



Hotelnictví a turismus 3. tisíciletí II

ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA A STANDARDY KVALITY

**Určeno pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
středních odborných škol gastronomických oborů**



Střední škola hotelnictví a gastronomie,
Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace
Mariánská 252, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm



SŠ Hotelnictví a G Gastronomie

Frenštát pod Radhoštěm

Rok vytvoření vzdělávacího programu
2012

Úvod

Tato studijní opora byla vypracována školním týmem metodiků odborného vzdělávání organizace Střední škola hotelnictví a gastronomie, Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace v rámci projektu Moravskoslezského kraje „TIME, (tréninkové, inovační, metodické a edukační týmy škol poskytujících střední odborné vzdělání)“. Škola je jednou ze čtyř partnerských škol kraje, které se zapojily do realizace plánovaných aktivit projektu zaměřených na podporu odborného vzdělávání prostřednictvím dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Z řad pedagogických pracovníků školy byl vytvořen realizační tým, který spolupracuje s významnými odborníky z praxe a zástupci zaměstnavatelů s cílem zajistit ve vzdělávacích programech co nejtěsnější vazby na potřeby praxe i vývojových tendencí v oboru gastronomie. Tento tým zajišťuje celý proces přípravy i realizace vzdělávacích programů, kterému předcházela průzkum ke zjištění zájmu a potřeb pedagogů v oblasti dalšího profesního vzdělávání.

Vzdělávací program se skládá z více modulů a pro potřeby projektu byl nejdříve pilotně ověřen v rámci vzdělávání pedagogických pracovníků školy a následně inovován na základě zpětné vazby a získaných poznatků. Takto ověřený vzdělávací program určený učitelům odborných předmětů, učitelům odborného výcviku a učitelům praktického vyučování pro obory vzdělání skupiny č. 65 Gastronomie, hotelnictví a turismus je určen k akreditaci pro potřeby dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). V zájmu šíření příkladů dobré praxe a využití výstupů projektu bude program nadále školou, která se stane regionálním oborovým centrem, nabízen i po ukončení projektu.

Vzdělávací modul je zaměřen na získání znalostí a dovedností o současných nových trendech v orientaci na zákazníka, na nastavení konkrétních parametrů standardů v hotelnictví a cestovním ruchu - mezinárodní a české standardy kvality řízení a poskytování hotelových služeb. Absolvent modulu získá a osvojí si základní principy úspěšného podnikání a to je schopnost identifikovat, získat a udržet si spokojeného zákazníka, objevovat a uspokojovat jeho potřeby. Prohloubí si dovednosti aktivně naslouchat a naučí se reagovat na „nereálné“ požadavky zákazníka. Získá poznatky jak prosadit a udržet standardy kvality a zabezpečuje zpětnou vazbu o dosažené úrovni fungování systému kvality a jeho účinnosti, odhaluje prostory pro jeho další zlepšování.

OBSAH

Symbole použité v textu.....	3
1 Orientace na zákazníka.....	4
1.1 Externí zákazník (host).....	4
1.1.1 Orientace na externího zákazníka (hosta).....	5
1.2 Interní zákazník (zaměstnanec)	6
1.2.1 Orientace na interního zákazníka (zaměstnance).....	7
1.3 Potřeby hosta	8
1.4 Komunikace	8
1.4.1 Komunikace se zákazníkem	10
1.5 Asertivita	12
2 Kvalita v ubytování a stravování.....	14
2.1 Definice kvality.....	14
2.1.1 Kvalita a její význam.....	16
2.1.2 Zvláštnosti jakosti ve službách.....	16
2.2 Procesy v organizaci	17
2.2.1 Odpovědnost vedení.....	18
2.2.2 Lidé - zaměstnanci.....	21
2.3 Systém řízení kvality služeb	21
2.3.1 Systémy řízení kvality a koncepce norem ISO.....	23
2.3.2 Koncepce systému TQM.....	26
2.3.3 Koncepce podnikových standardů	27
Literatura	30
Poznámky	31
Přílohy	34

POUŽITÉ SYMBOLY



Studijní cíle

Na úvod kapitoly jsou uvedeny cíle, kterých máte dosáhnout po absolvování daného semináře.



Klíčová slova

Klíčová slova Vám usnadní vyhledávání v informačních zdrojích.



Shrnutí

Na závěr kapitoly jsou zopakovány základní pojmy, které si má účastník vzdělávacího programu osvojit.



Kontrolní otázky a úkoly k procvičování

Pro ověření, že jste učivo zvládli, máte k dispozici několik otázek k opakování.



Literatura

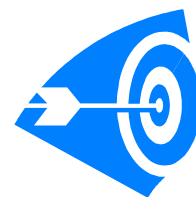
Zdroje, ze kterých jsme čerpali při tvorbě a doporučené zdroje k dalšímu studiu.

1 ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

Studijní cíle:

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- ovládat zásady pro získání spokojeného zákazníka
- analyzovat potřeby zákazníka
- orientovat se v metodách zákaznického přístupu
- využívat neverbální komunikaci



Klíčová slova:

Zákazník, potřeba, komunikace, spokojený zákazník, asertivita, očekávání zákazníka, aktivní naslouchání, neverbální komunikace, standardy přístupu k zákazníkovi



1.1 Externí zákazník (host)

V marketingu se pro rozdělení jednotlivých typů zákazníků používá tzv. segmentace, jejíž výstupy nám rozdělují hosty z pohledu demografického, psychologického i sociologického. Segmentace trhu rozděljuje celkový potenciální trh do menších nebo větších skupin podle společných charakteristik. Tyto skupiny nazýváme tržními segmenty nebo cílovými skupinami.

Jednotlivé segmentační (cílové skupiny):

- a) geografická segmentace
- b) demografická segmentace
- c) segmentace podle účelu cesty
- d) psychologická segmentace
- e) segmentace podle chování zákazníků
 - frekvence využívání
 - uživatelský status a stupeň používání (poprvé, podesáté, víc jak deset apod.)
 - věrnost značce
 - příležitost k využití (dovolená, léčení, práce, vzdělávání)
 - podle nakupovaných výhod (sleva, noc zdarma, all inclusive strava apod.)
 - segmentace podle distribuční cesty

1.1.1 Orientace na externího zákazníka (hosta)

Základem úspěchu každého hotelu je orientace na hosta, všechno ostatní je samozřejmě také důležité, ale orientace na zákazníka dělá hotel hotelem, protože host očekává službu.

Očekávání zákazníka

- bezchybné služby (kvalita služeb)
- přátelské chování personálu
- ochota a profesionalita personálu
- korektní jednání
- poctivost
- zážitek
- pocit, že jsem vítán

Spokojený host

- vrátí se znovu
- dělá dobrou reklamu

Pamatujte, že nikdy nedostanete druhou šanci udělat první dojem.

Orientace na zákazníka – hosta

- mějte vytvořenou vizi kvality služeb a zákaznické orientace, která bude základním principem určujícím provozní řízení a rozhodování
- seznamte s touto vizí veřejnost a vaše stávající i potenciální zákazníky
- kontrolujte, hodnotěte a měřte produktivitu a výsledky vašeho výkonu a prezentujte tyto výsledky ve vašem provozu i mimo něj
- zjednodušte provozní procesy – ani zákazníkům, ani zaměstnancům nevyhovuje komplikované a nepřehledné poskytování služeb
- soustřeďte se na první dojem a zážitek zákazníka, první kontakt, první telefonický hovor
- „vychovávejte“ své zákazníky – poskytněte jim pravidelně informace o novinkách, o vylepšení a změnách stávajících služeb i o vaší politice kvality a zákaznické orientace
- získávejte, analyzujte a využívejte zpětnou vazbu od zákazníků – výsledky prezentujte
- povzbuzujte a podporujte zaměstnance v získávání zpětné vazby – ten, kdo je v přímém kontaktu se zákazníkem nejlíp zjistí jeho názor a potřeby
- používejte specifický přístup ke specifickým skupinám zákazníků – senioři, cizinci, rodiny s dětmi ...
- nabízejte reálné služby a produkty – nelze se zavděčit všem a je lepší méně slibovat a více splnit – upevníte zákaznickou loajalitu

- ani přátelský a maximálně zákaznický orientovaný přístup není všespasitelný – hosté potřebují i kvalitní informace a kvalitní služby
- špičková technická infrastruktura nesmí postrádat přátelský a nápomocný lidský přístup
- mluvejte se zákazníky, ptejte se jich, ukažte váš zájem a nabízejte pomoc – a to i v případě, že vypadají nespokojeně – je to jediná šance jak problém vyřešit a zabránit tomu, aby jej prezentovali dál mimo hotel
- udržení stávajícího zákazníka je pětikrát levnější než získání nového – mějte to na paměti 24 hodin denně
- získávejte informace o svých zákaznících – nikdy jich není dost
- ukažte zákazníkům, že je berete vážně a každý je pro vás individuálně důležitý, ať má velkou nebo malou útratu
- dejte zákazníkům vědět, že jste na ně nezapomněli, i když vás dlouho nenavštívili
– e-mailing speciálních nabídek, přání k narozeninám atd.
- každý zákazník je jiný – neberte to jako problém, který musíte denně řešit, ale jako fakt, který denně dělá vaši práci zajímavou a zbavte se šedé rutiny

Zásady k získání spokojeného zákazníka

- poznej svého zákazníka
- vytvořte pozitivní první dojem
- splňte zákazníkovi jeho očekávání a dejte mu vzpomínky, které si chce zopakovat
- redukovte svoje požadavky na zákazníka, usnadněte mu jeho rozhodování a nenarušujte jeho časové možnosti
- pečujte o zákazníka po celou dobu pobytu a vnímejte ho
- buďte si vědomi, že zákazník si zapamatuje špatnou zkušenost lépe než dobrou

1.2 Interní zákazník (zaměstnanec)

Zaměstnanec je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu (druhým je zaměstnavatel). Úkolem zaměstnance je vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele, za kterou mu přísluší mzda či plat. Používá se i starší výraz „pracovník“, který však není ze zákonného hlediska totožný s pojmem „zaměstnanec“.

Právní způsobilost být zaměstnancem má osoba, která v den sjednání pracovního poměru dosáhne 15 let věku. Musí však mít ukončenou povinnou školní docházku. Výjimkou jsou jen přiměřené společensky prospěšné práce, které svým charakterem ani rozsahem neohrožují její zdraví a vývoj, ani jí nebrání v přípravě na povolání. Takový zaměstnanec mladší 18 let se pak označuje jako mladistvý. Plnou právní způsobilost (včetně tzv. hmotné odpovědnosti) získá zaměstnanec dovršením 18 let.

1.2.1 Orientace na interního zákazníka (zaměstnance)

Při orientaci na zákazníka je důležité poznání potřeby, přání a poptávky zákazníků, kterými jsou nejenom hosté ale i zaměstnanci.

Orientace na zákazníka – zaměstnanci

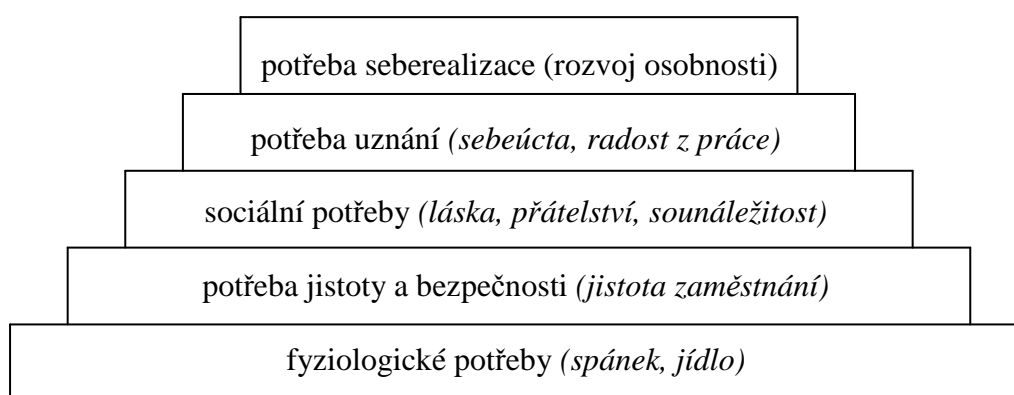
- zaměstnanci – interní zákazníci – jsou stejně důležití jako hosté
- vytvořte „firemní kulturu služeb“ – každý zaměstnanec by si měl uvědomovat čím a jak přispívá ke spokojenosti hostů a proč je tedy důležitý
- každý od řadového personálu až po ředitele musí být zapojený do této kultury
- provozní pravidla musí být v písemné formě a platná pro každého bez výjimek
- každý zaměstnanec má možnost tyto směrnice porušit ve prospěch hosta a k jeho vyšší spokojenosti
- jediné pravidlo, které za žádných okolností nelze porušit je, že zákazník a jeho potřeby jsou na prvním místě
- zaměstnanci mají důvěru a kompetence k tomu být samostatní při rozhodování jak reagovat na přání a potřeby hostů v individuálních situacích
- základ pro dobrou péči o zákazníky je průběžný trénink a podpora zaměstnanců
- odměňujte loajalitu – jak u zákazníků, tak u zaměstnanců
- zastupitelnost a flexibilita – každý zaměstnanec by měl být schopen vykonávat i práci na jiné pozici
- nechte zaměstnance vyzkoušet i jinou práci – jen tak lépe pochopí vzájemnou provázanost úkolů a fungování firmy jako celku
- nejkritičtější bodem zákaznické orientace je komunikace – hlídejte ji, podporujte ji, trénujte ji a odměňujte ji
- podporujte a odměňujte úsměv a pozitivní přístup
- hlídejte kvalitu služeb a detaily – jen to nejlepší ve všech detailech má šanci na úspěch
- řiďte provoz takovým způsobem, abyste každodenně přemýšleli o tom, jak ulehčit zaměstnancům provádění jejich dobré péče o zákazníky
- dejte zaměstnancům uznání a pochvalu, nemluvte jen o problémech, ale i o úspěších
- zveřejňujte a prezentujte spokojenost, uznání a pochvalu zákazníků a zaměstnanců, díky kterým jste ji získali
- péče o zákazníky je náročná a vyčerpávající – dejte zaměstnancům šanci se odreagovat
- pracovní prostředí má výrazný vliv na výkon zaměstnanců a jejich schopnost dobré péče o zákazníky, dívejte se na něj jejich očima a dbejte o jeho kvalitu a technickou funkčnost

1.3 Potřeby hosta

Znát potřeby a přání hosta znamená plně mu porozumět, předvídat, znát a uspokojovat jeho požadavky a v co největší míře mu vyjít vstříc. Snaha se jej pochopit, poradit, nabídnout, uspokojit jeho potřeby a přání, aby se k vám rád vracel.

Potřeba je stav pocívaného nedostatku. Je ovlivňována kulturou a celkovým prostředím společnosti, ve které jednotlivec žije a organizace podniká. Potřeba je rozdíl mezi aktuálním stavem, v němž se spotřebitel nachází, a stavem ideálním nebo žádaným.

Abrahám Maslow rozděluje potřeby do pyramidy



První čtyři kategorie jsou označovány jako nedostatkové, pátá kategorie jako potřeba růstová. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých potřeb. Za nejvyšší je ale považována potřeba seberealizace, která označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry.

1.4 Komunikace

Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když druhý člověk zprávu pochopí, tak jak byla míněna. Nedílnou součástí komunikačního procesu je zpětná vazba.

Aktivně naslouchat znamená vnímat vše důležité, podržet to v hlavě a dát řečníkovi zpětnou vazbu, která jej ujistí, že jeho sdělení bylo zachyceno, zpracováno a důležité informace budou dále zpracovány podle jeho představ. Aktivně naslouchat znamená umět se vcítit do pocitů řečníka, pokud jsou jeho sdělení osobní a emotivní, pochopit důvody, které jej vedly k této formě komunikace.

Formy komunikace

a) **ústní komunikace** – je nejčastější forma komunikace v podniku, okamžitá zpětná vazba. Souvisí s ní neverbální komunikace, která ji doplňuje. Výzkumy v oblasti

sociální psychologie a zejména každodenní praxe a situace víc a víc ukazují, že verbálně, čili slovy komunikujeme méně než deseti procenty. Zbytek, tzn. více než devadesát procent tvoří naše neverbalita, jako výraz tváře, gesta, postoj těla apod., které náš verbální projev doprovázejí a dodávají mu kontext, který je mnohdy mnohem důležitější než slovo samotné.

- b) **písemná komunikace** – výhodou je, že po ní zůstává písemný doklad, který má větší váhu než mluvené slovo.

Co mohou vyjadřovat gesta (neverbální komunikace)

	GESTO, POLOHA	SIGNÁL, INFORMACE
ZÁJEM	nakloněná hlava ke straně ukazovák, směřující k uchu hlazení, škrábání na hřbetu nosu hlazení po bradě	zaujetí pozornost, zájem zamyšlení se zvědavost, pozornost
NEZÁJEM	pohled do stropu masírování čela hraní si se šperky kreslení si na papír	nepřítomnost, nezáměr únava, nesoustředěnost snaha o ukončení nezáměr
OPOZICE	posazení v čele stolu hlava mírně předkloněná brýle v ústech vztyčený ukazovák přivírání očí obě ruce v kapsách	autorita, nadřazenost útok pasivní nesouhlas poučování, pokárání nelibost, příprava na útočení pohrdání, opovržení

- **Ruce s otevřenými dlaněmi** – jsou vnímány pozitivně, jelikož otevřená dlaň směrem vzhůru obvykle představuje otevřenost a nezákladnost protějšku, prosbu a laskavost; komunikace s otevřenými dlaněmi působí pozitivně, přispívá k vytváření důvěry a k navození dobré atmosféry
- **Ruce založené za hlavou** – toto gesto vyjadřuje sebevědomí, sebejistotu a někdy i nadřazenost
- **Dotýkání se rukou nosu, přikrývání si úst** – gesto vyjadřuje určité napětí, stresovou situaci
- **Upravování vlasů, uhlazování vousů** – používá se v situacích, kdy se člověk necítí moc dobře, kdy prožívá úzkost nebo rozrušení
- **Podpírání hlavy** – vyjadřuje nezáměr nebo nudu naslouchajícího
- **Ruce založené za zády** – obvykle je má tak člověk, který „neví co“ s rukama, schovává ruce, protože nemá dostatek sebedůvěry k otevřeným gestům
- **Sepjaté ruce** – vyjadřují negativní pocity jako nejistota či netrpělivost; člověk si z nich může také udělat jakousi bariéru vůči okolnímu světu

- **Ruce v kapsách** – toto gesto není vhodné při komunikaci – je vnímáno negativně (lze se domnívat, že daná osoba něco skrývá – má v kapse zbraň?)
- **Stříška z prstů** – vyjadřuje projev sebejistoty až lehké arogance typu „všechno vím, všechno znám“; pokud je toto gesto doprovázeno poklepáváním prstů o sebe, může se jednat o netrpělivost
- **Zdvižený ukazováček** – znamená zdůraznění toho, o čem se právě hovoří
- **Zaťaté pěsti** – poukazují na napětí (agresivitu) člověka
- **Zkřížené ruce, zkřížené nohy** – obvykle znamenají obranu, člověk je nejistý a necítí se dobře; avšak je nutné umět rozeznat, kdy si protějšek dal nohu přes nohu, aby si odpočinul při dlouhém sezení

1.4.1 Komunikace se zákazníkem

Součástí úspěšného prodeje nebo kvalitního poskytnutí služby je také **vysoká úroveň komunikace se zákazníkem**.

Zásady úspěšné komunikace

- pokud možno začít komunikaci jako první
- když se bavíte s hostem, dívejte se mu do očí – oční kontakt, přímý postoj
- vyjádřit zájem o hosta
- poděkovat za jeho přítomnost
- aktivně naslouchat a aktivně se ptát
- zpětná vazba – znovu hostovi zopakujte jeho přání
- vžít se do požadavků hosta
- aktivně nabízet další pomoc a služby
- respektovat hranici komunikace stanovenou hostem
- sledujte neverbální formy komunikace
- hlídejte si projevy své neverbální komunikace
- snažte se porozumět, co se snaží protistrana opravdu říci
- berte v úvahu věkové, kulturní, jazykové i jiné rozdíly
- průběžně se informovat na spokojenost hosta
- zpětně se informovat na spokojenost hosta

Zásady telefonické komunikace

- telefon zvedáme do pátého zazvonění
- hostovi se ohlašujeme celým jménem a podle vnitřních předpisů (pozdrav, jméno, oddělení)
- zahajujeme, vedeme a končíme telefonní hovor v pozitivním tónu
- soustředíme se na hovor, neděláme nic jiného (volající to pozná)
- hlídáme výraz obličeje – usmíváme se do telefonu
- mluvíme jasně a konkrétně
- zopakujeme nejdůležitější body rozhovoru
- při objednávce je nutný kontakt na volajícího (email, telefon)

- děláme si poznámky (máme u sebe tužku a papír)
- při přepojování hosté nečekají na lince déle než 30 vteřin
- na konci hovoru ještě jednou potvrzujeme důležité informace a poděkujeme za zavolání
- při rezervacích nabízíme volajícímu písemné potvrzení

Nejčastější chyby v komunikaci

- neumí naslouchat
- mluví rychle
- hodně údajů najednou
- špatná výslovnost
- nedostatek otázek
- špatná neverbální komunikace
- nepřesné informace
- špatná body language (řeč těla)
- vnucování
- neznalost
- přerušování a skákání do řeči
- během komunikace děláme něco jiného
- neverbální odmítání
- nejasnost a nekonkrétnost
- připisování úmyslu
- značkování, škatulkování
- přehnaná reakce

Jak hostovi aktivně naslouchat:

- musíte dát hostovi najevo, že ho vnímáte
- když se bavíte s hostem, dívejte se mu do očí – oční kontakt, přímý postoj
- zpětná vazba – znovu hostovi zopakujte jeho přání
- dejte hostovi najevo, že máte zájem naslouchat
- sledujte neverbální formy komunikace
- hlídejte si projevy své neverbální komunikace
- naslouchejte obsahu slov
- snažte se porozumět, co se snaží protistrana opravdu říci
- průběžně ukazujte, že protistraně rozumíte
- berte v úvahu věkové, kulturní, jazykové i jiné rozdíly

Základní cíl je spokojený host

1.5 Asertivita

Jednou z komunikačních dovedností je asertivita, se kterou bychom se měli naučit pracovat bez výjimky všichni. Naučí nás mezi sebou umět komunikovat a řešit situace s rozmyslem a v klidu.

Asertivní člověk umí kolem sebe vytvořit pohodovou atmosféru. Je si ve svém jednání jistý. Pokud se mu však něco nepovede, neobviňuje za své jednání druhé, ale přiznává neúspěch. Asertivita požaduje, aby se člověk uměl rozhodovat sám za sebe a za svá rozhodnutí nesl odpovědnost. Ten, kdo chce jednat asertivně (jasně a jednoznačně, slušně, leč důrazně, odolávat manipulaci a vyznat se v sobě i v druhých) by měl znát zásady asertivních lidských práv. Základem těchto práv je zásada, že nikdo s námi nemůže manipulovat, pokud mu to sami nedovolíme.

Základní asertivní práva

- Máte právo sám posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i jejich důsledky sám zodpovědnost.
- Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vaše chování.
- Máte právo sám posoudit, zda a nakolik jste zodpovědný za problémy druhých lidí.
- Máte právo změnit svůj názor.
- Máte právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.
- Máte právo říct "já nevím".
- Máte právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
- Máte právo dělat nelogická rozhodnutí.
- Máte právo říci "já ti nerozumím".
- Máte právo říci "je mi to jedno".

Co znamená být asertivní

- být odpovědný sám za sebe, ale také za procesy, jejichž jsme součástí
- nahlížet na situace z více úhlů
- přijmout a zvládnout kritiku
- těšit se ze svých i cizích úspěchů a pozitivní zpětné vazby
- stanovit své vlastní meze a rovnováhu mezi zdravím a povinnostmi
- dobře naslouchat a porozumět přáním a potřebám druhých, nepodléhat nátlaku
- dobře komunikovat a obhajovat své potřeby a přání bez agrese – k zákazníkům i zaměstnancům

Zásady asertivního chování

- učme se kontrolovat své emoce
- respektujeme i osobní práva druhého
- stručně a upřímně vyjadřujeme své pocity

- snažme se vidět sebe i druhého reálně
- pokusme se poznat i stanovisko druhého
- važme si názorů druhých
- nechtějme mít navrch za každou cenu
- přiznejme omyl a napravme ho

Shrnutí:

Orientace na hosta začíná již při prvním kontaktu, ať daleko před vlastním příjezdem či ve chvíli, kdy host vstoupí do hotelu a nezaniká ani po jeho odjezdu. V hotelu se pohybuje velké množství zaměstnanců, kteří poskytují hostům všelijaké služby, a každému zaměstnanci by mělo být jasné, že pouze spokojený host dává jistotu tržeb, následně mezd. Nezbytným předpokladem je komunikace, naslouchání, vhodně zvolené otázky a analýza celého procesu po jednotlivých střediscích a úsecích. Pamatujte, že nikdy nedostanete druhou šanci udělat první dojem - je to k zamyšlení, k návodu, jak vést své zaměstnance, jak je neustále zdokonalovat, školit, motivovat a jak si je i v neposlední řadě udržet. Orientujte se na hosta, snažte se jej pochopit, poradit, nabídnout, uspokojte jeho potřeby a přání, bude se k vám rád vracet.



Otázky a úkoly k procvičování:

1. Jaká jsou očekávání zákazníka v hotelu?
2. Vyberte cílovou skupinu pro fiktivní hotel ve Vašem okolí?
3. Jak zjistíte potřeby hostů?
4. Jaké jsou zásady telefonické komunikace?
5. Co signalizuje při neverbální komunikaci nakloněná hlava ke straně a hlazení po bradě?

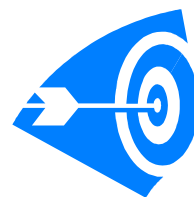


2 KVALITA V UBYTOVÁNÍ A STRAVOVÁNÍ

Studijní cíle:

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- definovat kvalitu a její význam
- analyzovat procesy v organizaci a pochopit odpovědnost vedení
- pochopit klíčovou a nezastupitelnou úlohu, angažovanost a zapojení všech pracovníků při poskytování služeb
- orientovat se v systému řízení kvality



Klíčové pojmy:

Kvalita, koncepce norem ISO, systém řízení kvality, komunikace, potřeba, spokojený host, očekávání zákazníka, zvláštnosti řízení jakosti ve službách, standardy přístupu k zákazníkovi, odpovědnost vedení.



2.1 Definice kvality

Kvalita služeb je důležitou oblastí řízení v hotelovém průmyslu. Důvody, proč je kladen takový důraz na kvalitu při poskytování služeb CR, jsou:

- vysoké konkurenční prostředí
- rostoucí nároky zákazníků
- ekonomické přínosy

Kvalita je schopnost služby uspokojit potřeby hostů, které mohou být zákazníkem vyslovené, nevyslovené nebo neuvědomělé. Pro poskytování kvalitních služeb je potřeba, aby management byl informován o potřebách a požadavcích hostů. Kvalita by měla být součástí kontrolní činnosti firmy.

Náplň pojmu kvalita je vytvářena převážně požadavky hostů. Potřeby hostů se vyvíjejí v čase a jsou ovlivněné řadou faktorů:

- pohlaví a věk hosta
- jeho zdravotní stav
- dosažené vzdělání
- společenské postavení a s tím související majetkové poměry
- životní styl, který vyznává
- region, kde žije
- historie a tradice včetně spotřebních zvyklostí

- jeho ovlivňování společenskými vlivy

Světová organizace CR (UNWTO) uvádí, že kvalita v ubytování a stravování představuje uspokojení v rámci akceptované ceny všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka, které zahrnují základní kvalitativní faktory jako je:

- bezpečnost
- hygiena
- dosažitelnost stravovacích a ubytovacích služeb
- harmonie s lidským a přírodním prostředím

Z toho vyplývá, že hosté jsou spokojeni tehdy, když:

- dostanou to, co chtějí
- kdy to chtějí
- kde to chtějí
- a jak to chtějí

Z uvedené definice kvality vyplývají následující pravidla:

- kvalita nesmí obsahovat žádná negativní překvapení pro hosta
- dosažení určité kvality nepředpokládá, že očekávání klientů bude spojeno s nějakými dalšími výlohami
- kvality může dosáhnout každý podnikatel poskytující služby bez zřetele na jeho postavení, kategorii nebo třídu ubytovacího zařízení
- kvalita služeb ubytování a stravování podněcuje snahu opakovaně zabezpečovat pro návštěvníky a turisty dosaženou úroveň služeb a její zvyšování

„Kvalita je uspokojení zákaznickova očekávání.“

Očekávání - můžeme definovat jako „komplex předchozích obdobných **zkušeností**, relevantních **znalostí (poznatků)** a aktuálních informací, které si každý jednotlivý zákazník – hotelový host unikátním způsobem vyhodnocuje v očekávání dalšího“.

Zkušenosti jsou získávány vlastním prožitkem při čerpání hotelových služeb. Je přirozené, že při srovnatelných výchozích podmínkách (cena, produkt, místo, kvalifikační znak) zákazník od příští zkušenosti očekává minimálně dosažení nejkvalitnější poslední služby.

Relevantní **poznatky** jsou všechny obecné informace, které zákazník přijímá prostřednictvím ústních nebo psaných komentářů od ostatních zákazníků a médií, které mají vztah k oboru (internet, televize, odborné časopisy apod.).

Informace jsou konkrétní údaje o daném hotelu, restauraci, destinaci apod. Zákazníci získávají informace obdobně jako poznatky a navíc zde hraje velkou roli vlastní propagační aktivity konkrétního ubytovacího zařízení.

Zákazník

Jelikož je v procesu poskytování služby přítomen host, jsou vzniklé chyby hůře napravitelné. Z tohoto důvodu je velmi důležité klást velký důraz na pracovníky v první linii, kteří při poskytování služby přicházejí do kontaktu s hostem jako první.

Od poskytované služby většina hostů požaduje:

- spolehlivost – stabilní výkon bez chyb a průtahů
- přátelské chování personálu
- kladný vztah – porozumění potřebám hostů, poznání potřeb, rychlá reakce
- příjemné a vhodné prostředí
- dostupnost a snadnost kontaktu
- pružnost
- poměr hodnoty a ceny
- odbornou způsobilost personálu
- vhodné chování reprezentované vlídným zacházením
- vstřícnost
- zdvořilost – vlídnost, takt a respekt atd.
- ochota a profesionalita personálu
- korektní jednání
- poctivost
- zážitek
- pocit, že jsem vítán
- pocit úcty

Hlavní prioritou v poskytovaných službách je požadavek hosta
na „**slušné chování**“ **personálu!!!!!!**

Schéma Požadavky na kvalitní službu viz příloha č. 1

2.1.1 Kvalita a její význam

Stav v ubytování a stravování je dnes charakterizován silnými konkurenčními tlaky a náročnějšími hosty. Hlavním účinkem zavedení systému jakosti je snaha o rostoucí míru spokojenosti a věrnosti hostů, která spolu povede k pozvolnému zlepšování a upevňování pozice na trhu. Pokud se podnik rozhodne, že zavede systém řízení jakosti podle norem ISO, pak projde určitými fázemi a musí učinit určité kroky.

Jde o:

- rozhodnutí zavedení řízení jakosti podle koncepce ISO
- analýzu současného stavu
- vzdělávání a výcvik zaměstnanců
- popis a dokumentování systému jakosti
- prosazování dokumentovaných postupů do podnikové praxe
- běžné působení systému řízení jakosti
- další rozvoj systému jakosti

Do pracovního procesu přinesly ISO normy několik zásadních postupů. Jde zejména o tyto přístupy:

- pořádek je samozřejmostí
- respektování zákonných požadavků
- orientace na hosta
- dokumentování zásadních provozních činností
- zapojení zaměstnanců do procesu řízení jakosti
- monitorování, měření procesů a výrobků
- identifikace a zabezpečování klíčových procesů
- zjišťování neshod
- provádění nápravných a preventivních opatření
- vedení záznamů
- vyhodnocování údajů
- přijímání zlepšovacích opatření

2.1.2 Zvláštnosti řízení jakosti ve službách ubytovacích a stravovacích

Charakter poskytovaných služeb v oblasti hotelnictví je velmi rozmanitý a velké množství zařízení poskytujících dané služby se pohybuje ve více konkurenčních rovinách než např. průmyslové podniky.

Charakteristické rysy pro oblast služeb:

- charakter většiny služeb je nehmotný
- cena často nehraje u služeb dominantní roli
- pozitivní reference jiných hostů hrají při vyhledávání dodavatelů služeb ještě důležitější úlohu než u hmotných produktů
- zákazníci vnímají riziko při nákupu služeb mnohem intenzivněji než u výrobků
- znaky jakosti ubytovacích a stravovacích služeb zahrnují kromě znaků viditelných a posuzovaných klientem i znaky, které si klient ani neuvědomuje a které neposuzuje
- v oblasti služeb hraje velkou roli lidský faktor
- výraznější vliv emocí a psychiky při nákupu těchto služeb
- kratší doba spotřeby služeb
- velký význam mají „vnější stránky“ poskytovaných služeb
- snazší kopírování služeb
- velký důraz na propagaci služeb mimo sezónu
- pomíjivost služeb
- složitější zavádění inovací

2.2 Procesy v organizaci

Kvalitní produkt musí ve svých znacích obdržet požadavky zákazníků, musí být i kvalitní procesy, které vedou k požadovanému výsledku. Kvality procesu musí být

dosaženo u všech činností, které v rámci procesu probíhají. Důležitá je i kvalita zdrojů - vstupu procesu.

Proces je definován normou ISO 9000“2000 jako soubor vzájemně souvisejících nebo se vzájemně ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Tyto probíhající procesy začínají u hosta a jeho požadavku jako vstupů procesu. Zde musí podnik klást důraz na kvalitu produktů z hlediska spokojení požadavku hostů. Vstupy se během procesu mění na výstupy (ubytování hosta, poskytnutí stravovací služby --> spokojený host. Takový host se do podniku vrací zpět a doporučuje služby svým známým. Musíme mít na paměti, že host a jeho požadavky se mění, proto se musí zařízení vyvíjet a usilovat o trvalé zlepšování.

Důležité jsou také poznatky nespokojených hostů, protože ti nám poskytují informace o nekvalitních službách. Musíme se ptát, proč jsou nespokojeni, a hledat cesty jak hosta dostat zpět a udržet si ho.

Standardy kvality v oblasti nabídky služeb

- mít jasný koncept nabídky služeb
- seznámit s ním všechny zúčastněné – zaměstnance, majitele, dodavatele a obchodní partnery
- nebát se je prezentovat zákazníkům a veřejnosti
- nesnažit se být vším pro všechny
- nabízet to, co jsme schopni splnit
- soustředit se v nabídce nejen na „velké“ věci, ale i na detail
- důsledně dodržovat standardy kvality
- důsledně kontrolovat standardy kvality
- vyžadovat kvalitu od všech článků řetězce
- podporovat individuální kvalitu, invenci a přínos v této oblasti
- pracovat se zpětnou vazbou zákazníků i zaměstnanců
- zjišťovat, naplňovat a překračovat očekávání zákazníků
- pracovat se zpětnou vazbou a názorem zákazníků
- vytvářet zážitek zakládající zákaznickou věrnost
- dát najevo aktivní zájem o potřeby a přání zákazníků
- aktivně komunikovat a udržovat kontakt
- uvědomovat si význam zákazníka ve vztahu k úspěchu firmy

2.2.1 Odpovědnost vedení

Zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO představuje určitý řád a vyžaduje aktivní účast vrcholového vedení, které musí určit politiku jakosti, stanovit cíle, vymežit systém jakosti včetně příslušných zdrojů, ustanovit představitele vedení pro jakost a neustále sledovat úroveň kvality v podniku.

Vedení se při řízení jakosti musí zaměřit na to, aby

- byly na všech úrovních podniku vyjasněny a zkompletovány všechny požadavky do uceleného systému, který zahrnuje i pracovní instrukce
- byla stanovena metodika odhalování chyb pomocí sledování služby
- v podniku bylo zakořeněno myšlení založené na předcházení chybám
- každý pracovník uvědomoval si, že příspěvek jeho práce ovlivňuje konečný produkt (službu)
- byl zajištěn co nejúčinnější informační tok mezi všemi zúčastněnými

Předpoklady pro fungování standardů kvality

- existence standardů kvality v písemné formě
- existence provozních směrnic
- informovanost všech zaměstnanců o těchto dokumentech
- firemní kultura podporující dodržování standardů kvality
- příklad a podpora managementu
- výběr a školení zaměstnanců
- diferenciaci v přístupu k zaměstnancům
- diferenciaci v ohodnocování výsledků
- funkční kontrola
- profesní vzájemná spolupráce a pomoc
- důslednost a trpělivost
- zpětná vazba k cílům i procesům

Základy firemní kultury

- kontinuita
- platnost na všech úrovních firmy
- jasně stanovená pravidla
- komunikace
- úcta, uznání a respekt

Příklad – obchodní principy

- všechno co děláme, děláme pod heslem: **mladý, svěží, dobrý a přátelský**
- chceme, aby naši zaměstnanci byli v dobré náladě a příjemní, aby byli týmoví hráči ochotni spolupracovat
- chceme sloužit našim hostům přátelsky a zdvořile, a být špičkoví hostitelé
- chceme vést naše podnikání přímým a korektní způsobem
- atmosféra našich restaurací a pokojů je příjemná a relaxující
- požadujeme nejvyšší standard kvality v oblasti čistoty a hygieny, který je naším důležitým prodejním argumentem
- naše zákaznické produkty jsou vyvážené a odrážejí radost ze života
- neděláme žádné kompromisy v nejvyšší kvalitě používaných surovin

Příklad – filosofické principy

- všechny naše cíle a snahy jsou zaměřeny na kompletní spokojenost našich klientů
- soustředíme se na lidské zdroje a pečujeme o své zaměstnance
- kvalita generuje profit
- změna je kořením života
- dbáme i na maličkosti, chceme být nejlepší
- nic nebude dobře fungovat, když nebudeme věřit tomu, co děláme
- nevybíráme si jednoduchou cestu, proto je těžké nás kopírovat
- nechce být vším pro každého
- jsme maximálně tržně orientovaní
- nemáme problém opustit to, co jsme včera dělali dobře, když to dnes může dělat lépe

Akční plán k implementaci standardů kvality

- koučovat střední management
- raději poskytovat vodítka než dávat příkazy
- učit se při práci
- stanovit jasná pravidla, ale s místem pro kreativitu a osobní přístup
- vybírat zaměstnance s vědomím, že dobrý přístup je stejně důležitý jako profesní dovednosti
- vážit si i zaměstnanců, kteří nejsou vidět v první linii
- implementovat standardy kvality všude, kde je to vhodné a možné

Co tvoří zážitek a názor hostů

- | | |
|----------------------------|------------|
| 1. lobby a recepce | 20 % |
| 2. hotelový pokoj | 40 % |
| 3. F&B provozovny | 20 % |
| 4. veřejné prostory | 10 % |
| 5. stavební dispozice | 10 % |
| 6. administrativa a řízení | nevýznamné |

Koncept záruky kvality musí být podložen:

1. zapojením zaměstnanců
2. kompetencemi zaměstnanců
3. důvěrou
4. vysvětlením a zdůvodněním
5. podporou a motivací
6. kontrolou a korekcí

Kontrolní mechanismy

- denní manažerská kontrola a podpora, využívání provozních kontrolních listů
- vzájemná kontrola a pomoc na úrovni pracovních týmů

- sebekontrola
- mysteryshopping (tajná kontrola najatou firmou pozvanou ředitelem hotelu)
- audit zákaznické spokojenosti
- audit zaměstnanecké spokojenosti

2.2.2 Lidé - zaměstnanci

Klíčovou a nezastupitelnou úlohu při poskytování služeb plní lidé. Odbornost, vhodné pracovní prostředí nebo rozhodovací pravomoc často nestačí. Koncepce a aplikace dokonalého řízení kvality nepřinese požadovaný výsledek, pokud nebude mít podporu lidí.

Pro úspěšný výsledek je podmínkou zapojení a angažovanost všech pracovníků na všech úrovních organizační struktury podniku, akceptace a podpora ze stran externích partnerů (dodavatelů) či hostů. Speciální péče by měla být zaměřena na rozvoj tzv. osobních kvalit pracovníků – odbornost, samostatnost, schopnost učit se pracovat v týmu, prosazovat se, využívat poznatky a řešit problémy, pružnost disciplinovanost, charisma.

Hlavní impuls motivace zaměstnanců by měl vycházet z TOP managementu společnosti, kteří by měli se zaměstnanci komunikovat, vysvětlit jim, proč je důležité zabývat se jakostí. Pokud pochopí zaměstnanci smysl tzv. „kvalitního podniku“ sami se angažují v zavádění systému jakosti a usilují o další zlepšování. TOP management se musí věnovat svým zaměstnancům, jejich potřebám, stížnostem a přáním. Důležité je zavádění benefitů pro zaměstnance.

Očekávání interního zákazníka

- zájem o jeho potřeby a očekávání
- snaha vytvořit pozitivní atmosféru
- snaha vytvořit mu dobré podmínky k práci
- fungující systém motivace
- možnost seberealizace
- fungující systém dalšího rozvoje
- fungující komunikace a zpětná vazba
- jasně stanovená vize
- jasný a fungující provozní systém

2.3 Systém řízení kvality služeb

Úspěšné firmy působící ve službách mají mnoho společných prvků zaměřených na dosahování vysoké kvality služeb a to.

Strategická koncepce

Firma musí mít jasnou představu o trhu, o cílové skupině hostů, o jejich potřebách a o strategii uspokojování těchto potřeb. Segmentace hostů má výrazný vliv na řízení

kvality, protože každá skupina má různé požadavky. Trendem dnešní doby jsou např. nekuřácké restaurace, pestrá nabídka doplněna o zeleninové a bezmasé pokrmy, čerstvost, přímá nabídka, příprava pokrmů před hostem, úprava pokrmů na talíři apod.

Trvalá snaha managementu o dosahování vysoké kvality a její udržení

Aktivní účast managementu v procesu řízení kvality služeb je nezbytná. V souladu s požadavky hostů musí být prostřednictvím podrobných popisů práce, výcviku a organizačního systému určeny pracovní postupy.

Používání vysokých standardů kvality – používání norem

Kvalitativní standardy jsou určeny a ovlivňovány především druhem a kategorií odbytových zařízení. Normy mají velký význam pro pracovníky (popisníky práce, pracovní náplně, manuály, popisníky jídel a nápojů), určující pravidla chování a vystupování, jednání a způsob komunikace se zákazníky a požadavky na vykonávání jednotlivých pracovních činností. Je prokázáno, že rozhodnutí zákazníka o návštěvě restaurace je z více než 75 % ovlivněno přístupem personálu. Normy kvality služeb jsou nezbytné pro řízení kvality služeb. Norma je snahou o zajištění nejlepšího provedení s největším uspokojením zákazníka

Normy musí být z hlediska operativnosti:

- **vyjádřeny z pohledu zákazníka** – norma je vlastně výsledek očekávaný zákazníkem, z normy vyplývají jednotlivé úkoly a pro jejich řešení musí být stanoveny metody, jak tyto úkoly plnit.
- **být měřitelné** – ve službách to je velmi obtížné (úsměv, pozdrav při přijetí hosta)
- **měly by sloužit celé organizaci** - každý by měl vědět, jak a proč jeho práce přispívá ke zlepšení kvality služeb

Norma pro pracovníky obsluhy může zahrnovat např. požadavky na vzhled a oblečení pracovníka, způsob přípravy pracoviště a způsob prostředí, způsob přivítání hosta při vstupu do restaurace, způsob přijetí objednávky hosta, způsob vyúčtování a rozloučení se s hostem atd.

System pro sledování kvality služeb

Dobré firmy pravidelně kontrolují kvalitu poskytovaných služeb – vlastních i služeb konkurence. Sledujeme např.:

- čistotu a připravenost pracoviště
- rozsah nabídky a způsob prezentace jídel a nápojů
- chování pracovníků vůči hostům
- vlastní chování pracovníků vůči pracovišti (kouření v různých prostorách, sledování televize v pracovní době apod.)

- způsob obsluhy
- osobní vzhled pracovníků
- spokojenost hostů a jejich stížnosti

Kontrolní činnost zahrnuje i nápravu nestandardních výkonů a postupů.

System pro uspokojování nespokojených zákazníků

Řešení problémů a stížností zákazníků vhodným způsobem. Průzkumy ukázaly, že spokojený zákazník řekne průměrně 3 lidem o svých dobrých zkušenostech, zatímco nespokojený zákazník informuje o špatných zkušenostech průměrně 11 lidí. Ve většině případů, zákazník, který si stěžoval a jeho stížnost byla rychle a úspěšně vyřešena, zůstává zpravidla věrným zákazníkem.

2.3.1 Systémy řízení kvality a koncepce norem ISO

Systémy kvality řízení mají zajistit veškeré činnosti, které ovlivňují kvality a standardnost produktu (služby) a celého procesu. Jedním z prioritních způsobů řízení se stává zavádění managementu kvality = QMS (Quality Management System).

Nejčastěji nepoužívanějšími koncepcemi managementu jsou:

- Koncepce norem ISO (International Organization for Standardization)
- Koncepce totálního managementu kvality – TQM (Total Quality Management)
- Koncepce podnikových standardů – neefektivní pro menší podniky

V rámci řízení kvality se často hovoří o tzv. **integrovaném systému managementu**, který má 3 složky:

- Systém řízení kvality, v ČR ISO řady 9000
- Řízení bezpečnosti práce, kde je minimem aplikace požadavků plynoucích z legislativy upravující BOZP, PO
- Systém environmentálního managementu, nejčastěji ISO řady 14000 nebo EMAS (Eco- Management and Audit Scheme)

Výhodou integrovaného systému je efektivita při zavádění systému řízení kvality – nedochází k duplicitě při některých činnostech.

Koncepce norem ISO

ISO je schopné fungovat jako univerzální organizace, jejíž výstupy jsou ve shodě s národními zájmy jednotlivých evropských zemí a potřebami soukromé sféry, spotřebitelů a uživatelů. Národním zástupcem ČR v ISO je Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Normy ISO mají univerzální charakter, jsou aplikovatelné jak ve výrobních podnicích, tak i v podnicích poskytujících služby. Jádrem souboru tvoří 3 mezinárodní standardy, které se dají uplatnit ve všech oborech výroby a služeb. Jedná se o tyto normy:

- **ISO 9000:2005 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník** uvádí zásady a základy managementu kvality, popisuje, čeho se řada norem týká a uvádí základní definice termínů pro použití v organizaci
- **ISO 9001:2008 – Systémy managementu kvality – Požadavky** – uvádí požadavky na systémy managementu kvality pro případ, kdy je nutné prokázat, že organizace je způsobilá účinně plnit požadavky zákazníků a legislativy
- **ISO 9004:2009 – Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality** - poskytuje návod, který slouží jako podpora při dosahování udržitelného úspěchu organizace. Organizace ho dosahuje, když dlouhodobě a vyváženě plní očekávání svých zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Revize norem ISO 9000 z roku 2000 vychází z osmi zásad managementu kvality:

- zaměření na zákazníka
- vedení
- zapojení zaměstnanců
- procesní přístup
- systémově orientovaný přístup k řízení
- neustálé zlepšování
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy

Systém managementu jakosti poskytuje organizaci nástroje pro její efektivní řízení:

- zlepšení vnitřní organizační struktury organizace
- zaměření na řešení přání a požadavků zákazníka, vytváření předpokladů pro zlepšení komunikace se zákazníkem
- zvýšení zainteresovanosti pracovníků na výkonech
- zlepšení image organizace
- získání přehledu o funkčnosti probíhajících procesů a předcházení vzniku neshod se zákazníky
- získání konkurenční výhody

Zařízení, které plní všechny stanovené požadavky norem, má zavedený systém managementu kvality. Pro získání objektivního důkazu o zavedení systému může požádat certifikační organizaci o tzv. certifikaci systému. Postup certifikace je popsán v příloze č 2.

Požadavky normy ISO 9001:2008 na systém managementu kvality jsou strukturovány takto:

a) Systém managementu kvality:

- všeobecné požadavky

- požadavky na dokumentaci

Organizace musí přesně a úplně identifikovat všechny procesy, určit jejich vazby a zjistit jejich efektivní fungování. Ty jsou monitorovány, měřeny a zlepšovány s přímou vazbou k zákazníkovi. S řízením procesů je vyžadováno i zpracování dokumentace a její řízení.

b) Odpovědnost vedení:

- osobní angažovanost a aktivita managementu
- zaměření na zákazníka
- politika kvality
- plánování
- odpovědnost, pravomoc a komunikace
- přezkoumání systému managementu kvality

Vrcholové vedení musí být příkladem při zajišťování požadavku systému řízení kvality a musí poskytovat důkazy o své odpovědnosti. Také stanovuje strategické cíle a formuluje politiku kvality a cíle kvality organizace. Musí také zajistit sdělení odpovědnosti a pravomoci. V organizaci musí fungovat interní komunikační systém.

c) Řízení zdrojů:

- poskytování zdrojů
- lidské zdroje
- infrastruktura
- pracovní prostředí

Zaměstnanci ovlivňující kvalitu produktu musí být kompetentní na základě vzdělávání a výcviku. Organizace musí určit jejich potřebnou odbornou způsobilost a zajišťovat její udržování.

d) Realizace produktu (služby):

- plánování realizace produktu (služby)
- procesy týkající se zákazníka
- návrh a vývoj
- nakupování
- výroba a poskytování služeb
- řízení monitorovacích a měřících zařízení

Požadavky zákazníka musí být určeny a přezkoumány. Je potřeba uplatňovat řízenou komunikaci ve vztahu k zákazníkovi s využitím zpětné vazby včetně stížností. Vysokou pozornost je nutné věnovat dodavatelům, jejichž produkty mají přímý vliv na zákazníka.

e) Měření analýzy a zlepšování:

- všeobecně
- monitorování a měření
- řízení nevhodného výrobku
- analýzy výdajů
- zlepšování

Organizace musí plánovat a uplatňovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování. Jedním z hlavních kritérií těchto procesů je spokojenost zákazníka.

2.3.2 Koncepce systému TQM

Tato metodika byla poprvé formulována v roce 1975 v USA. Aplikaci v Evropě zastřešuje od roku 1988 nezisková Evropská nadace pro management kvality EFQM. Pochopit a přijmout jeho zákonitosti musí hlavně vrcholový management organizace. Organizace může model používat pro svoji vnitřní potřebu. Model umožňuje při každoročním sebehodnocení srovnávat, čeho podnik za rok dosáhl a současně se srovnávat s konkurencí i s partnery. Základem modelu excellence EFQM je osm koncepcí excellence, které jsou aplikovatelné ve všech ekonomických odvětvích a bez ohledu na velikost organizace:

- **orientace na výsledky koncepce** - koncepce dosahování výsledků, které uspokojí všechny zainteresované strany
- **zaměření na zákazníka** – koncepce – vytváření trvale udržitelných hodnot pro zákazníka
- **vedení a stabilita cílů** – koncepce – vizionářské a tvůrčí vedení na základě stálosti záměrů a cílů
- **řízení na základě procesů a faktů** – koncepce – řízení organizace pomocí souborů vzájemně závislých a propojených systémů, procesů a faktů
- **zapojení zaměstnanců a jejich rozvoj** – koncepce – maximalizování přínosů zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti
- **trvalé vzdělávání, inovace a zlepšování** – koncepce – pozitivní kritizování současného stavu a provádění změny prostřednictvím vzdělávání s cílem vytvářet inovace
- **rozvoj partnerských vztahů** – koncepce – rozvíjení a udržování partnerství, která přidávají hodnotu
- **sociální odpovědnost** – **koncepce** – překračování rámce, v němž organizace pracuje a snaha pochopit očekávání svých zainteresovaných stran ve společnosti a reagovat na ně

EFQM Excellence Model má 9 oblastí neboli 9 hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady, aby organizace měla dobré výsledky a ve zbylých čtyřech si organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si sama stanovila. První skupina kritérií „předpoklady“ je zaměřena na to, jak podnik řídí svoje zdroje,

kontroluje vstupy a koncipuje své aktivity. Uvedená procenta vyjadřují poměrnou váhu k celkovému hodnocení při zpracování sebehodnotící zprávy:

- **vedení 10 %** - předmětem kritéria je formulace jasných záměrů ve vývoji podniku – poslání, vize, kodexy osobní příklady pod.
- **strategie 10 %** - předmětem kritéria je formulování, šíření a přezkoumávání strategie a její realizace, která je založena na současných a budoucích potřebách
- **pracovníci 10 %** - předmětem kritéria je využívání, řízení a rozvíjení potenciálu zaměstnanců. Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zdokonalovány, znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou identifikovány
- **partnerství a zdroje 10 %** - předmětem kritéria je plánování a řízení zdrojů a externích pracovníků, řízení finančních zdrojů, řízení infrastruktury a technologií apod.
- **procesy, produkty a služby 10 %** - předmětem kritéria je, řízení a zlepšování procesů a jejich schopnost uspokojovat potřeby zákazníků, identifikace, monitoring atd.

Druhá skupina parametrů a dat je nazývána „výsledky“ a ukazuje, čeho organizace dosáhla.

- **zákazníci výsledky 15 %** - monitoring a měření výsledků ve vztazích se zákazníky, vnímání organizace zákazníkem, ukazatele výkonnosti a měření ve vztahu ke spokojenosti zákazníka a jeho loajálnosti
- **pracovníci výsledky 10 %** - obraz vztahu organizace k vlastním zaměstnancům, vnímání organizace zaměstnanci, ukazatele výkonu ve vztahu odborné způsobilosti
- **společnost výsledky 10 %** - stav veřejné odpovědnosti organizace a uspokojování potřeb a očekávání místního, regionálního, národního nebo mezinárodního společenství, vnímání organizace místní komunitou, regionem a vztahy k životnímu prostředí
- **klíčové výsledky 15 %** - posouzení výkonnosti ve vztahu ke koncepcím a plánům, finančním parametrům a očekáváním vlastníků, klíčové finanční výstupy, vybrané marketingové ukazatele a nefinanční výstupy.

Integrální součástí modelu je metodika RADAR – results, approach, deployment, assessment a review) – slouží jako návod k hodnocení výsledků.

2.3.3 Koncepce podnikových standardů

Přímo souvisí s rozvojem hotelových a gastronomických řetězců a franšizing. Ty při takové expanzi potřebovaly zajistit jednotnost poskytovaných služeb, a tak je musely ve svých vlastních standardech popsat a pak systémem školení a vzdělávání zaměstnanců, zejména těch ve styku s hostem, rozšířit do všech svých provozoven tak, aby zákazník vždy obdržel stejný produkt. Podnikové standardy = standardy

služeb = standardy kvality. Na začátku bylo hlavním úkolem standardů zajištění jednotnosti a stálosti. Jak rostl význam kvality jako konkurenčního faktoru, začaly standardy zásadním způsobem působit na poskytování služeb v souladu s očekáváním hostů a také k ekonomicky efektivnějšímu zajišťování služeb.

Podnikové standardy = standardy služeb = standardy kvality

Hotelové řetězce angažují odborníky, realizují specializované výzkumy, zpracovávají obrovské množství statistických dat z realizovaných pobytů hostů ve svých provozech, aby nejdříve zpracovaly a potom průběžně aktualizovaly standardy podle nejnovějších trendů a vývoje zákaznických preferencí.

Zásady pro zpracování standardů kvality:

- logické a přehledné řešení
- srozumitelná terminologie
- sestaveno jednoznačně do identifikovatelných bodů např. RC 59
- pod jednotlivé body patří jednotlivá kritéria (ne dlouhé texty)

Standardy kvality se mohou používat souběžně s jedním ze dvou dalších koncepcí řízení kvality.

Výhody aplikování standardů kvality pro:

a) zákazníci:

- zajištěna stálost služby (zásadní vlastnost kvality služby)
- identičnost produktu, bez ohledu na místo a čas čerpání
- lepší orientace v nabídce hotelových služeb

b) zaměstnanci:

- jsou přesně stanoveny minimální požadavky na pracovní povinnosti
- lepší orientace na pracovišti = efektivnější výkon
- eliminuje různé předchozí zkušenosti a pracovní návyky = sjednocuje

c) management:

- ideální nástroj kontroly pracovního týmu
- efektivní orientační proces u nových zaměstnanců
- přesnější plánování = jsou známe přesně veškeré nároky na vybavenost apod.

Součástí systému podnikových standardů je manuál střediska (MS), je to interní předpis, který vychází ze standardů kvality. Jednoznačně, srozumitelně definuje a upřesňuje povinnosti všech zaměstnanců podle jejich pracovního zařazení. Je veden většinou formou složky, která má obsah:

- aktuální organizační strukturu úseku a střediska včetně jmen vedoucích zaměstnanců

- vlastní manuál střediska členěný do jednotlivých kapitol, kde se popisují veškeré pracovní operace, zásady chování na pracovišti před, během a po skončení pracovní doby
- příslušné standardy kvality (SK) a ebeny. Výčet ustanovení Sk, která provoz hotelu nesplňuje
- obecně stanovuje standardy úrovně služeb jednotlivých středisek

Dále složka obsahuje:

- příslušné aktuální směrnice a řády
- interní sdělení s obsahem trvalého charakteru, která nejsou zahrnuta v textu MS
- další interní, obecně platné manuály např. „Jak správně telefonovat“.

Shrnutí:

Kvalitní služba – produkt musí ve svých znacích obsahovat a udržet požadavky hostů, a proto musí být i kvalitní procesy, které vedou k požadovanému výsledku. Zákazník upřednostní tu službu, která plní jeho očekávání a poskytne i něco navíc. Zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO představuje určitý řád a vyžaduje aktivní účast vrcholového vedení, které musí určit politiku jakosti, stanovit cíle, vymezit systém jakosti včetně příslušných zdrojů, ustanovit představitele vedení pro jakost a neustále sledovat úroveň kvality v podniku. Speciální péče by měla být zaměřena na rozvoj tzv. osobních kvalit pracovníků (odbornost, samostatnost, schopnost učit se pracovat v týmu atd.) Systém managementu jakosti, je celosvětově uznávaným a osvědčeným nástrojem, jenž poskytuje zákazníkům záruky, že jejich požadavky na kvalitu výrobků či služby budou vždy splněny. Kvalitativní standardy jsou určeny a ovlivňovány především druhem a kategorií odbytových zařízení. Normy mají velký význam pro pracovníky (popisníky práce, pracovní náplně, manuály, popisníky pokrmů a nápojů), určující pravidla chování a vystupování, jednání a způsob komunikace se zákazníky a požadavky na vykonávání jednotlivých pracovních činností.



Otázky:

1. Co očekává host od poskytované služby v hotelu?
2. Jaký je význam zavedení standardů kvality?
3. Jaké jsou charakteristické rysy služeb?
4. Jak zjistíte potřeby hostů?
5. Na co se musí zaměřit vedení při řízení jakosti?
6. V čem spočívá klíčová a nezastupitelná úloha zaměstnanců při poskytování služeb?



LITERATURA



Kunz, V., Kozler, J.: Maturujeme z marketingu a managementu, Moravo

Křížek, F., Neufus, J.: Moderní hotelový management, Grada Publishing, 2011

Beránek, J., Kotek, P.: Řízení hotelového provozu, Grada MAG Consultig, 2007

Beránek, J.: Provozujeme pohostinství & ubytování, Grada MAG Consultig, 2004

Zimáková, B.: Food & Beverage management, Vysoká škola hotelová v Praze, 2007

Hrabec, M., Orientace na zákazníka, výukový materiál ze semináře

Hrabec, M.: Standardy kvality, výukový materiál ze semináře, 2012

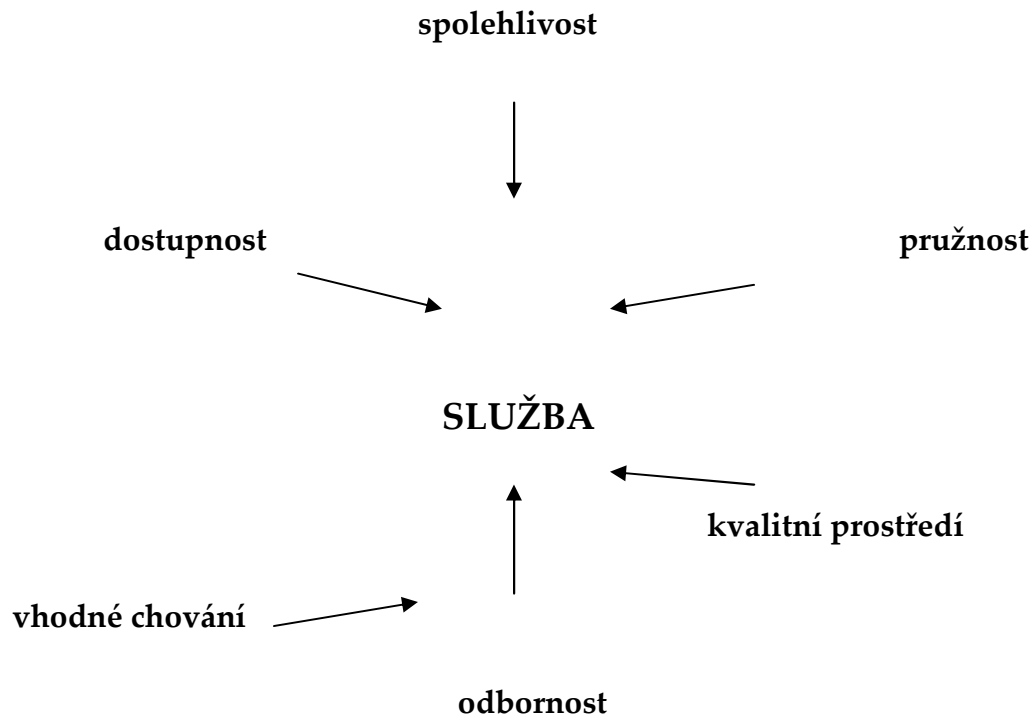
Ministerstvo pro místní rozvoj Závěrečná zpráva Analýza kvality služeb pro sektor hotelnictví

A series of horizontal dashed lines for writing, consisting of 30 lines.

A series of horizontal dashed lines for writing.

PŘÍLOHA Č. 1

Schéma Požadavky na kvalitní službu



PŘÍLOHA Č. 2

Certifikace systému managementu jakosti

Zakončením zavedení systému managementu jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 je certifikace systému a získání certifikátu s platností na tři roky. Norma ukládá organizaci, aby mohla proběhnout certifikace systému, provádět v plánovaných intervalech interní audity za účelem kontroly, jestli jsou činnosti týkající se systému managementu jakosti v součinnosti s plánovaným stavem, zda je systém efektivní a zcela naplňuje požadavky normy. Vnitřní kontroly a prověrky provádí interní auditoři, kvalifikovaní pracovníci nezávislí na prověřované činnosti a oblasti.

Certifikace - je postup, kterým třetí strana poskytuje písemné ujištění, že služba, výrobek a proces jsou ve shodě se specifikovanými požadavky. Splnění požadavku se potvrzuje vystavením certifikátu.

Certifikát – je dokladem o způsobilosti certifikované organizace poskytovat kvalitní služby odpovídající požadavkům hostů. Je zároveň důkazem, že dané zařízení má organizační, technické a personální zajištění pro poskytování kvalitních služeb po celou dobu platnosti certifikátu.

Certifikovaná organizace:

- má organizační výhodu při získávání nových a udržování stálých zákazníků
- má aktuální přehled o efektivitě a účinnosti svého systému managementu jakosti
- účastní se celosvětového trendu zlepšování jakosti služeb
- neustále zlepšuje svoji dnešní pozici pro zítřejší výhodnější a lepší východiska.

Postup certifikace

Jakmile se organizace rozhodne pro certifikaci, musí si nejdříve zvolit akreditovaný certifikační orgán, který ji následně poskytne informace o rozsahu certifikace. Základní podmínkou přihlášky je, že žadatel má vybudovaný, zdokumentovaný, uplatňovaný a udržovaný systém managementu jakosti, který koresponduje s požadavky normy ČSN EN 9001:2001.

Postup:

- zájemce podá žádost
- vyplní dotazník
- uhradí registrační poplatek
- certifikační orgán přezkoumá žádost
- po dohodě se žadatelem určí rozsah certifikace
- podepsání smlouvy o kontrolní činnosti mezi certifikačním orgánem a zařízením.

Vedoucí týmu externích auditorů vytvoří přesný časový program certifikačního auditu, který s předstihem oznámí certifikované organizaci. Do programu auditu je zahrnuto:

- přezkoumání dokumentace (příručka jakosti a navazující dokumenty)
- audit na místě
- zpracování závěrečné zprávy z auditu
- závěrečné vyjádření a rozhodnutí o udělení (neudělení certifikátu)

Po přezkoumání předložené dokumentace externím auditorem ve vztahu k požadavkům normy ČSN EN ISO 9001:2001 následuje provedení auditu na místě za běžného provozu organizace. Podnik musí zajistit auditorskému týmu odpovědné pracovníky, kteří budou vždy k dispozici. Externí auditoři musí mít přístup do všech prostor a ke všem potřebným informacím. Veškerá zjištění se písemně zdokumentují. Následuje závěrečné jednání auditorů s představiteli certifikované organizace a seznámení s předběžným závěrem certifikačního auditu.

Z výsledku auditu vypracuje vedoucí týmu auditorů závěrečnou zprávu a předloží ji odpovědnému zástupci certifikované organizace k odsouhlasení. Pokud zpráva obsahuje nějaké připomínky, které se musí odstranit, obsahuje i návrhy nápravných opatření. Organizace má právo se k připomínce vyjádřit. Po odstranění případných připomínek a prověření certifikačních postupů rozhodne certifikační orgán o udělení certifikátu s platností na tři roky. Certifikační orgán vykonává nad organizací pravidelný dozor prostřednictvím dozorových auditů. Po uplynutí platnosti certifikátu provede certifikační orgán recertifikaci v rozsahu certifikačního auditu. Celý proces certifikace trvá asi 4 měsíce.

PŘÍLOHA Č. 3

Q INICIATIVA – systém standardů kvality

Na základě konceptu zavedeného v německém hotelovém průmyslu

Co je cílem Q iniciativy?

Hlavním cílem iniciativy kvality služeb je udržitelné a neustálé zlepšování kvality služeb. Poskytovatelé služeb mají k dispozici nástroj, který pomůže splnit nové požadavky zákazníků, zajistí zvýšení kvality služeb a samozřejmě i mezinárodní konkurenceschopnost.

V Německu funguje tato iniciativa již od roku 2007 a má velký ohlas u zákazníků.

Jaká je cílová skupina Q Iniciativy?

Školení a následný certifikát programu poskytování kvalitních služeb je univerzálně použitelný pro všechna průmyslová odvětví v sektoru služeb.

Obsah vzdělávání

Q KOUČ

- základy řízení managementu kvality
- příkladné analýzy kvality služeb
- analýzy a mezery v kvalitě služeb jako základní kámen pro kvalitní služby
- management stížností
- individuální akční plán jako průvodce k rozvoji

V návaznosti připravuje Q kouč společnost s celým týmem k certifikaci etapy I.

Q TRENÉR

- profil silných a slabých stránek
- průzkum mezi zaměstnanci
- průzkum mezi manažery
- zákaznický přístup
- příprava na Mystery Check
- jak naložit s hodnotící zprávou
- kontrola nakládání s hodnotící zprávou
- akční plán

V návaznosti připravuje Q trenér společnost s celým týmem k certifikaci etapy II.

Stupně Q certifikace

STUPEŇ I

- implementace nástrojů spolu s týmem
- odeslání požadovaných dokladů ověřovateli

- po vyhodnocení předložených dokumentů, obdrží společnost hodnotící zprávu
- při takovém hodnocení je certifikace společnosti udělena na období tří let
- výsledky stanovených opatření ve společnosti jsou každoročně monitorovány a následně podán nový akční plán

Stupně certifikace

STUPEŇ I

- je navržen tak, aby primárně nepůsobil navenek, ale motivoval uvnitř společnosti
- host by měl kvalitu poznat ne podle razítka certifikace, ale přímo z lepších služeb

STUPEŇ II

- platné osvědčení kvality úrovně služeb fáze I
- aplikace využívání nástrojů
- odeslané požadované doklady ověřovateli
- po vyhodnocení dokumentů, společnost obdrží hodnotící zprávu; dosažení požadovaného minimálního počtu bodu je nutné, na základě této zprávy je vytvořen akční plán; certifikace stupně II budou pro společnost udělen na období tří let
- výsledky stanovených opatření ve společnosti jsou každoročně monitorovány a následně podán nový akční plán

STUPEŇ III

- pravdivý QMS protokol (audit) certifikačního orgánu
- roční přehled o zákaznickém průzkumu
- písemná (Mystery) zpráva buď po 12 nebo 24 měsících
- vypracování akčního plánu pro zajišťování a zlepšování kvality, definice nejméně osmi závazných opatření (každoroční aktualizace)
- odeslané požadované doklady ověřovateli
- po vyhodnocení předložených dokumentů obdrží společnost hodnotící zprávu a na základě dosažených minimálních kritérií je udělena certifikace stupně II na období tří let

PŘÍLOHA Č. 4

Závěrečná zpráva „Analýza kvality služeb pro sektor hotelnictví“

Projekt Moravskoslezského kraje TIME je zaměřen na podporu odborného vzdělávání a návrh podmínek a nástrojů k nastavení krajského systému specifického odborně a profesně orientovaného dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) v Moravskoslezském kraji pro potřeby vybraných kategorií pedagogických pracovníků středních odborných škol.

Vzdělávací programy byly vytvořeny školními týmy metodiků odborného vzdělávání z partnerských škol, které zapojily do realizačních týmů významné odborníky z praxe a zástupce zaměstnavatelů s cílem zajistit co nejtěsnější vazby na potřeby praxe i vývojových tendencí v příslušném oboru. Tyto týmy zajišťují celý proces přípravy i realizace vzdělávacích programů od tvorby, pilotního ověření, inovace na základě zpětné vazby a získaných poznatků, následnou realizaci v rámci vzdělávání pedagogů jiných škol i akreditaci těchto programů pro potřeby DVPP. Takto mohou být výstupy projektu dále šířeny prostřednictvím pilotních partnerských škol, které v roli regionálního oborového centra zajistí specifické DVPP pro potřeby učitelů odborných předmětů, učitelů odborného výcviku a praktického vyučování z vybraných oblastí i po ukončení tohoto krajského projektu.

Tento vzdělávací program byl vytvořen ve spolupráci s odborníky z praxe v rámci projektu Moravskoslezského kraje a je určen učitelům odborných předmětů, odborného výcviku a praktického vyučování na středních odborných školách příslušného oborového zaměření.