



Český systém kvality služeb
Czech service quality system

STANDARD Českého systému kvality služeb

Aktualizace platná od 1. 2. 2018

CzechTourism



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
ŠANCE PRO VÁŠ ROZVOJ



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

Obsah

0	Předmluva	4
1	Úvod	5
2	Termíny a definice.....	6
3	Metodika	10
4	Požadavky I. stupně Standardu ČSKS.....	12
4.1	Všeobecné požadavky	12
4.1.1	Vize organizace	12
4.1.2	Týmový závazek kvality.....	12
4.1.3	Trenér kvality I. stupně ČSKS	12
4.1.4	Technické předpoklady kvality vybraných sektorů cestovního ruchu	12
4.2	Zásady péče o kvalitu	14
4.2.1	Poznání potřeb zákazníka	14
4.2.2	Standardy poskytovaných služeb	14
4.2.3	Odbornost a školení lidí.....	14
4.2.4	Komunikace	14
4.2.5	Aktivní práce se stížnostmi a připomínkami	15
4.3	Procesy služby	15
4.3.1	Všeobecné požadavky	15
4.3.2	Popis procesů.....	15
4.4	Plán opatření	17
5	Požadavky II. stupně Standardu ČSKS.....	18
5.1	Všeobecné požadavky	18
5.2	Obnovení vize	18
5.3	Týmový závazek kvality	18
5.4	Trenér kvality II. stupně ČSKS.....	18
5.5	Měření kvality služeb.....	18
5.5.1	Dotazování zákazníků	18
5.5.2	Dotazování vedoucích pracovníků.....	19
5.5.3	Mystery shopping	19
5.6	Plán opatření	19
6	Cesta k certifikátu	20
6.1	Získání certifikátu I. stupně ČSKS	20
6.1.1	Všeobecné podmínky	21
6.1.2	Žádost o certifikaci.....	22
6.1.3	Udržování certifikátu I. stupně ČSKS	22
6.1.4	Obnova platnosti certifikátu I. stupně ČSKS.....	23
6.1.5	Podmínky platnosti certifikátu I. stupně ČSKS	25
6.1.6	Přechod z I. stupně ČSKS na II. stupeň ČSKS.....	25

6.2	Získání certifikátu II. stupně ČSKS	26
6.2.1	Všeobecné podmínky	27
6.2.2	Žádost o certifikaci II. stupně ČSKS.....	28
6.2.3	Udržování certifikátu II. stupně ČSKS	28
6.2.4	Obnova platnosti certifikátu II. stupně ČSKS.....	30
6.2.5	Podmínky platnosti certifikátu II. stupně ČSKS	32
7	Přílohy	33
7.1	Příloha č. 1 – Příklady opatření	33
7.1.1	Příklady opatření k článku 4.2.1	33
7.1.2	Příklady opatření k článku 4.2.2	33
7.1.3	Příklady opatření k článku 4.2.3	34
7.1.4	Příklady opatření k článku 4.2.4	34
7.1.5	Příklady opatření k článku 4.2.5	35
7.2	Příloha č. 2 – Popis procesu.....	36
7.3	Příloha č. 3 – Kroky procesu	37
7.4	Příloha č. 4 – Plán opatření	38

0 Předmluva

Standard Českého systému kvality služeb (ČSKS) byl vytvořen expertním týmem v rámci veřejné zakázky realizované v projektu Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v ČR (dále jen NSKS), financovaném ze strukturálních fondů EU a státního rozpočtu. Realizátorem projektu NSKS bylo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Od 1. 1. 2016 nastalo období udržitelnosti projektu NSKS. V době udržitelnosti projektu převzala realizaci ČSKS Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR je i nadále vlastníkem projektu a plní funkci odborného garanta.

Na tvorbě standardu se dále podílely svými oborovými standardy, které jsou v případě relevantnosti pro subjekt povinnou součástí požadavků standardu, tyto zainteresované strany:

- Asociace hotelů a restaurací ČR
- Asociace kempů ČR
- Asociace turistických informačních center ČR
- Asociace lanové dopravy ČR
- Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism

Od 19. 10. 2015 patří mezi spolupracující subjekty rovněž Asociace průvodců České republiky a Nadace Partnerství, od 1. 1. 2017 Asociace horských středisek ČR, Asociace golfových hřišť a Svaz venkovské turistiky a agroturistiky, od 1. 2. 2018 Česká Mountainbiková Asociace.

Standard ČSKS je nedílnou součástí Českého systému kvality služeb (ČSKS) a tvoří jeho metodickou část. ČSKS je inovativní a dobrovolný nástroj primárně určený pro malé a střední organizace působící v cestovním ruchu, jimž je schopen systematicky pomáhat při zvyšování kvality služeb a získávání odborných znalostí a současně přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti těchto subjektů. Standard ČSKS je manažerským systémem řízení přizpůsobený pro sektor cestovního ruchu.

Standard ČSKS vydává Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism a jeho aktuální verzi zveřejňuje na webových stránkách www.csks.cz. Revize Standardu ČSKS nabývají platnosti datem zveřejnění na webových stránkách www.csks.cz.

Text Standardu ČSKS a jeho revize připravuje Specializované pracoviště Českého systému kvality služeb při CzechTourism na základě vlastních poznatků i podnětů z Rady pro kvalitu a certifikaci, Hodnotitelského centra, i profesních asociací.

Standard ČSKS a jeho revize schvaluje Rada pro kvalitu a certifikaci na návrh Specializovaného pracoviště. V případě absence Rady pro kvalitu a certifikaci schvaluje Standard ČSKS a jeho revize Řídící výbor projektu NSKS na návrh Specializovaného pracoviště.

1 Úvod

Účelem tohoto Standardu je podpořit kvalitu ve službách v oblasti cestovního ruchu a tím vytvořit předpoklad pro spokojenost zákazníka, což v konečném důsledku povede k zachování konkurenceschopnosti ČR jako destinace cestovního ruchu.

Požadavky tohoto standardu jsou formulovány tak, aby jejich aplikace přinesla užitek jak zákazníkům, tak i provozovatelům služeb od těch nejmenších až po velké organizace.

Podle tohoto Standardu je možné certifikovat ubytovací zařízení, restaurace, kempy a chatové osady, lanovky a horské areály, turistická informační centra, muzea, galerie, atrakce, organizace destinačního managementu i další subjekty, které poskytují služby v cestovním ruchu.

Je možné, že o vybudování systému řízení kvality dle Standardu ČSKS a o certifikaci podle tohoto Standardu budou usilovat i poskytovatelé služeb mimo oblast cestovního ruchu. I v takovém případě lze Standard využít, a pokud daný subjekt přijme přístup ke kvalitě popsáný v kapitole Metodika a splní požadavky Standardu v kapitole Požadavky, může být certifikován.

2 Termíny a definice

Pro účely tohoto Standardu platí následující termíny a definice. Tam, kde to bylo možné, byly převzaty definice z normy ČSN EN ISO 9000¹ upravené z hlediska lepší srozumitelnosti pro potřeby tohoto Standardu.

Certifikační místo	Certifikační místo zahrnuje Specializované pracoviště Českého systému kvality služeb, Radu pro kvalitu a certifikaci Českého systému kvality služeb a Hodnotitelské centrum Českého systému kvality služeb.
Cílová skupina zákazníků	Cílová skupina zákazníků je jedna nebo více skupin zákazníků, na které se organizace zaměří na základě své vize a na základě průzkumu očekávání zákazníků. Takovými cílovými skupinami mohou být např. rodiny s dětmi, senioři, cyklisti nebo obchodní cestující aj.
Hlas zákazníka	Vyslovené i nevyslovené požadavky a potřeby zákazníka.
Hodnotitelské centrum Českého systému kvality služeb	Hodnotitelské centrum zabezpečuje posuzování shody podle podkladů, dodaných organizacemi, se Standardem Českého systému kvality služeb v prvním i druhém stupni.
Kroky procesu	Díličí jednotky, činnosti, z kterých se skládá proces.
Management kvality	Koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace s ohledem na kvalitu. Management kvality obecně zahrnuje stanovení politiky kvality a cílů kvality, plánování kvality, řízení kvality, prokazování kvality a zlepšování kvality.
Mystery shopping	Využití utajeného zákazníka k hodnocení kvality poskytované služby. Používá se především k hodnocení „měkkých“ dovedností a odborné kompetence personálu, průběhu procesu nebo dodržování standardů. Tato šetření musí probíhat v souladu se směrnicemi ESOMAR. Protože poskytovatel služby neví, že je monitorován, nesmí být výsledků využito k hodnocení jednotlivých pracovníků.
Neustálé	Opakující se činnosti, které jsou prováděny proto, aby se neustále

¹ ČSN EN ISO 9000:2006 Systém managementu kvality – Základy, zásady a slovník (Česká technická norma ICS 01.040.03, 03.120.10)

zlepšování	zvyšovala schopnost plnit stanovené požadavky.
Očekávaná kvalita	Je úroveň kvality, kterou očekává zákazník na základě předchozích zkušeností, marketingové komunikace a slibů daných organizací.
Odborná způsobilost	Prokázaná schopnost aplikovat znalosti a dovednosti příslušnou osobou.
Opatření	Je plánovaná činnost prováděná za účelem dosažení požadovaného výsledku.
Organizace	Pro potřebu tohoto Standardu se organizací rozumí ten, kdo poskytuje službu.
Organizace nejmenší velikosti	Organizací nejmenší velikosti se rozumí podnik, jehož počet pracovníků není vyšší než 3, a to ani v sezóně.
Plán opatření	Je soubor opatření plánovaných zpravidla na jeden rok a zaznamenaných do formuláře v Příloze č. 4 tohoto Standardu.
Počet pracovníků	Do počtu pracovníků se zahrnují všichni pracovníci, kteří pracují pro organizaci v jejím jméně bez ohledu na jejich pracovněprávní vztah.
Proces	Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.
Přezkoumání	Činnost, která se provádí proto, aby se zjistilo, zda předmět přezkoumání je přiměřený, vhodný a dostatečně efektivní k tomu, aby dosahoval stanovených cílů.
Rada pro kvalitu a certifikaci Českého systému kvality služeb	Je složena ze zástupců Ministerstva pro místní rozvoj ČR, České centrály cestovního ruchu – CzechTourism, Rady kvality při Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, Hodnotitelského centra ČSKS a zástupce Pracovní skupiny, která sdružuje profesní asociace a zástupce odborné veřejnosti. Rada kvality na základě podnětů z ostatních pracovišť projednává změny v požadavcích Standardu Českého systému kvality služeb a v hodnotících kritériích. Rada dále posuzuje návrhy na odebrání certifikátu a funguje jako odvolací místo pro organizace v případě stížností na Hodnotitelské centrum nebo Specializované pracoviště.

Skupinový trenér kvality	<p>Skupinový trenér je Trenérem kvality v organizaci, ve které pracuje a dále Trenérem až maximálně tří dalších organizací nejmenší velikosti.</p> <p>Skupinovým trenérem nemůže být pracovník agentury, která by tuto službu nabízela organizacím nejmenší velikosti za úplatu za účelem dosažení zisku.</p>
Specializované pracoviště Českého systému kvality služeb	<p>Jedná se o pracoviště, které je jednotným místem kontaktu pro všechny zainteresované strany. Metodicky řídí Český systém kvality služeb, je správcem značky Českého systému kvality služeb, přijímá podklady pro certifikaci, vydává certifikáty organizacím i Trenérům kvality Českého systému kvality služeb a poskytuje informace o Českém systému kvality služeb.</p>
Standard Českého systému kvality služeb	<p>Standard Českého systému kvality služeb je nedílnou součástí Českého systému kvality služeb (ČSKS) a tvoří jeho metodickou část. Standard vydává Specializované pracoviště Českého systému kvality služeb.</p>
Standard poskytované služby	<p>Standard určuje, jak se má daná služba zákazníkovi poskytnout. Může mít podobu postupu, kontrolního seznamu, obrázkové předlohy, videa apod. Standard může určovat například způsob přijetí hosta na recepci hotelu nebo způsob pomoci hendikepovaným osobám při prohlídce galerie.</p>
Stížnost	<p>Stížností se rozumí v kontextu tohoto Standardu jakákoliv negativní připomínka nebo komentář k poskytované službě. Může být vyjádřena různými formami, např. písemně, elektronickou cestou, nebo i ústně. Reklamacce podle platné legislativy je rovněž v tomto Standardu automaticky považována za stížnost.</p>
Technické předpoklady kvality	<p>Technické předpoklady kvality jsou kritéria stanovená profesními asociacemi. Pro vybrané sektory jsou kvalifikačním předpokladem pro vstup do systému ČSKS.</p>
Trenér kvality I. stupně ČSKS	<p>Trenér kvality I. stupně ČSKS je osoba, kterou určila organizace a úspěšně absolvovala školení a získala certifikát Trenér kvality I. stupně ČSKS.</p>
Trenér kvality II. stupně ČSKS	<p>Trenér kvality II. stupně ČSKS je osoba, kterou určila organizace a úspěšně absolvovala školení a získala certifikát Trenér kvality II. stupně ČSKS.</p>

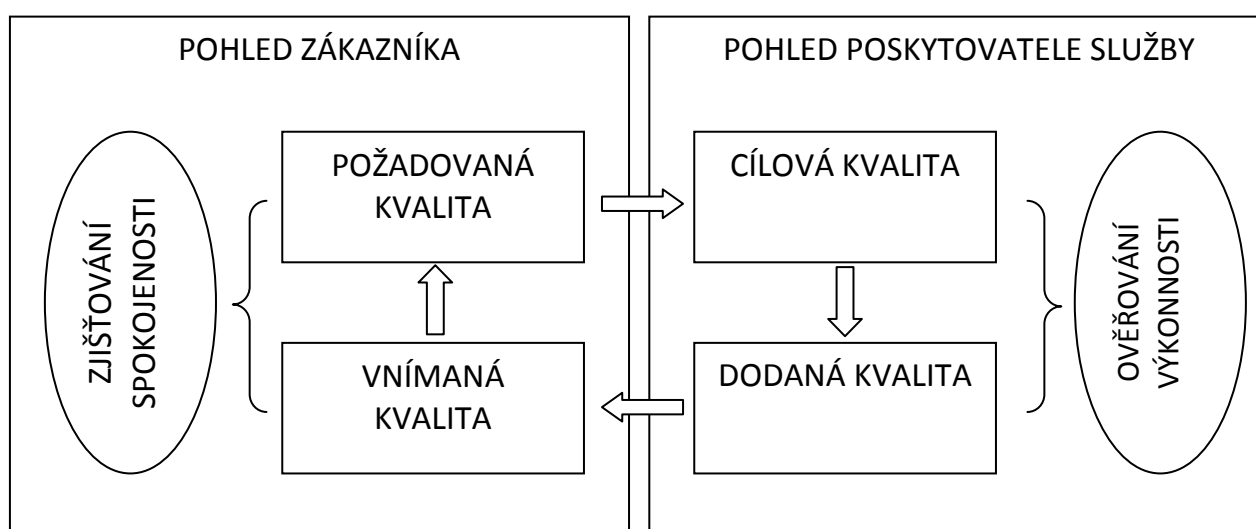
Vize	Vize organizace pro potřebu Standardu ČSKS představuje jasnou a motivující výzvu vedení k poskytování takových služeb, které organizace inzeruje svým zákazníkům. Musí být jasně pochopitelná všem pracovníkům a ve shodě se závazky/cíli, které si organizace stanovuje. Jedním z těchto cílů musí být i závazek k plnění Standardu ČSKS.
Vnímaná kvalita	Je úroveň kvality, kterou zákazník přisoudil již poskytnuté službě.
Webový portál Českého systému kvality služeb	Webový portál Českého systému kvality služeb www.csks.cz je základním zdrojem informací pro organizace usilující o certifikaci v rámci Českého systému kvality služeb. Prostřednictvím webového rozhraní provádí organizace registraci a přihlášení do Českého systému kvality služeb. Zároveň přes portál podávají žádosti o certifikaci, aktualizaci či recertifikaci.
Zákazník	Příjemce služby.
Zpráva certifikačního místa	Zpráva certifikačního místa obsahuje výstupy z dotazníkových šetření a mystery shoppingu v II. stupni ČSKS. Zpráva certifikačního místa je určena pro organizaci žádající o certifikaci II. stupně ČSKS, na základě které vypracovává Plán opatření.

3 Metodika

Standard ČSKS vychází ze základního konceptu SERVQUAL² a ServiceQualitätDeutschland³, který je na stejném modelu rovněž založen.

Přístup ke kvalitě v modelu SERVQUAL vychází ze základního poznatku, který vyplývá z mnoha výzkumů a je potvrzen praxí: zákazník přijímá službu s určitým očekáváním. Dodanou službu potom posuzuje podle svého prožitku, svého vnímání. Zjednodušeně lze model SERVQUAL popsat následujícím obrázkem:

Model SERVQUAL:



Požadovaná kvalita je ta, kterou zákazník očekává, že v rámci služby obdrží od dodavatele služby. Poskytovatel služby se právě tuto službu snaží poskytnout. 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 kvalitu. Skutečně dodávaná kvalita může být ovšem jiná a rozdíl mezi cílovou a skutečně dodávanou kvalitou je měřítkem výkonnosti organizace, tj. schopností poskytovatele služby službu v požadované kvalitě dodat. 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. Aby poskytovatel služby dokázal včas reagovat na požadavky svých zákazníků, zjišťuje si, jak je zákazník spokojen (zjišťování spokojenosti) i jak se mu daří plnit to, co si sám stanovil (ověřování výkonnosti).

²Zeithaml, Parasuraman & Berry, "Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations," Free Press, 1990

³ServiceQualitätDeutschland, licence k používání Standardu vlastněná Ministerstvem pro místní rozvoj ČR

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

Zákazník si přitom všímá pěti aspektů:

- **Hmatatelné aspekty**, je to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. propagační materiály, vybavení provozovny, oblečení pracovníků.
- **Spolehlivost** znamená, že služba je poskytnuta správně a přesně dle zadání. Poskytovatel služby musí vždy dodržet své sliby.
- **Ochota** znamená, že poskytovatel pomáhá ochotně a rychle. Zákazník musí mít vždy pocit, že je 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.

4 Požadavky I. stupně Standardu ČSKS

4.1 Všeobecné požadavky

4.1.1 Vize organizace

Organizace musí stanovit vizi, která bude ve shodě s definicí vize uvedené v tomto Standardu. Tato vize musí:

- odpovídat záměrům organizace,
- obsahovat závazek k plnění Standardu ČSKS,
- být v organizaci sdílena všemi pracovníky,
- být přezkoumávána z hlediska její aktuálnosti.

Je doporučeno, aby vedení organizace vizi podepsalo. Současně s ní musí být seznámeni všichni pracovníci. Pro prokazatelnost se doporučuje vizi uvést jako součást týmového závazku kvality, který musí podepsat všichni pracovníci organizace.

4.1.2 Týmový závazek kvality⁴

Pracovníci organizace nebo pracovní tým, kterého se plnění ČSKS týká, se musí svým podpisem zavázat k aktivní podpoře ČSKS.

Pracovníci musí znát zásady, podle kterých se řídí jejich organizace orientovaná na kvalitu, vizi organizace a musí vědět, jaké závazky včetně konkrétních úkolů, tím na sebe vůči zákazníkům berou. Týmový závazek kvality musí být každý rok přezkoumán.

4.1.3 Trenér kvality I. stupně ČSKS

V organizaci, ve které pracují více než tři pracovníci, musí mít jeden z nich certifikát Trenéra kvality I. stupně ČSKS a do funkce Trenéra kvality I. stupně ČSKS musí být organizací jmenován.

V organizaci do počtu pracovníků tři včetně, může funkci Trenéra kvality I. stupně ČSKS vykonávat skupinový trenér, který je rovněž do této funkce organizací jmenován (viz čl. 2 Termíny a definice).

4.1.4 Technické předpoklady kvality vybraných sektorů cestovního ruchu

Organizace, pro které jsou stanoveny technické předpoklady kvality, musí v rámci plnění požadavků ČSKS splňovat i tyto sektorové předpoklady. Požadavek se týká těchto sektorů:

⁴ Závazkem kvality pracovníci potvrzují, že znají vizi organizace, cíle a ostatní opatření, kterými organizace plní požadavky Standardu Českého systému kvality služeb.

- Sektor Hotelnictví (kategorie ubytovacího zařízení – hotel, hotel garni, motel, botel a penzion) – Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení – organizace se musí prokázat platným certifikátem Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR vydané Asociací hotelů a restaurací ČR;
- Sektor kempů a chatových osad (kategorie kemp, chatová osada) – organizace se musí prokázat platným certifikátem kategorizace vydané Asociací kempů ČR;
- Sektor služeb lanovek a horských areálů – organizace se musí prokázat platným certifikátem klasifikace vydané Asociací lanové dopravy nebo certifikátem Hodnocení horských areálů ČR (pevné a elektronické hodnocení) vydaným Asociací horských středisek ČR;
- Sektor turistických informačních center (kategorie turistické informační centrum) – organizace se musí prokázat platným certifikátem klasifikace vydané A.T.I.C. ČR ve spolupráci s ČCCR – CzechTourism;
- Sektor průvodců – organizace se musí prokázat platným certifikátem klasifikace vydané Asociací průvodců České republiky;
- Sektor golfových hřišť – organizace se musí prokázat platným certifikátem Klubového ratingu provozovatele Golfového zařízení vydaným Asociací golfových hřišť;
- Sektor ubytování v soukromí (kategorie ubytovacího zařízení – pokoje pro hosty, apartmány pro hosty, objekty pro rekreaci, malé penziony) – organizace se musí prokázat platným certifikátem Oficiální jednotné klasifikace provozovatele ubytování v soukromí vydaným Svazem venkovské turistiky a agroturistiky.
- Sektor areálů pro terénní cyklistiku – organizace se musí prokázat platným certifikátem Klasifikace areálů pro terénní cyklistiku vydaným Českou Mountainbikovou Asociací, z.s.

Tyto technické předpoklady kvality jsou uveřejněny na webových stránkách příslušných profesních asociací a na webovém portále Českého systému kvality služeb. V případě přijetí nového technického předpokladu kvality v době platnosti certifikace ČSKS se organizace musí prokázat předložením příslušného certifikátu v rámci procesu recertifikace. Organizace není povinna předložit příslušný certifikát v rámci roční aktualizace.

Součástí Českého systému kvality služeb jsou rovněž tzv. přidružené standardy kvality. Jedná se o standardy kvality, které neplní funkci technického předpokladu kvality pro určitý sektor. Certifikát kvality vydaný v rámci přidruženého standardu není organizace povinna dokládat. Předložení certifikátu je však doporučeno.

Mezi přidružené standardy kvality patří:

- Certifikace Cyklisté vítání garantovaná Nadací partnerství.

4.2 Zásady péče o kvalitu

Organizace musí pro každou zásadu uvedenou v čl. 4.2.1 až 4.2.5 tohoto Standardu vybrat alespoň jedno opatření, pro něž může využít témata z uvedených příkladů v Příloze č. 1, ke kterému napíše Plán opatření ve shodě s požadavkem v čl. 4.4 tohoto Standardu.

4.2.1 Poznání potřeb zákazníka

Vedení organizace musí systematicky zjišťovat, jaká jsou očekávání zákazníků a jaká je jejich spokojenost. Znalost očekávání zákazníků je základním předpokladem pro plánování a poskytování kvalitních služeb. Znalost spokojenosti je důležitá pro řízení procesu poskytování služby a je ukazatelem úspěšnosti péče o kvalitu.

4.2.2 Standardy poskytovaných služeb

Tam, kde je to vhodné, musí organizace zpracovat standardy poskytování služeb. Cílem standardů je poskytnout zákazníkovi službu, která odpovídá jeho očekáváním bez ohledu na to, který pracovník službu poskytuje.

Standardy mohou mít podobu dokumentovaných postupů, kontrolních seznamů, obrázkových předloh, videí apod. Standardy musí:

- být měřitelné,
- vycházet z očekávání zákazníků,
- odpovídat vizi organizace,
- být realizovatelné,
- být formulovány srozumitelně a jednoznačně.

4.2.3 Odbornost a školení lidí

Organizace musí zajistit, aby pracovníci ovlivňující kvalitu poskytované služby byli kompetentní na základě vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností.

Tam, kde je to vhodné, musí organizace poskytovat svým pracovníkům školení a výcvik.

4.2.4 Komunikace

Organizace musí zajistit, aby komunikace vůči zákazníkům, pracovníkům i dalším zúčastněným stranám podporovala vizi a přispívala k neustálému zvyšování kvality poskytovaných služeb.

4.2.4.1 Externí (vnější) komunikace

Očekávání, která vyvolává organizace prostřednictvím vnější komunikace, musí být vždy naplněna.

Komunikace může probíhat např. pomocí:

- tištěné reklamy,
- prezentace na internetu,
- ústním příslibem pracovníků,
- dosavadním poskytováním služeb nebo
- jiných komunikačních kanálů.

4.2.4.2 Interní komunikace

Organizace musí zajistit, aby pracovníci znali očekávání zákazníků a aby znali přísliby, které jim organizace dala, včetně propagačních materiálů, prezentací slevových akcí a podobně.

4.2.5 Aktivní práce se stížnostmi a připomínkami

Organizace si musí osvojit aktivní způsob práce se stížnostmi a připomínkami zákazníků. Ten zahrnuje:

- Uvědomění si významu stížností.
- Hledání cest, jak usnadnit zákazníkům poskytování zpětné vazby.
- Proškolení pracovníků, kteří přijímají ústní stížnosti a připomínky.
- Zpracování postupu pro vyřizování stížností a připomínek.
- Pravidelné vyhodnocení a analýza stížností a připomínek.

4.3 Procesy služby

4.3.1 Všeobecné požadavky

Organizace do celkového počtu 15 pracovníků (včetně) musí určit alespoň jeden proces, který bude splňovat kritéria uvedená v čl. 4.3.2 tohoto Standardu.

Organizace, která má více než 15 pracovníků, musí určit alespoň dva procesy, které budou splňovat kritéria uvedená v čl. 4.3.2 tohoto Standardu.

Alespoň jeden proces v organizaci se musí týkat přímého kontaktu se zákazníkem.

4.3.2 Popis procesů

Každý proces, který organizace určí, musí mít nejméně 4 a nejvíce 8 kroků.

Každý krok procesu musí obsahovat:

- a) název kroku procesu,
- b) očekávání zákazníka,
- c) popis současného stavu,

- d) požadovaný cílový stav,
- e) opatření, která se musí přijmout, aby cílový stav byl dosažen (pouze v případě, že se požadovaný cílový stav liší od stavu současného).

Ke každému procesu musí být přijato alespoň 1 opatření.

4.4 Plán opatření

Organizace musí vypracovat na každý rok Plán opatření, ve kterém budou shrnuta opatření uvedená v popisu procesu (procesů) služby (minimálně 1 opatření, viz požadavek v čl. 4.3) a zásadách péče o zákazníka (minimálně 5 opatření, viz čl. 4.2). Plán opatření tedy musí obsahovat alespoň 6 opatření pro první rok, přičemž jednotlivá opatření budou obsahovat:

- a) název opatření,
- b) cíl opatření,
- c) způsob realizace opatření,
- d) osobu odpovědnou za realizaci opatření,
- e) a termín, do kdy má být opatření realizováno.

Alespoň jedno z přijatých opatření se musí týkat přímého kontaktu se zákazníky a zákazníci musí toto opatření bezprostředně pocítit.

Plán opatření musí být minimálně jednou ročně vyhodnocen v rámci aktualizace certifikátu. U opatření, která nebyla splněna nebo byla splněna jen částečně, musí být uvedeno zdůvodnění a v případě jejich smysluplnosti mohou být převedena na příští období.

5 Požadavky II. stupně Standardu ČSKS

5.1 Všeobecné požadavky

Organizace, která usiluje o získání II. stupně ČSKS, musí i nadále splňovat všechny požadavky I. stupně ČSKS.

5.2 Obnovení vize

Organizace musí přezkoumat vizi stanovenou v rámci plnění I. stupně z pohledu její aktuálnosti.

5.3 Týmový závazek kvality⁵

Pracovníci organizace nebo pracovní tým, kterého se plnění II. stupně ČSKS týká, se musí svým podpisem zavázat k aktivní podpoře ČSKS.

Pracovníci musí znát zásady, podle kterých se řídí jejich organizace orientovaná na kvalitu, vizi organizace a musí vědět, jaké závazky, včetně konkrétních úkolů tím na sebe vůči zákazníkům berou a jaká měření se v rámci zabezpečování kvality v organizaci provádí a s jakým výsledkem.

5.4 Trenér kvality II. stupně ČSKS

V organizaci, ve které pracují více než tři pracovníci, musí mít jeden z nich certifikát Trenéra kvality II. stupně ČSKS a do funkce Trenéra kvality II. stupně ČSKS musí být organizací jmenován.

V organizaci do počtu pracovníků tři včetně může funkci Trenéra kvality II. stupně ČSKS vykonávat skupinový trenér (viz čl. 2 Termíny a definice).

5.5 Měření kvality služeb

5.5.1 Dotazování zákazníků

Organizace musí provést průzkum spokojenosti zákazníků pomocí dotazníků SERVQUAL vydaných certifikačním místem. Minimální počet navrácených dotazníků je 30 pro každou cílovou skupinu zákazníků.

⁵ Závazkem kvality pracovníci potvrzují, že znají vizi organizace, cíle a ostatní opatření, kterými organizace plní požadavky Standardu Českého systému kvality služeb.

Průzkum spokojenosti zákazníků se musí provádět minimálně jedenkrát za tři roky, tj. vždy v rámci recertifikace.

5.5.2 Dotazování vedoucích pracovníků

Organizace musí provést průzkum názorů vedoucích pracovníků pomocí dotazníků SERVQUAL vydaných certifikačním místem, jejichž otázky korespondují s otázkami pro zákazníky. V rámci tohoto šetření musí být osloveni všichni vedoucí pracovníci, majitelé či zřizovatelé, kteří se podílejí na plnění II. stupně ČSKS.

Průzkum názorů vedoucích pracovníků se musí provádět minimálně jedenkrát za tři roky, tj. vždy v rámci recertifikace.

5.5.3 Mystery shopping

Organizace v rámci procesu certifikace II. stupně ČSKS odesílá prostřednictvím webového portálu www.csks.cz žádost o certifikaci II. stupně ČSKS. Následně provede Hodnotitelské centrum v organizaci mystery shopping.

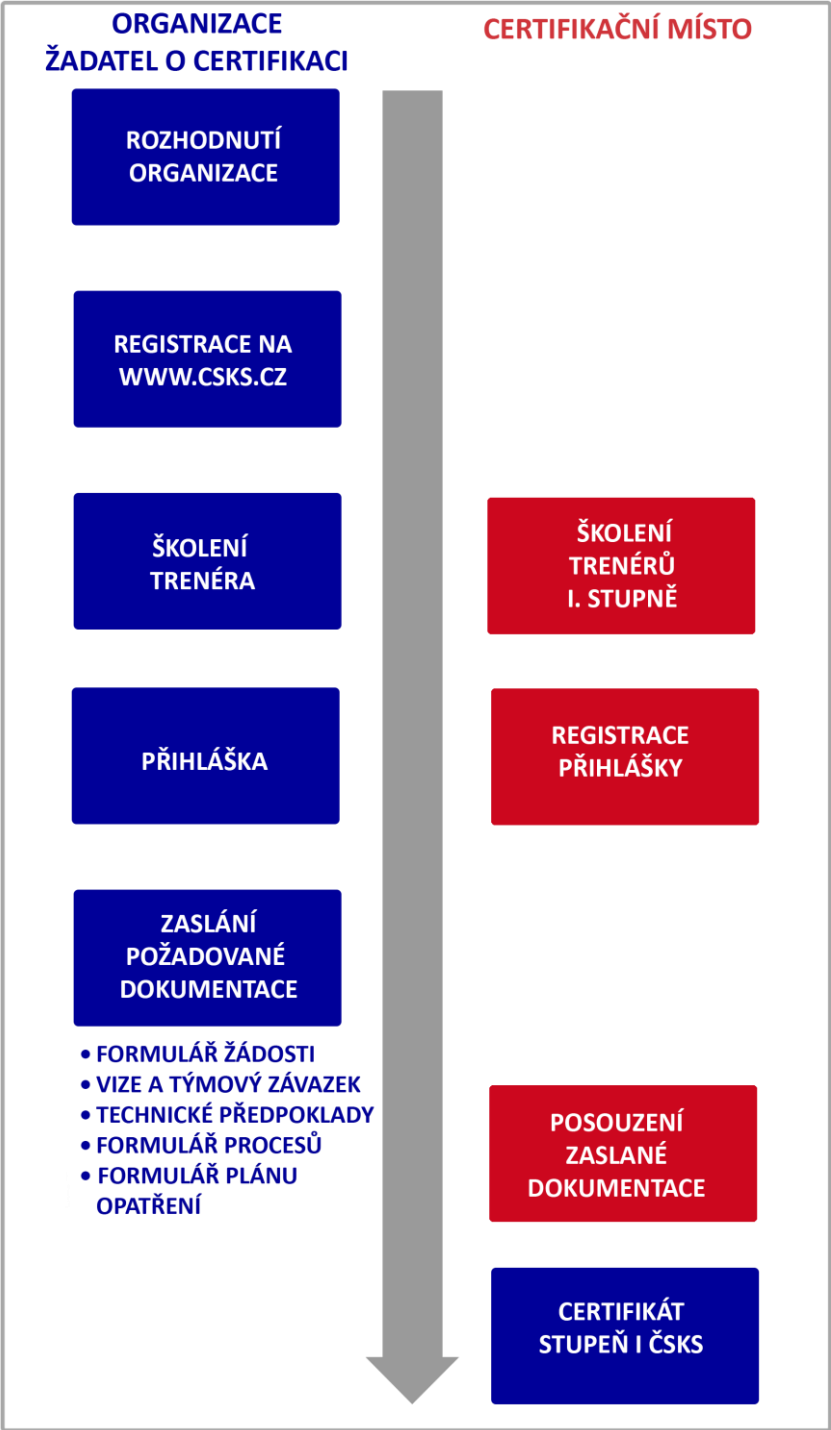
5.6 Plán opatření

Organizace musí doplnit Plán opatření vyplývající z požadavků I. stupně ČSKS o další opatření, která budou reagovat na Zprávu certifikačního místa (výsledky mystery shoppingu a výstupy z dotazníků). Formát plánu opatření musí být ve shodě s požadavkem v čl. 4.4 tohoto Standardu.

Plán opatření musí být minimálně jedenkrát ročně vyhodnocen v rámci aktualizace certifikátu a musí být přijata nová opatření, která budou reagovat na aktuální skutečnosti v organizaci.

6 Cesta k certifikátu

6.1 Získání certifikátu I. stupně ČSKS



6.1.1 Všeobecné podmínky

- a) Organizace splnila veškeré požadavky I. stupně Standardu ČSKS, čl. 4 tohoto Standardu.
- b) Organizace elektronicky přes on-line nástroje stvrdí souhlas se Závaznými pravidly certifikace Českého systému kvality služeb spolu s čestným prohlášením. Tato Závazná pravidla certifikace Českého systému kvality služeb upravují všechna práva a povinnosti obou stran.
- c) Organizace elektronicky přes on-line nástroje zašle certifikačnímu místu všechny vyplněné formuláře, které vyplývají z požadavků čl. 4.3 a čl. 4.4 tohoto Standardu. Jsou to:
- Popis procesu.
 - Kroky procesu.
 - Plán opatření.
- d) Organizace elektronicky přes on-line nástroje zašle certifikačnímu místu:
- vizi a podepsaný týmový závazek kvality ve shodě s požadavky v čl. 4.1.1 a čl. 4.1.2 tohoto Standardu,
 - informace o organizaci, jako jsou např. letáky a dále interní materiály (pokud jsou k dispozici), na jejichž základě bude moci certifikační místo lépe posoudit, zda přijatá opatření jsou vhodná a přiměřená,
 - doklad o splnění technického předpokladu kvality služeb s uvedenou dobou platnosti, pokud se organizace technický předpoklad týká (viz požadavek v čl. 4.1.4).

Neúplné nebo špatně vyplněné podklady musí být doplněny, příp. opraveny během tří měsíců od data vrácení žádosti. Nebude-li tato lhůta dodržena, musí být podána nová žádost.

Zvláštní organizační formy organizací:

- a) Organizace, které mají více samostatných provozoven: Pro každou provozovnu je potřeba úplná žádost. Obsahově by se žádost měla zaměřovat na místní zvláštnosti příslušné provozovny (pobočky). V každé provozovně musí být jako Trenér kvality I. stupně ČSKS vyškolen jeden pracovník.
- b) O organizace nejmenší velikosti může pečovat „skupinový trenér“ (viz kapitola 2, Termíny a definice).

6.1.2 Žádost o certifikaci

Žádost o získání certifikátu ČSKS podává organizace u certifikačního místa prostřednictvím on-line nástrojů na webovém rozhraní www.cskcs.cz.

6.1.3 Udržování certifikátu I. stupně ČSKS

a) První aktualizace:

- Do 12 měsíců od udělení certifikátu, nejdříve však po 10 měsících, musí organizace vyhodnotit plán opatření z minulého roku. V plánu opatření musí být uvedeno, na kolik % byla jednotlivá opatření splněna, u těch, která byla splněna jen částečně nebo vůbec, uvést důvody.
- Organizace musí vypracovat nový plán opatření, který bude splňovat požadavky z čl. 4.4 tohoto Standardu, s jejichž realizací se počítá na další období. Přijatých opatření musí být minimálně 6 a alespoň jedno z nich se musí týkat bezprostředního kontaktu se zákazníkem a zákazník ho musí pocítit. Do nových opatření mohou být zařazena i ta, která nebyla v předchozím období splněna vůbec nebo jen částečně, pokud jsou i nadále smysluplná.
- Organizace musí přes on-line nástroje nahrát přezkoumanou vizi, která musí obsahovat závazek k plnění Standardu ČSKS. Pokud je vize organizace stále platná, organizace ji nemění, pouze v on-line nástrojích potvrdí vizi na další období.
- Organizace musí nahrát podepsaný a přezkoumaný týmový závazek kvality, který musí obsahovat podpisy všech pracovníků a aktuální datum.
- Organizace musí přezkoumat, zda i nadále splňuje požadavek dle čl. 4.3.1. a případně musí k tomu přijmout příslušná opatření (počet pracovníků vs. počet procesů).
- Organizace musí do on-line nástrojů nahrát doklad, že nadále plní technický předpoklad kvality služeb, pokud se organizace technický předpoklad týká.
- Pokud stávající procesy byly aktualizovány nebo nahrazeny novými, musí být v on-line nástrojích vyplněny příslušné formuláře.

b) Druhá aktualizace

- Do 24 měsíců od udělení certifikátu, nejdříve však po 22 měsících, použije organizace stejný postup aktualizace jako při první aktualizaci.

6.1.4 Obnova platnosti certifikátu I. stupně ČSKS

Před uplynutím doby platnosti certifikátu ČSKS požádá organizace o obnovu platnosti certifikátu na další tříleté období (recertifikace). Při obnově platnosti certifikátu ČSKS, musí organizace postupovat následovně:

a) Organizace prostřednictvím on-line nástrojů zašle certifikačnímu místu:

- **Přezkoumanou vizi**

Organizace musí přezkoumat vizi na další tříleté období z pohledu její aktuálnosti.

- **Obnovený týmový závazek kvality**

Pracovníci organizace musí obnovit svůj závazek ke kvalitě. Týmový závazek kvality musí být podepsán všemi pracovníky a musí být uvedeno aktuální datum.

- **Informace o organizaci**

Informace o organizaci, jako jsou např. letáky a dále interní materiály (pokud jsou k dispozici), na jejichž základě bude moci certifikační místo lépe posoudit, zda přijatá opatření jsou vhodná a přiměřená.

b) Organizace zašle certifikačnímu místu elektronicky prostřednictvím on-line nástrojů všechny vyplněné formuláře, které vyplývají z požadavků čl. 4.3 a čl. 4.4 tohoto Standardu:

- **Procesy**

Při obnově platnosti certifikátu není nutné vytvářet nové procesy, pokud stávající procesy jsou nadále platné. Pokud stávající procesy byly aktualizovány nebo nahrazeny novými, musí být v on-line nástrojích upraveny.

- **Plán opatření**

Organizace musí vypracovat nový plán opatření, který bude splňovat požadavky čl. 4.4 tohoto Standardu, s jejichž realizací se počítá na další období. Přijatých opatření musí být minimálně 6 a alespoň jedno z nich se musí týkat bezprostředního kontaktu se zákazníkem a zákazník ho musí pocítit. Do nových opatření mohou být zařazena i ta, která nebyla v předchozím období splněna vůbec nebo jen částečně, pokud jsou i nadále smysluplná.

Prodloužení certifikátu lze vždy po třech letech opakovat.

Proces obnovy platnosti certifikátu je potřeba započít v předstihu tak, aby bylo rozhodnuto o obnovení platnosti certifikátu dříve, než skončí platnost stávajícího certifikátu. Organizaci bude na webovém portále v rámci on-line nástrojů

zpřístupněna žádost o obnovení certifikátu na další tříleté období dva měsíce před koncem platnosti certifikátu.

6.1.5 Podmínky platnosti certifikátu I. stupně ČSKS

- a) Certifikát I. stupně ČSKS se uděluje na 3 roky od data udělení certifikátu.
- b) Před uplynutím tří let lze u certifikačního místa podat žádost prostřednictvím webového rozhraní www.csks.cz o obnovení platnosti certifikátu I. stupně na další tříleté období (recertifikace).
- c) Platnost certifikátu I. stupně ČSKS zaniká v těchto případech:
 - Pokud Trenér kvality I. stupně ČSKS působící v organizaci svůj pracovní poměr v organizaci ukončí a do šesti měsíců není zaměstnán nebo proškolen nový Trenér kvality.
 - Organizace nezašle nový Plán opatření podle podmínek uvedených v čl. 4.4 tohoto Standardu.
 - Pokud organizace nadále neplní požadavky čl. 4 tohoto Standardu.
 - Pokud zákazníci na organizaci podají stížnost u certifikačního místa, provede certifikační místo přezkoumání a rozhodne o odnětí certifikátu.
 - Pokud organizace přestala plnit technický standard kvality pro oborový sektor, který se jí týká, a do tří měsíců od pozbytí platnosti neprojde recertifikací sektorovým technickým předpokladem.

Nová žádost může být podána nejdříve jeden rok po odnětí certifikátu. Rozhodnutí o odnětí certifikátu ČSKS je v pravomoci Rady pro kvalitu a certifikaci, v případě absence Rady pro kvalitu rozhoduje o odnětí certifikátu Řídící výbor projektu Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v ČR.

- d) Certifikát ČSKS a označení provozovny zůstávají ve vlastnictví certifikačního místa. Pokud již předpoklady pro držení certifikátu nejsou splněny, musí být certifikát spolu s označením provozovny vrácen. Právo na používání certifikátu ČSKS pro reklamní účely zaniká jeho odnětím.

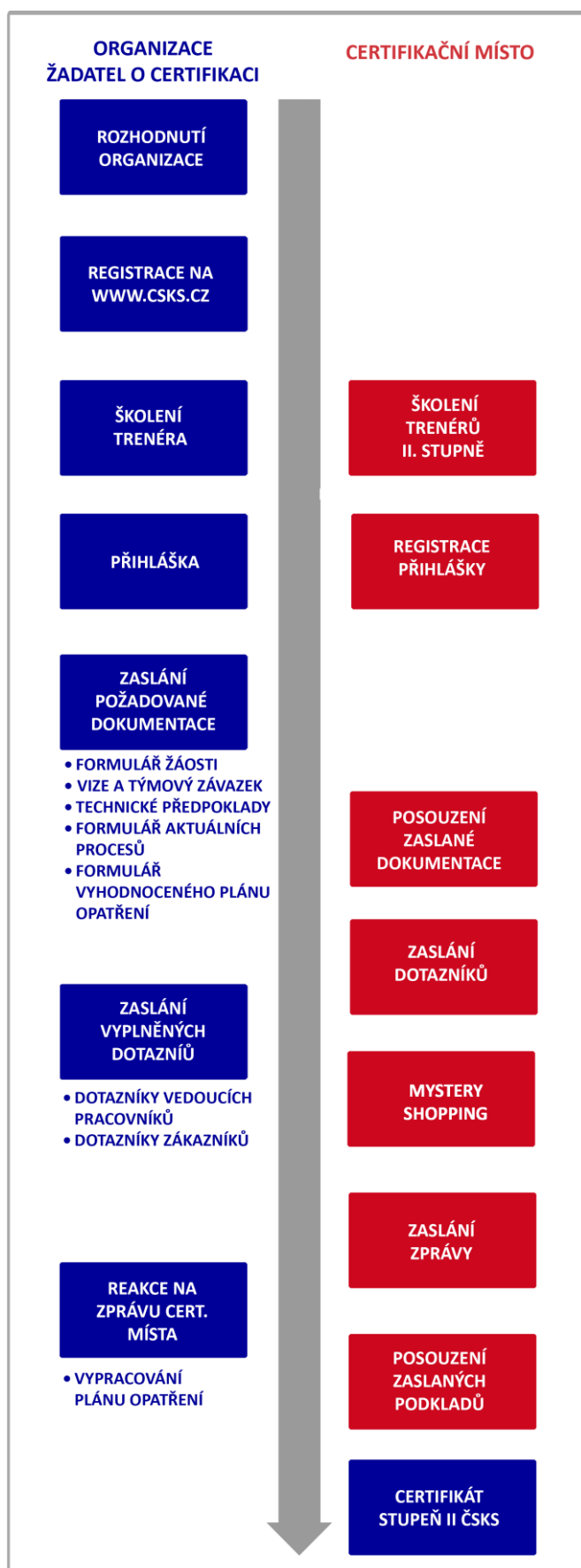
6.1.6 Přejít z I. stupně ČSKS na II. stupeň ČSKS

Přejít na II. stupeň je možný nejdříve po šesti měsících od udělení certifikátu I. stupně ČSKS.

Žádost o certifikaci II. stupně ČSKS musí být certifikačnímu místu podána v souladu s čl. 5 tohoto Standardu.

Vzhledem k tomu, že přechod na II. stupeň ČSKS vyžaduje splnění řady časově náročných úkolů, doporučuje se se zahájením procesu začít nejpozději 6 měsíců před ukončením doby platnosti stávajícího certifikátu I. stupně ČSKS.

6.2 Získání certifikátu II. stupně ČSKS



6.2.1 Všeobecné podmínky

- a) Organizace musí být držitelem certifikátu I. stupně ČSKS alespoň šest měsíců a dále splnila veškeré požadavky II. stupně ČSKS, čl. 5 tohoto Standardu.
- b) Organizace elektronicky přes on-line nástroje zašle certifikačnímu místu:
 - odsouhlasená Závazná pravidla certifikace Českého systému kvality služeb spolu s čestným prohlášením (elektronicky stvrdí souhlas). Tato Závazná pravidla certifikace Českého systému kvality služeb upravují všechna práva a povinnosti obou stran;
 - přezkoumanou vizi a podepsaný týmový závazek kvality ve shodě s požadavky čl. 5.2 a čl. 5.3 tohoto Standardu,
 - doklad o splnění technického předpokladu kvality služeb, pokud se organizace technický předpoklad týká,
 - seznam cílových skupin zákazníků, u kterých bude provedeno dotazování v souladu čl. 5.5.1 tohoto Standardu,
 - informace o organizaci, jako jsou např. letáky a dále interní materiály (pokud jsou k dispozici), na jejichž základě bude moci certifikační místo lépe posoudit, zda přijatá opatření jsou vhodná a přiměřená.
- c) Organizace elektronicky prostřednictvím on-line nástrojů zašle certifikačnímu místu vyhodnocený poslední Plán opatření, který vyplývá z požadavku čl. 4.4 tohoto Standardu.
- d) Hodnotitelské centrum zašle organizaci dotazníky pro dotazování zákazníků v každé cílové skupině (viz požadavek čl. 5.5.1.) a dotazník pro dotazování vedoucích pracovníků (viz požadavek čl. 5.5.2).
- e) Hodnotitelské centrum zajistí provedení mystery shoppingu v časovém rozmezí dohodnutém s organizací.
- f) Organizace pošle vyplněné dotazníky zpět Hodnotitelskému centru. Forma zaslání dotazníků bude určena domluvou mezi organizací a Hodnotitelským centrem.
- g) Hodnotitelské centrum vypracuje a zašle organizaci Zprávu certifikačního místa, která bude obsahovat výsledky provedení mystery shoppingu a vyhodnocení zasláných dotazníků podle metodiky SERVQUAL.
- h) Organizace vypracuje na základě Zprávy certifikačního místa plán opatření ve shodě s požadavkem čl. 5.6 tohoto Standardu a zašle jej elektronicky přes on-line nástroje certifikačnímu místu.
- i) Hodnotitelské centrum provede posouzení zasláného plánu opatření, zhodnotí, zda přiměřeně reaguje na Zprávu a rozhodne o udělení certifikátu II. stupně ČSKS.

Zvláštní organizační formy organizací:

- a) Pro každou provozovnu je potřeba úplná žádost. Obsahově by se žádost měla zaměřovat na místní zvláštnosti příslušné provozovny. V každé provozovně musí být jako Trenér kvality II. stupně ČSKS vyškolen jeden pracovník.

6.2.2 Žádost o certifikaci II. stupně ČSKS

Žádost o získání certifikátu II. stupně ČSKS podává organizace u certifikačního místa prostřednictvím on-line nástrojů na webovém rozhraní www.cskcs.cz.

6.2.3 Udržování certifikátu II. stupně ČSKS

- a) První aktualizace:
- Do 12 měsíců od udělení certifikátu, nejdříve však po 10 měsících, musí organizace vyhodnotit plán opatření z minulého roku. V plánu opatření musí být uvedeno, na kolik % byla jednotlivá opatření splněna a u těch, která byla splněna jen částečně nebo vůbec, uvést důvody.
 - Organizace musí vypracovat nový plán opatření, který bude splňovat požadavky čl. 5.6 tohoto Standardu, s jejichž realizací se počítá na další období. Přijatých opatření musí být minimálně 6 a alespoň jedno z nich se musí týkat bezprostředního kontaktu se zákazníkem a zákazník ho musí pocítit. Do nových opatření mohou být zařazena i ta, která nebyla v předchozím období splněna vůbec nebo jen částečně, pokud jsou i nadále smysluplná.
 - Organizace musí přes on-line nástroje nahrát přezkoumanou vizi, která musí obsahovat závazek k plnění Standardu ČSKS. Pokud je vize organizace stále platná, organizace ji nemění, pouze v on-line nástrojích potvrdí vizi na další období.
 - Organizace musí nahrát přezkoumaný a podepsaný týmový závazek kvality, který musí obsahovat podpisy všech pracovníků a aktuální datum.
 - Organizace musí přezkoumat, zda i nadále splňuje požadavek čl. 4.3.1. a případně musí k tomu přijmout příslušná opatření (počet pracovníků vs. počet procesů).
 - Organizace musí do on-line nástrojů nahrát doklad, že nadále plní technický předpoklad kvality služeb, pokud se organizace technický předpoklad týká.
 - Pokud stávající procesy byly aktualizovány nebo nahrazeny novými, musí být v on-line nástrojích vyplněny příslušné formuláře.

b) Druhá aktualizace

- Do 24 měsíců od udělení certifikátu, nejdříve však po 22 měsících, použije organizace stejný postup, jako při první aktualizaci.

6.2.4 Obnova platnosti certifikátu II. stupně ČSKS

Před uplynutím doby platnosti certifikátu II. stupně ČSKS požádá organizace o obnovu platnosti na další tříleté období (recertifikace). Při obnově platnosti certifikátu II. stupně ČSKS musí organizace postupovat následovně:

Organizace prostřednictvím on-line nástrojů certifikačního místa:

a) Zašle:

- **Přezkoumanou vizi**
Organizace musí přezkoumat vizi na další tříleté období z pohledu její aktuálnosti.
- **Obnovený týmový závazek kvality**
Pracovníci organizace musí obnovit svůj závazek ke kvalitě. Týmový závazek kvality musí být podepsán všemi pracovníky a musí být uvedeno aktuální datum.
- **Informace o organizaci**
Informace o organizaci jako jsou např. letáky a dále interní materiály (pokud jsou k dispozici), na jejichž základě bude moci certifikační místo lépe posoudit, zda přijatá opatření jsou vhodná a přiměřená.

b) Dále organizace musí:

- **Měřit kvalitu**
Organizace musí opakovat měření kvality podle požadavků čl. 5.5 tohoto Standardu. Hodnotitelské centrum zpracuje zaslané dotazníky, provede nový mystery shopping a výsledky zpracuje do Zprávy certifikačního místa, kterou zašle organizaci.
- **Vytvořit plán opatření**
Na základě výsledků Zprávy certifikačního místa navrhne organizace nový plán opatření a zašle ho elektronicky prostřednictvím on-line nástrojů certifikačního místa, které rozhodne o udělení certifikátu na další tři roky.
- **Nastavit procesy**
Při obnově certifikátu není uvedení nových procesů povinné, pokud stávající procesy jsou nadále platné a nadále je splněn požadavek čl. 4.3.1 (počet pracovníků vs. počet procesů). Pokud stávající procesy byly aktualizovány nebo nahrazeny novými, musí být v on-line nástrojích upraveny.

Prodloužení certifikátu lze opakovat vždy po třech letech.

Vzhledem k tomu, že obnovení platnosti certifikátu vyžaduje splnění řady časově náročných úkolů, doporučuje se se zahájením procesu obnovy začít 6 měsíců před ukončením doby platnosti stávajícího certifikátu.

Organizaci bude na webovém portále v rámci on-line nástrojů zpřístupněna žádost o obnovení certifikátu na další tříleté období šest měsíců před koncem platnosti certifikátu.

6.2.5 Podmínky platnosti certifikátu II. stupně ČSKS

- a) Certifikát II. stupně ČSKS platí 3 roky od data udělení certifikátu.
- b) Před uplynutím tří let lze u certifikačního místa podat žádost prostřednictvím webového rozhraní www.csks.cz o obnovení platnosti certifikátu II. stupně ČSKS na další tříleté období (recertifikace).
- c) Platnost certifikátu ČSKS zaniká v těchto případech:
- Pokud Trenér kvality II. stupně ČSKS působící v organizaci svůj pracovní poměr v organizaci ukončí a do šesti měsíců není zaměstnán nebo proškolen nový Trenér kvality II. stupně ČSKS.
 - Organizace po roce nezašle včas nový plán opatření a další náležitosti podle podmínek uvedených v čl. 5.6 tohoto Standardu.
 - Pokud organizace nadále neplní požadavky čl. 4 a čl. 5 tohoto Standardu.
 - Pokud zákazníci na organizaci podají stížnost u certifikačního místa, provede certifikační místo přezkoumání a rozhodne o případném odnětí certifikátu.
 - Pokud organizace přestala plnit technický standard kvality pro oborový sektor, který se jí týká a do tří měsíců od pozbytí platnosti neprojde recertifikací sektorovým technickým předpokladem.

Nová žádost může být podána nejdříve jeden rok po odnětí certifikátu. Rozhodnutí o odnětí certifikátu II. stupně ČSKS je v pravomoci Rady pro kvalitu a certifikaci, v případě její absence rozhodne o odnětí certifikátu Řídící výbor projektu Národní systém kvality služeb v cestovním ruchu v ČR.

- d) Certifikát II. stupně ČSKS a označení provozovny zůstávají ve vlastnictví certifikačního místa. Pokud již předpoklady pro držení certifikátu nejsou splněny, nemohou být nadále používány. Právo na používání certifikátu II. stupně ČSKS pro reklamní účely zaniká jeho odnětím.

7 Přílohy

7.1 Příloha č. 1 – Příklady opatření

7.1.1 Příklady opatření k článku 4.2.1

K tomu, aby organizace poznala potřeby zákazníka a jeho spokojenost, může využít nástrojů z následujícího seznamu, nebo určit jiné opatření, aby poznala potřeby zákazníka:

- a) pravidelné sledování odezvy zákazníků na internetu (např. hodnotící portály, rezervační systémy on-line, vlastní webové stránky, sociální sítě),
- b) pravidelné rozhovory se stálými zákazníky,
- c) cílené rozhovory se zákazníky (pomocí scénářů),
- d) sledování odborných časopisů a časopisů zveřejňujících testy kvality a dále výsledky průzkumů trhu,
- e) zjišťování očekávání zákazníků pomocí písemných dotazníků,
- f) zjišťování spokojenosti zákazníků pomocí písemných dotazníků,
- g) telefonické zjišťování spokojenosti zákazníků,
- h) používání kartiček pro komentáře hostů,
- i) použití mystery shoppingu,
- j) zasílání písemných dotazníků zákazníkům ohledně spokojenosti,
- k) provádět srovnávání s organizacemi podobného zaměření (benchmarking),
- l) jiné.

7.1.2 Příklady opatření k článku 4.2.2

K tomu, aby organizace správně nastavila standardy poskytovaných služeb, může využít nástrojů z následujícího seznamu nebo určit jiné opatření, kterým by nastavila standardy poskytovaných služeb:

- a) pro orientaci a zácvik nových pracovníků je k dispozici příručka,
- b) pro vybrané úkoly a pracovní postupy jsou používány kontrolní seznamy (checklisty),
- c) standardy jsou pravidelně přezkoumávány s ohledem na změny očekávání zákazníků,
- d) standardy jsou zpracovávány v týmu,
- e) provádějí se pravidelné kontroly zařízení, pracovních a jiných pomůcek,
- f) dodržování standardů je průběžně kontrolováno,
- g) jsou zpracovány postupy pro mimořádné situace,
- h) jiné.

7.1.3 Příklady opatření k článku 4.2.3

K tomu aby organizace rozvíjela odbornost svých pracovníků, může využít nástrojů z následujícího seznamu nebo určit jiné opatření, aby rozvíjela odbornost svých pracovníků:

- a) pracovníci dostávají pravidelnou zpětnou vazbu (chvála/konstruktivní kritika),
- b) konají se rozhovory s pracovníky o jejich dalším nasměrování a podpoře v organizaci,
- c) využívají se možnosti dalšího vzdělávání,
- d) existuje interní program zaškolení pro nové pracovníky,
- e) aktivní spolupráce s profesními asociacemi,
- f) kvalifikační matice,
- g) koučování,
- h) využití interních školitelů,
- i) využití externího poradenství,
- j) jiné.

7.1.4 Příklady opatření k článku 4.2.4

K tomu aby organizace dobře komunikovala navenek i dovnitř, může využít nástrojů z následujícího seznamu, nebo použít jiné nástroje komunikace:

- a) pracovníci jsou pravidelně informováni o očekáváních zákazníků,
- b) pracovníci vědí, že je nutno dodržet každý slib daný zákazníkovi,
- c) mezi vedoucími a pracovníky panuje otevřená komunikace,
- d) pořádají se pravidelné porady (týmů) pracovníků,
- e) provádí se sběr návrhů na zlepšení,
- f) všichni pracovníci jsou informováni o probíhajících marketingových aktivitách a reklamě,
- g) v organizaci je zřízeno informační místo (nástěnka, tabule), kam se umísťuje vše důležité a zajímavé,
- h) organizace je pravidelně zastoupena na regionálních fórech nebo při oborových setkáních,
- i) organizace poskytuje zákazníkům aktuální programy, prospekty a letáky o službách v destinaci,
- j) organizace spolupracuje s partnery v rámci destinace na tvorbě image, reklamě či prodeji,
- k) organizace využívá dotazníky ke zjištění spokojenosti pracovníků,
- l) jiné.

7.1.5 Příklady opatření k článku 4.2.5

K tomu, aby organizace aktivně využívala stížností zákazníků, může využít nástrojů z následujícího seznamu, nebo určit jiné opatření aktivní práce se stížnostmi zákazníků:

- a) viditelné umístění kartiček pro sdělení názorů/komentářů,
- b) týmové porady k aktuálním stížnostem a podnětům,
- c) systematické hledání příčin stížností, aby se zabránilo jejich opakování,
- d) školení pracovníků, jak přijímat stížnosti a jak jednat s nespokojenými zákazníky,
- e) stanovení pravomocí a odpovědnosti za vyřizování stížností,
- f) pravidelné vyhodnocování stížností s pomocí formuláře,
- g) odměna zákazníkům za podněty, předání malé pozornosti (např. věcný dárek, poukázka),
- h) osobní telefonický hovor se zákazníkem jako standard,
- i) dopis obsahující omluvu, příp. poděkování jako standard,
- j) záruka kvality služby s dodatečnou refundací nebo náhradou,
- k) jiné.

7.2 Příloha č. 2 – Popis procesu



Popis procesu

*Položky označené * jsou povinné.*

Základní údaje

Název procesu*:

Zákaznická skupina:

Kroky procesu

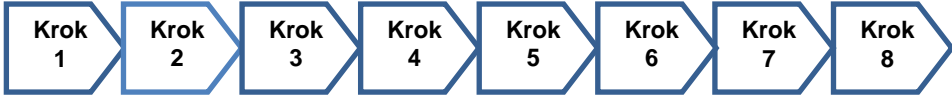
Krok 1*	Krok 2*	Krok 3*	Krok 4*

Krok 5	Krok 6	Krok 7	Krok 8

Nápověda:

Popište kroky procesu v časové posloupnosti z pohledu zákazníka.

Pro proces definujte nejméně čtyři a nejvíce osm kroků (např. od „Informace“ po „Poskytnutí zpětné vazby“).



7.3 Příloha č. 3 – Kroky procesu

Proces č. 1 / krok č. 1

1

Činnost O jakou činnost se jedná?	Očekávání zákazníka Co zákazník očekává?	Současný stav ¹ Jak to dnes děláme?	Cíl = nový standard ² Jak to chceme dělat?	Opatření a realizace ³ Co musíme změnit?

+ Přidat další činnost kroku

Nápověda:

Popis činností v daném kroku procesu: minimálním požadavkem je popsat jednu činnost prováděnou v rámci daného kroku procesu.

¹ Věnujte pozornost rizikům – drobným odchylkám a situacím, které může zákazník vnímat negativně.

² Pokud současný stav odpovídá stavu cílovému, je potřeba jej udržet.

³ Popište, co musíme udělat proto, abyste to mohli dělat jinak. Vybraná opatření přeneste do Plánu opatření (viz Příloha č. 4).

7.4 Příloha č. 4 – Plán opatření

Plán opatření

Opatření <i>Co je třeba udělat?</i>	Cíl opatření <i>Čeho chceme dosáhnout?</i>	Realizace <i>Jak bude opatření realizováno?</i>	Odpovědná osoba <i>Kdo?</i>	Termín <i>Kdy?</i>
1				

Vyberte opatření z popisu procesu (tj. opatření vzešlé z vybraného kroku procesu).

V on-line nástrojích bude zobrazen rozevírací seznam a opatření si vyberete.

Doplňte odpovědnou osobu vč. její funkce. Doporučujeme 1 rok, kdy bude plán opatření aktualizován.

+ Přidat další opatření

Pokud máte **stanoveny 2 procesy**, je třeba **stanovit druhé opatření z 2. procesu**:

2				
---	--	--	--	--

Zásady péče o kvalitu

Název	Cíl opatření <i>Čeho chceme dosáhnout?</i>	Realizace <i>Jak bude opatření realizováno?</i>	Odpovědná osoba <i>Kdo?</i>	Termín <i>Kdy?</i>
-------	---	--	--------------------------------	-----------------------

Poznání potřeb zákazníka

--	--	--	--	--

+ Přidat další zásadu

Vepište opatření vztahující se k zásadě Poznání potřeb zákazníka.

Doplňte odpovědnou osobu vč. její funkce. Doporučujeme 1 rok, kdy bude plán opatření aktualizován.

Standardy poskytovaných služeb

--	--	--	--	--

+ Přidat další zásadu

Odbornost a školení lidí

--	--	--	--	--

+ Přidat další zásadu

Název	Cíl opatření <i>Čeho chceme dosáhnout?</i>	Realizace <i>Jak bude opatření realizováno?</i>	Odpovědná osoba <i>Kdo?</i>	Termín <i>Kdy?</i>
-------	---	--	--------------------------------	-----------------------

Komunikace

--	--	--	--	--

+ [Přidat další zásadu](#)

Aktivní práce se stížnostmi a připomínkami

--	--	--	--	--

+ [Přidat další zásadu](#)

Nápověda:

Vyplňte si váš Plán opatření, ve kterém budou shrnuta:

- jedno opatření z popisu procesu č. 1/ druhé opatření z popisu procesu č. 2,
- 5 opatření vztahujících se k pěti zásadám péče o zákazníka.

Alespoň jedno z přijatých opatření se musí týkat přímého kontaktu se zákazníky a zákazníci musí toto opatření bezprostředně pocítit.

Plán opatření musí být jednou ročně vyhodnocen. U opatření, která nebyla splněna nebo byla splněna jen částečně, musí být uvedeno zdůvodnění a v případě jejich smysluplnosti, mohou být převedena na příští období.