

## Metodika pro organizace k zapojení se do systému (draft)

Úvod .....	2
Jak pracovat s tímto dokumentem .....	3
Kvalita služeb a její význam .....	4
Obecná definice kvality: .....	4
Proč musíme kvalitu řídit.....	4
Pojďme na měkkou kvalitu!.....	7
Kano model.....	7
Jak kvalitu vytvářet a udržovat? .....	10
Nástroje kvality.....	11
1.    Poznání potřeb zákazníka .....	11
2.    Aktivní práce s podněty, připomínkami a návrhy.....	12
3.    Standardizace dané služby .....	13
4.    Rozvoj profesních dovedností – neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků.....	14
5.    Zásada dobrých vztahů s dodavateli .....	15
Vize .....	17
Využijte analýzu SWOT k napsání vize.....	17
Komunikace s klientem v cestovním ruchu .....	20
Komunikace v cestovním ruchu.....	21
Komunikační dovednosti .....	28
Komunikace s nespokojeným zákazníkem .....	29
Bezpečnost a její zásady .....	33
1.    Obecný úvod.....	33
2.    Všeobecné zásady .....	33
Vzor check-listu .....	36
Kontakty .....	36

## Úvod

Děkujeme, že máte zájem zapojit se do značky Q – Péče o kvalitu. Tato značka volně navazuje na Český systém kvality služeb, který představoval systémové řízení kvality služeb v České republice. Pevně věříme, že i tento velmi zjednodušený model přispěje vaší organizaci dosáhnout vyšší spokojenosti vašich zákazníků.

Pojďme si představit značku Q, která je založena na třech pilířích:

- Kvalita
- Komunikace
- Bezpečnost

### **Značka Q je udělována na 3 roky.**

Vstupním předpokladem je zapojení profesní asociace do Péče o kvalitu.

Profesní asociace jsou rozděleny na ty, které mají technické předpoklady kvality, a na ty, které nemají technické předpoklady kvality.

- Technické předpoklady kvality jsou kritéria stanovená profesními asociacemi. Pro zapojené sektory jsou tedy technické předpoklady kvalifikačním kritériem. Profesní asociace určí, zda kvalita služeb je přímou součástí těchto technických standardů či samostatně stojící vedle těchto technických předpokladů kvality.
- Profesní asociace bez těchto kritérií mohou technické předpoklady pro svůj segment vytvořit či stanovit podmínky pro získání kvality služeb v jejich sektoru.

Poskytovatel služeb (=organizace) se zapojuje skrze svůj sektor, resp. profesní asociaci, kam jeho činnost spadá.

Se značkou Q můžete efektivně zlepšit kvalitu vámi poskytovaných služeb.

Držitel značky se zavazuje k podmínkám užívání značky.

### ***K čemu se držitelé značky Q zavazují?***

- Vřelé jednání
- Pozorný personál
- Přesné a jasné turistické informace
- Zaručena čistota a pohodlí
- Práci s vašimi recenzemi
- Neustále zlepšování sama sebe
- Soulad s předpisy profesního sektoru

Jak pracovat s tímto dokumentem

Pokud jste projevíli zájem o udělení značky Q na vaše služby v cestovním ruchu, obdrželi jste tento manuál od vaší **Asociace Kempů České republiky, z .s.**, která se zapojila k hodnotám značky Q.

Dle tohoto dokumentu, který si můžete prostudovat, zpracujete jednoduchý „check-list“ vedoucí k udělení značky Q.

V závěru dokumentu se nachází „check-list“, který je upraven pro váš sektor. Dostanete jej také samostatně. Vyplňte jej a zašlete na e-mailovou adresu: **info@camp-cr.cz**. Vaši žádost následně posoudí Řídicí centrum kvality služeb, které vám ve spolupráci s agenturou CzechTourism vydá značku Q.

V rámci příručky naleznete v šedých rámečcích body, které vám budou nápomocni pro vyplnění podkladu pro značku Q.

Příručku doplňují příklady z praxe, které jsou upravené dle vašeho sektoru. Ty najdete v modrých rámečcích.

Po celou dobu jsou vám k dispozici kontaktní osoby z vaší asociace. Neváhejte se na ně obrátit, pokud si nevíte rady s vyplněním „check-listu“ či chcete vědět o značce více informací.

**Kontakty:**

- Martin Písař, [pisar@seznam.cz](mailto:pisar@seznam.cz), +420 607 68 24 33

Služby jsou pravidelně kontrolovány nezávislými kontrolory z oboru. Držitelé mají za cíl podpořit důvěru v jejich služby.

**Značka Q je vydávána v souladu s profesními asociacemi.**

## Kvalita služeb a její význam

Obecná definice kvality:

Kvalita (často v návaznosti i na kvantitu) patří mezi základní kategorie vnímání, které popisoval již Aristoteles. Kvalita (barva, vůně, chuť, hebkost nebo vnitřní pocit) obvykle pocházejí ze smyslového vnímání a je pak nutně podmíněna vnímajícím subjektem i okolnostmi. I když i u nich lze rozlišit nějaké „více“ a „méně“, nedá se vyjádřit poměrem a číslem a je zpravidla také relativní (*i ten největší pes je menší než malý slon, červená plocha je v červeném osvětlení světlá, kdežto v zeleném tmavá, a hluk motoru, který se na rušné ulici úplně ztratí, působí v tichu jako ohlušující*).

Znaky kvality služeb pak zahrnují kromě znaků pozorovaných a posuzovaných zákazníkem (např. způsob a doba obsluhy) i znaky, které si zákazník sám často neuvědomuje a které tím pádem neposuzuje - např. kvalifikace poskytovatele.

Proč musíme kvalitu řídit

**Pojďme si nejprve říci několik argumentů, proč bychom se zvyšování kvality měli věnovat:**

- **Kvalita přináší zisk**
- **Lepší, kvalitnější řízení znamená menší náklady**
- **Kvalita zvyšuje náskok před konkurencí**
- **Optimalizujete si interní procesy a odstraníte slabá místa**
- **Cílevědomé řízení kvality přináší méně stresujících situací, nižší fluktuaci personálu a přátelštější atmosféru. Vaši hosté si toho budou vědomi.**
- **Perfektní start do zvyšování kvality pro vaše služby**

A nyní si řekněme to, co naši zákazníci považují za kvalitu. Požadovaná kvalita je ta, kterou zákazník očekává, a je taková, kterou v rámci služby obdrží od dodavatele. **Cílem poskytovatele služeb je, aby mu právě tuto službu nabídl a poskytl, tak aby byl spokojen a byl ochoten službu opět využít a popřípadě ji i doporučit svým známým. Taková to kvalitní služba povede k posílení ekonomického potenciálu poskytovatele dané služby.**

K tomu, aby poskytl právě takovou službu, jakou zákazník očekává, může použít jednoduché průzkumy, ale i svou intuici. Takovou kvalitu si pak stanoví jako cílovou. Zákazník vnímá skutečně dodávanou kvalitu a porovnává ji se svým očekáváním, vnímáním.

**Rozdíl, mezi tím, jakou kvalitu obdržel a tím, jakou kvalitu očekával, je měřítkem jeho spokojenosti.** Budou-li tedy očekávání nízká, bude i (technicky vzato) málo hodnotná služba vnímána jako kvalitní.

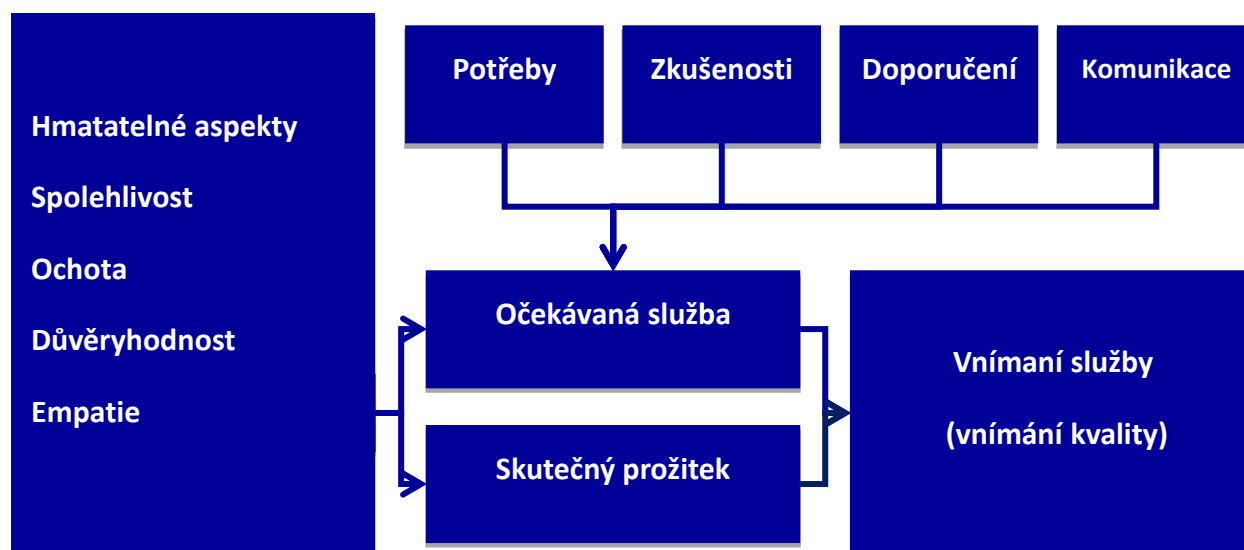
Zatímco očekávanou službu vytváří předchozí zkušenosti, informace z propagačních materiálů, médií, internetu či od známých, kvalitu vnímanou ovlivňuje poskytovatel služby.

Z čeho klient vychází a co na něj působí, aby si vytvořil své očekávání k dané službě?

Zákazník si přitom všímá pěti aspektů:

- **Hmatatelné aspekty**, jsou to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku, např. propagační materiály, vybavení provozovny, oblečení zaměstnanců.
- **Spolehlivost** znamená, že služba je poskytnuta správně a přesně dle zadání. Poskytovatel služby musí vždy dodržet své sliby.
- **Ochota** znamená, že poskytovatel pomáhá ochotně, vřele a rychle. Zákazník musí mít vždy pocit, že je srdečně vítán.
- **Důvěryhodnost** je schopnost vzbudit důvěru a spokojenost svým vystupováním a znalostmi
- **Empatie**, pozornost a individuální přístup k zákazníkům. Poskytovatel služby pečlivě naslouchá svým zákazníkům, aby porozuměl jejich potřebám a očekáváním.

Všechny tyto aspekty utvářejí vnímání kvality služeb zákazníkem. Jelikož naše potřeby, zkušenosti, doporučení ostatních lidí a komunikace poskytovatele služby dohromady vytvářejí očekávání. Jako zákazníci tato očekávání porovnáváme s naším skutečným prožitkem. Pokud skutečnost očekávání předčí, vnímáme službu jako kvalitní. Pokud služba očekávání naplní, zanedlouho si na její kvalitu ani nevzpomeneme. Problém ale nastane, pokud se naše očekávání nenaplní – a to v kterémkoli z aspektů. Co naplat, že jsme cítili ochotu a empatii, když poskytovatel služby neměl potřebné technické zázemí, neposkytl službu ve smluvený čas nebo na něj byl obsluhující personál nepříjemný.



### **„Měkké“ a „tvrdé“ aspekty**

**Spolehlivost, ochota, důvěryhodnost a empatie jsou** témata, kterými se budeme zabývat. Souvisí s komunikací mezi lidmi, a proto se jim někdy říká **„měkké“ aspekty** či stránky kvality. Samozřejmě rozumíme tomu, že pro poskytnutí kvalitní služby je zapotřebí i příslušné **věcné či technické zázemí, tzn. „tvrdé“ aspekty**, např. kemp určité kategorie tak musí mít příslušné technické vybavení, jako např. sociální zařízení pro hendikepované, zařízení pro sport a zábavu nebo výlevku na chemickou toaletu nebo servisní stání. svého zařízení. Ski areál bude zase mít určitou délku sjezdovek a kapacitu vleků. To je předmětem oborových standardů profesních asociací. Ty měkké jsou tak vzájemným doplňkem technických standardů kvality, jelikož očekávání zákazníka vyžaduje splnění aspektů, které jsou jak měkké, tak i tvrdé.

Nelze je vzájemně nahradit. Pokud by určitý poskytovatel služeb měl excelentní technické standardy a měl personál, který nemá rád klienty, propagovaná nabídka služeb by nebyla zajištěna. Klient by nebyl spokojen s poskytnutou službou, jelikož ta by se lišila s jeho očekáváním, a jak na něj poskytovatel služby zapůsobil. A naopak samozřejmě také. Zákazník sice ocení vstřícný vřelý personál, ale zanedbané zařízení s naoko nelahodícím vybavením třeba pokojů nezbudí nadšení.

**Cílem standardů, tvrdých i měkkých, je poskytnout zákazníkovi službu, která odpovídá jeho očekáváním bez ohledu na rozlišení měkkých a tvrdých standardů.**

Těmto „tvrdým“ aspektům kvality se v našem manuálu věnovat nebudeme, protože se jim věnují právě kategorizace vašich profesních organizací

**Váš sektor kempů a chatových osad spadá pod technické aspekty kvality. Řídí se jednotnou Kategorizací kempů a chatových osad Asociace kempů České republiky.**

**Pro sektor kempů a chatových osad je proto stavena vstupní podmínka, a to platná kategorizace, která se uděluje na 5 let. Prováděcí brožuru a další náležitosti o kategorizaci naleznete [zde](#).**

**Pro udělení značky Q je nutné tento certifikát (kopii) od Asociace kempů ČR doložit spolu s check-listem Q.**

Pojďme na měkkou kvalitu!

Aby poskytovatel služeb mohl včas zareagovat na požadavky svých zákazníků, zjišťuje si, jak je zákazník spokojen i jak se mu daří plnit to, co si sám stanovil. Je to neustálý proces sebezlepšování se.

Kano model

### **Co zákazníci očekávají automaticky, a co je příjemně překvapí?**

Profesor Noriaki Kano z univerzity v Tokiu přišel v osmdesátých letech dvacátého století s myšlenkou, že zlepšování nevede automaticky k větší spokojenosti zákazníka. Pokud například na poště zkrátíme dobu čekání ve frontě, úřednice bude milá a usměvavá a vydá nám balík rychle, nemusí být zákazník ještě nadšený. Kano proto říká, že požadavky zákazníků lze rozdělit do tří skupin:

#### **1. Požadavky, které musí být za všech okolností splněné.**

Říká se jim také pasivní kvalita nebo očekávaná kvalita, protože zákazník většinou jejich splnění očekává automaticky. Pokud se zákazníků zeptáte na jejich požadavky, možná se o těchto vlastnostech ani nezmíní. Je přeci jasné, že pokud jdu do holičství, očekávám, že mne tam ostříhají. Pokud tyto požadavky nesplníte, zákazníci budou nespokojení. Nemůžeme např. zavřít obchod o dvě minuty dřív, protože se nám to hodí. Pokud chceme lyžovat, očekáváme, že lanovka bude jezdit po celou vyznačenou provozní dobu. Pokud jdeme na jídlo do restaurace, očekáváme, že jídla na jídelním lístku budou k dispozici. Pokud se jdeme ubytovat do penzionu, předpokládáme, že pokoj bude uklizený a postel nově povlečená.

Když ale tyto požadavky naplníme, v zákazníkovi to nevzbudí žádné nadšení.

#### **Praktický příklad:**

Paní Nováčková chce s rodinou strávit dovolenou v kempu u rybníka, kde si i manžel může zachytat s povolenou ryby. Vůbec nepřemýšlí nad tím, jaké úsilí obnáší příprava areálu kempu jak po technické, tak logistické stránce. Jednoduše si jede s rodinou užít dovolenou do přírody. Bere jako naprostou samozřejmost, že s autem někde zaparkuje a že prostor pro kempování bude upravený, tedy i posekaná tráva, a v blízkosti naleznou stánek s občerstvením. Tyto náležitosti jsou pro paní Nováčkovou samozřejmostí, ale pokud by tomu tak nebylo, nefungovalo to, zkazilo by ji to dovolenou a návštěvu kempu.

#### **2. Vyslovené požadavky zákazníka.**

U těchto požadavků platí, že v čím větší míře je splníme, tím bude zákazník spokojenější. Klasickým příkladem je např. spotřeba automobilu – čím nižší spotřeba paliva, tím spokojenější zákazník. Čím blíže je parkovací místo k obchodu, tím lépe. Ve službách často tyto vlastnosti souvisí s časem – čas vyřízení objednávky, rychlost odpovědi na náš dopis, doba čekání ve frontě. Čím rychleji a ohleduplně, tím je zákazník spokojenější. V mnoha případech najdeme přímou souvislost mezi splněním těchto požadavků zákazníka a našimi náklady – čím větší porce, tím větší náklady na suroviny.

#### **Praktický příklad:**

Stejná paní Nováčková, kterou uvádíme v předchozím příkladu, si chce užít co nejvíce nabídek, aktivit, které kemp u rybníka nabízí. Dotáže se tedy obsluhy, zda je možné využít sportoviště a půjčit si sportovní vybavení, dále pak šlapadlo a na večer grilování u tábořiště. Za služby očekává, že si připlatí.

Velmi příjemně ji však překvapí, když ji obsluha vše připraví a u ohniště, které je bez příplatku, na večer rezervuje a připraví ji suché dřevo na podpal.

### **3. Vlastnosti, které jsou „něco navíc“ - aktivní kvalita, tj. kvalita, která vzbuzuje nadšení.**

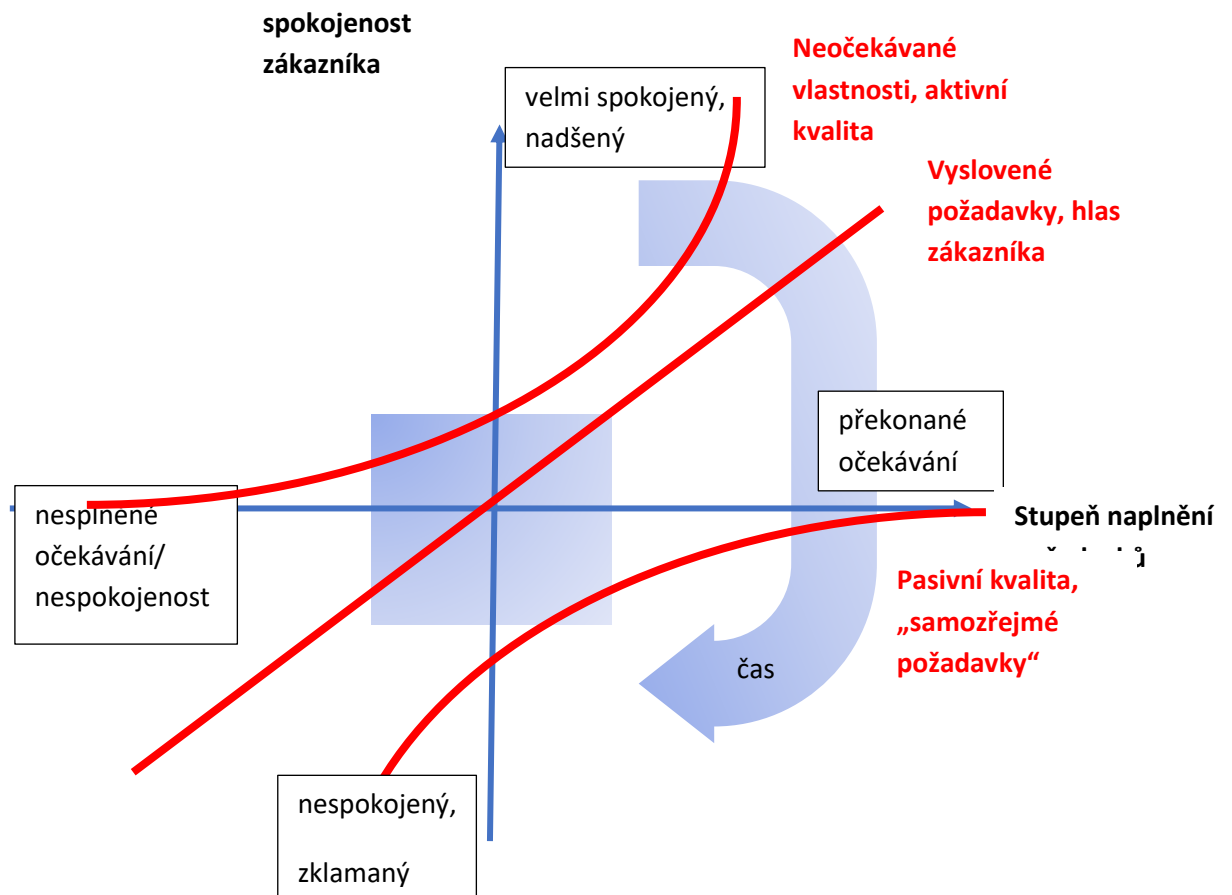
Splnění těchto požadavků je pro zákazníka neočekávané. Pokud mu je dodáme, je nadšený, překvapený. Pokud bych v autoservisu dostal při čekání kávu, noviny a připojení na internet, byl bych nadšený zákazník. Ale pozor! Pokud nejsou splněné požadavky očekávané, můžeme v autoservisu rozdávat koblihy a kávu a zákazník přesto spokojený nebude. Pokud oprava nebude provedena řádně a včas, žádná pozornost navíc mi nezabrání hledat jiný autoservis. Jako příklad mohu uvést milou zkušenost z jednoho hotelu, kde jsem byl přes svůj pozdní příjezd obsloužen v restauraci, byť jsem zde byl jediným hostem. Personál hotelu však předpokládal, že si budu po cestě chtít dát večeři a vstřícně vyčkal na můj příjezd. Příjemně také překvapí připravená PET láhev s minerálkou, kterou máte v pokoji k dispozici při vašem příjezdu.

#### **Praktický příklad:**

-Paní Nováčková si užívá volné chvíle s rodinou v kempu, když za nimi dorazí obsluha areálu a nabídne, zda si manžel nechce vyzkoušet nový prut na chytání ryb. Všimli jsi, že je vášnivým rybářem, a že oni mají ve spolupráci s jednou firmou nové pruty na vyzkoušení. Přičemž pokud se mu podaří vylovit hezký kousek, mohou jim zarezervovat gril. Tato vstřícnost a všímavost rodinu potěší, protože vybavení pana Nováčka není nejnovější a on by si rád vyzkoušel odlehčený prut na chytání ryb. Byl mile potěšen a vnímal tyto kroky jako navíc a jako vstřícné.

Podívejme se teď, jak všechny tři druhy vlastností fungují dohromady. Jejich vzájemnému působení říkáme Kano model (podle profesora Tokijské univerzity Noriaki Kano, který se věnuje výzkumu spokojenosti zákazníků).





Důležité je, že naplněním „samozřejmých“ požadavků zákazníka nedocílíme nadšení, a tím ani loajalitu zákazníků. Až budou chtít tutéž službu nakoupit znova, obrátí se klidně na jiného dodavatele. U vyslovených požadavků se musíme ptát, kolik peněz na jejich uspokojení můžeme věnovat, abychom docílili rozumného poměru výkon/cena. Tady bychom si loajalitu zákazníků dokázali koupit. Z dlouhodobého hlediska se ale musíme pohybovat v reálném ekonomickém prostoru. Skutečné nadšení a s ním i loajalitu zákazníka získáme jenom kvalitou aktivní. Zákazníka musíme pozitivně překvapit. Ani to ale nevydrží navždy. Postupem času si zákazníci zvyknou na určitý standard a milá paní v bance či káva v autoservisu jsou něčím, co považujeme za samozřejmost. Stanou se u vás požadavkem, který musí být splněn. Po čase začne spokojenost zákazníků i při splnění všech tří vlastností Kano modelu klesat. Pokud delší dobu nepřijdeme s něčím novým, přijdeme i o loajální zákazníky.

#### **Praktický příklad:**

Svého času se jezdilo do kempu jen se stanem přenocovat a strávit dovolenou v přírodě. Postupem času se situace změnila a nyní se neočekává, že tráva bude posekaná kosou, ale terén a tráva budou upravené a bude připraveno i zázemí pro obytné vozy s vlastní přípojkou pro elektřinu a vodu. Již tyto věci vnímají jako samozřejmost, a to včetně moderního zázemí v kempu s kuchyňkou a sociálními zařízeními. Dnes je i toto bráno jako standard určité kategorie kempu, kdy svého času byly zmíněné inovace brány často jako málo očekávaná služba kempu.

## Jak kvalitu vytvářet a udržovat?

Management kvality znamená víc než kontrolu výrobku nebo služby před dodáním zákazníkovi. **Pod pojmem management kvality chápeme to, že všechny procesy v podniku, počínaje prvním kontaktem se zákazníkem, sestavením nabídky až po následnou péči, jsou navrženy a popsány tak, že při dodržování stanovených standardů kvality je zaručeno splnění očekávání zákazníků.**

Management kvality také znamená, že nic neponecháváme náhodě a předcházíme vlivům nečekaných událostí. Z důsledné orientace na zákazníka je třeba udělat základní princip v celém podniku. K tomu pomůže rozumně napsaná vize podniku, o které jsme diskutovali se všemi pracovníky. Ti potom vědí, o co nám jde, kdo jsou naši zákazníci a dokážou se správně zachovat i v nestandardních situacích.

Management kvality se snaží dělat opatření na základě analýzy faktů. Kdo nedostatky v kvalitě služby přesouvá vždy na bedra kontaktního personálu, příliš si to ulehčuje. Je snadné se pokaždé ptát: „Kdo to byl? Komu se to stalo?“ Místo toho bychom se měli ptát: „Proč se to stalo?“. Pokud chceme vytvořit robustní a spolehlivý systém kvality, musíme místo slov „viník“ a „průšvih“ začít pracovat se slovy „příčina“ a „následek“. I pokud se konkrétní pracovník v kontaktu s klientem dopustil chyby, má to jistě nějakou příčinu:

- Špatné školení
- Nesprávně stanovené pravomoci a odpovědnost
- Malá motivace
- Přepřacování nebo nedostatek času
- Koneckonců je i možné, že byl na dané místo s přímým kontaktem s klienty vybrán špatný kandidát.

U každé z těchto možných příčin si dokážeme představit opatření, které zjedná nápravu. Management kvality hledá slabiny v organizaci a nespokojí se s označením či potrestáním viníka. To totiž nemůže zabránit opakování chyby.

Čím a jak pracovat na kvalitě služeb, aby zákazník nedostal „jen“ očekávanou kvalitu, ale stal se tím loajálním a vracejícím se?

## Nástroje kvality

**Pojďme se naučit pracovat s jednoduchými zásadami péče o kvalitu, které pomohou zlepšit poskytované služby.**

- 1) Poznání potřeb zákazníka
- 2) Aktivní práce s podněty, připomínkami a návrhy
- 3) Standardizace dané služby
- 4) Rozvoj profesních dovedností – neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků
- 5) Zásada dobrých vztahů s dodavateli

### 1. Poznání potřeb zákazníka

Víte, kdo je váš zákazník a jaké má potřeby? Zjišťuje vaše organizace u svých zákazníků, jaké mají očekávání a jak jsou u vás spokojeni? Pokud neznáte jejich očekávání a to, jak jsou u vás spokojeni, nemůžete adekvátně poskytovat služby a plánovat další rozvoj.

Je výhodné si nastavit proto takový nástroj, který vám pomůže očekávání a potřeby odhalit.

**Proč vůbec systematicky zjišťovat tato očekávání? Vaše služba může být nastavena jinak, než zákazníkům vyhovuje. Třeba i v průběhu času se jejich potřeby a očekávání mění. S čím byli spokojeni dříve, je již nyní nenaplnuje.**

V dnešní době je mnoho nástrojů, které můžete využít. Nejen skrze sociální sítě, rezervační systémy, prodejní portály, webové stránky vaše podnikání, ale také jednoduchým dotazováním a komunikací se zákazníkem. Poté jsou tu ty klasické nástroje, jako je dotazníkové šetření, různé průzkumy apod. Případně i ty, které za vás dělá nezávislý kontrolor v rámci MysteryShoppingu. Odstupte a podívejte se na vaše služby z pohledu zákazníka.

Opětovně zde musíme připomenout to, jak rychle se šíří negativní reklama od nespokojeného klienta.

Praktický příklad:

Naše paní Nováčková odjíždí s rodinou z dovolené. Ve vrátnici se loučí s paní recepční a při vrácení čipu od brány děkuje za pobyt. Zdá se, že je celá rodina s pobytem spokojená. Paní recepční se ještě zeptá, zda bylo vše v pořádku a požádá ji, zda by byla tak ochotná a vyplnila jim formulář spokojenosti, která ji zašlou do emailu. Případně ji nabízí i vytištěnou variantu. Po vyplnění navíc čeká rodinu překvapení, a to v podobě dílčí slevy pro další pobyt v kempu.

Nicméně aby poskytovatel poznal potřeby svého zákazníka, měl by pracovat s nástroji, které mu umožní poznat jejich potřeby. Některé vybrané jsou uvedeny níže. Jaké si nastavíte ve svém podnikání vy? Nebo zcela jiný? Je to na vás. Vyberte si z následující nabídky. Nebo napište do check-listu své řešení.

- Systematické sledování zpětné vazby od zákazníků na internetu
- Pravidelné rozhovory se zákazníky
- Dotazníkové šetření na místě, emailem apod

- Použití nezávislého MysteryShoppingu (pozor, jak jej budete vyhodnocovat)
- Obvolávání vašich zákazníků
- Jiné *Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.*

*Napište váš nástroj, který využíváte/začnete využívat do vašeho „check-listu“!*

*Zjednodušeně pro check list: uveďte prosím, jak zjišťujete potřeby zákazníka, jaký nástroj k tomu používáte (např. dotazem, dotazníkem, návštěvní knihou),... a jak často je vyhodnocujete – např. 1x za měsíc, za půl roku, za rok.*

## 2. Aktivní práce s podněty, připomínkami a návrhy

Nemáte žádné reklamace a jste nejlepší? Opravdu? Nebo jen podněty aktivně nesbíráte a co hůř, poté s nimi ani nepracujete? **Poznávejte potřeby vašich zákazníků, ale také s podněty, připomínkami a návrhy aktivně pracujte.** Každý poskytovatel služeb by měl mít osvojen takový způsob práce se stížnostmi a připomínkami, aby i jeho zaměstnanci věděli, jak k nim přistupovat.

**I negativní hodnocení vaše služby může zlepšit a dále posunout.** Važte si jakékoliv zpětné vazby, kterou vám zákazník poskytne. Podpořte to, aby měl potřebu vám sdělit podněty, připomínky a návrhy k vámi poskytované službě.

Je lepší, pokud negativní připomínky sdělí vám, než svému okolí. Nemáte-li doposud žádné, neznamená to proto, že se o ně zákazníci nepodělili ve svém soukromí dalším potenciálním zákazníkům.

**Vymyslete, proto způsob, jak vám mohou klienti poskytovat zpětnou vazbu.** Je také důležité, jak i vaši zaměstnanci přijmou kritiku či připomínky od zákazníků. Proškolte je, ať vědí, jak s nimi mohou nakládat a jak se mají zachovat. Dejte jim manuál, jak mohou podněty evidovat, vyhodnocovat a vyřizovat. Následně si také podněty vyhodnocujte. Mohou vám určit i další směr rozvoje či pomoci rozšířit služby. Vyhodnocením zpětné vazby zabráníte jejich opakováním.

Mnohdy vhodná zpětná vazba ze strany personálu k připomínce, podnětu apod., případně i její vyřešení ku prospěchu obou stran, může udělat z takového zákazníka loajálního podporovatele vašich služeb.

Praktický příklad:

Paní Nováčková využila kuchyňku ve společném zázemí kempu, v dobrém si všimne, že není kam odkládat umyté nádobí a tak po zemi vše kape. Díky tomu je pak kluzká podlaha, na které může kdokoliv uklouznout. Zvláště malé děti, které vždy kolem maminek pobíhají. Hned na to upozorní slečnu v recepci.

Slečna v recepci si všimla, že uklízečky chodí poslední dobou velmi často stírat podlahu v kuchyňce, ale nepřikládali tomu žádný důvod. Nedošlo jim, že již původní stůl na odkládání nádobí byl tak špatný, že musel být vyhozen a není nyní kam si co odložit.

Mnoho z těchto podnětů lze vyřešit ke spokojenosti klientů obratem. Hned to proberou na poradě, zda tam nelze umístit nějaký pult, přičemž bude i situace bezpečnější z důvodu méně mokré podlahy.

Některé vybrané nástroje jsou uvedeny níže. Jaké si nastavíte ve svém podnikání vy? Nebo zcela jiné? Je to na vás.

- Odměna za zpětnou vazbu pro vaše zákazníky
- Týmové porady s pracovníky k vyhodnocení zpětné vazby. Komunikujte je i s brigádníky, i ty jsou v kontaktu s klienty. I jejich chování se odráží do vaší kvality služeb.
- Zapisování podnětů od zákazníků do knihy
- Kartičky pro zákazníky se schránkou na podněty
- Jiné

*Napište váš nástroj, který využíváte/začnete využívat do vašeho „check-listu“!*

*Zjednodušeně pro check list: zde uveďte prosím, jak pracujete s podněty od zákazníků a jak je vyhodnocujete, slouží vám podněty pro zlepšení/úpravu služby/nabídky. Je odpovědná osoba za aktivní práci s připomínkami, apod.*

### 3. Standardizace dané služby

Lze nastavit snadno způsob, aby vaše služba či část služby, byla prováděna vždy stejně, a to bez ohledu na to, kdo ji poskytuje? Zda brigádník, stálý pracovník nebo vy jako majitelé či vedoucí? U výroby věcí je způsob jednodušší, protože se případně nepovedený kus k zákazníkům ani nedostane. Zmetek je v průběhu výroby či kontroly odstraněn. U služeb je to složitější, jelikož je poskytována v daném čase přímo zákazníkovi. Je proto vhodné pro služby nastavit standard, činnost standardizovat.

**Nelze samozřejmě standardizovat vše, ale organizace by se měla zamyslet nad tím, kde je to vhodné.** Službu, která se opakuje a u které zákazník očekává určitý průběh a výsledek je tedy vhodné standardizovat. Zákazník očekává u takové služby její provedení vždy stejně, a to bez ohledu na to, kdo ji poskytuje. Nikoliv službu, která je vždy individuální či se poskytuje nahodile.

Současně vám tento vámi **nastavený standard pomůže při zaškolování nového personálu**, případně připomene stávajícím jednotlivé kroky z daného standardu pro určitou službu. Je tedy na vás, jak si tyto „návody“ vytvoříte, zda využijete dokument plný textu, grafů, obrázků či audio a video záznam.

Napsáním standardu pro danou službu zjistíte, jak dlouho daná činnost trvá a jak využít personální kapacity. Tedy lépe plánovat.

**Nezapomeňte však, když danou službu budete standardizovat, aby byl daný „standard“ v souladu s vizí, kterou jste si nastavili, měřitelný, odpovídal očekávání zákazníků, pochopitelně realizovatelný.**

Praktický příklad:

Nedílnou součástí provozování kempů a chatových osad jsou brigádníci, a to na nejrůznějších pozicích. Často také v recepci při odbavování klientů. Klienti však jezdí do kempu si užít dovolenou a nechtějí rozlišovat, kdo je obsluhuje a proč zrovna něco nejde, či někdo něco neví. Je proto vhodné, aby i brigádník byl zaučen či měl manuál, jak má postupovat při ubytování návštěvníka. Aby nic nezapomněl pro zaknihování hosta, má připraven jednoduchý check- list, který mu pomůže situaci zvládnout, kdyby na něco zapomněl. Zvláště, pokud by nad ním stál netrpělivý klient, který chce být už ubytovaný. Případně má brigádník k dispozici telefonní číslo, na které se může vždy obrátit, kdyby si nebyl něčím jistý a nevěděl si rady. Dostal totiž od svého nadřízeného tzv. standard.

Některé vybrané nástroje pro standardizaci služby jsou uvedeny níže. Jaké si nastavíte ve svém podnikání vy? Nebo zcela jiné? Je to na vás.

- Podklad jako příručka sloužící k závěru nových pracovníků
- „Check-list“ pro kontrolu činnosti či jednoduchý seznam k danému postupu
- Přezkoumávání dle potřeb a očekávání zákazníků
- Postup pro mimořádné situace
- Standard pro kontrolu zařízení či jiných pracovních pomůcek
- Jiné

Po sepsání standardu v týmu jej nezapomeňte vyzkoušet v praxi, případně po zkušenostech s ním jej vhodně upravit.

*Napište váš nástroj, který využíváte/začnete využívat do vašeho „check-listu“!*

*Zjednodušeně pro check list: zde uveďte prosím jaký nástroj používáte a jak často jej vyhodnocujete, pracujete s ním.*

#### 4. Rozvoj profesních dovedností – neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků

Cestovní ruch je postaven na lidech. Bez vřelých, profesionálních, kvalifikovaných a kompetentních pracovníků nelze poskytovat služby, natož služby v cestovním ruchu. Zvláště pokud chceme, aby se z našeho zákazníka stal loajální zákazník, který se k nám bude rád vracet a který nás doporučí svému okolí.

Všechny služby mohou být stejné, a i vybavení v různých službách se opakuje, to, co vaši organizaci může právě odlišit od konkurence je kontakt s vaším personálem. Dojem pak právě utváří recepční, pracovník informačního centra, pokojská, prodejce zájezdu, číšník, obsluha lanové dráhy apod.

Je vhodné, aby pracovník, nejen ten, který je v kontaktu se zákazníky, věděl, jakou má vaše organizace vizi, kdo jsou vaši zákazníci, ale i to, co je jeho činnost, měl zkušenosti a znal i legislativní či kvalifikované požadavky.

Cestovní ruch se vždy potýkal s velkou fluktuací osob, zvláště u sezónních pracovníků. Bylo a je těžké si udržet kvalifikovaný personál, který je navíc proklientsky založený. V době pandemie covid-19 se jedná o ještě větší zátěž, kdy v době uzavření provozů musela být velká část i vašich dlouholetých pracovníků propuštěna. Nelehko se hledají noví pracovníci, původní personál se ne vždy vrací do cestovního ruchu.

Váš klient však, jak již bylo několikrát uvedeno, nerozlišuje, kdo ho obsluhuje či mu poskytuje službu. Má své očekávání, navíc často za službu platí. Je nutné se tak soustředit na rozvoj vašich pracovníků, poskytovat jim adekvátní zpětnou vazbu, která souvisí i s chválou a konstruktivní kritikou, ale také na profesní rozvoj. Rozvojem dovedností si můžete vytvořit tým loajálních pracovníků, kteří vědí, že jsou pro vás důležití. Školením a praktickými ukázkami můžete své pracovníky lépe motivovat a dát jim pocit sounáležitosti s vaší vizí.

#### **Praktický příklad:**

V kempu jsou často pořádány animační programy pro děti, je tak vhodné, pokud si animátoři mohou vyměnit zkušenostmi i s jinými animátory z jiných kempů či obdobných zařízeních, popřípadě si rozvíjejí další vzdělání v oblasti. Například i kurzy první pomoci, a to pro případ, že by se nějakému dítěti udělalo nevolno a věděli, jak mají k nim přistupovat.

Některé vybrané nástroje zajišťující rozvoj profesních dovedností jsou uvedeny níže. Jaké si nastavíte ve svém podnikání vy? Nebo zcela jiné? Je to na vás.

- Interní program pro zaškolení nových pracovníků
- Koučování
- Externí/interní kurzy
- Praktické ukázky
- Externí poradenství
- Kvalifikační matice pro pracovníky
- Rozhovory s pracovníky o jejich dalším rozvoji, cílené hledání školení/kurzu/rozvoje kvalifikace
- Navazující vzdělávací programy
- Specializované vzdělávací programy
- Rozvoj skrze profesní asociace
- Jiné

*Napište váš nástroj, který využíváte/začnete využívat do vašeho check-listu!*

*Zjednodušeně pro check list: zde uveďte prosím, jak si zvyšujete kvalifikaci – která školení, semináře absolvujete, kolik pracovníků, v jaké periodě,...)*

## 5. Zásada dobrých vztahů s dodavateli

Nelze opomenout ani na vzájemné vztahy s vašimi dodavateli. I vůči nim je důležitá vaše komunikace, která je ve shodě s vámi nastavenou vizí.

Mnohdy i dodavatelé, které využíváte pro vaše poskytované služby, mohou mít vliv na vámi poskytovanou kvalitu služeb. Je vhodné i s nimi sdílet to, o co usilujete v rámci své činnosti. Jejich kvalita má vliv na spokojenost vašich zákazníků a současně se vzájemně můžete doporučovat. Ve výsledku obě strany mohou z výhodné spolupráce profitovat.

### **Praktický příklad:**

Při servisu sociálních zařízení je důležité mít zajištěny smluvně techniky, kteří jsou profesionálové a současně respektují nutnost rychlých oprav zvláště v době plné sezónnosti zařízení. Jedna věc je mít vše zaneseno ve smlouvě. Důležitější je pak mít vybudované dobré vztahy tak, aby vše fungovalo po lidské stránce a z dodavatelů servisu se stali spíše přátelé, kteří budou ochotni přijet na opravu i ve svém volném čase. Můžeme o tyto vztahy neustále pečovat například ve formě neformálních setkání mimo pracovní povinnosti. Současně je nutné dbát i na naše povinnosti a nezneužívat dobré vztahy například tím, že budeme pozdě hradit faktury.

Některé vybrané nástroje vedoucí k dobrým vztahům s dodavateli jsou uvedeny níže. Jaké si nastavíte ve svém podnikání vy? Nebo zcela jiné? Je to na vás.

- Transparentní komunikace o vzájemných novinkách
- Obě strany vědí, že vzájemně dodrží uložený slib
- Pravidelná vzájemná komunikace a vyhodnocení zpětné vazby
- Vzájemná výměna propagačních materiálů
- Spolupráce s dodavateli v rámci regionu
- Vzájemné bezpodmínečné dodržování platební morálky
- Jiné

*Napište váš nástroj, který využíváte/začnete využívat do vašeho „check-listu“!*

*Zjednodušeně pro check list: zde uveďte prosím, jak udržujete dobré vztahy s dodavateli a jak s dodavateli komunikujete.*

**Závěr:**

**Proč vlastně na kvalitě služeb pracovat? Protože, pokud je zákazník nespokojený, podělí se s tím skoro se všemi, které v aktuální době potká. Pokud je však spokojený, řekne to jen 3-5 dalším, a to ještě podle dané situace a psychosomatického rozpoložení jedince, který je spokojený. Negativní reklama není taky reklama. Je to něco, co vám může odradit další zákazníky a zničit vaše podnikání.**

**Zvláště v dnešní době zákazníci využívají pro své služby i doporučení a zkušenosti na sociálních sítích a různých platformách.**

Jen poskytovatelé služeb, které se neustále zabývají otázkami kvality a každý den dělají maximum v zájmu svých hostů, mohou být ve svém oboru uznávanými a oblíbenými.



## Vize

**Než ale začneme pracovat s nástroji kvality v naší organizaci, je důležité si uvědomit, jak vás vnímají vaši zákazníci a jak chcete, aby vás zákazníci vnímali? Víte, jak vás vnímají vaši pracovníci? Vědí vaši dodavatelé, co je vaším cílem a na co se zaměřujete? Znáte vy vaše výhody oproti konkurenci či naopak vaše slabosti?**

Každý poskytovatel služeb by měl mít svou vizi toho, kdo je, kam směřuje a kdo je jeho zákazníkem!

I když se to zdá prosté, často na to zapomínáme. V počátku podnikání své cíle a sny nastavíme, ale možná se mění, zapomínáme je či je nevíme okolím (personál, dodavatelé, zákazníci).

**Vize je to, co nás určuje a odlišuje od konkurence.**

Sdílená vize umožní přenášet pravomoci, říkat jasně, kdo jsme a co chceme. Vize by měla být zřejmá, jasně viditelná pro všechny. Sepište si ji, společně s pracovníky, mějte ji na očích. Z počátku klidně na velkém archu papíru, kde si sesbíráte myšlenky, poté si ji zjednodušte. Pokud ji máte, umožní vám investovat do vašeho potenciálu.

*Stanovte si i Vy vaši vizi! Ta by měla odpovídat záměrům vaší organizace a být všemi sdílena. Vizi můžete přezkoumávat. Odpovězte si v ní na základní otázky:*

- Čím jsme
- Čím chceme být
- Čím nechceme být
- Pro koho tu chceme být

*Napište vaši vizi, kterou využíváte/začnete využívat do vašeho „check-listu“!*

### **Příklad vize**

*V našem kempu zažijete pravou vůni a atmosféru našich hor. Nechte se okouzlit místními lesy a my vám mezitím připravíme krásné místo pro vaše stany a karavany s čistým moderním zázemím. Svou dovolenou si zde užijí všichni milovníci klidu v přírodě. Naším cílem je vám poskytnout odpočinek a kvalitní domácí kuchyni. To vše se vstřícností našeho odborného personálu, který je tu pro vás.*

### **Příklad nejasné vize**

- Nabízíme ubytování v kempu.
- Jsme nejlepší v tom, co děláme
- Kvalita na prvním místě

## Využijte analýzu SWOT k napsání vize

Pokud si nejste jistí, jak svou vizi napsat, můžete použít mj. i analýzu SWOT, která vám pomůže definovat jasně vaše myšlenky. Nebojte se odhalit vaše silné stránky a naopak zapracovat na těch slabších, které vás mohou posunout. Nevyhnete se ani hrozbám či objevíte vaše příležitosti.

### Jak na SWOT analýzu?

Definujte si svou vizi, strategii vašich služeb, na následující období, např. na 3-5 let, a to za pomoci akronymu z počátečních písmen anglického názvu SWOT, a to dle níže uvedených faktorů.

S (Strong -silné stránky)	W (Weak - slabé stránky)
O (Opportunity - příležitosti)	T (Threat - hrozby)

Správně byste měli u každého uvést nejméně 5 odrážek, které vás k nim napadají. Seřadte je dle důležitosti. U hrozeb či příležitostí naopak zvažte pravděpodobnost výskytu každé hrozby a její dopad. Myslíte si, že nemáte slabé stránky a ani vás nic neohrožuje? Nepřišli jste opravdu na nic? Nebo jen nechcete hledat chyby a posouvat se? Budte sami k sobě upřímní, nejedná se o dokument, který je pro vaše zákazníky či dodavatele.

Důležité je si uvědomit, že:

- Silné stránky mi umožňují se rozvíjet. Proto je budu propagovat a klást na ně důraz při komunikaci navenek, ale i dovnitř.
- Slabé stránky eliminuji, ale využiji je pro své zlepšení
- Příležitosti proměním k úspěchu
- Na hrozby se připravím

Zpracování SWOT analýzy pro vaši vizi vám pomůže definovat, kde se aktuálně nacházíte, ale i to, čeho se vyvarovat a jak můžete změnit negativní stránky ve svůj prospěch.

Vyhodnoťte vaši SWOT analýzu.

- Jak za pomoci vašich silných stránek využít příležitosti na trhu? (S-O)
- Jak využít příležitosti k snížení či odvrácení uvedených slabých stránek? (W-O)
- Jak za pomoci silných stránek odvrátit hrozby? (S-T)
- Jak můžete snížit hrozby vůči uvedeným slabým stránkám? (W-T)

Nastavte si dle výše uvedeného strategii, kterou se chcete vydat.

Dejte si dostatek času, vize nemusí vzniknout za jedno odpoledne. Soustřeďte se, ať jste ve vaší vizi pozitivní, vyvoláte v zákazníkovi emoci, kvůli které vás bude chtít navštívit opakovaně. Nevyvolávejte negativní zážitek ještě před příchodem zákazníka. Ve vizi však nelžete.

Pracujte se svou vizí! Odráží vaše vnější i vnitřní komunikace (ta směrem k zákazníkovi a ta k personálu) vaši vizi? Nepředstavujete se odlišně v propagaci, než si myslíte? Podívejte se i na vaši marketingovou

prezentaci, zda je ve shodě s vámi stanovenou vizí. Nebojte se ji ve vašem PR použít, a to například na vašem webovém portále či na sociálních sítích. Vyvolejte ve vašich zákaznících pocit sounáležitosti.

Používejte slova, kterým všichni rozumí. Vaše vize nemusí být v rozsahu románu, ale jasného listu. Nepopisujte podrobně, co jste. Ve vizi však nelžete, nepředstírejte vaše zapojení.

**Zkuste mluvit se zákazníky o vaší vizi, ale i se svými pracovníky. Po čase je vhodné vaši vizi přezkoumat, zda se jí držíte nebo již není platná. Vaši vizi by měli vnímat vaši zákazníci, kteří si z ní a z vaší prezentace vytváří svá očekávání, vyvolává v nich pocity a emoce. Jednejte proto v souladu s vaší vizí.**

## Komunikace s klientem v cestovním ruchu

Cestovní ruch je „moderní“ disciplína, která je v dnešních dnech skloňovaná ve všech pádech. Z turistického pohledu tráví většina populace minimálně jednou ročně čas na dovolených. Primárně jde o těžce zkoušené odvětví i dynamicky se rozvíjející průmysl. Průmysl cestovního ruchu však nespadá do klasického modelu konvenčního vnímání průmyslu tak, jak ho známe například z průmyslových oblastí. Cestovní ruch jako celek je multidisciplinární aktivita, která prolíná takřka všemi oblastmi společenského, ekonomického i technologického života. Obzvláště nové technologie ve službách činí cestovní ruch košatější a záživnější. Nelze však opomíjet tisíciletý fakt, a to je lidský aspekt, který je s cestovním ruchem neoddelitelně spojený. A to jak z pozice pracovníků, tak klientů v cestovním ruchu. Pokud si budeme stále uvědomovat a připomínat tento sociální fakt, bude to pro nás v každé době ve službách cestovního ruchu základní východisko pro věcnou a profesionální komunikaci s klienty. Zatím žádná technologie, byť ta nejvyspělejší, nedokáže nahradit sociální a emoční vnímání v návaznosti na adekvátní reakce při poskytování služeb. Primárně pak při poskytování kvalitních služeb cestovního ruchu.

Klient vždy očekává za své vynaložené prostředky adekvátní služby. Jinak řečeno, klient si dokonce přeje, aby za méně vynaložených prostředků obdržel služby co nejvyšší přidané hodnoty. Již zde se nám začíná základní dělení malinko komplikovat, jelikož klient jako takový má ze své podstaty různorodá přání, požadavky a potřeby. I u standardně poskytované služby, která je běžná a zavedená, budou mít klienti různé úhly pohledů pro své uspokojení. K tomu je nutné dobře komunikovat a hlavně, předvídat množství pohledů klientů. Obecně bychom mohli klienty rozdělit do několika skupin odrážející povahové vlastnosti člověka a jejich temperament:

- **Pohodoví klienti** – primárně sangvinici s tolerantním přístupem
- **Spěchající klienti** – lidé, kteří ze své podstaty stále spěchají a berou spěch a stres jako vlastnost, kterou pracovníci cestovního ruchu musí „eliminovat“. Primárně jde o cholericky zaměřené jedince, které i drobnost činí potenciálně nespokojenými
- **Zmatení klienti** – povětšinou jde o klienty, kteří služeb cestovního ruchu nečerpají příliš často. **Jde o typické zástupce sezónních rekreací a dovolených**
- **Všeználcí** – klienti, kteří mají pocit, že v životě již vše zažili. Často mají tendence pracovníky v cestovním ruchu poučovat a striktně vyžadovat poskytnutí služby jen dle jejich představ
- **Flegmatici** – klienti, kteří povětšinou přenášejí veškeré aktivity na své společníky a bez připomínek se přizpůsobují všemu, co je jim nabízeno či předkládáno

Výše uvedené „laické dělení“ klientů je důležité pro nastavení komunikačních praktik a dovedností v profesionální komunikaci. Aby byla komunikace efektivní, z pozice pracovníka v cestovním ruchu je nutné profesně využitěho individuálního přístupu a reakce. Pouze pokud klient nabude na základě profesní a vstřícné komunikace dobrého dojmu, tehdy bude spokojen a tehdy bude efektivita vnímání poskytnuté služby pozitivní a kvalitní.

Co se týká dělení poskytovatelů služeb, zde je začlenění do struktury již formalizovanější. Dělíme na poskytovatele základních služeb a motivačních služeb.

**Služby k základnímu uspokojení klientů jsou:**

- Stravovací služby
- Ubytovací služby
- V základu se dá započítat i doprava (včetně vlastní dopravy)

**Motivačními službami jsou obecně pak zejména:**

- Přírodní krásy
- Kulturní nabídka
- Sportovní vyžití
- Koupání a Wellness služby
- Jiný odpočinek a relaxace
- Jiné atraktivity cestovního ruchu

**Dále jsou zde zprostředkovatele služeb:**

- Cestovní kanceláře a agentury
- Zprostředkovací portály (ubytovací, jiné atraktivity)

**Zvláštní kategorii plní informační služby:**

- Turistická informační centra
- Jiné informační služby – mapy, internetové

**Třetí strany aktivně se podílející na propagaci v cestovním ruchu**

- Destinační společnosti
- Komunální, regionální a národní státní správa

V rámci poskytování služeb klientům v cestovním ruchu je pak důležité si uvědomit, že základní služby jsou službami, které uspokojují základní potřeby návštěvníků/klientů (strava, spánek). Tyto služby jen zřídka bývají hlavním motivem pro návštěvy dané destinace a slouží pouze k uspokojení těchto základních potřeb. Výjimku tvoří například wellness hotely, kde i zde je nutné si uvědomit, že klient nepřijíždí „za spaním“ avšak za koupáním, masážími, atd.

**Komunikace v cestovním ruchu**

V základu můžeme rozdělit komunikaci v cestovním ruchu na:

- *interní komunikace*
- *externí komunikace.*

Interní komunikace probíhá při všech činnostech spojených poskytováním služby cestovního ruchu „uvnitř“ firmy či organizace poskytující přímé či návazné služby. Externí komunikace je pak komunikace navenek jak k zákazníkům, tak k dodavatelům, kteří nám poskytují zboží či jiné prostředky k nabídce i kvalitnímu poskytování našich služeb.

Na první pohled se může zdát, že interní a externí komunikace mohou být oddělenými kapitolami komunikace. Je potřeba si však uvědomit, že komunikace obecně je nejzákladnější kámen i návazný „odrazový a opěrný můstek“ jednak pro sdělení potřebných informací a jednak pro navození potřebné atmosféry. Důležitost právě navazování atmosféry prostřednictvím vstřícné a objektivní komunikace je často podceňována. A to jak samotnými pracovníky cestovního ruchu „v prvních liniích“, tak majiteli všech skupin služeb cestovního ruchu. Dále pak komunikační „nekonceptnost“ v kooperacích například s destinačními managementy bývá často až tristní.

**Pokud se podíváme blíže na interní komunikaci**, její důležitost je úzce spjata ve vnitrofiremních prostředích. Dobrá komunikace a efektivní přenosy sdělení jsou alfou i omegou pro kvalitní fungování podniků nejen v cestovním ruchu. Pokud jsou pomyslné kola komunikace dobře „promazána“, funguje služba jako dobře „namazaný stoj“. Pokud však kola nejsou „promazána“, stroj se zadrhává a vzniká více či méně komunikačních šumů. Komunikační šumy, tedy neobjektivně sdělená či neobjektivně přijatá sdělení pak mohou napáchat v konečném důsledku mnoho škod, které klienti neodpouští. Jinými slovy, hlavní důležitost kvalitní interní komunikace mezi pracovníky a vedením ve všech podobách spočívá v jednoduchých, standardizovaných a objektivních sděleních, které omezují komunikační šum. Kvalitní nastavení interní komunikace se následně přenáší do atmosféry na pracovišti. Dobrá pracovní atmosféra na pracovišti se automaticky přenáší na klienty, kde zjevně dochází k prolnutí komunikace navenek (tedy externí komunikaci). I když si myslíme, že jsme profesionálové svého oboru a „nikdy“ nepřenesíme interní atmosféru z pracoviště (či z domu) na klienta, vězte, že šestý smysl našich klientů toto ve valné většině případů odhalí. A to právě z vnímání atmosféry při poskytování našich služeb. Byť se Vám mohou výše uvedené řádky zdát nadnesené, dobré vnímání atmosféry pro komunikaci je základní a vysoce důležitý předpoklad pro poskytnutí dobrých služeb našim klientům. To vše pak dokládá i věcná skutečnost, že klienta vůbec nezajímá, zda jsem to či ono s naším nadřízeným komunikovali tak či onak... zajímá ho jen naše vstřícnost, náš pro-klientský přístup a vnímání „dobré atmosféry“ při čerpání služeb (za které si mimochodem platí). Zde je hlavní tíha důležitosti komunikace.

Výsledkem správné interní komunikace je loajalita pracovníků.

**Pokud se následně podíváme na externí komunikaci**, měli bychom rozlišovat komunikaci s našimi dodavateli a s klienty. Dodavatelé si někdy neuvědomují důležitost věcné komunikace a vnímají „dodávku zboží“ jako strojovou a rutinní záležitost. To však funguje jen do okamžiku, kdy se stane „něco nestandardního“. Například kdy řidič, který nám doručuje určitý druh zboží, uvízne v zácpě dopravy, píchne pneumatiku nebo nastanou jiné okolnosti způsobující prodlevy v dodávce. Pokud nekomunikujeme, případně komunikujeme neadekvátně, a to jak na straně dodavatele, tak na straně příjemce, může být důsledek negativně se projevující na naše klienty (například nedostanou na snídani

čerstvé pečivo). Pokud však komunikují obě strany s pochopením a vůli věci vyřešit jednostranně či společně, vždy se najde cesta, abychom čerstvé pečivo servírovali našim klientům včas a v požadované kvalitě. Všichni přece víme, že daleko lépe vše půjde, pokud nám zavolá někdo s příjemným hlasem, s omluvou či alternativním návrhem, než někdo, kdo je arogantní, uštěpačný, vulgární či s námi ani nekomunikuje. Zdánlivě triviální chybně komunikovaná záležitost, například se zmiňovanou dodávkou čerstvého pečiva, mohou mít za následek horké chvíle při poskytování služeb, které klient vnímá jako zcela samozřejmé a bez objektivního pohledu na úsilí, které stálo spoustu lidí, a to v tak „triviální“ záležitosti jako je čerstvý chléb u snídaně.

Zde pak navazuje externí komunikace s klienty, která by měla být vždy vstřícná, objektivní, empatická, a vždy by v intonaci komunikace měl být cítit akcent pochopení a profesní úslužnosti.

Pokud si uvědomíme výše uvedené, zjistíme, že není jednoduché vždy dodržet všechny poučky a pravidla při komunikaci s klienty. To ale klienta nezajímá. Klient či host primárně vnímá své potřeby a podle toho očekává náš profesionální přístup založený na kvalitní a objektivní komunikaci. Pokud nejsme schopni naplnit očekávání klienta a komunikovat přiměřeně a profesionálně, je čas se zamyslet nad změnou naší profese, nejlépe v oblasti, kde nepřicházíme do styku s klienty. Pomůžeme tak ostatním kolegům, kteří naplňují své poslání a „neřekáme“ jim tak obory cestovního ruchu v povědomí širokého spektra klientů.

Vaše externí komunikace by také měla být ruku v ruce s vaší vizí. Očekávání zákazníků je dáno i tím, jak se prezentujete navenek. Například v rámci propagačních materiálů či v rámci webových stránek.

Komunikujeme i skrze reklamu, i v rámci ústního příslibu pracovníků, apod.

### **Praktický příklad:**

#### **Interní komunikace – porada, rozdělení úkolů:**

##### Úkoly pracovního dne:

- Josef: 8.00 – 12.00 stanoviště u vodní skluzavky v kempu - dozor a péče o klienty při nastupování/vystupování ze skluzavky
- Anna: 8.00 – 12.00 stanoviště pokladna + půjčovna sportovního vybavení
- Josef: 13.00 – 16.00 stanoviště pokladna + půjčovna sportovního vybavení
- Anna: 13.00 – 16.00 u vodní skluzavky v kempu - dozor a péče o klienty při nastupování/vystupování ze skluzavky
- Jana: 13.00 – 16.00 stanoviště sociální zázemí – úklid společných prostor
- Jakub: 16.00-19.00 stanoviště ohniště – příprava pro večerní opékání buřtů

Modernizace navigačního značení v kempu.

#### **Externí komunikace:**

Kemp u Slunečnice na svém webovém a facebookovém portále pravidelně v době letní sezóny informuje návštěvníky o kvalitě vody jejich vodní nádrže, a to vždy minimálně jednou týdně. Tato informace je také zveřejněna u každého příspěvku na téma vody v rámci článku na webovém portále. V rámci externí komunikace si kemp zakládá na otevřené a aktuální komunikaci směrem k veřejnosti.

Některé vybrané nástroje vedoucí k vhodné interní i externí komunikaci jsou uvedeny níže. Jaké si nastavíte ve svém podnikání vy? Nebo zcela jiné? Je to na vás. Vyberte si jeden nástroj pro interní komunikaci a druhý pro externí komunikaci.

- Pracovníci jsou pravidelně informováni o novinkách/změnách v organizaci
- Pracovníci a vedoucí mají nastavenou otevřenou komunikaci
- Pracovníci mohou dávat podněty vedení
- Pracovníci dodržují příslib, který dávají zákazníkům
- Organizace využívá dotazníky ke zjištění spokojenosti pracovníků
- Úprava webového portálu ve shodě s vizí organizace
- Revize propagačních materiálů organizace
- Jiné

*Napište vaše nástroje, které využíváte/začnete využívat do vašeho „check-listu“!*



Čím vším však komunikujeme?

### Verbální komunikace

Verbální komunikaci lze charakterizovat jako vyjadřování myšlenek pomocí slov. Disponovat verbálními schopnostmi znamená, že člověk umí přesně vyjádřit své myšlenky tak, aby byly pro posluchače pochopitelné. Právě u této formy komunikace může docházet někdy k nedorozuměním, neboť v praxi slova neodrážejí vždy to, co si člověk myslí nebo co chce daným výrazem říci.

Jak jsme již zmínili, verbální komunikace přenáší čistě technická sdělení bez případných emotivních vlivů, které jsou vlastní právě při neverbálních aspektech. Nutno si ale i zde uvědomit význam slova „služba“, která je všudypřítomná ve „službách cestovního ruchu“. A to i ve formálně psaných (tištěných) sdělení s „emocemi“. Řeknete si, co to je za hloupost, jak můžeme do textu vložit emoce?? Můžeme si zde uvést příklad jednoduchého sdělení instrukcí pro příjezd hostů na hotel, a to:

*„Vážený kliente, při příjezdu do hotelu odstavte své vozidlo na parkovišti a neprodleně se dostavte k check-in na recepci hotelu. Následně s Vámi náš personál provede administrativní úkony a bude instruovat pro další pobyt...“*

Nebo

*„Vážený kliente, jsem rádi, že jste si vybrali náš hotel. Prosím, při příjezdu můžete zaparkovat Váš automobil na parkovišti hotelu. Následně Vás rádi ubytujeme a věříme, že budete s pobytem u nás spokojeni...“*

Obě sdělení se týkají „technického sdělení“ s instrukcemi pro klienty při příjezdu do ubytovacího zařízení. Říkají nám stejnou informaci, avšak v různých formách sdělení. První je laděno direktivně, stroze a „běda, jestli uděláte něco jinak“... Druhé sdělení již má v sobě atributy profesní pokory služby, kdy klientovi dáváme najevo, „že jsem zde pro něho“. První sdělení je úředně direktivní pojetí, kdy klient může cítit i náznaky „vyhrůžek“. Druhé sdělení dává klientovi najevo jeho důležitost a navozuje pozitivní atmosféru, o které jsme hovořili již v předchozí kapitole.

Technické sdělení může ale vypadat i takto:

*Vážený kliente, jsme nadšení z Vašeho rozhodnutí, že navštívíte náš hotel. Vaše krásné autíčko si prosím můžete nechat hýčkat na našem útulném parkovištiátku a přijít se ubytovat na naši úžasnou recepci s dychtivým personálem Vás obsloužit...*

... jak se říká, všeho s mírou. Třetí sdělení je sice pro-klientské, ale mnoho superlativů může více uškodit než přinést. Návštěvník hotelu může u tohoto sdělení nabyt dojmu, že na hotelu asi nebudou všichni příliš normální, když kus parkovací plochy nazývají „útulným parkovištiátkem“.

### Další praktický příklad:

#### Striktní

Vážený kliente, respektujte naše nařízení a opékejte jen vyznačených místech, která jsou označena.

#### Přívětivá

Vážený kliente, děkujeme, že využíváte naše označená místa pro rozdělávání ohňů a grilování. Ta jsou z důvodu bezpečnosti a případného hluku oddělena od míst určených ke kempování. Děkujeme za pochopení.

### *Přehnaná*

Vážený kliente, vaše buřtíky a masíčka si opékejte jen na vybraných místech. Vyvarujme se plamínkům u stanů, kde spinkáte a hrozilo by nebezpečí. Děkujeme za vaše uctivé pochopení.

**Pro profesionální verbální komunikaci se doporučuje dodržovat několik jednoduchých zásad, a to:**

- Definovat jednoduchá a věcná sdělení (na dlouhé monology s instrukcemi nejsou naši klienti vůbec zvědaví)
- Hovořit spisovným jazykem ve středním tempu
- Přiměřeně často používat slovíčka děkuji a prosím
- Superlativy využívat přiměřeně a tak, aby nevznikal dojem „přehánění“
- Vyvarovat se negativismu a nepoužívat „tvrdé NE“
- Nechat protějšek vyslovit celou myšlenu a neskákat hovořícímu do řeči
- Při telefonických hovorech, v případě že druhá strana hovoří dlouho, čas od času krátce reagovat slovy ano nebo ano rozumím. Při delších hovorech klientů, obzvláště telefonických tímto dáváte najevo, že jste stále pozorní a „na příjmu“.

Ať chceme nebo ne, při čistě verbálním přenosu informací se vždy do sdělení prolne některý s neverbálních projevů. Není nikde přesně definováno, který z neverbálních projevů se má ke kterému „technickému sdělení“ přiřadit. To ani nejde, jelikož každý člověk je svébytná a osobitá osobnost, která do komunikace vnáší „to své“. Při komunikaci v cestovním ruchu je však potřeba chovat se vždy důstojně, profesionálně a s profesní pokorou. Zachovávat vždy neutralitu a nenechat se strhnout případným emotivním vlivům ze strany našich klientů. To, že si s sebou emoce „nebereme z domu“ je již prosím klišé připomínat.

Vše, co platí pro verbální pojetí komunikace, platí i pro psanou formu – viz sdělení k check-in výše. V závěru tohoto dokumentu pak naleznete seznam doporučených a nedoporučených slov při profesionální komunikaci.

### *Neverbální komunikace*

V návaznosti na verbální projev lze pracovat i s neverbálními projevy. A to profesionálně a věcně. Hned v počátku je potřeba zdůraznit, že pokud chceme být profesionály komunikace, potažmo profesionály komunikace v cestovním ruchu, musíme se naučit oddělovat naše vnitřní emoce od emočních či emotivních projevů v neverbální komunikaci. A to hlavně u mimiky obličeje, který často může prozradit, co si opravdu myslíme. Zde je také na místě připomenout, že pracovník cestovního ruchu, profesionál, nemůže vždy veřejně projevovat, co si opravdu myslí. Záleží hodně na situaci, ale například to, že je Vám některý z klientů antipatický, nemůžete jako profesionál ze zcela jasných důvodů ventilovat navenek. Proto je nutné pracovat i s naší mimikou, obzvláště v oblastech údivu, překvapení či negace.

Neverbální projevy vnímá náš klient intenzivně a zcela jasně ho i překonají v případném nesouladu s verbálním projevem. Proto je nutné započít či pokračovat ve zdokonalování se sama sebe, a to hlavně v těchto neverbálních projevech:

- Oční kontakt
- Gestikulace, mimika
- Chůze a držení těla
- Postoje těla

### Oční kontakt

Říká se, že oči jsou studny do duše. Z vědeckého hlediska to není příliš objektivní definice, nicméně „něco na tom bude“. Oči na nás i naše klienty často prozrazují, co si opravdu myslíme. Fráze „viděl jsem mu to na očích“ nebo „má to v očích“ nevznikly jen z nějakého rozmaru. Vznikly na základě zkušeností našich předků, kdy dnešní moderní věda umí některé projevy už i pojmenovat. Vědou se však zabývat nebudeme a podíváme se na věc čistě z praktického hlediska. A to tak, aby nám byla komunikace příjemnější a aby naši klienti byli v co největší míře uspokojováni.

Uvědomme si, že při jakékoliv komunikaci je více přirozené tomu, s kým hovoříte, dívat se do očí. Uhýbání očima či těkání očima vyvolává u spolu-komunikujícího různé podněty nejistoty či nedůvěry. V rámci profesionální komunikace je nezbytné se co nejvíce přizpůsobit přirozenosti. Přirozený oční kontakt je takto východiskem pro další věcnou komunikaci i spokojenost klienta. Prosím, mějme ale na mysli, že se i zde nemá nic přehánět. Dlouhodobé „civění“ klientům do očí má pak stejný efekt jako při uhýbání očima. Nebo přinejmenším můžete uvést klienta do rozpaků a on „neví, co si má myslet“. Obecně se uvádí, že délka aktivního očního kontaktu by neměla přesahovat tři sekundy. Při osobitějším rozhovoru pak ne více jak deset sekund. V mezidobí pak stačí na chvíli přerušit přímý oční kontakt pohledem mírně vpravo, vlevo či dolů. Případně u toho zaujmout postoj přemýšlejícího či naslouchajícího. To vše zcela decentně. Časté odvracení může vyvolat stejný dojem jako „těkavý pohyb očima ze strany na stranu. Přerušování aktivního pohledu směrem nahoru se pak nedoporučuje. Ten může u klienta vyvolat dojem, že Vás může svými požadavky při rozhovoru obtěžovat.

Důležitost pro nás, jako pracovníky v cestovním ruchu je pak prvotní oční kontakt při styku s klientem. Jak se říká, nelze udělat první dojem na druhý pokus. Zde nabývá velkého významu právě prvotní oční kontakt, kdy klientovi dáváme na vědomí, že o něm víme, že jsme zde pro něho, a že se o něj postaráme.

Pokud s klientem nenavážeme oční kontakt, bude to vnímat jako projev nezájmu, lhostejnosti, možná i ignorace či arogance. To může u klienta vyvolat negativní postoj. Podle typu klienta buď o něho následně přicházíme (obchodní hledisko), nebo nám to „osladí“ v dalším průběhu námi konané služby.

### Gestikulace, mimika

Obecně známá gesta jako je například zvednutý palec nahoru či otočený dolů využívali naši předci již od pradávna (například gladiátorské zápasy Římanů). Mimické gestikulace našeho obličeje v projevu emocí, jako je radost, smutek, zklamání či strach jsou nám dány geneticky již o pradávna. A to vlastně ještě před tím, než jsme se jako lidstvo naučili „pořádně verbálně“ komunikovat. Jinak řečeno, projevy gest a mimiky máme v sobě podvědomě zakódovány a naše nervová soustava na gesta často reaguje bez toho, aniž by reakci vědomě v prvním impulzu řídil mozek. Již novorozeně pozná, zda se na něho smějete či mračíte. Kdo má malé děti, ví, že pokud se na novorozeně smějete, projevují se jeho reakce vesměs pozitivní. Pokud se však na něho mračíte, minimálně začne „natahovat moldánky“. Je to čistá lidská přirozenost, kterou si s sebou neseme celý život.

Tak jako na novorozence, stejně fungují naše gesta a mimické projevy obličeje na naše klienty. Podle nich nitro našich klientů podvědomě řídí své postoje vůči nám, tedy vůči naší službě.

Pokud bychom měli doporučit jednoduché pravidlo pro věcnou, vstřícnou a objektivní profesionální komunikaci s našimi klienty, neměli bychom zapomenout na již výše popisovaný oční kontakt, na úsměv a na naše dobré vnitřní rozpoložení, které se do tváře projevuje ve formě spokojenosti a přejícnosti. Obzvláště úsměv je naší silnou zbraní, jak s klientem komunikovat v dobré atmosféře. Úsměv dokonce dokáže zakrýt některé naše trable, které by klient neměl vnímat.

Měli bychom však být velice obezřetní při druhu úsměvu. A to konkrétně u takzvaného nuceného úsměvu. Některé nadnárodní společnost, většinou se severoamerickou vnitřní kulturou, říkají svým pracovníkům, aby se za každých okolností na klienty usmívali (smáli). To v reálné praxi pak může vypadat tak, že platíte v supermarketu a pokladní sedí s nepřítomným pohledem, usmívá se typem klauna z filmu Batman a strojově přikládá jednotlivé položky čárkovým kódem na čtečku, která vydává nezapomenutelný pípavý zvuk. Celkové pojetí je pak spíše komické a toto pojetí ukazuje, jak citlivé je vnímání klientů ve službách. Je proto nutné zcela striktně oddělit takzvaný nucený či nařízený úsměv a využívat zcela našeho přirozeného stavu pro dobrou náladu i rozpoložení. Teprve potom je komunikace s přirozeným úsměvem zcela čistá, bezelstná a konstruktivní. Klient toto následně oceňuje další vstřícností i drobnou tolerancí při konání dalších atributů naší konané služby. Jinak řečeno, dokáže nám odpustit více, než původně zamýšlel.

Spojení přirozeného úsměvu s gestikulací, obzvláště s posunků a gesty rukama, následně dotváření celou atmosférou komunikace.

Je také na místě připomenout, že gesta a posuny musí být laděny vždy v pozitivním pojetí. Jediné gesto například v podobě zvednutého ukazovačku s malinko vyčítavým pohledem, a to po dlouhé, konstruktivní, profesionální a pozitivní komunikaci, může u klienta vyvolat zcela nečekanou reakci.

### Komunikační dovednosti

Od každého pracovníka ve službách cestovního ruchu se očekává, že bude mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti, které jednoznačně tvoří základní stavební kámen úspěchu každého člověka. Pro ty, kteří pracují v oblasti cestovního ruchu a prodávají služby zákazníkům, je zvládnutí efektivní komunikace velkou výhodou a zárukou prodejního úspěchu. Projevem interakce mezi lidmi není jen to, co si navzájem sdělují, ale i způsob, jak si to sdělují.

V mezilidském styku platí:

- vždy si něco sdělujeme - „ne-komunikace“ neexistuje,
- při sdělování se vždy nějak tváříme a chováme - není možno se nijak netvářit.

Dobře ovládat interaktivní komunikaci předpokládá zvládnutí techniky aktivního naslouchání, techniky kladení otázek a projevy zájmu o druhého.

Umění jednat s druhými lidmi spočívá v:

- umění mluvit a sdělovat informace (rétorika, prezentační schopnosti),
- umění naslouchat (aktivní pozornost věnovaná druhé straně).

Výsledkem efektivní komunikace je přesvědčení klienta o vašem zájmu a nesmí mít pocit, že je manipulován.

Slovo komunikace vzniklo z latinského slova communis = společný. Podstatou komunikace je nalezení něčeho společného, což při komunikaci s klientem rozhodně platí.

Proces komunikace spočívá v přenosu informací od jedné osoby ke druhé. Jediněm vysílaná informace může být zbarvena jeho aktuálním rozpoložením, náladou, zvyklostmi či zkušenostmi. Myšlenka převedená do řeči se zakóduje. Než se tato informace dostane k příjemci, může být v průběhu přenosu zkrácena dalšími vlivy (šumy) z okolí, které mohou odpoutat pozornost od formy sdělení nebo pozměnit jeho obsah. Na základě těchto okolností a samotném rozpoložení příjemce se může stát, že přijaté sdělení bude pochopeno zcela jinak.

#### Komunikace s nespokojeným zákazníkem

**Jednání s nespokojeným zákazníkem je jedna z velice důležitých dovedností přicházejícího do kontaktu s klienty.** Ten je totiž zpravidla tím prvním, na kterého se nespokojený klient obrátí. Nespokojený klient zpravidla přichází rozhněvan a úkolem pracovníka je ho nejprve uklidnit. Měl by proto v první řadě sám zůstat klidný a uvědomit si, že nespokojený klient nám vlastně prokazuje službu tím, že nás na nedostatky upozorní. Obecně se tato doporučuje každou stížnost vnímat jak připomínku, která nám může pomoci v dalším rozvoji služeb.

Stížnost by měla být vyřízena bez zbytečné prodlevy a ke spokojenosti klienta. Nespokojený klient nám totiž může způsobit poměrně vysoké ztráty tím, že se svěří se svou zkušeností svým přátelům, takže naše rychlá, efektivní a věcná profesionální komunikace i následná náprava zajistí případnou ztrátu nejen stěžujícího si klienta, ale i poměrně početnou skupinu potenciálních klientů.

**Naopak vstřícná komunikace, pochopení a rychlé vyřízení stížnosti mohou získat jednoho z nejněvěřších klientů, který toto naše jednání ocení.**

Při takzvané „afektivní stížnosti“ s opravdu rozčileným zákazníkem se doporučuje nejprve ho nechat vyventilovat svůj hněv. Teprve když se zákazník vypovídá, začneme se k věci vyjadřovat. Důležité však je zůstat klidný, a když zákazník ventiluje své rozčilení, pozorně naslouchat. Poté se zákazníkovi omluvíme za vzniklé nepříjemnosti, ale neslibujeme mu žádné ústupky a podobně – ty by měly následovat až po prověření stížnosti. Pracovník přijímající stížnost by se měl zajímat především o to, co způsobilo zákazníkovi nespokojenost a co od nás očekává. Měl by se umět do zákaznickovy situace vcítit a projevit zákazníkovi pochopení, nechat ho, aby se vypovídal. Zákazník se tímto způsobem odreaгуje a poté je schopen reagovat věcně.

V poskytování služeb cestovního ruchu se často stává, že chyba je způsobena subdodavatelem. V tomto případě není absolutně vhodné začít svalovat vinu na subdodavatele, protože ve vztahu zákazník – služba, neseme odpovědnost my.

Stěžující si klient od nás očekává především rychlé vyřízení své stížnosti a na rychlosti vyřízení přímo závisí jeho spokojenost. Dále by mu měla být poskytnuta jistota, že se daná chyba již nebude opakovat – tedy provedení preventivních opatření, které nám mimo jiné pomohou dále optimalizovat kvalitu našich služeb.

Při komunikaci s nespokojeným zákazníkem doporučujeme dodržovat následující postup a praktiky – viz tabulka (také viz příloha č. xy). I zde je však nutné uvědomit si kontext dané situace i vážnost komunikovaného tématu.

<b>Pozornost</b>	<i>Vnímání klienta, a to i v situaci jiného pracovního nasazení</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na rozhovor se plně soustředíte</li> <li>- Zákazníkovi se sami představte</li> <li>- Zkontrolujte si držení těla</li> <li>- Vezměte si k ruce tužku a papír</li> </ul>
<b>Naslouchání</b>	<i>Prostor pro příjem sdělení stěžovatele</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pozorně naslouchejte</li> <li>- Nechte zákazníka říci, co má na srdci, aniž byste ho přerušovali</li> <li>- Dejte mu najevo, že jste tu pro něj</li> </ul>
<b>Nalezení řešení</b>	<i>Návrhy vyřešení situace, dání možnosti k vyslovení přání klientů</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zformulujte svůj postoj</li> <li>- Oslovujte zákazníka jménem, pokud jej znáte</li> <li>- Sdělte mu, že vaším cílem je mu pomoci z jeho obtíží</li> <li>- Upozorněte ho, že jste si udělali poznámky</li> <li>- Zeptejte se na další podrobnosti, ale z rozhovoru nedělejte výslech</li> <li>- Zeptejte se, k jakému závěru by situace měla podle zákazníka dospět</li> <li>- Vyjadřujte se pozitivně</li> <li>- Dokažte, že váš navržený postup docílí požadované situace</li> </ul>
<b>Realizace</b>	<i>Nápravné opatření pro uspokojení požadavků stěžovatele</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ještě jednou zopakujte, na čem jste se dohodli</li> <li>- Rozlučte se pozitivně a přislíbněte brzké řešení situace</li> </ul>

	- Realizujte opatření
<b>Ověření (dohra)</b>	<i>Následná kontrola splnění nápravy v povědomí klienta</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Svě sliby bezpodmínečně dodržte</li> <li>- Pokud je to možné, zákazníka kontaktujte a zeptejte se, zda je vše v pořádku</li> </ul>

### Řešení konfliktních situací

Dobrý profesionál by měl zvládat případně vzniklé konflikty s klientem tak, aby klienta uklidnil, ale zároveň nesmí ustupovat a musí si zachovat autoritu. Proto by měl mít dobrou zásobu rozhovorových technik, flexibilitu a cit pro rozpoznání i posouzení konkrétní situace v rozhovoru. Někdy konflikty vznikají pouze vinou nedorozumění, které je potřeba včas identifikovat a objasnit. Nesvalujeme vinu za nedorozumění na protějšek, vhodnější je vzít nedorozumění na sebe a pokusit se situaci vyjasnit a sdělení znovu vysvětlit. I zde je více než důležité zůstat klidný, i když je protějšek vysoce konfrontační. Pracovník v komunikaci svým chováním reprezentuje celou společnost i všechny své kolegy. Měl by proto lépe než kdo jiný ovládat negativní pocity, jako je hněv a vztek. Za každých okolností se musí ke klientům, chovat slušně a nenechat za sebe jednat své emoce. V případě, že je klient agresivní, je na komunikujícím pracovníkovi, aby zákaznickovy emoce uvedl do správných mezí a nenechal se vyprovokovat k neuváženému jednání. V případě, že se zákazník afektovaně rozhněvá, v zásadě postupujeme stejně jako u řešení stížností. Navíc ve svém nitru zachováváme klid a profesionalitu. Nejprve klienta vyslechneme, pozorně mu nasloucháme, později případně parafrázujeme hlavní body jeho kritiky. Snažíme se porozumět tomu, co ho tak rozčílilo. Často se ve snůšce neustálených informací můžeme hůře orientovat. Někdy se nám rozčilený člověk snaží něco sdělit nepřímo a nekoordinovaně, jelikož jim samotným prostupují vznětlivé emoce, které mají negativní důsledky racionálního chování. Můžeme protějšek požádat o věcnost, ale není dobré mu říkat, aby se uklidnil. Mohlo by to způsobit pravý opak. Pokud nás přímo napadá urážkami nebo obviněními, je potřeba je jasně a v klidu odmítnout. Pokud ani to nepomůže, pak rozhovor důrazně ukončíme a sdělíme klientovi, že předáváme věc svému nadřízenému.

V případě, že nás někdo přímo fyzicky napadne, ovládneme své emoce, které tímto napadením vzniknou. Neoplácíme „stejnou mincí“, spíše se snažíme analyzovat, proč k napadení došlo. Fyzické napadení obvykle signalizuje klientovu nekonstruktivnost, kdy většinou nemá smysl pokoušet se o další konstruktivní komunikaci. Rozhovor důrazně ukončíme. V komunikaci pokračujeme až v době, kdy klient přestane být agresivní a bude schopen vnímat rozumnou komunikaci.

Pokud nám však „jde o život“, bráníme se. Pokud vyhodnotíme, že je klient, který nás fyzicky napadá nebezpečný, voláme sami nebo v součinnosti s kolegy pořádkové služby (ochranka, policie).

### **Stres – řešení krizových situací**

Stres je soubor reakcí organismu na vnitřní nebo vnější podněty, narušující normální chod funkcí organismu. Stresové podněty se nazývají stresory, které mohou být fyzikální, toxické, infekční, fyzické, psychické nebo sociální. Podle působení rozeznáváme stres jednorázový a stres chronický. Jednorázový stres bývá způsoben například náhlým návalem práce, jednotlivým selháním nebo konkrétním zákazníkem. Naproti tomu chronický stres působí trvale a může být zapříčiněn trvalou přetížeností, ztrátou důvěry ve vlastní síly nebo obecně kontaktem s klienty. Podle některých autorů může být jednorázový stres dokonce prospěšný a může motivovat k „vyšším výkonům“. Působení chronického stresu však může způsobit vážné psychické nebo fyzické obtíže. Reakce na stres bývají velice individuální, stejně jako hranice, kdy se normální zátěž stává již stresem. Na tuto hranici může mít svůj vliv i aktuální situace a prožívání dané osoby. Člověk vědomě nebo podvědomě reaguje na situaci, která nastala – stresor. Pokouší se dané situaci přizpůsobit. Poté nastává fáze vyrovnání neboli adaptace. V případě, že adaptace nenastane nebo dojde ke špatné adaptaci, mohou nastat tělesné nebo duševní poruchy. K poruše adaptace může dojít, například když stres trvá příliš dlouho nebo se často opakuje. To pak bývá příčinou psychosomatických chorob.

V cestovním ruchu je stres neoddelitelnou součástí. Vzniká nespočet stresových situací – stresorů, které v pracovnících poskytující služby vyvolávají různé emoce a podněty. To vše se pak přenáší do komunikace, která se stává „stresově podkreslená“. Sužby cestovního ruchu jsou obecně pokládány za nejobtížnější profesi co do psychosomatické zátěže pracovníků. Pro profesionální komunikaci v tomto prostředí musí být člověk dobře připraven, trénován a musí mít přirozeně odolné vlastnosti.

Pokud zjistíme, že pocítujeme stránky chronického stresu, je na čase začít hledat klidnější profesi. Jednak tím ušetříme naše zdraví a jednak preventivně zamezíme případným šumům v klientském přístupu.



## Bezpečnost a její zásady

### 1. Obecný úvod

Bezpečnost práce v oborech cestovního ruchu je upravována různými profesními či jinými zákonnými bezpečnostními předpisy. Na bezpečnost práce se tedy vztahuje celá řada obecně závazných předpisů, a proto z hlediska určité ucelenosti a srozumitelnosti níže uvedenou problematiku nabízíme v jednoduchém, avšak objektivním soupisu.

### 2. Všeobecné zásady

#### **A) Každý zaměstnanec je povinen dodržovat alespoň tyto zásady:**

- Povinnost zúčastňovat se školení BOZP dle zákona
- Pohybovat se pouze v prostorách jemu určených k výkonu jeho profese
- Nezasahovat žádným způsobem do instalací jako jsou elektroinstalace, EPS, topení, rozvody vody a jiné, pokud to není v náplni jeho práce
- Odkládat předměty jen na místa tomu určená
- Při ukládání či odebírání věcí z regálů používat bezpečnostní žebříky
- V případě používání chemických prostředků dbát na pokyny výrobce, které jsou uvedeny na obalu výrobku a používat ochranných pomůcek k tomu účelu určených
- Nepoužívat na pracovišti v pracovní době i mimo ni alkoholické nápoje a omamné látky a nebýt pod vlivem těchto látek v době příchodu na pracoviště
- Informovat včas nadřízeného pracovníka o nedostatcích a závadách, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví zaměstnanců
- Pracovní úrazy je nutné zapisovat do knihy úrazů (může i někdo jiný, než zraněný)
- Bezodkladně oznámit pracovní úraz svému nadřízenému

#### **B) Manipulace s materiálem**

##### ***Je nutné:***

- Nepodceňovat prováděnou manipulaci a nepřeceňovat svoje schopnosti
- Dodržovat průchodnost komunikací

#### **C) Práce s elektrickými přístroji**

- Elektrické přístroje mohou být uvedeny do provozu pouze ovladačem, který je k tomuto účelu určen
- Nepoužívat el. stroje a nářadí, pokud jsou zjevně poškozené
- Při mytí a čištění el. strojů vždy odpojit od el. vedení a to vypnutím hlavního jističe nebo vytažením ze zásuvky

- Nepoužívat nepovolené el. přístroje
- Nesahat v žádném případě do stroje (mixer, hnětač a jiné) za chodu

#### **D) Protipožární ochrana**

##### **Prevence:**

- Každý se musí chovat tak, aby nezadal příčinu ke vzniku požáru (pozor především na manipulaci s otevřeným ohněm)
- Zákaz kouření v celém objektu, mimo vyhrazený kuřácký prostor
- Řídit se požárními předpisy v případě požáru
- Nainstalovaná čidla EPS a jejich funkce
- Hasicí přístroje a manipulace
- Hydranty
- Zdolávání požáru pomocí PHP (příruční hasicí prostředek) + HYDRANT
- Nahlášení vzniklého požáru
- Evakuační poplachový plán

##### *Bezpečná provozovna*

V době covidové nabývá na významu pojem bezpečnosti zdraví a hygieny. Osobní hygiena je základem všeho. Provozní hygiena pak potvrzuje kvalitu poskytované služby v cestovním ruchu. Proto je také nutné bezpečnost a zdraví začlenit do kvality jako nedílnou součást pro vnímání klienta, a to nejlépe ve formě prokázání „bezpečné provozovny“ (informačního centra, prostor při lyžování, stravování, ubytování a jiné).

Bezpečnou provozovnu neřeší přímo tato certifikace. Aktuálně lze však využít nezávislých značek bezpečnosti zdraví, které by měly být součástí komplexního přístupu ke kvalitě ve všech oborech cestovního ruchu i dalších aktivit s tím provázaných.

##### **Praktický příklad:**

Areál kempu nabízí několik aktivit a služeb, a to včetně restaurace, půjčoven sportovního vybavení, animační školky apod. Klienti se v areálu pohybují neomezeně dle svých potřeb. Při jejich různorodém pohybu mohou vznikat situace, kdy by došlo ke střetu návštěvníka s jiným automobilem či třeba cyklistou. Pro eliminaci rizik jsou vydávány bezpečnostní pokyny, a to:

- při příjezdu hostů jsou klienti na recepci poučeni o bezpečnostních pravidlech, kde se v areálu pohybovat autem a jak je zde upravena rychlost a přednost. Plánek je i zakreslen v recepci.
- klienti bez ubytování jsou o bezpečnostních podmínkách informováni prostřednictvím informačních tabulí na parkovištích i ve veřejných zónách v celém areálu

Některé vybrané nástroje slouží k zajištění bezpečnosti ve vaší organizaci. Jaké si nastavíte ve svém podnikání vy? Nebo zcela jiné? Je to na vás.

- Standardy při krizových situacích

- Krizová komunikace se zákazníky v případě úrazu/neštěstí
- Travel safe
- Bezpečná provozovna
- Safe Travels
- Jiné

*Napište váš nástroj, který využíváte/začnete využívat do vašeho „check-listu“!*

## Vzor check-listu pro kempy a chatové osady

<b>Název provozovny</b>	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
Adresa	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
Telefon, e-mail, web	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
Jméno kontaktní osoby	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
<b>Provozovatel</b>	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
Název	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
Adresa	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
IČ:	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
Jméno a email zodpovědné osoby	Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

## Provozovna spadá do profesního segmentu pod Asociaci kempů ČR

---

### Formální náležitosti sektoru kemp a chatová osada

<input type="checkbox"/>	Organizace disponuje certifikátem o udělení kategorie v rámci Kategorizace kempů a chatových osad; <i>Organizace doloží kopii certifikátu.</i>
--------------------------	--

### Péče o kvalitu

#### Vize

(zde uveďte prosím vaši vizi/představu, k jakému výsledku směřujete činnost vašeho provoz),

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

## Pilíře péče o kvalitu

### I. PILÍŘ: Kvalita a zásady péče o kvalitu

#### a. Poznání potřeb zákazníka

(zde uveďte prosím, jak zjišťujete potřeby zákazníka – dotazem, dotazníkem, návštěvní knihou,... a jak často je vyhodnocujete – např. 1x za měsíc, za půl roku, za rok ...)

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

#### b. Aktivní práce s podněty, připomínkami a návrhy

(zde uveďte prosím, jak pracujete s podněty od zákazníků a jak je vyhodnocujete)

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**c. Standardizace dané služby**

*(zde uveďte, pro jakou službu máte zaveden standard a jak s ním pracujete).*

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**d. Rozboj profesních dovedností**

*(zde uveďte prosím, jak si zvyšujete kvalifikaci – která školení, semináře absolvujete, kolik pracovníků, v jaké periodě,...)*

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**e. Zásada dobrých vztahů s dodavateli**

*(zde uveďte prosím, jak udržujete dobré vztahy s dodavateli – např. včasné objednávky, pravidelná vyúčtování atd.)*

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**II. PILÍŘ: Komunikace**

Komunikace uvnitř organizace:

*(zde uveďte prosím, jak si předáváte informace, jak přebíráte činnosti v návaznosti na dovolené, směny, četnost apod.)*

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

Komunikace navenek:

*(zde uveďte prosím, jak komunikujete navenek své služby, svoji nabídku (web, jiný propagace), jak komunikujete s dodavateli, přímo se zákazníky, apod.)*

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**III. PILÍŘ: Bezpečnost** (zde si organizace vybírá, zda vydefinuje nástroj v žádosti pro bezpečnost v provozovně či pro poskytování služeb zákazníkům).

Při provozu v provozovně:

*(zde prosím uveďte základní bezpečnostní opatření – školení BOZP, požární směrnice, únikové východy, označení nebezpečných překážek (např. vyšší schody), bezbariérovost, aj.)*

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**Při poskytování služeb zákazníkům:**

*(zde uveďte prosím, jak udržujete bezpečnost při obsluze zákazníků – např. odstup při nachlazení, dostupná desinfekce apod.)*

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

## Kontakty

### Řídící centrum kvality – Česká unie cestovního ruchu

- Martina Košílková, [martina.koslikova@ceskauniecr.cz](mailto:martina.koslikova@ceskauniecr.cz)
- Kamil Schaumann, [kamil.schaumann@ceskauniecr.cz](mailto:kamil.schaumann@ceskauniecr.cz)

### Profesní asociace - Kontakt na pověřenou osobu:

- Martin Písař, [pisar@seznam.cz](mailto:pisar@seznam.cz), +420 607 68 24 33

Vyplněný check-list zašle na adresu:

- [pisar@seznam.cz](mailto:pisar@seznam.cz)

Na závěr nám dovolte popřát vám mnoho úspěchů ve vašich profesích v cestovním ruchu a těšíme se, až budeme moci jako klienti s vámi komunikovat.

Kamil Schaumann

Martina Košílková

Česká unie cestovního ruchu

Agentura CzechTourism