



**SEKTOR FITNESS**

# Metodika pro organizace k zapojení se do systému

[Metodika pro organizace k zapojení se do systému 2](#_Toc119517084)

[Úvod 3](#_Toc119517085)

[Jak pracovat s tímto dokumentem 4](#_Toc119517086)

[Kvalita služeb a její význam 5](#_Toc119517087)

[Obecná definice kvality: 5](#_Toc119517088)

[Proč musíme kvalitu řídit 5](#_Toc119517089)

[Pojďme na měkkou kvalitu! 8](#_Toc119517090)

[Kano model 8](#_Toc119517091)

[Jak kvalitu vytvářet a udržovat? 11](#_Toc119517092)

[Nástroje kvality 12](#_Toc119517093)

[1. Poznání potřeb zákazníka 12](#_Toc119517094)

[2. Aktivní práce s podněty, připomínkami a návrhy 13](#_Toc119517095)

[3. Standardizace dané služby 14](#_Toc119517096)

[4. Rozvoj profesních dovedností – neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků 15](#_Toc119517097)

[5. Zásada dobrých vztahů s dodavateli 16](#_Toc119517098)

[Vize 18](#_Toc119517099)

[Využijte analýzu SWOT k napsání vize 19](#_Toc119517100)

[Komunikace s klientem v oblasti služeb (cestovní ruch, fitness) 21](#_Toc119517101)

[Komunikace v cestovním ruchu 22](#_Toc119517102)

[Komunikační dovednosti 29](#_Toc119517103)

[Komunikace s nespokojeným zákazníkem 29](#_Toc119517104)

[Bezpečnost a její zásady 33](#_Toc119517105)

[1. Obecný úvod 33](#_Toc119517106)

[2. Všeobecné zásady 33](#_Toc119517107)

[Check-list pro fitness a další sportoviště v rámci Péče o kvalitu 35](#_Toc119517108)

[Kontakty 38](#_Toc119517109)

# 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 zisk 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 uživatelské 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 projevili zájem o udělení značky Q na vaše služby v cestovním ruchu, obdrželi jste tento manuál od České komory fitness z.s. která se zapojila k hodnotám značky Q.

Dle tohoto dokumentu, který si můžete prostudovat, zpracujete jednoduchý „check-list“ vedoucí k značce 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@ceskakomorafitness.cz Vaši žádost následně posoudí Řídící 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:

**Česká komora fitness z.s.**

[www.komorafitness.cz](http://www.komorafitness.cz)

XXX

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, že v rámci služby obdrží od dodavatele služby. Cílem poskytovatele služeb je to, aby mu právě tuto službu nabídl a poskytl. 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 utvořil 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.

**Hmatatelné aspekty**

**Spolehlivost**

**Ochota**

**Důvěryhodnost**

**Empatie**

**Očekávaná služba**

**Skutečný prožitek**

**Vnímaní služby**

**(vnímání kvality)**

**Potřeby**

**Zkušenosti**

**Doporučení**

**Komunikace**

**„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. Hotel určité kategorie tak musí mít příslušné vybavení a plochu pokojů. 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 by se lišila s jeho očekávanou kvalitou, a jak na něj poskytovatel služeb působil. A naopak samozřejmě také. Zákazník sice ocení vstřícný vřelý personál, ale malá velikost pokoje bez klasické postele jen s rozestlanou pohovkou nevzbudí 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.

Pro sektor fitness nejsou ze strany profesní asociace (Česká komora fitness z.s.) stanoveny podmínky technické, tzv. tvrdé standardy kvality. Není prováděna certifikace fitness center a dalších sportovišť dle počtu hvězd či podobného modelu hodnocení.

Pro provozování a poskytování tělovýchovných služeb v sektoru fitness a dalších souvisejících služeb (masáže, solária, prodej zboží apod. jsou stanoveny podmínky vyplývající ze zákona 455/1991 Sb. živnostenského zákona či z Občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.:

Formální náležitosti jsou součástí check-listu, který je vyplňován v rámci žádosti o značku Péče o kvalitu. Tento vyplněný check-list bude následně zaslán na uvedené kontakty profesního sdružení. Značka Péče o kvalitu v oblasti fitness je vyjádřením snahy provozovatelů fitness center a dalších sportovišť prezentovat svůj sektor jako sektor služeb nejvyšší kvality s dlouhodobou ambicí stát se nedílnou součástí zdravotně-preventivní péče státu o své občany. Sektor fitness v České republice tak přímo navazuje na evropské i světové aktivity v duchu fitness jako „health-care solution“. Současně je značka Péče o kvalitu výrazem aktivního propojení fitness sektoru se sektorem cestovního ruchu. Fitness centrum nebo jiné sportoviště je často součástí nabídky hotelových služeb a současně sportovní aktivity indoor i outdoor jsou častým cílem tuzemských i zahraničních turistů. Vysoký a jasně definovaný standard sportoviště i jeho personálu je pak nedílnou součástí očekávané kvality pobytu v daném fitness centru nebo jiném sportovišti. Pečujte i Vy o vysokou kvalitu vašich služeb pro každého zákazníka bez ohledu na jeho věk, pohlaví nebo aktuální úroveň fyzické i psychické kondice!

### 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:

Anna Dvořáková, 35letá matka 3 dětí se necítí v dobré kondici, po těhotenstvích jí zbylo pár kilo nadváhy a konečně má prostor začít se trochu věnovat sama sobě. Na doporučení kamarádky vyrazí na první návštěvu fitness centra na skupinovou lekci jógy. Očekává milý a vstřícný personál, který ji přivítá a navede do jednotlivých prostor fitness centra, zejména do šatny a sálu na skupinové cvičení. Na začátku hodiny jógy se jí představí instruktorka, která ji identifikuje jako nováčka, a tak se jí i věnuje v průběhu lekce. Po jejím skončení se instruktorka Anny zeptá na její pocity ze cvičení a pozve ji na další lekci. Při odchodu z prostoru fitness centra se s ní rozloučí recepční a opět ji pozve na další návštěvu. První návštěva je pro klienta nesmírně důležitá a často více než samotné cvičení je pro něj významná osobní péče personálu. To vše v případě, že se nejedná o bezobslužný provoz. Pokud klient ví o minimální personální obsluze, očekává jasné a jednoduše zvládnutelné instrukce, které ho první návštěvou provedou a současně i jasný minimální standard vybavení (zejména u hotelových fitness).

1. **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

Anně se první lekce jógy líbila a rozhodla se zkusit i další služby fitness centra. Objednala si proto hodinu s osobním trenérem a vstupní diagnostiku na přístroji INBody. Je to služba, kterou si Anna připlatila nad rámec běžného vstupu. Jako výstup očekává dlouhodobý plán cvičení tak, aby naplnila své cíle, tedy např. zhubnout a dostat se do kondice. Cenu za osobní trénink si provozovatel musí nastavit tak, aby pokryl náklady na diagnostiku i práci trenéra. Může ale také motivačně prodat klientce více lekcí s prvním tréninkem zdarma.

1. **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:

Anna začala do fitness centra chodit pravidelně a mile ji překvapilo, že personál recepce si po prvních návštěvách zapamatoval její jméno a dokonce jí popřál k narozeninám. Jako malý dárek jí nabídl kávu a cereální tyčinku po cvičení zdarma. Takovou extra službu Anna nečekala a utvrdila ji v dobrém pocitu, že fitness centrum není jen místo, kde se cvičí, ale současně i komunita, do které byla velmi přátelsky a přirozeně přijata.

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).

**Neočekávané vlastnosti, aktivní kvalita**

**Vyslovené požadavky, hlas zákazníka**

**Stupeň naplnění požadavků**

**spokojenost
zákazníka**

překonané očekávání

velmi spokojený,
nadšený

nespokojený,

zklamaný

čas

nesplněné
očekávání/ nespokojenost

**Pasivní kvalita, „samozřejmé požadavky“**

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:

Nabídka skupinových lekcí ve fitness centru se často mění vzhledem k osobě instruktora, který náhle onemocní a místo něj cvičí někdo jiný. Dříve se tuto informaci klienti dozvídali až na místě, následně se informace o změně dala vyhledat na webových stránkách. Nejnovější rezervační systémy však klientovi takovou změnu oznámí přímo prostřednictvím mobilní aplikace. Situace, že klient dorazí na cvičení a jeho oblíbenou lekci vede jiný instruktor nebo je dokonce zrušená, tak nemůže nastat a to je stav, který již klient považuje za samozřejmost.

# 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,
* přepracování 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.

### 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 spokojení, 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 nenaplňuje.

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:

Provozovatel fitness centra uvažuje o zrušení některých služeb (např. lekce pro rodiče a děti) a jejich nahrazení dětským koutkem, kam může rodič dítě předat na hlídání a sám si jít zacvičit aktivitu dle jeho výběru. Pro provozovatele je dětský koutek celodenní nabídkou hlídání jako řešení pro rodiče, kteří si dítě potřebují vzít s sebou. Dotazníkovým šetřením provedeným prostřednictvím sociálních sítích si zjistil reakci stálých klientů na zrušení lekcí cvičení rodičů s dětmi. Klienti velmi pozitivně přijali novou nabídku dětského koutku, ale současně byli nešťastní ze zrušení lekcí rodičů s dětmi, které považovali za perfektní společnou aktivitu, která navíc rozvíjí pohybové i sociální dovednosti dětí. Provozovatel se tak rozhodl několik lekcí cvičení rodičů s dětmi v nabídce služeb zanechat. Jejich návštěvnost se paradoxně zvýšila.

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 přímo v prostorách sportovního zařízení,
* dotazníkové šetření na místě, emailem apod.,
* použití nezávislého MysteryShoppingu (pozor, jak jej budete vyhodnocovat – důraz na hodnotící kritéria),
* obvolávání zákazníků,
* samoobslužný terminál na recepci, který umožní zanechat okamžitou zpětnou vazbu na čerpané služby v podobě počtu hvězd s možností vlastního komentáře.

 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 atd.) a jak četnost vyhodnocení – např. 1x za měsíc, za půl roku, za rok.*

### 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 konstruktivní 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:

V týmu osobních trenérů je jeden, který opakovaně nevhodně nahlas negativně kritizuje kvalitu strojů ve fitness centru. Pravidelní klienti si toho všímají a informaci opakovaně sdělují personálu recepce. Ta však tuto zpětnou vazbu nepředala provozovateli, který tak nemohl nijak zasáhnout jak směrem ke kontrole kvality strojů, tak ani k chování trenéra. Situace se vyhrotila na sociálních sítích a fitness centrum přišlo o některé klienty. Neloajální chování trenéra i objektivní problém se stroji bohužel nebyly recepcí včas předány dál vedení fitness centra. Nebyla tak učiněna rychlá náprava a došlo k poškození dobré pověsti celého provozu.

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,
* pravidelné týmové porady a školení s pracovníky k vyhodnocení zpětné vazby – komunikujte je s celým týmem včetně brigádníků, kteří jsou s klienty také v kontaktu (i jejich chování se odráží do vaší kvality služeb),
* zapisování podnětů od zákazníků do knihy, samoobslužného terminálu apod.,
* kartičky pro zákazníky se schránkou na podněty,
* pravidelný pohyb personálu v prostorách sportovního zařízení s cílem získání okamžité zpětné vazby klientů,
* zajištění vedoucích jednotlivých oddělení sportovního zařízení se zodpovědností za svůj úsek,
* 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.*

### 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. Zákazník očekává službu provedenou 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:

Instruktoři skupinových lekcí bývají často hlavním členem personálu fitness centra, jehož službu klient využívá. Instruktor proto musí znát jasné standardy komunikace směrem ke klientům. Součástí pracovní smlouvy či smlouvy o spolupráci je i přesný manuál komunikace instruktora s klienty v průběhu cvičební lekce. Zcela nezbytný by měl být pozdrav na začátku lekce, přivítání v daném fitness centru, představení jménem a představení typu lekce. Vždy by se měl dotázat na nově příchozí klienty a jejich zdravotní stav. Po skončení lekce se rozloučí a pozve na další lekce nabízené daným fitness centrem. Celý tento proces zabere několik desítek vteřin, ale jasně nastavuje chování i formu komunikace ke klientům včetně propagace případných dalších služeb či akcí daného fitness centra.

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

* Manuál sloužící k zácviku nových pracovníků,
* „check-list“ pro kontrolu činnosti či jednoduchý seznam k danému postupu,
* přezkoumávání dle potřeb a očekávání zákazníků,
* postup a kompetence 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.*

### Rozvoj profesních dovedností – neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků

Fitness sektor 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, trenér, instruktor skupinové lekce, obsluha na baru, ve wellness zóně 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.

Sektory služeb se vždy potýkaly 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.

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:

Fitness centrum nebo jiné sportoviště představuje pro klienty vedle rodiny a práce třetí komunitu, kterou pravidelně navštěvuje. Tomu musí dlouhodobě odpovídat i péče celého týmu fitness centra včetně nabídky nových produktů jako jsou cvičební programy, nové vybavení, další služby typu wellness (sauna, parní lázeň, ochlazovací bazén, odpočívárny atd.). Aby mohla recepce nebo trenéři takovou novou službu efektivně nabízet, musí mít dobrou osobní zkušenost. Celý tým fitness centra by proto měl být pravidelně vzděláván. V rámci fitness centra proto může probíhat i pracovní teambuilding, kde si pracovníci mohou vyzkoušet vlastní zkušeností nabídku jednotlivých služeb. Lépe pak dokáží Anně, ale i dalším klientům, poradit při výběru nabídky či poradit, co s sebou potřebují. Současně velmi dobře funguje, když zpětná vazba jednotlivých členů týmu padá na úrodnou půdu. Silný pocit vlastní hodnoty v týmu buduje loajální přístup, který přináší prospěch všem.

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 (roční hodnotící pohovory),
* navazující vzdělávací programy,
* specializované vzdělávací programy,
* rozvoj skrze profesní asociace,
* pravidelné návštěvy konkurence,
* 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.)*

### 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:

Dodavatel vybavení fitness centra je silně orientován na zdravotní aspekty cvičení a jeho stroje jsou vybaveny nejnovější technologií, která umožňuje efektivní trénink i klientům nezkušeným či dokonce klientům s určitými zdravotními omezeními. Takové „smart“ cvičební stroje jsou pak i jedním z hlavních prodejních nástrojů provozovatele fitness centra. Zájem dodavatele strojů, provozovatele, i trenérů je tak propojen stejným „příběhem“, z něhož na konci benefitují klienti.

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 neví okolí (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

*Příklady vize*

Jsme fitness centrum XY se sídlem v Praze. Zaměřujeme se na cvičení pro ženy, které se často ostýchají cvičit před muži z důvodů nízkého sebevědomí. K tomu máme i o něco menší stroje, které vyhovují ženské fyziognomii a jsme připraveni vyhovět potřebám žen v různých etapách jejich života. Ženám nejen zlepšujeme kondici, ale i zvyšujeme sebevědomí.

Jóga je náš svět, který s vámi chceme sdílet. V našem jógovém studiu XZ v Brně si nejen skvěle zacvičíte, ale získáte i klid a rovnováhu ověřenou tisíciletou zkušeností východních mistrů. Jsme pro všechny, kteří potřebují v dnešním rychlém světě nalézt sami sebe ve vlastním těle i duši.

Jsme health&fitness club XZ v Ostravě, které vám chce prostřednictvím pravidelného cvičení zlepšit zdraví! Jsme tu pro všechny ty, kteří vnímají pohyb jako základní součást péče o vysokou kvalitu života! A máme skvělý tým trenérů, kteří s vámi proberou vaše cíle, nastaví vám program a vše vás naučí!

Jsme plně vybavené prémiové fitness XY v Českých Budějovicích s nejnovějšími fitness stroji a pomůckami, které vás naučíme jednoduše ovládat pro váš hladký a ničím nerušený trénink. Možnost vysaunovat se a navštívit solárium je u nás samozřejmostí.

Jsme luxusní a plně vybavený fitness klub XY v Hradci Králové, kde budete mít vždy dostatek prostoru a sportovního vybavení na svůj trénink. Osobní trenér na směně vám bude kdykoliv nápomocen. Rozsáhlé wellness a spa jsou doplňkem po náročném tréninku či skupinové lekci.

* Čím chceme být
* Čím nechceme být
* Pro koho tu chceme být

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

*Příklad nejasné vize*

* 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. Seřaďte 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? Buďte 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 v úspěch,
* 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 vaší 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 oblasti služeb (cestovní ruch, fitness)

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. Jeho nedílnou součástí často bývají i nejrůznější sportovní aktivity pro zdraví, které se v moderním pojetí nazývají souhrnně fitness. Primárně jde o těžce zkoušená odvětví i dynamicky se rozvíjející sektory. Průmysly cestovního ruchu a fitness však nespadají do klasického modelu konvenčního vnímání průmyslu tak, jak ho známe například z průmyslových oblastí. Cestovní ruch jako celek i fitness jako pravidelné pohybové aktivity vedoucí ke zdraví jsou multidisciplinární aktivity, které prolínají takřka všemi oblastmi společenského, ekonomického i technologického života. Obzvláště nové technologie ve službách činí cestovní ruch i fitness košatější a záživnější. Nelze však opomíjet tisíciletý fakt, a to je lidský aspekt, který je s oběma odvětvími neoddělitelně spojený. A to jak z pozice pracovníků, tak klientů. Pokud si budeme stále uvědomovat a připomínat tento sociální fakt, bude to pro nás v každé době ve službách cestovního ruchu i fitness 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 a tělovýchovných služeb nejrůznějších stylů jako je tomu ve světě fitness.

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 musí „eliminovat“ - primárně jde o cholericky zaměřené jedince, které i drobnost činí potenciálně nespokojenými,
* zmatení klienti – povětšinou jde o klienty, kteří našich služeb nečerpají příliš často, jde o typické zástupce sezónních rekreací a dovolených, nárazové návštěvníky fitness center a dalších sportovišť,
* všeználci – klienti, kteří mají pocit, že v životě již vše zažili, často mají tendence naše pracovníky 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 ve službách je nutné profesně využitého 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,
* tělovýchovné služby,
* v základu se dá započítat i doprava (včetně vlastní dopravy).

Motivačními službami jsou obecně pak zejména:

* přírodní krásy,
* kulturní nabídka,
* další 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, adrenalinové a jiné atraktivity).

Zvláštní kategorii plní informační služby:

* turistická informační centra,
* jiné informační služby – mapy, internetové.

Třetí strany aktivně se podílející na propagaci:

* destinační společnosti,
* komunální, regionální a národní státní správa.

V rámci poskytování služeb klientům 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. Jinou situaci ale představují například wellness hotely, kde i zde je nutné si uvědomit, že klient nepřijíždí „za spaním“ avšak za pohybovými aktivitami, koupáním, saunovými ceremoniály, masážemi, atd.

### Komunikace v cestovním ruchu

V základu můžeme rozdělit komunikaci na:

#### interní komunikace

#### externí komunikace.

Interní komunikace probíhá při všech činnostech spojených poskytováním služby „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 naších 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 služeb „v prvních liniích“, tak majiteli všech skupin služeb. Dále pak komunikační „nekoncepčnost“ 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 v řadě oborů. 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“ nepřenášíme 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 instruktor, který má v určitou hodinu skupinovou lekci, uvízne v zácpě dopravy, píchne pneumatiku nebo nastanou jiné okolnosti způsobující jeho zpoždění. Pokud nekomunikujeme, případně komunikujeme neadekvátně, a to jak na straně dodavatele, tak na straně příjemce, může být důsledek negativně se projevující na naše klienty. Pokud však komunikují obě strany s pochopením a vůli věci vyřešit jednostranně či společně, vždy se najde cesta, abychom očekávanou službu poskytli 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 zmiňované zpoždění instruktora skupinové lekce, mohou mít za následek horké chvíle při poskytování služeb, které klient vnímá do té chvíle jako zcela samozřejmé.

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 „nekazíme“ jim tak obory cestovního ruchu či pohybu a sportu 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.

V dnešní době je velmi důležité, aby alespoň základní kontaktní informace daného subjektu/organizace byly dostupné a dohledatelné na internetu. U zákazníka tato forma externí komunikace vzbuzuje důvěru a současně nabízí rychlé možnosti, jak se spojit a zkontaktovat.

Cílem značky Péče o kvalitu není dávat za povinnost vytvořit webovou prezentaci, ale zajistit základní způsob prezentace na internetu.

**Pokud žadatel o značku nemá vlastní webové stránky či v rámci prezentace zřizovatele vlastní sekci, je podmínkou, aby byla zřízena informační stránka alespoň na sociálních sítích.**

**Metodickou podporu získá žadatel v rámci profesní asociace (viz kontaktní osoba).**

* Žadatel si může vybrat, na jaké platformě bude informační stránka zřízena v rámci legálních sociálních sítích, které jsou široce využívány v České republice. Ze strany Řídícího centra kvality doporučujeme: Facebook, Instagram, TikTok, Twitter, LinkedIn. Pokud žadatel potřebuje oslovit specifickou cílovou skupinu, na kterou se zaměřuje, může se dohodnout s Řídícím centrem kvality na jiné platformě.
* Povinné: V rámci prezentace na sociálních sítích by měla být uvedena identifikace v minimálním rozsahu: název, obchodní název, IČ, adresa sídla či provozovny, kontaktní osoba včetně dostupného tel. čísla a emailu.
* Dobrovolné: Doporučujeme dále uvést, pokud je k dispozici logo jako profilový obrázek, adresa a otevírací doba provozovny nejlépe uvedená s fotkou provozovny z venku pro snazší orientaci klientů. Je vhodné také uvést popis, co daná organizace zajištuje/nabízí za služby. Případně, čím je specifická.

**Nezapomeňme, že komunikujeme skrze reklamu, ale i v rámci prezentace pracovníků či jejich ústního příslibu, apod.**

Praktický příklad:

Pokud je běžným standardem fitness centra komunikace změny vedení lekce či změny typu lekce (tzv. záskok) na webových stránkách, měla by informace o změně proběhnout vždy, a to v nejkratší možné době od jejího zjištění. Souvisí s tím jasná, včasná a férová komunikace instruktorského týmu směrem k vedení, které uvedené změny oficiálně komunikuje směrem ke klientům.

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 i fitness“. 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 klienty přicházející do fitness centra, a to:

*„Vážený kliente, po odbavení na recepci fitness se převlečte v šatně. Skříňku si uzamkněte. Přezujte se do sportovní obuvi a převlékněte se do sportovního oblečení. Jinak u nás nemůžete cvičit. Následně se přesuňte do posilovny, kde na Vás bude čekat osobní trenér s připraveným tréninkem. “*

Nebo

*„Vážený kliente, děkujeme Vám, že jste se stali klientem právě našeho fitness centra. Jakmile budete odbaveni na naší recepci, nezapomeňte využít našich šaten a uzamykatelných skříněk pro převlečení do pohodlného sportovního oblečení a obuvi. V posilovně se na Vás bude těšit Honza Novák (náš osobní trenér) s osobním tréninkem, který Vás určitě bude bavit.“*

Obě sdělení se týkají „technického sdělení“ s instrukcemi pro klienty při příchodu do fitness centra. Říkají nám stejnou informaci, avšak v různých formách sdělení. První je laděno direktivě, 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, je to super, že jste si vybral právě naše fitko! Naše skvělá recepce Vás rychle a svižně odbaví, takže hned můžete využít naše krásné šatny a skříňky pro převlečení do Vašeho extra moderního sportovního outfítku. Náš sexy trenér Honza (poznáte ho – má kérku na pravé ruce) už se vás nemůže dočkat! A nebojte, má pro vás spoustu našich fantastických cvičebních vychytávek!“*

… jak se říká, všeho s mírou. Třetí sdělení je sice pro-klientské, ale mnoho superlativů a citově zabarvených slov může více uškodit než přinést. Návštěvník fitness může u tohoto sdělení nabýt dojmu, že ve fitness zařízení asi nebudou všichni příliš normální, když vlastní trenéry nazývají „sexy“ a sportovní oblečení „outfítek“.

Další praktický příklad:

Vážený pane Nováku,

předem velmi děkujeme za Váš shrnující email a dosavadní komunikaci ohledně celé nepříjemné záležitosti.

Jako fitness zařízení jsme celou záležitostí velmi otřeseni a vnímáme ji jako zásadní pochybení jednotlivce.

Celý tým je po dobu celé pandemie pravidelně a v maximálním možném předstihu informován o aktuálních vládních nařízeních a opatřeních, která mají vliv na naše fitness – probíhá zejména emailová komunikace celému týmu při jakékoliv podstatné změně opatření stejně jako pravidelně komunikujeme aktuální pravidla na poradách jednotlivých odděleních. Vše je samozřejmě v případě potřeby možné doložit. V případě jakéhokoliv náznaku onemocnění člen týmu informuje svého nadřízeného a dle dohody odchází z fitness a řeší se nejbližší možný termín otestování (nad rámec aktuálního testování 2x týdně). Takto fungujeme po celou dobu pandemie.

Náš cíl je jasný – zajistit maximální bezpečnost našich klientů, dodavatelů a samozřejmě i týmu.

Chování našeho osobního trenéra a instruktora si osobně nedovedu vysvětlit a vnímám jej jako zkrat a zásadní pochybení z hlediska aktuálně platných a včas komunikovaných nařízení a pravidel, ze kterého vyplynou závěry, jakmile bude zdravotně v pořádku (negativní) a potkáme se osobně.

Za naše fitness bych se velmi ráda zásadně ohradila proti tvrzení, že byl údajně vydán souhlas s prováděním lekce v době dobíhající karantény/izolace trenéra. O výše popsaném osobním pochybení nikdo z nás nevěděl a tím spíše s ním nemohl souhlasit.  Je to v naprostém rozporu s naší dlouhodobou komunikací pravidel celému týmu a s ochranou zdraví všech našich členů i týmu, která je naší naprostou prioritou.

V průběhu včerejšího dne byli kontaktováni členové, kteří na uvedené nedělní lekci byli, s příslušnou informací, prosbou o zvýšenou kontrolu zdravotního stavu/testování a omluvou.

Jako fitness zařízení situaci stále vyhodnocujeme a řešíme další možné kroky, které by vedly ke stále větší bezpečnosti. Z reakcí týmu je slovo karanténa či izolace chápáno zcela jasně a neslučuje se s pobytem v jakémkoliv zařízení vyjma vlastního domova.

Děkuji za pochopení. Budu velmi ráda za jakoukoliv zpětnou vazbu, která by Vám danou situaci pomohla ulehčit.

Přeji příjemný den, za vzniklé komplikace se znovu omlouvám, a ještě jednou děkuji,

Vedení Fitness

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

* definovat jednoduchá a věcná sdělení (na dlouhé monology s instrukcemi nejsou naší 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 naších 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 i fitness, 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 důvodu 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. Přerušení 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 ve službách, 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 naší 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 miminky 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 vnitrofiremní 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 zplna 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 námi konané služby. Jinak řečeno, dokáže nám odpustit více, než původně zamýšlel.

Spojení přirozeného úsměvu s gestikulací, obzvláště s posunky a gesty rukama, následně dotváření celou atmosféru 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 fitness, 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. Jedincem vysílaná informace může být zabarvena 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 zkreslena 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 rozhněván 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 nejvěrnějších 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 rozčílení, 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 zákazníkovu nespokojenost a co od nás očekává. Měl by se umět do zákazníkovy situace vcítit a projevovat zákazníkovi pochopení, nechat ho, aby se vypovídal. Zákazník se tímto způsobem odreaguje 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.

|  |  |
| --- | --- |
| **Pozornost** | *Vnímání klienta, a to i v situaci jiného pracovního nasazení:** na rozhovor se plně soustřeďte,
* zákazníkovi se sami představte,
* zkontrolujte si držení těla,
* vezměte si k ruce tužku a papír.
 |
| **Naslouchání** | *Prostor pro příjem sdělení stěžovatele:** pozorně naslouchejte,
* nechte zákazníka říci, co má na srdci, aniž byste ho přerušovali,
* dejte mu najevo, že jste tu pro něj.
 |
| **Nalezení řešení** | *Návrhy vyřešení situace, dáni možnosti k vyslovení přání klientů:** zformulujte svůj postoj,
* oslovujte zákazníka jménem, pokud jej znáte,
* sdělte mu, že vaším cílem je mu pomoci z jeho obtíží,
* upozorněte ho, že jste si udělali poznámky,
* zeptejte se na další podrobnosti, ale z rozhovoru nedělejte výslech,
* zeptejte se, k jakému závěru by situace měla podle zákazníka dospět,
* vyjadřujte se pozitivně,
* dokažte, že váš navržený postup docílí požadované situace.
 |
| **Realizace** | *Nápravné opatření pro uspokojení požadavků stěžovatele:** ještě jednou zopakujte, na čem jste se dohodli,
* rozlučte se pozitivně a přislibte brzké řešení situace,
* realizujte opatření.
 |
| **Ověření** (dohra) | *Následná kontrola splnění nápravy v povědomí klienta:** své sliby bezpodmínečně dodržte,
* pokud je to možné, zákazníka kontaktujte a zeptejte se, zda je vše v pořádku.
 |

**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 zákazníkovy 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 informaci 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 a ve fitness je stres neoddělitelnou 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 a fitness 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 pociťujeme 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 a fitness 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 ukládaní 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 bezprostředně do knihy úrazů (může i někdo jiný, než zraněný),
* konzumovat pouze na místech tomu určených,
* 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. Proto je také nutné bezpečnost a zdraví začlenit do kvality jako nedílnou součást pro vnímání klienta, a to nejlépe ve formě prokázání „bezpečné provozovny“ (fitness, wellness, 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:

 V každém fitness či jiném sportovním zařízení je detailně popsán harmonogram úklidových prací včetně bezpečnostních listů jednotlivých čisticích prostředků, které jsou v zařízení používány. Jsou součástí schváleného provozního řádu a jsou kdykoliv k nahlédnutí návštěvníkům, personálu i úřadům. Je tak nastaven kontrolovatelný standard čistoty zařízení, který kontroluje pověření personál s cílem zajistit permanentní čistota a bezpečnost sportovního zařízení

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

* Krizový manuál,
* krizová komunikace se zákazníky v případě úrazu/neštěstí,
* standard úklidu a jeho kontroly
* navigační systém včetně únikových plánů,
* pravidla „bezpečná provozovna“,
* jiné.

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

# Check -list

#  Check list v rámci [Péče o kvalitu](https://www.kudyznudy.cz/kampane/q)

### Identifikace

**Název organizace a kontaktní údaje**

* *Obchodní název*: Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* *Provozovatel (IČO):* Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* *Obchodní adresa*: Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* *Adresa provozovny*, pro kterou je adresovaná žádost:Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* *Telefon*:Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* *Webové stránky/FB*:Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* *Odpovědná osoba (jméno, email a telefon):*Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**Provozovna spadá do profesního segmentu pod:**

### **fitness a další sportoviště (dále jen fitness)**

### Formální náležitosti sektoru

**Formální náležitosti sektoru fitness (zaškrtnutím políčka fitness stvrzuje)**

|  |
| --- |
|[ ]  Fitness disponuje živnostenským oprávněním pro živnost volnou: provozování tělovýchovných služeb*.*  |
| [ ]   | Všichni fitness profesionálové (trenéři, instruktoři skupinových lekcí) splňují požadavky odbornosti pro poskytování tělovýchovných služeb definovanou v přílohách 2 a 5 živnostenského zákona č. 455/1991 Sb.  |
| [ ]   | Seznam všech našich trenérů a instruktorů, kteří s námi spolupracují jako OSVČ, je vyvěšen u vstupu do naší provozovny (jméno, IČO). |
|[ ]  Prostor fitness centra – provozovny byl řádně zkolaudován pro provoz fitness centra podle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). |
|[ ]  Veškeré cvičební pomůcky a stroje používané ve fitness splňují podmínky nezbytné pro užívání klienty a mají certifikát pro komerční užití. Pokud jsou takové pomůcky či stroje vyrobeny mimo EU, disponujeme prohlášením o jejich shodě pro bezpečný provoz na území EU |
|[ ]  Naše stroje procházejí pravidelným servisem v souladu s pravidly dodavatele strojů tak, aby vždy splňovaly podmínky pro jejich bezpečného užívání klienty. |
|[ ]  Pro všechny certifikované cvičební programy využíváme služby trenérů a instruktorů, kteří pro daný program mají příslušnou licenci (např. Zumba, Les Mills apod.). |
|[ ]  V našem fitness probíhá pravidelný úklid, větrání a dezinfekce prostor.  |

### Náležitosti značky Péče o kvalitu

**Vize** (uveďte, kdo jste, jaká je vaše vize, kdo je vaším zákazníkem a jaká jsou vaše specifika):

Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**Pilíře péče o kvalitu**

*Žadatel* *uvede, jaké prostředky k dané zásadě využívá a jak často je vyhodnocuje.*

**Kvalita a zásady**

**péče o kvalitu**

1. **Poznání potřeb zákazníka**

*(uveďte, jak často zjišťujete potřeby zákazníka a jaké nástroje využíváte)*

* Opatření (Co je třeba udělat): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Cíl opatření (Čeho chceme dosáhnout): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Realizace (Jak bude opatření realizováno a jak často vyhodnocováno): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
1. **Standardizace dané služby**(*uveďte, jaký standard využíváte a jak často jej aktualizujete)*
* Opatření (Co je třeba udělat): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Cíl opatření (Čeho chceme dosáhnout): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Realizace (Jak bude opatření realizováno a jak často vyhodnocováno): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
1. **Práce s podněty, připomínkami a návrhy**

(*uveďte, jak pracujete s podněty od zákazníků a jak je vyhodnocujete, zda pracujete s prodejními portály)*

* Opatření (Co je třeba udělat): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Cíl opatření (Čeho chceme dosáhnout): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Realizace (Jak bude opatření realizováno a jak často vyhodnocováno): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
1. **Rozvoj profesních dovedností – neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků**

(*uveďte, jak zvyšujete kvalifikaci – navštěvujete školení, absolvujete semináře, kolik pracovníků v podniku se účastní, v jaké periodě)*

* Opatření (Co je třeba udělat): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Cíl opatření (Čeho chceme dosáhnout): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Realizace (Jak bude opatření realizováno a jak často vyhodnocováno): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
1. **Zásada dobrých vztahů s dodavateli**

*uveďte, jak udržujete dobré vztahy s dodavateli)*

* Opatření (Co je třeba udělat): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Cíl opatření (Čeho chceme dosáhnout): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Realizace (Jak bude opatření realizováno a jak často vyhodnocováno): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**Komunikace**

1. **Interní komunikace**

(*uveďte, jaké nástroje používáte pro interní komunikaci)*

* Opatření (Co je třeba udělat): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Cíl opatření (Čeho chceme dosáhnout): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Realizace (Jak bude opatření realizováno a jak často vyhodnocováno): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
1. **Externí komunikace**(*uveďte, jaké nástroje pro externí komunikaci preferujete – typy reklamy, podpory prodeje, PR, webové stránky, komunikace s dodavateli apod.)*
* Opatření (Co je třeba udělat): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Cíl opatření (Čeho chceme dosáhnout): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Realizace (Jak bude opatření realizováno a jak často vyhodnocováno): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

**Bezpečnost***(zde uveďte prosím, jak udržujete bezpečnost při obsluze zákazníků či na pracovišti. Jaký nástroj pro zajištění bezpečnosti využíváte)*

* Opatření (Co je třeba udělat): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.
* Cíl opatření (Čeho chceme dosáhnout): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

Realizace (Jak bude opatření realizováno a jak často vyhodnocováno): Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

# Kontakty

**Řídící centrum kvality – Česká unie cestovního ruchu**

* XXX

**Profesní asociace – Česká komora fitness z.s.** Kontakt dle sektoru na profesní asociaci.

Česká komora fitness z.s.

[www.komorafitness.c](http://www.komorafitness.c)z

info@ceskakomorafitness.cz

Vyplněný check-list zašle na adresu: info@ceskakomorafitness.cz …

**Na závěr nám dovolte popřát vám mnoho úspěchů ve vašich profesích v sektoru fitness a těšíme se na setkání i péči ve vašich provozovnách.**

**XXX**

**Prezidentka České komory fitness**

**Česká komora fitness**

**Česká unie cestovního ruchu**

**Agentura CzechTourism**