krokov a úloh nebude v súlade s ich dôležitosťou a prioritou.

V nasledovnej časti sa budeme tejto problematike preto venovať obsiahlejšie a spomenieme aj niektoré základné techniky a stratégie vedúce k zlepšeniu schopnosti oddeľovania podstatných od nepodstatných. Postupovať budeme tak, aby sme ponúkli techniku, resp. stratégiu čitateľovi v troch hlavných oblastiach (**Cieľ – Plánovanie – Delegovanie**). Týmto trom oblastiam pripisujeme zvláštny význam z pohľadu Time managementu a preto sme ich aj identifikovali v predchádzajúcich, ako hlavných faktorov ovplyvňujúcich účinnosť Time managementu.

Efektívne vymedzenie cieľov – „SMART“ ciele

Ako použiť efektívne vytyčovanie cieľov podľa metodiky SMART? Čo sa vlastne skrýva pod SMART cieľmi a ako ich vieme uplatniť v práci zamestnanca FO? Odpovede na tieto otázky nájdeme v nasledujúcom texte.

Vznik fenoménu tzv. SMART cieľov siaha až do minulého storočia, pričom jeho využitie si nájde uplatnenie až dodnes. Vo všeobecnosti je možné povedať, že SMART ciele vytvárajú rámec, ktorý prospieva k správne vymedzeniu cieľov, napomáha procesu plánovania a prispieva i dosahovania výsledkov žiadanej kvality a kvantity. SMART je akronym, ktorý sa skladá z piatich výrazov:

- **Špecifický** (Specific)
- **Merateľný** (Measurable)
- **Akceptovateľný** (Achievable)
- **Relevantný** (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!

Obrázok 3. SMART ciele

Prechádzajme postupne po jednotlivých prvkoch, naučme sa čo vlastne znamenajú a na konkrétnom príklade si ukážme ich podstatu.

S – Specific

Každodenné úlohy, ktoré vykonávame bežne a relatívne často majú potenciál sa stať rutinnými činnosťami, ktorých realizácia nie je predchádzaná rozsiahlym

a dlhodobým plánovaním. V profesionálnom živote však stretávame aj také prípady, ktoré z dôvodu ich charakteru je lepšie podrobiť náležitému plánovaniu, špecifikovaniu a až potom začať so samotnou realizáciou. Niekedy sa stáva aj to, že vzhľadom na časovú tieseň a urgentnosť vykonania danej úlohy/činnosti nemáme dostatok priestoru na „vyhotovenie“ podrobného plánu realizácie úloh, ale aj v takom prípade isto dôjde k premysleniu si okolností a požiadaviek (čiastkových úloh, cieľov, žiadaného výsledného stavu, postupu pri realizácii, zodpovedností apod.), čo tiež je istá forma plánovania, ktorá ale dokáže byť najviac účinná vtedy, keď daný jedinec už má dostatok skúseností – profesionálnych a/alebo osobných.

Pri plánovaní je potrebné vychádzať predovšetkým zo stanoveného cieľa – ako z výstupného stavu a/alebo produktu, ktorý chceme dosiahnuť. Cieľ teda musíme správne identifikovať, musíme mu dostatočne porozumieť a k tomu je potrebné, aby mal dostatočný výpovedný charakter. Keď nám nie je celkom jasné čo sa vlastne má dosiahnuť, aký je hlavný cieľ našej práce, tak len ťažko dosiahneme to, čo sa dosiahnuť naozaj má. My ako realizátori pracovných činností a rôznych pracovných úloh teda musíme mať dostatok informácií k realizácii daného cieľa – keď tak nie je, tak sa musí zvýšiť informovanosť (napríklad získaním dodatočných informácií od nadriadeného apod.).

Z vyššie spomenutých vyplýva, že k špecifikácii cieľa sa odporúča náležite a do hĺbky sa zamyslieť nad samotným cieľom/cieľmi danej úlohy. Ďalej, platí, že základným predpokladom vymedzovania správnych postupov riešenia konkrétnych úloh je predchádzajúca analýza a špecifikácia cieľov, ktoré sa dosiahnuť majú. Z hľadiska charakteru cieľa je možné pristúpiť k ich *všeobecnému* - , alebo ku *špecifickému* vymedzeniu. Samozrejme obe formulácie môžu mať svoje opodstatnenie, avšak z hľadiska stanovenia si konkrétneho postupu a krokov riešenia cieľa je dôležitejšia ich špecifické vymedzenie. Všeobecné ciele sú vždy „velkolepejšie“ a pozerajú sa na riešiteľný problém zo širšieho pohľadu – niekedy i nadhľadu. Špecifické ciele sa často odrážajú od všeobecných cieľov a predstavujú presnejšiu a detailnejšiu formuláciu – takú, ktorá dokáže presnejšie

prislúchať k skutočnému naplneniu, totiž podáva konkrétnu a špecifickú formuláciu dosiahnuteľného stavu.

Podme sa bližšie pozrieť na podstatu a význam špecifického cieľa. Cieľ, ktorý je špecifický odpovedá na otázky:

- *Čo konkrétne chceme dosiahnuť?*
- *Aké kroky sú potrebné k dosiahnutiu vytýčených cieľov?*
- *Kto je zodpovedný za vykonanie týchto krokov?*

Keď sa čitateľ zamyslí nad horeuvedenými otázkami, zistí, že ich odpovedaním nielen sformulujeme špecifický cieľ, ale identifikuje aj spôsob ich realizácie a zodpovednosť za ich plnenie.

M – Merateľné

Niet pochýb, že kontrola zohráva v manažmente dôležitú úlohu – a je veľmi dôležitá aj pri cieľoch, ktorých plnenie sa musí kontrolovať priebežne. Platí najmä, že keď sa chceme presvedčiť o miere naplnenia vopred určených úloh, tak jednoznačne musíme siahať po ciele a následne ich skontrolovať, analyzovať a zhodnotiť. Veď ako inak by sme sa mohli presvedčiť o tom, že tie ciele, ktoré sme si vytýčili boli naozaj dosiahnuté v požadovanom rozsahu? Musíme teda sa zaoberať meraním cieľov, čo sa dá zrealizovať až vtedy, keď ciele sú merateľné. Meranie cieľov znamená, že zhodnotíme či-, a do akej miery sa podarilo prispieť k skutočnému dosiahnutiu cieľu. Najjednoduchším spôsobom ako zabezpečiť merateľnosť cieľov je, že im priradíme adekvátnu číselnú hodnotu, ktorá sa tak už stáva ľahšie merateľnou. Môže pri tom ísť napríklad o percentuálne hodnoty (napr. zvyšujem predaj o 10 %, alebo skracujem čas vybavenia sťažností o 24 hodín, apod.), alebo aj o počty, sumárne výsledky vyjadrené číselnými údajmi, atď. Je zrejmé, že táto číselná hodnota – ktorú budeme považovať za cieľovú hodnotu – by nemala byť stanovená tipovaním, ale mala by odrážať reálne možnosti, pričom častokrát je efektívne, keď sa pozrieme pri ich stanovovaní na doterajšie výsledky

a skúsenosti. Cieľ totiž musí byť okrem merateľnosti aj dosiahnuteľná a tomu sa venuje práve nasledovný prvok.

A – Achievable / Dosiahnuteľné

Pri stanovovaní cieľov musíme mať pred sebou aj reálne a dostupné možnosti ich uskutočňovania, totiž nemá zmysel stanoviť cieľ, ktorý nie je splniteľný, alebo je splniteľný len mimoriadne ťažko. Keď náš cieľ je síce jasný, je merateľný, ale v podstate je nemožné ho splniť (či už z dôvodu objektívnych, či subjektívnych príčin), tak sa ocitneme v nežiadúcej situácii plnej sklamaní, stresu a neúspechu. Aby sa tomuto stavu predišlo, je nutné dôkladne zmapovať dosiahnuteľnosť cieľov a radšej najprv pristúpiť k stanoveniu ľahšie dosiahnuteľných cieľov, pričom v budúcnosti môže prebehnúť jeho prehodnotenie a môže prísť aj k ich „sprísneniu“. Z hľadiska dosiahnuteľnosti je žiadúce, aby sa premysleli nasledovné otázky:

- *Dokážeme splniť daný cieľ?*
- *Máme dostatok zdrojov (ľudských, finančných, apod.) na dosiahnutie cieľov?*

R – Relevant / Relevantné

Pri relevantnosti (ale aj pri predchádzajúcich) je nutné vždy oddeliť ciele osobné od profesionálnych. Aj keď v mnohých prípadoch je možné nájsť široký prierez medzi nimi a neraz sa jednotlivé typy cieľov prelínajú, správna identifikácia a kategorizácia prislúcha k ich dosiahnutiu. Keď napríklad, sa chceme zlepšiť v nejakej oblasti, predovšetkým však kvôli vlastnému osobnému rastu, tak cieľ je skôr osobný, aj keď takýto cieľ má potenciál značne pozitívne ovplyvniť aj pracovnú činnosť jedinca. Vzdelávanie sa a osobnostný rozvoj sú oblasti mimoriadne dôležité v súčasnom svete a nemali byť podceňované ani na pracovných pozíciách FO, kde kontinuálny osobnostný rast dokáže byť zárukou pripravenosti a efektívnosti pracovnej sily. Keď sa zahľadíme na relevantnosť z ďalšieho pohľadu, tak zistíme, že musíme si byť vedomý priorit a požiadaviek daného zamestnania, resp.

pracovnej pozície na FO, totiž práve tie musia byť predovšetkým zohľadnené pri stanovení cieľov. Odporúčame pri tvorbe cieľov si položiť otázky ako:

- *Prislúcha daný cieľ skôr k prosperite môjho zamestnania, alebo aj k svojmu osobnostnému rastu?*
- *Ako ovplyvní dosiahnutie vytýčeného cieľa prosperitu obchodu, biznisu?*

T – Time-based / Časovo ohraničené

Čas je dôležitým činidlom pri vykonávaní pracovných úloh, totiž niekedy dokáže značne skomplikovať priebeh realizácie – môže okrem iných byť kritériom pri voľbe daného postupu realizácie úloh, ale rozhodnúť o potrebe delegácie úloh, apod. Dobré ciele sú časovo ohraničené, čo znamená, že majú určený obdobie na vykonávanie úloh, alebo konečný termín ich splnenia. Pracovné termíny je potrebné dodržiavať, jednak preto, lebo nemusíme vedieť, či po danom termíne nedochádza k ďalšiemu spracovaniu/použitie nami odvedenej práce, ale aj vzhľadom k zákazníkemu správaniu je nutné vždy postupovať tak, aby sa dodržali predpísané termíny, alebo došlo k vybaveniu určitej žiadosti, resp. vyriešeniu určenej úlohy v čo najkratšom možnom čase. Posúvanie termínov je síce pri niektorých prípadoch možné, avšak treba počítat aj s prípadnými jeho následkami a určite treba vychádzať z vnútorného poriadku daného zamestnania. Čas, ktorý je určený na vykonanie tej ktorej činnosti musí byť správne a dôkladne zvolené, totiž musí o obdobie, alebo termín, ktorý je reálne splniteľný a na druhej strane vyhovujúci a prijateľný aj z pohľadu kvalitného splnenia cieľa. V prípade, že sa nesprávne časovo ohraničí vykonanie daného cieľa, tak to môže viesť k nežiadúcim efektom. Okrem iných sa totiž môže stať, že keď si necháme príliš veľkú časovú rezervu na splnenie cieľa a vykonanie danej úlohy, tak to nemusí vždy viesť ku kvalite a efektívnosti a naopak, keď sa zamestnanec ocitne v časovej tiesni, tak to rovnako môže zapríčiniť odvedenie nekvalitnej práce. Dôležité je preto nájsť odpoveď na otázku:

- *V akom období, alebo do akého termínu je nutné realizovať úlohu, splniť cieľ?*

➤ *Dokážem do daného časového intervalu dosiahnuť splnenie daného cieľ?*

Efektívne plánovanie činností – (Matica manažmentu času) Time Management Matrix

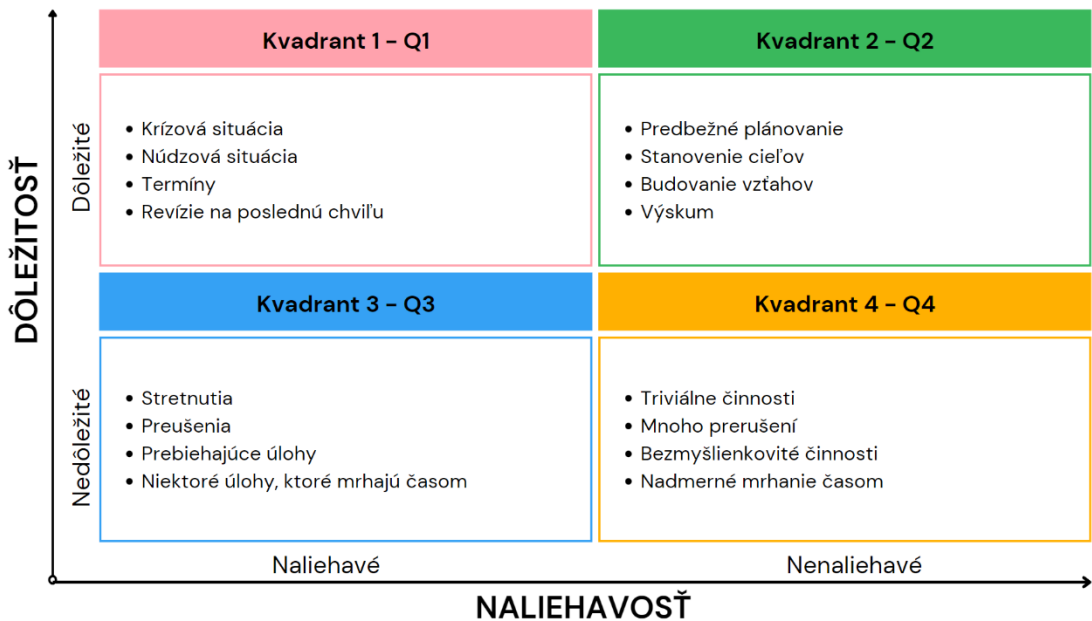
Matica manažmentu času je nástroj, ktorý slúži na identifikovanie priority činností podľa ich naliehavosti. Je to systém, pri ktorom sa zaraďujú pracovných činností i rôzne iné aktivity do príslušných oblastí a tak sa napomáha k sprehľadneniu a určovaniu ich dôležitosti a naliehavosti. Je zrejmé, že základným predpokladom začleňovania pracovných činností do príslušných oblastí je to, aby tie boli správne vymedzené a sformulované – najlepšie napríklad v súlade so stratégiou SMART cieľov. Hĺbková analýza a premýšľanie nad cieľmi a plánmi je aj v tomto prípade zásadným a nenahraditeľným krokom, pretože len za ich predpokladu je možné sa dopracovať k adekvátnym a reálnym predstavám o ich dôležitosti a prioritě. Nie je dokonca vôbec nezvyčajné – ba dokonca je prirodzené –, že máme k dispozícii hneď väčší počet cieľov, či pracovných povinností, ktorých zaradenie do matice časového manažmentu upresní ktorému je nutné sa venovať najskôr alebo ktorý je možný delegovať na inú osobu, či oddialiť jeho realizáciu.

Matica časového manažmentu je známa aj pod názvom skráteným názvom „Časová matica“ („Time-matrix“). Príklad časovej matice je znázornený na obrázku nižšie, z ktorého je zrejmé, že ide o jednoduchú tabuľku, ktorá sa skladá zo štyroch oblastí – tzv. kvadrantov. Význam týchto kvadrantov je veľmi dôležitý a preto je dobré im aj dôkladne porozumieť, totiž to sú práve oblasti, ku ktorým sa zaraďujú jednotlivé činnosti, aktivity a ciele jedinca, podľa ich dôležitosti a urgentnosti. Urgentnosť v uvedenom systéme znamená, že sa žiada urgentný, naliehavý zásah a teda aj okamžité riešenie prislúchajúcej aktivity, či cieľa, pričom dôležitosť značí vysokú úroveň hodnoty – teda upriami pozornosť na to, že nie je možné zanedbať prislúchajúcu aktivitu, či cieľ. Rozdelenie kvadrantov je výsledkom kombinácií ako Naliehavé/Nenaliehavé a Dôležité/Nedôležité, podľa nasledovných:

1. Quadrant: Naliehavé a Dôležité (*Urgen and important*)
2. Quadrant: Nenaliehavé ale Dôležité (*Not urgent but important*)

3. Quadrant: Naliehavé ale Nedôležité (*Urgent but not important*)

4. Quadrant: Nenaliehavé a Nedôležité (*No urgent and not important*)



Obrázok 4 Matica časového manažmentu (Vlastné spracovanie podľa Synthia Satkuna)

V nasledujúcej časti stručne popíšeme jednotlivé kvadranty, aby boli ľahšie aplikovateľné v bežnej praxi. Dôležité pri tom je porozumenie podstaty a významu jednotlivých kvadrantov.

Naliehavé a dôležité

Do prvého kvadrantu patri činnosti, ktorých vykonanie je bezodkladné a žiadajú o okamžitú realizáciu. Tieto činnosti sa neodporúčajú odkladať, pretože môžeme sa dopustiť omeškania a dôjsť tak napríklad i uniknutiu ďalších možností, alebo to môže viesť aj k vzniku iných nežiadúcich konzekvencií. Pri práci s časovou maticou je treba mať na zreteli, že keď sa priradia činnosti do prvého kvadrantu, tak je i nutné vynaložiť si všetok úsilie pre to, aby sa dané aktivity jednak čím skôr zrealizovali a popri tom aby sa nezanedbal ani kvalita realizácie. Nie je totiž

prípustné, aby sa odvádzala nekvalitná prácu kvôli tomu, aby sa čím skôr vyriešila daná úloha. Aktivity vpadajúce do prvého kvadrantu majú prioritu pred ostatnými, čo znamená, že aj v prípade, že sa náhle a za chodu (t.z. keď sa napríklad aktuálne rieši iná aktivita) objaví nejaká činnosť v tejto rovine, tak musíme ostatnú činnosť si odložiť a najprv sa venovať činnosti v prvom kvadrante.

Nenaliehavé ale dôležité (Not urgent but important)

Činnosti, ktoré vpadajú do 2. kvadrantu sú síce dôležité, ale nie sú urgentné a naliehavé. Znamená to toľko, že síce ich nemôžeme zanedbávať, pretože je im priradený dôležitý význam, avšak nie je potrebné ich riešaniu sa venovať okamžite a bezodkladne. Je možné sa začať venovať realizácii týchto aktivít aj v neskoršom čase, alebo dokonca aj menších častiach, keď napríklad získame určitú časovú rezervu pri/po riešení ďalších, naliehavejších úloh. Častokrát sú to činnosti, ktoré sa napríklad viažu na strategické ciele obchodu/zamestnávateľa, na ďalšie vzdelávanie, alebo na zefektívnenie dôležitých pracovných procesov.

Naliehavé ale nedôležité (Urgent but not important)

Činnosti vpadajúce do tretieho kvadrantu sa vyznačujú tým, že síce sa im treba venovať rýchlo a bezodkladne, ale na druhej strane nie sú to až také dôležité a významné aktivity. Častokrát ide o pracovné činnosti, ktoré treba vykonať rýchlo, ale ľahko sa dajú automatizovať, alebo ich realizáciu je možné delegovať na inú osobu. Pri realizácii týchto činností je možné postupovať aj tak, že sa najprv zhromaždia dané úlohy a naraz sa potom vyriešia, alebo sa prerozdeľujú jednotlivé čiastkové úlohy tak, aby na jednej strane boli rýchlo vyriešené, ale na druhej strane sa priebežne, či paralelne sa venovalo aj dôležitejším úlohám. Pri týchto činnostiach sa odporúča zdržať sa najmenej a riešiť ich tak rýchlo, ako rýchlo sa len dá.

Nenaliehavé a nedôležité (Not urgent and not important)

Štvrtý kvadrant prináleží činnostiam, ktoré nie sú ani naliehavé, ani dôležité. Preto je možné povedať, že ide o činnosti, ktorým sa odporúča venovať čo najmenej a čo zriedkavejšie. Tieto úlohy, alebo činnosti zvyčajne neprislúchajú priamo k pracovnej náplni, ale napriek tomu môžu mať pozitívny dopad na pracovnú výkonnosť a efektívnosť práce zamestnanca. Do tejto skupiny zaraďujeme napríklad účasť na pracovných stretnutiach, ktoré nie sú relevantné pre našu prácu, ale môže sa sem zaradiť aj prelistovanie starých, nepotrebných emailov, alebo sledovanie nových postov na sociálnej sieti.

Efektívne delegovanie úloh

Zručnosť delegovania patrí medzi najdôležitejšie z hľadiska efektívneho časového manažmentu a jeho správna realizácia dokáže poskytnúť mnoho benefitov tak pred delegujúceho ako i pre zamestnanca vykonávajúceho delegovanú úlohu. Pod pojmom delegovanie vo všeobecnosti chápeme prenos určitých kompetencií – úloh a/alebo činností na podriadeného zamestnanca. Delegovanie je možné chápať aj ako prostriedok na uľahčenie vlastnej pracovnej vyťaženia a zároveň zvyšovania záujmu zamestnancov dosahovať lepšie výsledky. Delegovanie okrem iných prináša nasledovné hlavné benefity:

- zbavenie sa určitej agendy (konkrétnej úlohy, činnosti) a získanie tak času na riešenie inej dôležitej úlohy
- využívanie odborných kompetencií a skúseností podriadených zamestnancov
- rozvíjanie profesionálnych zručností a personálnych predpokladov podriadených zamestnancov
- pozitívny vplyv na výkonnosť a pracovné nasadenie podriadených zamestnancov

Pojem delegovanie sa niekedy – mylne – nahrádza pojmom rozdeľovania úloh. Významný rozdiel sa pri nich však ukazuje najmä tom, že pri delegovaní ide o úlohu, ktorú má v pracovnej náplni vedúci zamestnanec, alebo za výkon ktorého je osobne sám zodpovedný. Na druhej strane rozdeľovanie/určovanie úloh znamená, že podriadený zamestnanec je poverený realizáciou úlohy, ktorý je v jeho kompetencii a ktorý by mal byť vykonaný práve ním. Ako príklad môžeme uviesť prípad z prostredie Front-Office, kde vedúci recepcie zadá úlohu podriadenému zamestnancovi recepcie na rezerváciu konferenčnej miestnosti podľa vopred doručenej žiadosti – nejde o delegáciu, pretože daná úloha patrí do pracovnej náplne recepčného, avšak môže stať, že žiadosť (objednávka) bola doručená

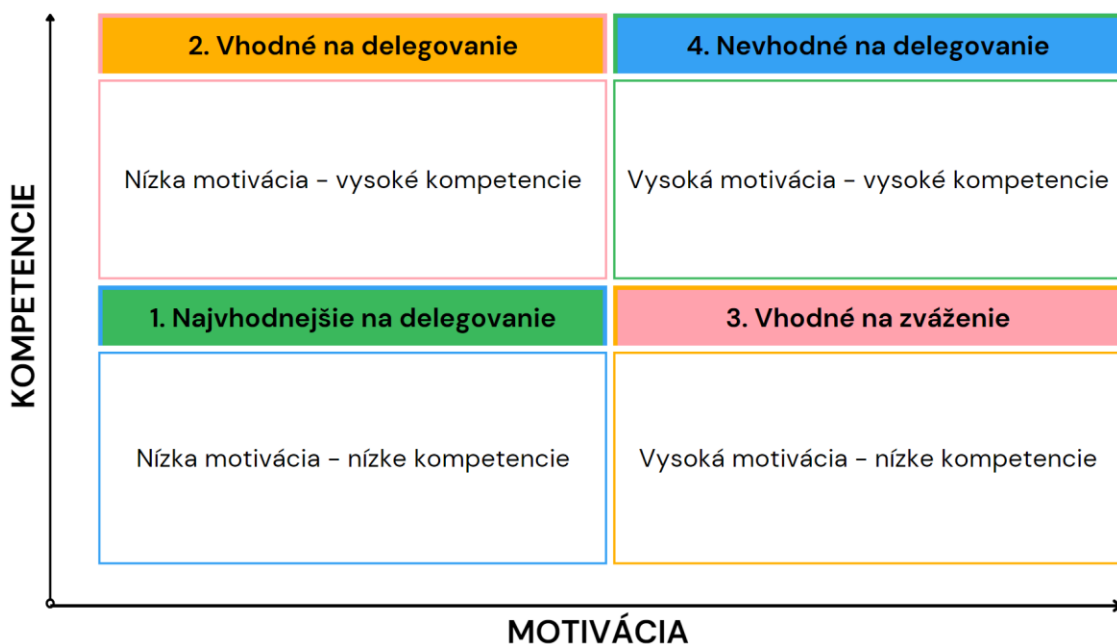
vedúcemu zamestnancovi, ktorý preto požiadal svojho podriadeného, aby úlohu vykonal.

V prípade, že vedúci zamestnanec poverí zamestnanca recepcie na vyhotovenie mesačnej zostavy prenocovaní a jej prezentáciu na pracovnom meetingu, tak v tom prípade ide o delegovanie úlohy, pretože daná úloha nepatrí do pracovnej náplne zamestnanca, ale napriek tomu jeho schopnosti a zručnosti sú z hľadiska výkonu práce dostatočné.

Úlohy spájajúce sa s delegovaním sú vo všeobecnosti v zodpovednosti manažéra FO, ktorý by mal disponovať určitým nadhľadom nad riešiteľnými úlohami a aktivitami FO a za tohto predpokladu aj schopný rozdeľovať a delegovať úlohy medzi ďalšími pracovníkmi FO.

Pri delegovaní musíme odpovedať predovšetkým na nasledovné otázky:

- Čo chcem delegovať? *(Potrebná je náležitá analýza danej úlohy!)*
- Komu chceme delegovať? *(Potrebná je náležitá analýza zručností a schopností zamestnanca, ktorému danú úlohu plánujeme delegovať!)*
- Ako chceme delegovať? *(Potrebná je správne vymedzenie postupu riešenia úlohy ako aj očakávaných výstupov!)*



Obrázok 5. Matica delegovania (vlastné spracovanie podľa *Learning and Development*)

Podľa obrázku pri delegovaní je nutné zohľadniť najmä kompetencie a motiváciu. *Kompetencie* pri tom predstavujú najmä vedomosti, zručnosti a schopnosti, ktoré jedinec využíva na zvládnutie danej úlohy a dosiahnutie vytýčeného cieľa. *Motivácia* v danom ponímaní znamená úroveň odhodlania a zaujatosti pri riešení úlohy, či dosahovaní cieľa. Podľa matice delegovania prioritu v delegovaní majú aktivity vpadajúce do prvého kvadrantu (1. Najvhodnejšie na delegovanie), ktoré riadiaceho zamestnanca už nemotivujú, alebo častým riešením podobných úloh ich výkon sa stal rutinnou záležitosťou, alebo práve naopak, je zrejmé, že kolega má lepšie predpoklady (v oblasti kompetencií) na ich riešenie. Aktivity vôbec nevhodné na delegovanie patria do kvadrantu 4 a predstavujú najmä činnosti s vysokou pridanou hodnotou, ktoré riadiaci pracovník z dôvodu zaujatosti a optimálnych kompetencií nechce delegovať.

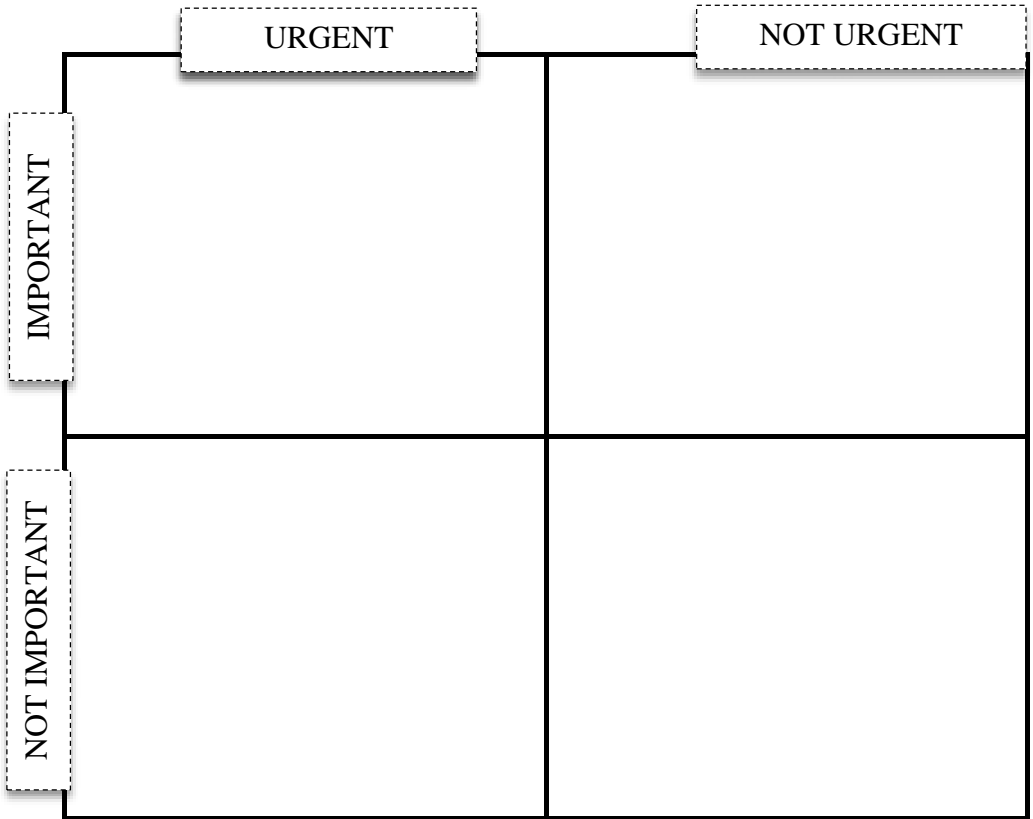
Aktivity na precvičovanie a rozvoj zručností (praktická časť):

1. Formulujte si ciele podľa stratégie SMART podľa nasledovných:

- a. Cieľ na rozvoj konkrétnej zručnosti, ktorá je môže byť potrebná aj pri výkone práce na FO:
- b. Cieľ na zvyšovanie prosperity hotela, alebo efektívnosti práce recepcie:

2. Zaraďte nasledujúce činnosti do správnych kvadrantov matice časového manažmentu!

- a. Poskytnutie požadovaných informácií o voľných kapacitách pre potenciálneho hosťa, ktorý o tie žiada osobne na recepcii
- b. Vybavenie mailovej žiadosti o preposlaní elektronickej faktúry za ubytovanie
- c. Potvrdenie rezervácie pre skupinu hostí, ktorí o to žiadali v aktuálny deň ráno, elektronicou formou
- d. Vybavenie elektronickej sťažnosti hosťa, týkajúcej sa nespokojnosti s ubytovaním
- e. Reakcia na negatívnu kritiku, ktorá sa objavila na príslušnej online platforme
- f. Zabezpečenie taxi pre hosťa, ktorý odchádza z hotela o dva dni
- g. Check-out hosťa, ktorý práve čaká na recepcii
- h. Vyhotovenie potrebného výkazu pre Sales
- i. Aktualizovanie inventárneho zoznamu recepcie
- j. Kontrola vyrovnanie účtu hosťa, odchádzajúceho o 2 hodiny
- k. Vybavenie telefonického hovoru, týkajúceho sa zmien rezervovaných izieb, ktoré sú rezervované o 10 dní



3. Aké ďalšie činnosti by ste ešte zaradili do jednotlivých kvadrantov?
Uvedte aspoň 2 pri každom kvadrante!

	URGENT	NOT URGENT
IMPORTANT		
NOT IMPORTANT		

4. Pozbierajte aspoň štyri konkrétne pracovné činnosti Front-Office, ktoré sa dajú delegovať!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Vytvorte charakteristiku zamestnanca FO, ktorému by ste s najväčšou istotou vedeli delegovať úlohy!

.....

.....

.....

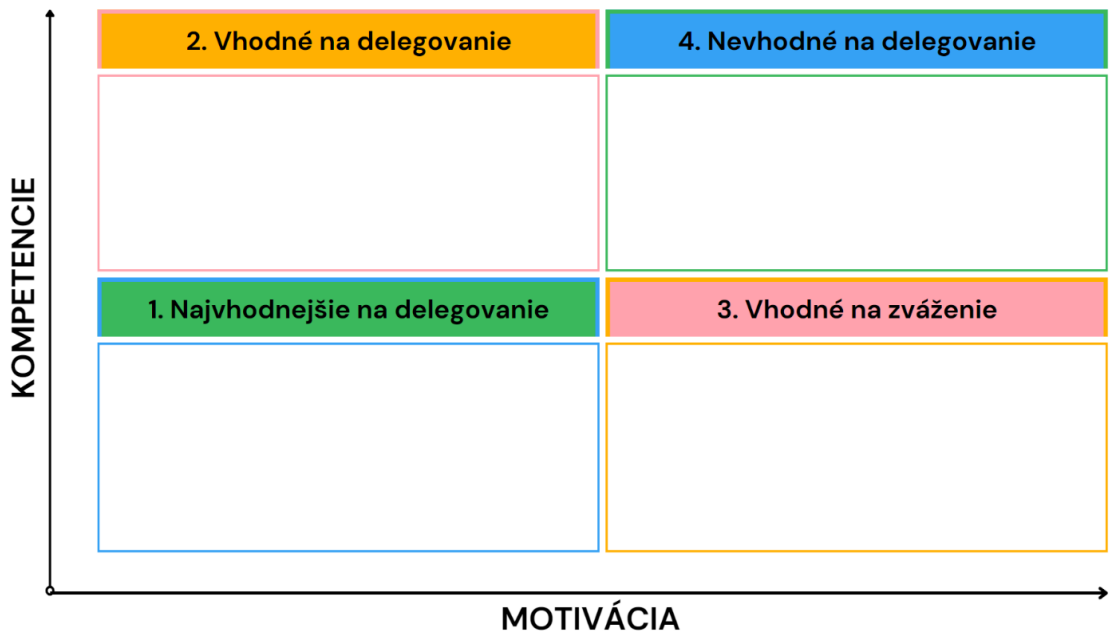
.....

.....

.....

6. Pracovné činnosti uvedené v úlohe č. 4 zapíšte do matice delegovania, podľa nasledovných:

- Do každého kvadrantu zapíšte jednu činnosť!
- Do kvadrantu uveďte, aké zručnosti má mať pracovník na výkon úlohy!



Otázky na preskúšanie vedomostí

1. Čo znamenajú jednotlivé písmená S M A R T v stratégii SMART cieľov?

S ...

M ...

A ...

R ...

T ...

2. Spracovanie dennej uzávierky je:

- a) krátkodobý cieľ
- b) dlhodobý cieľ
- c) ani jedna z uvedených

3. Úspešné absolvovanie tréningu Time Managmentu a zaradenie získaných zručností do každodennej praxe

- a) krátkodobý cieľ
- b) dlhodobý cieľ
- c) ani jedna z uvedených

4. Každý máme aj svoje slabé stránky a preto pri tvorbe cieľov je treba stanovovať také, ktoré nepresahujú naše možnosti.

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

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

5. Hlavne pri dlhodobých a komplexných cieľoch je dobré, keď si určíme krok-za-krokom činnosti, ktoré je nutné riešiť

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

6. Zvyšovanie počtu prenocovaní v hoteli z jednej noci na dve.

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

7. Do ktorého kvadrantu podľa matice časového manažmentu by ste zaradili nasledovnú činnosť:

Osobný rozvoj – účasť na tréningu zvyšovania profesionálnych kompetencií.

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

8. Do ktorého kvadrantu podľa matice časového manažmentu by ste zaradili nasledovnú činnosť:

Príprava na poslednú chvíľu na pracovné stretnutie.

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

9. Ktoré otázky je nutné zvážiť pri rozhodovaní o delegovaní úloh?

10. V prípade, že sa máte venovať riešeniu aktivity, ktorá žiada plné nasadenie Vašich špeciálnych zručností, avšak neradi sa do činnosti zapájate

- a) je vhodné aktivitu delegovať
- b) nie je vhodné aktivitu delegovať
- c) je najvhodnejšie aktivitu delegovať
- d) je vhodné dobre zvážiť**

Odporúčaná literatúra

1. Kevin Kruse: Moderní time management, Grada, 2019. ISBN 9788027124527
2. Stephen R. Covey: 7 návykov skutočne efektívnych ľudí. ISBN 9788081094316
3. Brian Tracy: Najprv zjedzte žabu. Eastone Books, 2008. ISBN: 978-80-89090-24-0

Kapitola: Stress Management

Stres v dnešnej spoločnosti a v živote jednotlivca predstavuje všeobecne prítomný fenomén. Každý človek sa denne stretáva s pôsobením rôznych stresorov. Je to stav psychickej záťaže. Vzniká ako obranná reakcia organizmu na hroziace nebezpečenstvo, narúša emocionálnu rovnováhu a spôsobuje zdravotné ťažkosti. Bráni jasne premýšľať a dosahovať cieľ.



Vzdelávacie ciele:

- ✓ vysvetliť čo je stres a aký má význam, čo sa deje v organizme, ak čelíme stresu
- ✓ opísať príznaky stresu vo fyzickej a psychickej rovine, pochopiť podstatu stresových situácií a odhaliť zdroje stresu
- ✓ objasniť rozdiel medzi pozitívnym a negatívnym stresom na pracovisku a aké má dôsledky na pracovný výkon
- ✓ naučiť sa relaxačné techniky a metódy ako zvládať stresové situácie vo FO, obnoviť energiu a „dobiť baterky“

Význam a dôležitosť danej zručnosti v práci recepcného (uviesť konkrétne príklady jej využitia v praxi na FO):

- ✓ Recepčný ako zamestnanec prvého kontaktu vykonáva vo front office rôzne pracovné činnosti. Od jeho schopnosti zvládať úlohy efektívne závisí prvý dojem a celková spokojnosť hotelových hostí. Stres manažment pomáha recepcnému pracovať produktívne, racionálne s ohľadom na plnenie pracovných cieľov.

- ✓ Úspešné ovládanie stresu si vyžaduje určenie priorit a správne nastavenie time managementu v práci FO.
- ✓ Je potrebné akceptovať istú dávku stresu v prirodzenej podobe, ktorý pomáha riešiť rôzne situácie vo FO vo vzťahu k hosťom, kolegom, manažmentu, externým spolupracovníkom a pod., taktiež dokáže vyburcovať k lepším pracovným výkonom.
- ✓ Schopnosť odbúravania stresu vedie k udržateľnému životnému štýlu a dosiahnutiu work-life balance.
- ✓ Zvládanie stresu na pracovisku pôsobí preventívne voči syndrómu vyhorenia, ktorý často postihuje zamestnancov práve vo FO.
- ✓ Praktický prínos osvojenej zručnosti „zbaviť sa“ stresu pomáha zdraviu. Stres je spúšťačom mnohých chronických ochorení.

Stres a stress management

Práca v cestovnom ruchu je rôznorodá, kreatívna, dynamická, poskytuje množstvo príležitosti, kariérny postup, vyžaduje schopnosť pracovať s ľuďmi a spolupracovať s kolegami, byť v správnom čase na správnom mieste a pod. Všetky tieto aspekty práce cestovného ruchu sa zamestnancom najviac páčia, no zároveň môžu predstavovať zdroje a príčiny stresu.

Stres je považovaný za zabijaka a hlavnou príčinou pracovnej neschopnosti. Podniky cestovného ruchu sa stresu obávajú, pretože znižuje výkonnosť; jednotlivci môžu zistiť, že stres ničí ich zdravie a šťastie. Stres je zložitý komplex rôznych javov a predovšetkým veľmi individuálny. Každý ho pociťuje od iného stupňa záťaže. Čo jeden vníma ako preťaženie, pre iného je vzrušujúca a pobádajúca výzva. Avšak všetci určitý stupeň stresu potrebujeme. Úloha stresu je dôležitá. Prestavuje pre zamestnancov hnaciu silu nevyhnutnú k dosahovaniu stanovených cieľov. Škodí tak jeho totálny nedostatok, ako aj jeho nadmiera.

Stres je stav alebo pocit, vyvolaný nadmernými požiadavkami alebo nárokmi na človeka, ktoré nezodpovedajú jeho možnostiam.

Slovo stres pochádza z francúzskeho výrazu „estecier“, čo znamená „byť vystavený vonkajšiemu tlaku“. Stres spôsobuje a reaguje na tlak zvonku, môže spôsobiť pre človeka či už nízky ale aj vysoký tlak. Najlepšie na odbúranie stresu je udržiavať si priemerný tlak, ktorý môže pozitívne motivovať. Touto motiváciou môžeme považovať nie len schopnosti a možnosti zamestnanca FO, ale aj úroveň kontroly, s ktorou disponuje (napr. v práci) a úroveň potrebnej podpory od ostatných (napr. kolegovia, rodina).

Zdôrazňujeme, že cieľom stress managementu resp. riadenia stresu nie je absolútne stres eliminovať, ale minimalizovať a ponúknuť súbor protistresových techník, ako zvládnuť stres a udržať ho v prijateľnej miere. Aby sme hladinu stresu znížili trvale udržateľným spôsobom a cielene, vyžaduje sa jeho presná analýza a posúdenie. Na tento účel sú na konci kapitoly zaradené jednotlivé aktivity a cvičenia na nácvik zručnosti stress managementu.

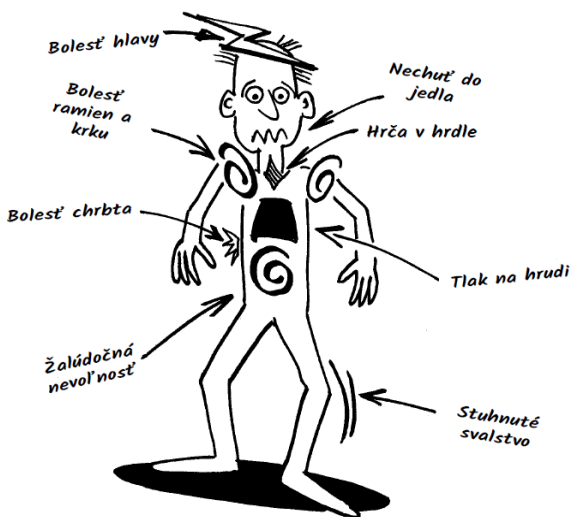
Mozog a stres

Žiť a pracovať bez stresu s veľkou pravdepodobnosťou jednoducho nejde. Keď mozog pocíti zvýšené nároky na svoju činnosť, signalizuje to uvoľnením rôznych hormónov zo žliaz rozmiestnených po celom tele. Tieto aktivátory, ako sú adrenalín, noradrenalín a kortizon, telo na činnosť pripravujú. Svaly sa napnú, srdce bije rýchlejšie, dýchanie je rýchlejšie, krvné zásobovanie sa sústreďuje na potrebné miesta a sťahuje sa z oblastí s „nízkym nárokom“ ako je tráviaca sústava a koža. Všetko je koncipované tak, aby telo dostalo príval energie, ktorá mu umožní primerane reagovať na príčinu stresu: bojovať alebo utiecť preč.



Jednoducho prežiť. Jednorazové prípady stresu nepredstavujú žiadny závažný problém. Skutočné škody môže spôsobovať dlhodobé intenzívne hromadenie stresu, na ktoré naše telo nie je stavané. Pokiaľ človek nenájde východisko, hrozí zvýšené riziko zdravotných komplikácií.

Chronický stres môže spôsobiť nasledovné zdravotné a iné problémy:



- ✓ Choroby srdcovo-cievneho systému (napr. srdcový infarkt)
- ✓ Choroby tráviaceho ústrojenstva (napr. diabetes typu 2)
- ✓ Choroby pohybovej a nervovej sústavy
- ✓ Oslabenie imunitného systému

- ✓ Zhoršenie libida, komplikácie v reprodukčnom systéme
- ✓ Prejedanie alebo vynechávanie jedla,
- ✓ poruchy spánku
- ✓ Zneužívanie alkoholu, drog
- ✓ Psychické problémy (úzkosť, depresie)
- ✓ Sociálna izolácia

Prejavy stresu

Ak prežívame stres môžeme pozorovať rôzne zmeny v organizme. Medzi **fyzické prejavy** stresu patria nasledovné príznaky:

Zrýchlené dýchanie

- ✓ Sucho v ústach
- ✓ Nevoľnosť, bolesť brucha
- ✓ Tlak na hrudi
- ✓ Bolesť hlavy až migréna
- ✓ Vypadávanie vlasov
- ✓ Vyrážky, akné
- ✓ Stuhnuté svalstvo
- ✓ Trasenie rúk, potenie rúk
- ✓ Tréma, trasenie hlasu

Psychické prejavy stresu:

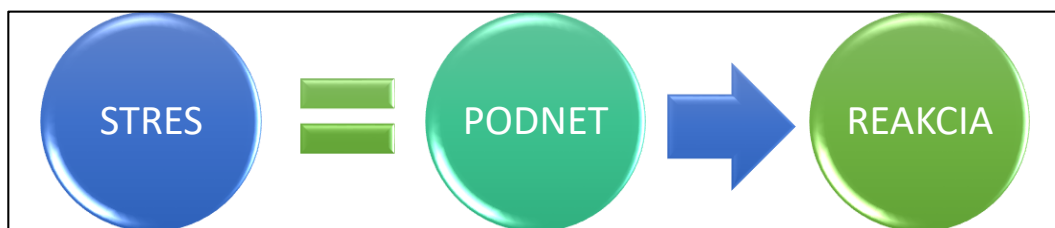
Väčšinou u každého človeka sa počas stresu prejavuje nervozita, podráždenosť, menšia sústredenosť, celková alebo čiastočná neschopnosť plnenia úloh. Človek môže prejsť do takého stavu, že jeho telo má úplný útlm, je dezorientované, čo spôsobuje stres, pri ktorom sa už organizmus nedokáže ďalej brániť a ani reagovať na danú situáciu. Psychický prejav stresu vytvára signály zmien napätia alebo zmien správania.

- ✓ Nervozita
- ✓ Podráždenosť
- ✓ Menšia sústredenosť
- ✓ Zmena nálad
- ✓ Výpadky pamäte
- ✓ Zmätenosť
- ✓ Dezorientácia
- ✓ Zmeny správania

Ak stres jednotlivca zdravotne nezvláda alebo cíti popri ňom úzkosť či depresiu, je potrebné čo najskôr vyhľadať odbornú lekársku pomoc.

Stresory

Ako stresory možno označiť podnety vonkajšieho alebo vnútorného prostredia, ktoré narušujú rovnováhu v organizme a vedú k aktivácii stresovej reakcie.



Zdroj: vlastné spracovanie podľa Ritter, B., 2022, 34 s.

Vonkajšie stresory

Medzi **vonkajšie stresory** možno zaradiť podnety, ktoré **nevychádzajú priamo z nášho tela, ale prichádzajú z nášho okolia** a nútia nás nejako na ne reagovať. Príklady najčastejších vonkajších stresorov: dopravná zápcha cestou do práce, mrzutí kolegovia v práci, podráždení konfliktní zákazníci, dovolenka, sviatky, sťahovanie, finančné problémy, pracovná zmena, preťaženie v práci, nervózny manažér, prievan, chlad, teplo napr. na recepcii, rôzne nepredvídateľné udalosti atď.



Vnútorne stresory

Časť negatívneho stresu pochádza z nášho vnútorného prostredia. V princípe stres nespôsobujú iba javy, ktoré sa dejú okolo človeka, ale i to, čo sám rieši vo svojej hlave. Čiže aj myseľ samotná môže byť produktom veľkého množstva stresu. K príkladom najčastejších vnútorných stresorov patria strachy, fóbie, neistota, nedostatok kontroly, vlastné názory, očakávania, viera, citové zmätky, nevyporiadané vzťahy, samota, nesprávny time management (ak sa podarí mať čas pod kontrolou – je to dobrý stress management).

Obzvlášť pre súčasnú modernú spoločnosť sú charakteristické psychologické stresory (nedostatok spánku, pocit strachu, beznádeje), sociálne stresory (nezamestnanosť, narušené pracovné vzťahy) a kultúrne stresory (správanie cudzincov).

Stresory v práci vo front office

Stresorom v práci môže byť doslova hocičo – **pracovné prostredie, nároky a náplň práce, kolegovia, klienti, obchodní partneri, technika, technológie, operatívna a prevádzková evidencia, administratíva, manažment hotela a pod.** Ignorovanie dlhodobého stresu v práci môže skončiť aj **syndrómom vyhorenia (Burnout Syndrome)**.

V bežný deň stresujú aj stavy, ktoré si pracovník vo FO môže spôsobiť sám negatívnym prístupom k pracovným povinnostiam. Uvedieme príklady:

- A. Zamestnanec vo front office pripúšťa, že stres je neoddeliteľnou súčasťou práce opakovaním výrokov: „*vždy je tu blázinec*“, alebo „*znovu nestíhame*“, aj keď v hotelovej hale vládne pokoj a na recepcii sú hoteloví hostia vybavovaní priebežne.

- B. Zamestnanec často používa vetu: „*Je toho vyše hlavy, čo musím stihnúť.*“
V skutočnosti však nevie vymenovať ani si spomenúť na konkrétne povinnosti a úlohy, ktoré reálne nestíha plniť.
- C. Zamestnanec si vsugeruje a stotožní sa s faktom, že stres štandardne prináleží k akejkoľvek práci.

Je zrejmy tento postoj? Pri identifikovaní toho, čo skutočne stresuje je dôležité pozrieť sa aj na to, ako často samého seba zamestnanec uvádza do tohto stavu aj vtedy, keď na to nie je dôvod. Odporúča sa sledovať, ako často sa hovoria podobné vety a naučiť sa ich zmeniť alebo úplne odstrániť.

Je zrejme, že kontaktný personál vo FO je trvale vystavený stresu z kontaktu so zákazníkom, ktorý si neustále vyžaduje jeho pozornosť, profesionalitu a zdvorilosť. Ak sa k tejto už beztak náročnej úlohe pridá ešte účasť nepripraveného zákazníka, ktorý nie je ochotný spolupracovať a je nervózny, lebo nie je schopný vykonať správne činnosť alebo preto, že predošlý zákazník bol príliš pomalý, môže sa stať, že kontaktný personál pod tlakom stresu, napr. recepčný sa stane nezdvorilý a arogantný. Takúto situáciu je možné pozorovať pri mimoriadnom osobnom tlaku na recepcii, vrátnici a pod. Vzájomný vzťah medzi zákazníkom a personálom môže mať aj pozitívny účinok a prispieť k znižovaniu stresu na pracovisku, ako aj k zvyšovaniu stupňa spokojnosti personálu. To je prípad, keď sa personál a zákazník poznajú alebo keď zákazník vyjadrí svoju spokojnosť s poskytnutou službou, výkonom a starostlivosťou.

Typy stresu

Typy psychického stresu opísal Hans Selye už v roku 1975. Rozlišujeme pozitívny a negatívny stres.

- ✓ **Eustres** – pozitívny stres, je v primeranej miere potrebný pre život. Stimuluje k vyššiemu výkonu, motivuje a pomáha prekonávať prekážky.

Človek môže sám aktívne vyhľadávať tieto stresové situácie, napr. adrenalínové športy, fyzický tréning. Mierne, krátke a kontrolovateľné periódy eustresu môžu byť pocitované ako pozitívne podnety a môžu slúžiť pre emočný a intelektuálny rast a vývin.

- ✓ **Distres** – negatívny nadmerný stres, ktorý je človekom vnímaný ako nepríjemný, môže poškodiť zdravie. Jeho intenzitu a dĺžku pôsobenia človek obvykle nevie ovládať. [WHO](#) (Svetová zdravotnícka organizácia) ho dokonca považuje za jedno z najväznejších zdravotných rizík.

Keď sme vystavení pozitívnemu typu stresu, eustresu, vystúpime zo svojej komfortnej zóny a dokážeme podať lepší výkon. Tento pozitívny stres veľmi dobre poznajú napríklad manažéri, športovci, umelci, ktorým stres často pomáha mobilizovať potrebné sily. **Problém však nastáva, keď nás stres ovplyvňuje dlhodobo.** Či už ide o vlečúce sa problémy v práci alebo v súkromí, stres, ktorý tieto situácie spôsobujú, môže byť pre naše zdravie zničujúci.

Ako zvládať stres

V prvom rade je dôležité zamyslieť sa a zistiť, ktoré sú tie najpálčivejšie stresory v práci resp. v živote, ktoré je potrebné eliminovať. Najťažším krokom je často jasne identifikovať stresory. Pri identifikovaní skutočnej príčiny je potrebné pozrieť sa na zvyky, postoje a dokonca aj výhovorky. Rovnako dôležité je rozhodnúť sa podniknúť kroky na ich minimalizovanie.

Medzi osvedčené rady ako zvládnuť stres patria nasledovné:

- ✓ snažiť sa dodržať zdravé stravovacie návyky;
- ✓ nezabúdať na pitný režim;
- ✓ dopriať si 7 až 8 hodín spánku každú noc;

- ✓ športovať, cvičiť, hýbať sa pravidelne;
- ✓ minimalizovať užívanie kofeínu a alkoholu;
- ✓ neodpájať sa od kamarátov, rodiny, známych – môžu poskytnúť podporu, povzbudenie;
- ✓ oddeliť súkromný a pracovný život;
- ✓ urobiť si čas na odpočinok a relaxáciu alebo starostlivosť o seba;
- ✓ osvojiť si meditačné techniky, najmä hlboké dýchanie;
- ✓ Stanoviť si priority dňa;
- ✓ Vedieť povedať NIE;
- ✓ Naučiť sa plánovať a organizovať;
- ✓ Osvojiť si správny time management;
- ✓ Prijat' veci, ktoré sú mimo našej kontroly také aké sú. Netrápiť sa zbytočne záležitosťami, ktoré nedokážeme zmeniť.



Zhrnutie:

Práca v cestovnom ruchu je náročná a môže vyvolávať stres. Je to stav psychickej záťaže, ktorý sa prejavuje veľmi individuálne. Vzniká, ak požiadavky kladené na človeka nie sú v súlade s jeho možnosťami. K najbežnejším fyzickým príznakom stresu patrí žalúdočná nevoľnosť, búšenie srdca, zrýchlené dýchanie a stuhnuté svalstvo. Tieto príznaky sú sprevádzané aj psychickými prejavmi, ako napr. nervozita, výpadky pamäte, zmeny v správaní atď. Dlhodobý stres môže byť spúšťačom rôznych chronických a civilizačných chorôb. Stres je vyvolávaný podnetmi z vonkajšieho a vnútorného prostredia človeka, ktoré označujeme ako stresory. Stres plní obrannú funkciu a v živote človeka je veľmi dôležitý v primeranej miere.

Rozlišujeme pozitívny a negatívny typ stresu. Pozitívny stres aktivizuje človeka k lepšiemu výkonu. Negatívny stres pôsobí ako zabijak, bráni efektívnej práci a spôsobuje pracovnú neschopnosť. Účinný nástroj na zvládanie stresu je stress management – riadenie stresu (manažment stresu). Jeho význam spočíva v analýze stresu, meraní stresu a redukcii stresu jednotlivca prostredníctvom postupov a techník na ovládanie a znižovanie stresu.

Použitá literatúra:

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 adaptácia. Bratislava : SAP. 2011, 332 s. ISBN 978-80-8095-067-5
4. RITTER, F. 2022. Ako zvládnuť stres. Bratislava : Ikar, 2022, 269 s. ISBN 978-80-551-8061-8
5. Čo je stres a ako ho prekonať? [online]. 2022. Dostupné na internete: <<https://www.union.sk/dlhodoby-stres-a-jeho-dosledky-ako-sa-zbavit-stresu/>>

Obrázok 1

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

Obrázok 2

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

Obrázok 3

Čo robiť v čase stresu. Ilustrovaná príručka.

<https://www.health.gov.sk> ›

Obrázok 4

Čo robiť v čase stresu. Ilustrovaná príručka.

<https://www.health.gov.sk> ›

Obrázok 5

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

Otázky na preskúšanie vedomostí



1. Reakcia vyvolaná neprimeranými pracovnými nárokmi na človeka, ktoré nezodpovedajú jeho možnostiam je:
 - a) Metabolizmus
 - b) Stres
 - c) Motív
2. Podnety z vonkajšieho a vnútorného prostredia, ktoré vedú k aktivácií stresovej reakcie označujeme:
 - a) Stresory
 - b) Príznaky
 - c) Choroby
3. Nevoľnosť, zrýchlené dýchanie, stuhnuté svalstvo patria k príznakom stresu:
 - a) Emocionálnym
 - b) Psychologickým
 - c) Fyzickým
4. Uveďte príklady aspoň 3 závažných civilizačných chorôb, ktoré môže spôsobiť dlhodobý stres:

5. Stres je dôležitý a plní obrannú funkciu organizmu
 - a) Súhlasím
 - b) Nesúhlasím
6. Stres, ktorý pomáha dosahovať ciele a zlepšuje výkonnosť je:

- a) Neutrálny
- b) Pozitívny
- c) Negatívny



7. Vysvetlite význam a prínos stress managementu:

8. Uvedte aspoň 4 odporúčania ako zvládnuť stres:

Správne odpovede:

1b, 2a, 3c, 4. diabetes typu 2, poruchy spánku, migréna, srdcový infarkt, 5a, 6b, 7 riadenie stresu má význam a prínos v analýze stresu, meraní stresu a redukcii stresu jednotlivca prostredníctvom postupov a techník na ovládanie a znižovanie stresu, 8 zdravá strava, šport, meditácie, dobrý time management, dostatočný spánok.

Aktivity na rozvíjanie zručností

Nedovoľte, aby vás stres ovládol. Naučte sa ho zvládnuť so stres manažmentom. Jednotlivé aktivity sú navrhované tak, aby jednoducho a prakticky mapovali stres v dvoch fázach. Uplatňujeme prístup podľa Rittera, F. označovaný ako metóda SMR; S - spoznanie, M - meranie, R - redukcia. V prvej fáze je potrebné vlastný stres analyzovať a merať. Je nevyhnutné zaznamenať aj banálny stres nie len výlučne stres závažného rozsahu. V druhej fáze sú aktivity zamerané na zručnosti súvisiace so znížením stresu.

I. FÁZA

Nácvik zručností na spoznanie a meranie stresu

Aktivita č. 1

Existuje viacero pracovných situácií vo FO, ktoré môžu byť stresujúce. Aké podnety stresujú vás? Zamyslite sa a zapíšte stresory počas bežného pracovného dňa (aj tie banálne, nie len závažné) na prázdne riadky. Podobne venujte pozornosť aj vášmu súkromnému životu.

PRÁCA	SÚKROMIE

Nad každou uvedenou činnosťou sa zamyslíte. Do akej miery ich máte plne pod kontrolou? Posudzujte mieru vašej kontroly nad týmito činnosťami písmenami V (vysoká), S (stredná), N (nízka). Riadte sa pri tom vašim dojmom a pocitom.

Pomocné otázky pre stĺpec „práca“:

- a) Pracujete podľa vlastného zadania alebo podľa vzoru niekoho iného?
- b) Riadite sa pravidlami, pravidlá tlmočíte alebo pravidlá stanovujete?
- c) Stanovujete si termíny finalizovania úloh alebo sú Vám dané?
- d) Dostávate termíny na poslednú chvíľu?
- e) Riešite konfliktné situácie? Ako často?

Zamerajte sa na činnosti s nízkou úrovňou kontroly. Je medzi nimi niektorá, v rámci ktorej by sa dala miera vašej kontroly zvýšiť?

Pozn.

Na vyhotovenie zoznamu je potrebné vyhradiť si dostatok času. Zoznam je prvým krokom, ktorý posilní vaše vnímanie. Zmena sa začína vnímaním a uvedomením.

Aktivita č. 2

Veľké udalosti vo vašom živote, či už sú pozitívne alebo negatívne, sú veľmi stresujúce. Aktivita sa zaoberá tým, čo ste prežili v poslednom roku, resp. posledných rokoch a tým čo vás pravdepodobne čaká nasledujúci rok. Skúste sa zamyslieť nad tým, ktoré udalosti spadajú do týchto štyroch kategórií.

maximálne stresujúce	<ul style="list-style-type: none"> • smrť blízkej osoby, rozvod, odlúčenie, • väzenie, vážny úraz,
veľmi stresujúce	<ul style="list-style-type: none"> • svadba, strata zamestnania, odchod do dôchodku, • vážna choroba, tehotenstvo, narodenie dieťaťa, smrť priateľa, finančné problémy, sexuálne problémy
stredne stresujúce	<ul style="list-style-type: none"> • vysoký úver, dlžoby, zmena pracovných povinností v zamestnaní, • dieťa opúšťajúce domov, rodinné nehody, zmena domácich podmienok
málo stresujúce	<ul style="list-style-type: none"> • dovolenka, sviatky • pokuta za parkovanie • ostané veľké stresory

Ak zistíte, že sa nachádzate v životnej fáze s vysokým počtom významných stresorov, môže vám to pomôcť pri rozhodovaní, či sa máte zamerať predovšetkým na obranu – ktorá skutočne funguje iba proti malým stresorom – alebo na kontrolu.

Pozn.: Táto stupnica predstavuje veľmi zjednodušenú verziu škály životných kríz Life Stress Inventory podľa Holmes a Rahe. Každý stresovej situácii sú v tejto metóde pridelené body. V našom prípade ide iba o snahu vyvolať predstavu a zamyslieť sa v akej životnej fáze sa nachádzate z pohľadu závažných stresorov.

Aktivita č. 3

Každý jednotlivec reaguje na stres individuálne. Podľa teórie Meyer Fridmana rozlišujeme ľudí podľa správania typu A a typu B. Zamyslite sa a rozhodnite, ktorej charakteristike zodpovedajú vaše typické reakcie.

Typ A	Typ B
Ostatní ľudia vám prekážajú	Radi spolupracujete s inými ľuďmi
Ste veľmi nervózný	Obvykle ste bezstarostný
Často zlostne vybuchnete	Veci vnímate pokojne
Neúspech považujete za významný problém	Na neúspech rýchlo zabudnete
Potláčate emócie	Nebránite sa emóciám
Vždy sa snažíte dosiahnuť ešte viac	Ste spokojný s tým, ako sa veci majú
Myslíte si, že život je neustály zápas	Myslíte si, že život je jednoduchý
Radi pracujete s konečnými termínmi	Radi pracujte bez konečných termínov

Ak si uvedomíte svoju pozíciu, skúste v správaní postupne vytvárať zdravú primeranú rovnováhu medzi Typom A a Typom B.

Pozn. Je pravdepodobné, že osobe so správaním podľa typu A, stres vyvolá zdravotné ťažkosti. Na druhej strane táto skupina ľudí to v svojej profesii dotiahne ďalej. Ak inklinujete k typu A, presun k typu B je náročný, pretože reakcie sa menia ťažko, ale pomocou techník stress managementu to je možné.

Aktivita č. 4

Zamyslite sa, ako veľký stres prežívate aktuálne v tejto životnej fáze na základe fyzickej previerky. Pozorujete na sebe niektoré z nasledujúcich fyzických príznakov? Vyznačte krížikom.

PRÍZNAKY	ÁNO	NIE
Pravidelné poruchy trávenia		
Nekvalitný spánok		
Bolesti, ktoré sa dajú zmierniť masážou		
Ekzémy, vyrážky, iné kožné problémy		
Časné bolesti hlavy		
Opakujúce sa drobné infekcie		
Oblievanie studeným potom		
Pocity závratov a triašky		
Problémy s dýchaním		
Brnenie a svrbenie dlaní		

Cvičenie pomáha uvedomiť si stav chronického stresu pri prevládajúcom počte krížikov „áno“ a tvorí užitočné východisko k stress managementu.

Pozn.: Ak dlhodobo pretrvávajú tieto symptómy spôsobené stresom, je potrebné navštíviť všeobecného lekára.

Aktivita č. 5

Stresové reakcie nie sú limitované iba na fyzické prejavy. Aký vplyv má stres na vaše emócie, myseľ a dušu? Pozorujete na sebe niektoré uvedené psychické príznaky? Zamyslite sa a vyznačte krížikom.

PRÍZNAKY	ÁNO	NIE
Veľa zabúdate		
Máte ťažkosti s rozhodovaním		
Zhoršujú sa vaše schopnosti riadiť motorové vozidlo		
Cítite sa veľmi nepokojný		
Ostatní ľudia vás znervózňujú		
Pocitujete neobvyklú netrzeplivosť		
Máte časté výkyvy nálad		
Trpíte nedostatkom sústredenia		
Všetko sa zdá byť márne		
Nedarí sa mať veci pod kontrolou		
Máte pocit, že ste v obrane		

Previerka psychických príznakov pomôže stanoviť, do akej miery je váš stres v chronickom štádiu. Poskytuje užitočné pozadie na vytvorenie stress managemetu.

Pozn: Platí, že tieto psychické príznaky môžu byť vyvolané nie len významným stresom, ale i inou chorobou. Ak je to nevyhnutné, neváhajte požiadať o lekársku pomoc.

II. FÁZA

Nácvik zručností na zvládanie a minimalizovanie stresu

Aktivita č. 6

Zdravý životný štýl je pozitívnym faktorom stress managementu. Správny spôsob stravovania prispieva k redukcii stresu. V rámci tejto aktivity odporúčame uplatniť odporúčania racionálneho stravovania, ktoré zdôrazňujú napr. zvýšený príjem ovocia, zeleniny, rýb, chudého mäsa, nízkotučných mliečnych produktov a vlákniny a znížený príjem soli a cholesterolu. Dôležitý je pravidelný pitný režim. Zamyslite sa nad tým ako kvalitne sa stravujete, či máte pravidelný príjem stravy počas dňa a v akom zložení.

Doterajší spôsob stravovania	Moje zmeny v stravovaní

Pozn. : Je nevyhnutné rešpektovať pokyny lekára, ak vám predpísal diétu zo zdravotných dôvodov.

Aktivita č. 7

Cvičenie je zamerané na nácvik sebaúcty a osvojovanie naučeného optimizmu. Nedostatok sebaúcty prispieva k stresu. Jeden z faktorov, ktorý podkopáva sebaúctu, je tzv. „klesajúca špirála“. Predstavuje vŕstevovanie si negatívnych

myšlienok, ako napr. „v ničom *sa mi nedarí*“, „*nikdy nič nedosiahnem*“ a pod. Na základe toho človek nadobúda zlý pocit, že nedosahuje v práci adekvátne výsledky.

Niekoľko minút denne venujte tomu, že si zapíšete malé úspechy, ktoré ste v priebehu dňa dosiahli. Aj keď je niektorý pracovný deň vyslovene zlý, mali by ste byť schopný s najväčšou sebaúctou vymenovať prežité pozitívne okamihy. NIČ nie je odpoveď. Je potrebné podchytiť všetky malé úspechy a zamerať sa na úľavu od stresu. Nikto z nás na dennej báze nedosahuje obrovské úspechy, ale zhromažďovať sériu malých úspechov buduje sebaúctu, sebavedomie, pozitívne myslenie a výrazne prispieva k stress managementu.

Moje dnešné úspechy:

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

Aktivita č. 8

Cvičenie je zamerané na nácvik asertivity a riešenia konfliktov. Zamestnanci vo front office sú prvom kontakte s hotelovými hosťami. V praxi sa stretávajú s pestrou typológiou zákazníkov. Host sa nerád vracia do hotela, kde sa voči nemu nesprávajú priateľsky. Neochota, arogancia, hektické konanie a napätá atmosféra prispieva k vytváraniu nepriaznivej atmosféry, ktorú host vníma negatívne. Naopak pozitívna atmosféra v hoteli vytára priaznivé predpoklady pre kultiváciu vzťahov s hosťami a pre vytvorenie vzájomnej dôvery. Je

potrebné trénovať pokojné reakcie a schopnosť stlmiť konflikt je dobrou obranou proti stresu.

Zapíšte vaše reakcie a argumentáciu v nasledujúcej prípadovej štúdií.

Pracujete ako recepčný vo Vysokých Tatrách v hoteli XYZ. Je to jeden z prvých dog-friendly hotelov u nás. Predstavte si situáciu, že sa na recepcii zjaví nahnevaný hosť, ktorý navštívil hotel s rodinou po prvýkrát. Členom jeho rodiny však nie je žiaden domáci miláčik. Zvýšeným agresívnejším hlasom sa sťažuje na viacero problémov súčasne, ktoré mu strpčujú pobyt v hoteli a kazia dojem z vysnívanej dovolenky. Ide o tieto záležitosti: zápach na izbe, hluční susedia vo vedľajšej izbe a štekajúci pes z vyššieho poschodia, kvôli ktorému hosť nevie zaspať.

Pozn.: niekoľko odporúčaní ako na to:

- ✓ Hosta nežiadame, aby si ukludnil (má to opačný efekt),
- ✓ Nebuďte napätý,
- ✓ Vyvarujte sa pohybov, ktoré napätie vyjadrujú (prekrížené ruky, ruky v bok),
- ✓ Prvé slová by mali vyjadrovať súhlas,

Navrhujte riešenia, ponúkajte, obchodujte

Aktivita č. 9

Pravidelný fyzický pohyb prospieva nie len zdraviu, ale je nevyhnutnou súčasťou programu na odstránenie stresu. Dôležité je túto činnosť naplánovať, pretože veľa ľudí sa síce rozhodne začať športovať, ale pri tom dlho nevydrží. Skúste uplatniť tento trojbodový plán:

1. Motivácia vlastnej osoby. Nájdite si vlastný dôvod na cvičenie, ktorý pre vás bude hnacou silou (napr. kondícia, chudnutie, formovanie postavy).
2. Vyberte si cvičenie, ktoré vás skutočne baví (nie to, ktoré je práve moderné).
3. Pridajte k tomu ďalšiu hodnotu, napr. spoločenskú. Oslovte priateľov na spoločné športové aktivity. Prípadne si vyberte taký šport, pri ktorom môžete počúvať obľúbenú hudbu, rádio, nahrávku knihy, učiť sa cudzí jazyk a pod.

Môj plán cvičenia:

1. _____
2. _____
3. _____

Pozn.: Telesné cvičenie redukuje fyzické napätie a znižuje hladinu chemických prvkov stresu v krvi, spevňuje telo, pomáha celkovej kondícii a schopnosti vyrovnáť sa so vzniknutou stresovou situáciou. Fyzická kontrola stresu je

základným kameňom, na ktorom je postavené všetko ostatné. Túto aktivitu nie je možné odignorovať, ak chcete dosahovať výsledok v stress managemente.

Aktivita č. 10

Väčšina zamestnancov trávi na pracovisku 40 a viac hodín týždenne. Je to dosť dlhá doba napr. v porovnaní s časom, ktorý trávime doma vo vlastnej obývačke. Podmienky, v ktorých pracujete, ovplyvňujú úroveň vášho stresu, tak pozitívne ako i negatívne. Uvažujte nad úsilím, ktoré ste vyvinuli na spríjemnenie vášho domáceho prostredia a porovnajte s množstvom úsilia vynaloženého na spríjemnenie vášho pracovného prostredia.

Zorganizujte si spoločne v pracovnom kolektíve brainstorming na tému, ako by bolo možné podchytiť zmeny v pracovnom prostredí. Zapište všetky drobnosti a podstatné záležitosti v pracovnom prostredí, ktoré vnímate ako „nepekne“ a na druhy zoznam zapisujte tie, o ktorých si myslíte, že by mohli zlepšiť FO. Tieto zoznamy spojte a vyberte kľúčové nápady. Vypracujte návrh príjemného a podnetného front office a časový rozvrh práce na zmenách. Je to samozrejme aj otázka financií. Porozmýšľajte aj o tom, ako sa zmena bude financovať. Ak pracujete sám, návrh vypracujte individuálne.

Čo sa mi nepáči	Ako skrášliť pracovné prostredie

Pozn.: Realizácia tohto zámeru môže naraziť na problém s byrokraciou v podniku, prípadne na nevyhnutnosť štandardizovaného dizajnu vo FO v sieťových spoločnostiach, ktoré nedovoľujú individuálne úpravy. V nezávislých spoločnostiach, malých a stredných podnikov by sa táto prekážka nemala vyskytovať.

Odporúčaná literatúra:

1. <https://blog.profesia.sk/da-sa-porazit-stres-kedy-je-potrebne-naozaj-vypnut-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: Komunikačné zručnosti

Komunikácia je dôležitá v každej pracovnej oblasti, v hotelierstve obzvlášť. Ako pracovník recepcie sa stávate osobou prvého kontaktu s hosťom, čo znamená, že je na vás, aký prvý dojem zákazník o hoteli získa. Práve preto je potrebné poznať zásady správnej komunikácie a ďalej rozvíjať tieto zručnosti.

Vzdelávacie ciele:

- ✓ Dozvie sa, čo je to verbálna/neverbálna komunikácia
- ✓ Dozvie sa, aké sú správne zásady komunikácie s hosťom pri jednotlivých činnostiach práce na recepcii
- ✓ Dozvie sa, ako správne odpovedať na pozitívne, či negatívne recenzie
- ✓ Dozvie sa, čo je najdôležitejšie pri verbálnej, neverbálnej, či písomnej komunikácii

Význam a dôležitosť danej zručnosti v práci recepčného:

- ✓ Vyniknite ako uchádzač o vysnívanú prácu v hotelierstve.
- ✓ Budete schopní budovať silné vzťahy s hosťami a získavať ich opakované objednávky.
- ✓ Budete lepšie pripravení riešiť náročné situácie a sťažnosti hostí.
- ✓ Lepšie porozumiete potrebám svojich kolegov.
- ✓ Dokážete vytvoriť pozitívne pracovné prostredie a budovať morálku vo svojom tíme.
- ✓ Dokážete lepšie propagovať svoj podnik a tak prilákať viac zákazníkov.

Čo by podľa vás malo byť najdôležitejšou vlastnosťou zamestnanca hotela? Ak by sa ma niekto spýtal, povedala by som, že je to schopnosť efektívne komunikovať so hosťami, či s kolegami. V tejto novej dobe elektronickej komunikácie by sa nemalo zabúdať na to, že v hotelierstve by sme mali klásť dôraz na efektívne verbálne a neverbálne komunikačné zručnosti a tieto zručnosti by mali byť následne správne vykonávané.

Presvedčivé komunikačné zručnosti sú v hoteli dôležité bez ohľadu na to, či zamestnanci prichádzajú do priameho kontaktu s hosťami, alebo nie. Samozrejme, v prípade, že zamestnanec do kontaktu s hosťami prichádza, sú tieto zručnosti ešte dôležitejšie. Mnoho hotelov vynakladá značné finančné prostriedky na školenie svojich zamestnancov na komunikáciu s hosťami. Dobré komunikačné zručnosti sú naučeným umením a nie sú prirodzenou schopnosťou, preto by sa malo uvažovať o školeniach na zlepšenie zručností zamestnancov. Vynikajúce komunikačné zručnosti zlepšujú zážitok hostí, pretože dávajú najavo, že počúvate svojich hostí, ceníte si ich spätnú väzbu a odovzdávate jasné posolstvá. Dobré komunikačné zručnosti zapôsobia na vašich hostí, čo bude ďalej prínosom pre každé oddelenie hotela a samozrejme aj pre samotný hotel.

Komunikácia je pojem, ktorý má veľmi široké použitie. Slovo komunikácia je latinského pôvodu a znamená „niečo spájať“. V hotelierstve spája nielen pracovníkov hotela s hosťami hotela, ale aj pracovníkov medzi sebou, či zamestnancov a ich nadriadených.

Komunikácia má mnoho charakteristík, tie najdôležitejšie však vieme zhrnúť do niekoľkých základných bodov:

- komunikácia je potrebná k efektívnemu sebvýjadrovaniu;

- komunikácia je prenosom a výmenou informácií v hovorovej, písanej, obrazovej, alebo činnej forme, ktorá sa realizuje medzi ľuďmi, čo sa prejavuje nejakým účinkom;
- komunikácia je výmenou významov medzi ľuďmi použitím bežného systému symbolov.

Efektívna komunikácia plní isté funkcie, ktoré sú v hotelierstve veľmi zreteľné. Tieto funkcie sú:

- Informatívna funkcia – prostredníctvom komunikácie predávate vašim hosťom, kolegom, či nadriadeným, alebo podriadeným určité informácie, fakty, dáta.
- Inštruktívna funkcia – aj táto funkcia plní funkciu informatívnej, ale pomocou tejto funkcie predávate vašim zákazníkom, či podriadeným ďalšie vysvetlenia významov, popis, postup, organizáciu, návod, ako niečo spraviť, ako niečo dosiahnuť. Napr. keď vysvetľujete hosťom napr. „od kolkej hodiny a kde sú podávané raňajky v hoteli, ako sa do raňajkovej miestnosti dostanú“, táto komunikácia plní nielen úlohu informatívnu, ale aj inštruktívnu. Predávate im ústne návod na to, ako sa dostať na raňajky.
- Presvedčovacia funkcia – táto funkcia je o pôsobení na iného človeka so zámerom zmeniť jeho názor, postoj, hodnotenie alebo spôsob jednania. Racionálne sa snažíte presviedčať toho, s kým komunikujete pomocou argumentov, pomocou logiky; môžete dokonca emocionálne presviedčať formou pôsobenia na city. Presviedčaniu formou pôsobenia na city sa pri práci na recepcii radšej vyhnite. Presviedčaciu funkciu komunikácie však budete využívať často. Vieme, že hotel, ako každý podnikateľský subjekt, potrebuje zvyšovať zisky. Zisky môže hotel zvyšovať aj vďaka vám, tým, že použijete vhodné presviedčacie techniky. Môžete sa snažiť presvedčiť hostí, aby si

zakúpili masáž v hoteli, aby využili hotelový bar, či napríklad, aby si kúpili fakultatívny výlet.

- Posilňujúca a motivujúca funkcia - patrí svojím spôsobom do funkcie presvedčovacej. Ide vlastne o posilňovanie určitých pocitov sebavedomia, vlastnej potrebnosti, o posilňovanie vzťahu k niečomu. Posilňujúcu a motivujúcu funkciu v hotelierstve využijete hlavne smerom ku kolegom, nadriadeným, či podriadeným. Každý občas prežíva obdobie v práci, keď sa mu darí viac, či menej a vtedy je úlohou dobrých kolegov, povzbudiť v práci, uistiť, že bude lepšie.

- Zábavná funkcia – ide o tom, aby ste dokázali pobaviť, rozosmiať, vyplniť čas komunikovaním, ktoré vytvára pocit dohody a spokojnosti. Recepčia a recepcný/á sú často prvým kontaktom zákazníka s hosťom. Preto sa snažte v zákazníkovi navodiť pocit, že je u vás vítaný, že ste sa na neho tešili a skúste ich pobaviť, rozosmiať milým slovom. Rovnako, keď budú vaši hostia na niečo čakať na recepcii, skúste sa im prihovoriť, vyplniť ich čas čakania krátkou, milou konverzáciou. Môžete sa napríklad spýtať, ako sa im zatiaľ v hoteli páči, ako sa im páči okolie hotela, či už niečo na svojej dovolenke / pracovnej ceste zažili, videli.

- Funkcia vzdelávacia a výchovná – táto funkcia je špecificky uplatňovaná hlavne prostredníctvom inštitúcií. Avšak aj by, ako pracovník recepcie môžete informovať/vzdelávať vašich zákazníkov napr. o okolí, v ktorom sa hotel nachádza. Môžete im prezradiť zaujímavé informácie o okolí, o hoteli, o známych hosťoch, ktorí váš hotel navštívili. Jednoducho rozšírite obzory vašim zákazníkom.

- Funkcia socializačná a spoločensky integrujúca – v tomto prípade sa jedná o vytváranie vzťahov. Medzi ľuďmi, zbližovanie, naväzovanie kontaktov, posilňovanie pocitu súnaľezitosti a vzájomnej závislosti.

Komunikácia závisí aj na našej spoločenskej úrovni, na recepcii hlavne na spoločenskej úrovni vašich hostí, v akých spoločenských segmentoch sa nachádzame do akých segmentov chceme patriť. Každá spoločenská vrstva má odlišný spôsob komunikácie, a nie je tým myslené len rozdelenie na základe majetku, spoločenského postavenia a vzdelania, ale tiež podľa veku, či podľa stupňa vyspelosti človeka. Napríklad iný spôsob komunikácie musíte zvoliť, keď budete komunikovať so seniorom, iný spôsob komunikácie budete musieť zvoliť, keď budete hovoriť s teenagerom. Samozrejme, v oboch prípadoch hovoríme o slušnej a zdvorilej komunikácii.

- Funkcia zverovacia – slúži k zbavovaniu sa vnútorného napätia, k prekonávaniu ťažkostí, zverovaniu dôverných informácií, väčšinou s očakávaním podpory a pomoci. Zdieľanie pocitov, možnosť prebrať myšlienky, ktoré človeka trápia, je pre každého jednotlivca veľká podpora. Vy, ako pracovníci recepcie, budete často plniť úlohu psychológa. Hostia do hotela často prichádzajú oddýchnuť si, načerpať nové sily a často využívajú možnosť zveriť sa so svojimi problémami nezaujatým tretím osobám. V takomto prípade je vhodné zákazníka vypočuť, ukázať mu podporu. Aj takýmto spôsobom dokážete zákazníkom ukázať, že sa o nich zaujímame.



Obrázok 1: Recepčia ako miesto prvého kontaktu so zákazníkom. Recepčný/á býva často osobou prvého kontaktu so zákazníkom. Preto je dôležité, aby dotýčny poznal jednotlivé funkcie komunikácie.

Ako pracovník recepcie nebudete využívať len verbálnu (hovorovú) komunikáciu. Proces komunikácie možno všeobecne rozdeliť na verbálnu a neverbálnu komunikáciu. Ako naznačuje samotné slovo, verbálna komunikácia znamená komunikáciu pomocou slov. Zahŕňa písomnú aj hovorovú (ústnu) komunikáciu. Hovorené rozhovory alebo dialógy sú často ovplyvnené tónom hlasu, výškou hlasu, hlasitosťou, či dokonca rýchlosťou a zrozumiteľnosťou reči. Neverbálna komunikácia zahŕňa reč tela, výrazy tváre, signály a vizuálne schémy, alebo obrázky. Existuje niekoľko rôznych spôsobov, ako si navzájom vymieňame informácie.

Existujú štyri základné kategórie, alebo komunikačné štýly: verbálny, neverbálny, písomný a vizuálny. Bližšie si popíšeme tri z nich, ktoré pri práci na recepcii využijete najviac:

Ako sme už spomínali, verbálna komunikácia je používanie jazyka na prenos informácií prostredníctvom hovorovej , alebo posunkovej reči. Je to jeden z najbežnejších typov, ktorý sa nielen v hotelierstve, používa najčastejšie.

Tu je niekoľko všeobecných krokov, ktoré môžete spraviť, aby ste rozvíjali svoje verbálne komunikačné zručnosti. Tieto komunikačné zručnosti využijete nielen pri práci na recepcii.

- Používajte silný a sebaistý hlas. Najmä, keď podávate informácie niekoľkým hosťom, alebo skupinke šudí, nezabudnite používať silný hlas, aby vás všetci počuli. Dávajte si však pozor, aby váš hlas neznel veľmi nástojčivo. Pri rozprávaní buďte sebavedomý, aby vaše myšlienky boli jasné a ľahko zrozumiteľné pre všetkých.

- Používajte aktívne počúvanie. Druhou, v hotelierstve veľmi dôležitou stránkou, verbálnej komunikácie je pozorné počúvanie a počúvanie toho, čo vám druhí hovoria. Zručnosti aktívneho počúvania sú kľúčové pri riešení problémov, ktoré môžu nastať, pri vedení stretnutia s kolegami, pri prezentácii smerom k nadriadeným, ale aj pri účasti na individuálnom rozhovore s kýmkoľvek.

- Vyhýbajte sa tzv. Výplňovým slovám. Pri komunikácii nielen so zákazníkmi sa snažte vyhýbať sa slovám, ako napr. „hm“, „takže“, „áno“. Hoci sa vám to môže zdať prirodzené po dokončení vety, alebo po prestávke na zozbiernie myšlienok, môže to rozptyľovať vaše publikum. Skúste si preto doma natréňovať komunikáciu so zákazníkom. Nahlas si povedzte ako by prebiehal vzorový rozhovor so zákazníkom. Sústreďte sa na to, či podobné výplňové slová používate. Ak ich používate, skúste si vzorový rozhovor so zákazníkom povedať ešte raz tak, aby ste výplňové slová nepoužili. Nahradiť ich môžete napríklad tak, že sa nadýchnete vždy, keď budete mať pokušenie ich použiť.

Neverbálna komunikácia je používanie reči tela, gest, či výrazov tváre na odovzdávanie informácií ostatným. Môže sa používať zámerne, ale aj nezámerne. Napríklad sa môžete neúmyselne usmiať, keď počujete príjemnú, alebo potešujúcu myšlienku, či správu. Neverbálna komunikácia je užitočná najmä vtedy, keď sa snažíte pochopiť myšlienky a pocity druhých. Ak prejavujú „uzatvorenú“ reč tela, ako sú napríklad prekrížené ruky, alebo nohy, či zhrbené ramená, môžu sa cítiť znepokojení, nahnevaní, alebo nervózni. Ak prejavujú „otvorenú“ reč tela s oboma nohami na zemi a rukami vedľa seba, alebo na stole, pravdepodobne sa cítia pozitívne a sú otvorení informáciám. Z neverbálnej komunikácie je v hotelierstve veľmi dôležitý úsmev. Jemný, nesilený úsmev v zákazníkoch vyvoláva pocit, že je vítaní, že ste sa tešili na jeho príchod a v takomto prípade je ochotnejší aj prípadné nedostatky riešiť vo väčšom klude.



Obrázok 2: Príjemný úsmev je dôležitým prvkom neverbálnej komunikácie pracovníka recepcie smerom k zákazníkovi.

Tu je niekoľko krokov, ktoré môžete podniknúť na rozvoj svojich neverbálnych komunikačných zručností:

- *Všímajte si, ako sa cítite fyzicky.* Počas dňa, keď prežívate rôzne emócie (od energie, nudy, šťastia alebo frustrácie), skúste identifikovať, kde vo svojom tele túto emóciu cítite. Ak sa napríklad cítite znepokojení, môžete si všimnúť, že máte stiahnutý žalúdok. Rozvíjanie sebauvedomenia v súvislosti s tým, ako vaše emócie ovplyvňujú vaše telo, vám môže umožniť lepšie ovládať svoju vonkajšiu prezentáciu.
- *Zámerne dbajte na neverbálnu komunikáciu.* Snažte sa prejavovať pozitívnu reč tela, keď sa cítite ostražití, otvorení a pozitívne vnímate svoje okolie. Reč tela môžete použiť aj na podporu verbálnej komunikácie, ak sa cítite zmätení alebo znepokojení informáciami, napríklad pomocou zvráteného obočia. Používajte reč tela spolu s verbálnou komunikáciou, napríklad kladením doplňujúcich otázok.
- *Napodobňujte neverbálnu komunikáciu, ktorú považujete za účinnú.* Ak považujete určité výrazy tváre alebo reč tela za prospešné pre určité prostredie, použite ich ako vodičko pri zlepšovaní vlastnej neverbálnej komunikácie. Ak napríklad vidíte, že keď niekto kývne hlavou, účinne tým vyjadruje súhlas a pozitívnu spätnú väzbu, použite to pri ďalšom kontakte so zákazníkom. Opäť zdôrazňujeme, nezabúdajte na úsmev!

Písomná komunikácia je akt písania, alebo tlače symbolov, ako sú písmená a čísla, na odovzdávanie informácií. Je užitočná, pretože poskytuje záznam informácií, ktoré sa dajú použiť. Písomná forma sa bežne používa na zdieľanie informácií prostredníctvom kníh, brožúr, blogov, listov, poznámok a ďalších. Bežnou formou písomnej komunikácie na pracovisku sú e-maily a chaty.

Tu je niekoľko krokov, ktoré môžete podniknúť na rozvoj svojich zručností v oblasti písomnej komunikácie:

- *Snažte sa o jednoduchosť.* Písomná komunikácia by mala byť čo najjednoduchšia a najjasnejšia. Aj keď môže byť užitočné uvádzať veľa podrobností napríklad v inštrukčnej komunikácii, mali by ste hľadať oblasti, v ktorých môžete písať čo najzrozumiteľnejšie pre svoje publikum.
- *Nespoliehajte sa na tón.* Keďže nemáte k dispozícii nuansy verbálnej a neverbálnej komunikácie, buďte opatrní, keď sa pri písaní snažíte vyjadriť určitý tón. Napríklad pokus o oznámenie vtipu, sarkazmu alebo vzrušenia môže byť preložený rôzne v závislosti od publika. Takýto typ komunikácie však smerom k zákazníkovi nie je vhodný. Namiesto toho sa snažte, aby vaše písanie bolo čo najjednoduchšie a najjednoduchšie, a nadviažte naň verbálnou komunikáciou, v ktorej môžete pridať viac osobitosti.
- *Nájdite si čas na preskúmanie svojej písomnej komunikácie.* Vyhradenie si času na opätovné prečítanie e-mailov, listov alebo poznámok vám môže pomôcť identifikovať chyby alebo príležitosti povedať niečo inak. Pri dôležitých oznámeniach alebo oznámeniach, ktoré sa budú posielat veľkému počtu ľudí, môže byť užitočné, aby ich skontroloval aj dôveryhodný kolega. Práve kontrola skúsenejším kolegom, či nadriadeným môže byť veľmi efektívnou formou zlepšovania sa v písomnej komunikácii.
- *Uchovávajte si súbor písomných prejavov, ktoré považujete za účinné alebo príjemné.* Ak dostanete určitú brožúru, e-mail alebo poznámku, ktorú považujete za obzvlášť užitočnú alebo zaujímavú pre vašu prácu, uložte si ju na použitie pri písaní vlastnej komunikácie. Začlenenie metód alebo štýlov, ktoré sa vám páčia, vám môže pomôcť časom sa zlepšiť.

	Verbálna komunikácia	Písomná komunikácia	Neverbálna komunikácia
1	Silný a sebaistý hlas	Jednoduchosť	Všímajte si pocity
2	Aktívne počúvanie	Nespoliehať sa na tón	Dbajte na neverbálnu komunikáciu
3	Nepoužívanie „výplňových slov“	Skúmanie a uchovávanie písomnej komunikácie	Napodobňujte

Tabuľka 1: Typy na zlepšenie komunikácie

Služby, ktoré poskytuje hotel a práca pracovníka recepcie sú súčasťou zákazníckej skúsenosti. Ak sa niečo pokazí v procese poskytovania služby zákazníkom, môže to mať za následok stratu zákazníckej vernosti. Preto je nevyhnutná neustála komunikácia v rámci organizácie.

Existujú všeobecné zásady komunikácie so zákazníkom, ktoré je vhodné hlavne pre pracovníka recepcie dodržiavať:

- *Pre zákazníka vždy niečo navyše.* Aby recepčný dokázal poskytovať zákazníkovi kvalitné služby, je dôležité, aby dokonale poznal svoje povinnosti, povinnosti tímu, v ktorom pracuje a samozrejme procesy v organizácii. Ak totiž v procese poskytovania služby dôjde k chybe, ak niekto nedodrží pracovný postup a neposkytne kvalitnú službu, pocíti to zákazník, ktorý sa môže sťažovať a jeho sťažnosť bude musieť riešiť viac zamestnancov, ktorých sa situácia týka. Najčastejšie sa hostia sťažujú práve recepčnému, preto musí byť snahou recepčného vyriešenie zákazníckých problémov jednoduchým a bezproblémovým spôsobom na prvý raz. Kvalitná služba znamená, že zákazníkovi pomôžete aj vtedy, ak daný problém presahuje rámec vašich pracovných povinností.

Podanie pomocnej ruky zákazníkovi je lepšie ako zákazníka odkázať na iných. Je potrebné zákazníkovi prejavíť ochotu, urobiť niečo navyše, nad rámec vlastných povinností a pomôcť riešiť jeho problém.

- *Detaily tvoria službu výnimočnou.* Zákazník si všíma detaily. Ak sa vy, ako zamestnanec, budete venovať detailom, dávate zákazníkovi signál, že pre organizáciu je to dôležité. Ide o malé pozornosti, ktoré možno vložiť do stretnutia so zákazníkom. Ide napríklad o to, aký je váš vzhlád, ako vyzerá vaše pracovné prostredie, ako s vami prebieha telefonický hovor, ako dlho trvá, kým zákazník získa odpoveď e-mailom, ako reagujete na problémy zákazníkov a pod.
- *Poradenstvo pri kúpe služby.* Pri kúpe služby na recepcii, napríklad zájazdu, existujú rôzne alternatívy. Preto musíte zákazníkovi poskytnúť kvalifikované informácie o ponúkaných službách a produktoch. Ak zákazník neurčil cenový limit, ponuka sa začína s najvyššou cenou, z ktorej možno zľavovať. V súčasnosti veľká časť cenovo senzitivných zákazníkov reaguje na tzv. akciové ceny, resp. na last minute bez toho, aby si uvedomil, že kvalita takých produktov nemusí zodpovedať očakávaniam zákazníka. Pri komunikácii treba zákazníka upozorniť na kvalitu a všetky skutočnosti, ktoré ju môžu ovplyvniť. Predaj a služba sú totiž neoddeliteľné.
- *Komunikácia prostredníctvom médií.* Okrem osobného kontaktu zákazníci často využívajú na komunikáciu rôzne komunikačné médiá, najčastejšie telefón a e-mail. Telefonát poskytuje príležitosť nadviazať kontakt so zákazníkom, umožňuje bezprostrednú reakciu na podnet, ale aj prenáša aj tón hlasu, pauzy, resp. ticho. Telefonát je po osobnom stretnutí výbornou príležitosťou, ako urobiť dobrý dojem, ako operatívnejšie reagovať na nejasnosti a rozpoznať zákazníkove potreby.

Vždy odpovedajte a ďakujte. Komunikácia cez komunikačné médiá má rovnaký cieľ ako komunikácia off-line. Zákazník chce byť nielen informovaný, ale chce aj dostať rýchlu a jasnú odpoveď. Preto je nevyhnutné aj na negatívnu správu odpovedať pozitívne, pokojne, profesionálne, s úctou a rešpektom. Je jedno, či je to písaným slovom, telefonicky, alebo osobne. Písomná správa má byť personalizovaná, smerovaná priamo k zákazníkovi, nie vygenerovaná počítačom. Osobná odpoveď má vzbudiť zákazníkovu dôveru a zanechať pozitívny dojem. Dôležitá je promptná odpoveď, ktorou zákazník vníma, že myíte o neho záujem a chcete mu pomôcť uspokojiť jeho potreby. Pri osobnom kontakte treba využívať svoje najlepšie schopnosti empatie, kladenia otázok a riešenia problémov. Pri riešení problémov je dôležité úprimné ospravedlnenie, hľadanie spôsobu, ako zmierniť situáciu a odstrániť nedostatok, aby sa situácia neopakovala. Predovšetkým však treba počúvať zákazníka a zostať pokojným. Za každý pozitívny i negatívny prejav zákazníka treba poďakovať.

Kedy poďakovať zákazníkovi
<ul style="list-style-type: none"> - keď sa rozhodol pre vaše služby - keď pochválil vás, alebo váš hotel - keď príde s pripomienkami, alebo návrhmi - keď vyskúša novú službu, kúpi nový produkt - keď váš hotel odporučí známym - keď musel dlhšie čakať - keď vám pomôže, aby ste ho obslúžili lepšie - keď sa vám sťažuje, pretože vám dáva šancu, ako získať jeho dôveru naspäť - keď vás rozosmeje - keď sa s ním lúčite pri odchode

Tabuľka 2: Kedy poďakovať zákazníkovi

Podakovať možno zákazníkovi viacerými spôsobmi. Verbálne poďakovanie má byť srdečné a osobné. Písomné poďakovať možno e-mailom, nie však automatickou, ale personalizovanou odpoveďou.

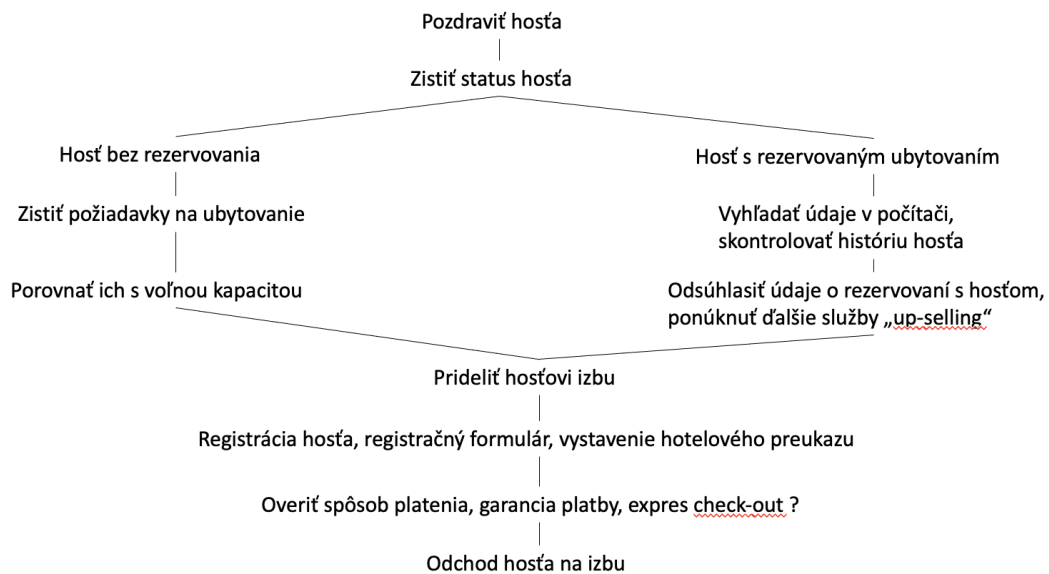
Modelové situácie

Komunikácia so zákazníkom na recepcii bude rôzna v závislosti od činnosti, ktorú práve vykonávate. Komunikácia recepčného so zákazníkom často začína prostredníctvom telefónu pri rezervácii ubytovania. Rady, ako dosiahnuť úspešnú rezerváciu:

- Zdôraznite kvalitu – vhodné je porovnať ponuku s niečím
- Predbežná cena - začnite s vyššou cenou, potom ju podľa možností znižujte, zákazník bude mať pocit, že urobil dobrý obchod
- Presvedčte - súhlaste so zákazníkom, ale presvedčte ho
- Sendvič - hovorte o výhodách, cene, výhodách
- Zhodnoťte cenu - vymenujte, čo všetko môže hosť za danú cenu získať
- Poznajte 100 % produkt, ktorý ponúkate
- Vedzte rozhovor v pozitívnom duchu, pozitívny tón reči - je dobré sa pred zdvihnutím telefónu usmiať, navodí to príjemný tón reči
- Počúvajte, počúvajte, počúvajte
- Snažte sa zistiť potreby a požiadavky zákazníka
- Poznajte konkurenciu a dôraz dávajte na to, čo viete, že neponúka

Tabuľka 3: Rady ako dosiahnuť úspešnú rezerváciu

Pri príchode host'a do hotela musíte dbať na nasledovné:



Obrázok 3: Prijatie host'a a jeho registrácia

V prípade, že hosť/hostia práve dorazili, prišli sa registrovať, uvádzame správnu komunikáciu recepcného pri procese check-inu v hoteli:

- Usmievajte sa!
- Stojte vzpriamene.
- Pozdravte: „Dobrý deň / Dobrý večer“.
- „Máte u nás rezerváciu, prosím?“
- „Vitajte v našom Hoteli, pane/pani/slečna ...“
- „Akú ste mali cestu?“
- Rekapitulácia rezervácie (počet nocí, typ izby, konfigurácia lôžok, výhľad, všetky izby sú nefajčiarske, ...)
- Stále sa usmievate!
- „Môžem vám, pane/pani ešte ponúknuť, či, prosím? (pokús o upselling – predanie niečoho navyše).“
- „Pane/pani, môžem Vás, prosím, poprosiť o Váš doklad totožnosti? Ďakujem Vám.“
- „Zároveň si Vás dovoľím ešte požiadať o kreditnú kartu (ako garanciu na pobyt/ predplatu). Ďakujem Vám.“
- „Pane/pani, číslo Vašej izby je (nehovoríť, ukázať), izba sa nachádza naposchodí, raňajky sa podávajú od 7:00 do 10:00 hod v reštaurácii na prízemí“.
- „Prajem Vám príjemný pobyt!“
- Stále sa usmievate!

Tabuľka 4: Príklad správnej komunikácie recepcného pri procese check-inu

Príklady ako ponúkať služby navyše (ako dosiahnuť upselling):

- V apartmáne máte k dispozícii pracovnú plochu s pripojením na internet a izba má oddelenú spálňu od pracovne.
- Zakúpením apartmánu namiesto štandardnej izby ušetríte čas a peniaze, pretože schôdzky môžete vybaviť priamo na izbe a večer budete mať pohodlie na vybavenie administratívy, pričom si stále zachováte svoje súkromie v druhej izbe.
- Izba má samostatnú pracovňu, kde môžete nerušene vybavovať svoje obchodné schôdzky a za príplatok iba 20 eur navyše, tak máte k dispozícii aj pohodlný pracovný stôl a pripojenie na internet, takže môžete pokojne vybavovať administratívy kedykoľvek si budete priať.

Tabuľka 5: Rady ako dosiahnuť upselling/predanie služby navyše

Pri práci na recepcii sa, žiaľ, stretnete aj s negatívnymi situáciami, ako sú napríklad sťažnosti. Existuje niekoľko zásad, ktoré treba pri riešení negatívnych situácií dodržať:

- Zachovať pokoj, správať sa slušne, nezvyšovať hlas
- Odviesť zákazníka na pokojné miesto
- Očný kontakt, pozitívna reč tela
- Vypočuť zákazníka bez prerušenia
- Nesúdiť zákazníka a nehádať sa s ním
- Vyjadriť úprimnú ľútosť nad vzniknutou situáciou
- Položiť otázky, aby sa zistili príčiny sťažnosti
- Ubezpečiť zákazníka o riešení
- Vysvetliť ďalší postup
- Opýtať sa zákazníka, čo môže urobiť pre jeho spokojnosť
- Nesľubovať čo nemôžete splniť
- Zhrnúť informácie a ubezpečiť sa o správnom pochopení
- Poďakovať sa za sťažnosť

Tabuľka 6: Zásady riešenia negatívnych situácií

Súčasťou práce recepcného je aj odpovedanie na recenzie a to nielen negatívne, ale aj pozitívne.

Všeobecné zásady odpovedania na recenzie od zákazníkov:

- odpovedajte na všetky recenzie,
- odpovedajte najrýchlejšie ako to ide,

- odpovedajte priateľsky a úprimne,
- ďakujte,
- buďte konkrétny,
- podpíšte sa.

Tipy ako odpovedať na pozitívne recenzie:

- Rovnaká starostlivosť o všetkých hostí – Nielen na negatívnu recenziu je potrebné odpovedať. Až 78% potenciálnych hostí má pozitívnejšiu mienku o hoteli v prípade, že odpovie na pozitívnu recenziu.
- Pochváľte svojich zamestnancov – Zmienil Váš hosť veľmi vládnu a príjemnú kolegyňu? Neváhajte ani vy a vo svojej odpovedi ju tiež pochváľte. Nič to nestojí a vaši hostiavidia, že sa o vašich zamestnancov / kolegov staráte a dostatočne si ich ceníte.
- Nenúťte svojich hostí do ničoho ďalšieho – Vaši hostia si už svoju prácu spravili a napísali peknú recenziu. Vy sa pokúšate využiť situáciu – pozvite ich na vaše webové stránky, či sociálne siete, poproste ich, aby zdieľali svoje zážitky so svojim i priateľmi a rodinou. Ak chceli, už to urobili. V prípade, že nie, teraz je vhodná doba ich do niečoho jemne dotlačiť.
- Pozvite hostí na ďalšiu návštevu

Príklad pozitívnej recenzie a odpovede na ňu
<p>Host: „Skvelý personál, výborná kuchyňa, veľmi tolerantní k našim dvom psíkom. Dovolenku sme si veľmi užili, kludne by som sa vrátila znovu hneď 😊</p>
<p style="text-align: center;">Odpoveď: Milá,</p> <p>ďakujeme Vám, že ste si vybrali náš hotel pre Vašu dovolenku a veľmi nás tešia vaše pekné slová. Tešíme sa na Vás nabudúce, Slovenský raj vás okúzli v každom ročnom období!</p>

Tabuľka 7: Príklad pozitívnej recenzie a odpoveď na ňu

Tipy ako odpovedať na negatívne recenzie:

- Napočítajte do 10, alebo sa na to vyspíte.
- Neignorujte ich, nezmiznú.
- Ospravedlňte sa.
- Kontrolujte sa - Nikdy nebuďte defenzívni alebo agresívni vo svojej reakcii na recenziu. Aj keď vás recenzia mrzí a rozčúli, zachovajte sa profesionálne. Uvedomte si, že vašu odpoveď nevidí len hosť, ktorý ju napísal, ale tiež ostatní potenciálni hostia, ktorí sa rozhodujú, či si vybrať práve vás, alebo vašu konkurenciu.
- Venujte sa konkrétnemu problému – Ukážte mu, že sa staráte. Napíšte, aké kroky podniknete, aby ste tento problém vyriešili, prípadne, či je už vyriešený. Následne pridajte fyzický dôkaz vyriešenia problému – fotku, či video. Nech hostia vidia, že ich spätná väzba je pre vás vzácnou informáciou.
- Zľavy až v poslednom prípade – Nikdy neponúkajte zľavy a niečo zadarmo, pokiaľ to nie je bezpodmienečne potrebné. Prečo? Nájde sa veľa zákazníkov, ktorí vašu dobrosrdečnosť budú chcieť využiť. Naschvál sa budú sťažovať, aby zľavu dostali aj oni, aj keď boli s vašimi službami spokojní.

Zhrnutie

Ako pracovník recepcie budete často prvá osoba, s ktorou hosť komunikuje, preto je vaše vystupovanie veľmi dôležité. Je potrebné, aby ste dbali na všetky formy komunikácie – verbálnu, neverbálnu, aj písanú. Z verbálnej komunikácie je veľmi dôležité udržiavať milý, pozitívny a kludný tón reči, aj v prípade, že riešite nie práve najpríjemnejšie situácie. Z neverbálnej komunikácie je najdôležitejší úsmev. Úsmev má byť zdvorilý, nenútený. Aj v prípade negatívnej skúsenosti zákazníka, dávate jemným úsmevom najavo, že vám na jeho názore záleží a že sa snažíte jeho problém vyriešiť s kludom a nadhľadom. Z písomnej komunikácie je veľmi dôležité, aby ste ju udržiavali jasnú a stručnú.

Použitá literatúra:

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

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

Gúčík, 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 na preskúšanie vedomostí:

Definujte komunikáciu a uveďte prečo je efektívna komunikácia dôležitá nielen v hotelierstve.

Čo je v rámci verbálnej komunikácie pri práci na recepcii najdôležitejšie?

Čo je v rámci neverbálnej komunikácie pri práci na recepcii najdôležitejšie?

Ako odpovedáte na pozitívne recenzie?

Aké sú zásady odpovedania na negatívne recenzie?

Aktivity na rozvíjanie zručností:

- Nájdite na internete negatívne recenzie hotelov, ktoré poznáte. Skúste analyzovať, či bola odpoveď hotela na ne správna, v prípade, že nejaká bola. Skúste odpoveď na negatívne recenzie napísať vy.
- Nájdite na internete pozitívne recenzie na hotely. Analyzujte odpoveď hotela, ak nejaká bola, napíšte si odpoveď na takúto pozitívnu recenziu aj vy.
- Postavte sa pred zrkadlo, predstavte si, že pracujete na recepcii a prišiel sa k vám zákazník zaregistrovať. Skúste s ním viesť imaginárny rozhovor. Sledujte svoju verbálnu, aj neverbálnu komunikáciu, dávajte si pozor, aby ste sa tvárili pozitívne a mali úsmev na tvári.

Odporúčaná literatúra:

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.