Český systém kvality služeb
Czech service quality system

Trenér kvality I. stupně Českého systému kvality služeb
Manuál pro účastníky kurzu

Třetí, přepracované vydání leden 2018
Obsah

1. Vítejte na školení Trenérů kvality I. stupně ČSKS ................................................................. 4
2. Jak pracovat s touto příručkou .................................................................................................. 4
3. Představení Českého systému kvality služeb .............................................................................. 5
   3.1. Obsah Českého systému kvality služeb .................................................................................. 6
   3.1.1. Kdo je to Trenér kvality? ..................................................................................................... 8
3.2. Význam ČKS pro zlepšování mezinárodní konkurenceschopnosti cestovního ruchu v České republice ................................................................................................................................. 8
4. Management kvality – úvod ...................................................................................................... 10
   4.1. Co je to kvalita a proč ji musíme řídit ....................................................................................... 10
   4.1.1. „Měkké“ a „tvrdé“ aspekty .................................................................................................. 11
   4.2. Co zákazníci očekávají automaticky, a co je příjemně překvapí? .............................................. 12
   4.3. Jak tedy kvalitu vytvářet a udržovat? ..................................................................................... 14
   4.4. Jak se dopracovat k přičinám problému? ................................................................................. 15
5. Požadavky Standardu ČKS – I. stupeň ....................................................................................... 16
6. Víze vaší organizace a týmový závazek kvality ........................................................................ 17
   6.1. Jak napsat užitečnou vízi? ....................................................................................................... 18
   6.2. Příklad Víze ............................................................................................................................ 18
   6.4. Týmový závazek kvality .......................................................................................................... 20
7. Pět zásad péče o kvalitu ............................................................................................................ 21
   7.1. Zásada 1 – Poznání potřeb zákazníka .................................................................................... 22
   7.2. Zásada 2 – Standardy poskytovaných služeb ....................................................................... 24
   7.3. Zásada 3 – Odbornost a školení lidí ....................................................................................... 26
   7.4. Zásada 4 – Komunikace .......................................................................................................... 27
   7.5. Zásada 5 – Aktivní práce se stížnostmi a připomínkami ............................................................. 30
   7.5.1. Komunikace s nespokojeným zákazníkem ......................................................................... 31
8. Procesy služeb ............................................................................................................................ 33
   8.1. Všeobecné požadavky ............................................................................................................ 33
   8.2. Jak s procesy pracovat? .......................................................................................................... 35
9. Plán opatření .................................................................................................................................. 41
10. Vaše cesta k certifikátu ČSKS a udržování certifikátu ................................................................. 45
11. On-line podání žádosti ................................................................................................................. 49
   11.1. Zvláštní orgaizační formy podniků ....................................................................................... 50
   11.2. Udržování certifikátu I. stupně ČSKS ..................................................................................... 50
11.3. Obnovení certifikátu I. stupně ČSKS (recertifikace) ............................................................... 51
11.4. Podmínky platnosti certifikátu I. stupně ČSKS .................................................................... 52
12. Práce s webovým rozhraním - uživatelský manuál pro podání žádosti o certifikát I. stupně Českého systému kvality služeb ........................................................................................................ 53
13. Použitá literatura: .................................................................................................................... 65
14. Seznam obrázků: ..................................................................................................................... 66
1. Vítejte na školení Trenérů kvality I. stupně ČSKS

Děkujeme, že jste se zapojili do systému, který, jak věříme, zároveň pomůže vaší organizaci dosáhnout vyšší spokojenosti zákazníků, a tím i lepších ekonomických výsledků. Zároveň věříme, že úsilí velkého počtu organizací, které se do ČSKS zapojí, pomůže zvýšit konkurenceschopnost cestovního ruchu u nás.

2. Jak pracovat s touto příručkou

Dostali jste tištěnou příručku, která vás bude provázet školením Trenérů kvality I. stupně ČSKS a věříme, že vám a vaší organizaci pomůže i na cestě k úspěšné certifikaci.

Do této příručky si pište svoje vlastní poznámky tak, abyste si pak doma lépe vzpomněli na jednotlivá témata a diskuse k nim.

V příručce bude několikrát citován vlastní text Standardu ČSKS. Tento text bude vždy ve světle modrém rámečku. Samotný Standard je na webu ČSKS a vy si jej můžete stáhnout ve formátu .pdf.

Do příručky jsme zařadili co nejvíce inspirujících příkladů. Ty budou v textových rámečcích s béžovým pozadím.

Pokud vám některé části příručky nejsou srozumitelné nebo pokud byste příručku chtěli doplnit nějakými příklady z vaší vlastní praxe, dejte nám vědět. I proces školení Trenérů kvality se musí neustále zlepšovat!
3. Představení Českého systému kvality služeb

Co přinese Český systém kvality služeb vám i vašim zákazníkům?

Český systém kvality služeb je dobrovolný inovativní nástroj, který systematickým způsobem pomáhá ke zvyšování kvality služeb v organizačích v oblasti cestovního ruchu a v navazujících službách. Vlastníkem systému je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Od roku 2016 zajišťuje realizaci Českého systému kvality služeb Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism. Agentura CzechTourism na jeho realizaci spolupracuje s vybranými profesními asociacemi v cestovním ruchu a dalšími partnery:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zapojené profesní asociace:</th>
<th>Další spolupracující subjekty:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Asociace golfových hřišť</td>
<td>• Asociace krajů České republiky</td>
</tr>
<tr>
<td>• Asociace horských středisek ČR</td>
<td>• Bureau Veritas Czech Republic</td>
</tr>
<tr>
<td>• Asociace hotelů a restaurací ČR</td>
<td>• Forum cestovního ruchu</td>
</tr>
<tr>
<td>• Asociace kempů a chatových osad ČR</td>
<td>• Hotelstars</td>
</tr>
<tr>
<td>• Asociace lanové dopravy ČR</td>
<td>• Portál Kudy z nudy</td>
</tr>
<tr>
<td>• Asociace průvodců České republiky</td>
<td>• Svaz obchodu a cestovního ruch ČR</td>
</tr>
<tr>
<td>• Asociace turistických informačních center ČR</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Česká Mountainbiková Asociace</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Nadace Partnerství – Cyklisté vítání</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Svaz venkovské turistiky a agroturistiky</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Koncepce systému vychází z jednoduchých zásad řízení kvality, přičemž jeho filozofii je poznání potřeb zákazníka a neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb v organizacích. Zapojeným organizacím systém umožňuje postupně získat odborné znalosti i praktické zkušenosti z oblasti řízení kvality ve službách, které mohou využít při rozvoji svého podnikání. Úspěšné organizace získají prestižní, mezinárodně srovnatelnou značku „Q“, která pro zákazníka představuje příslib kvality služeb a zároveň je oceněním práce všech pracovníků organizač.

Loga některých evropských systémů, srovnatelných s ČSKS, jsou v následující tabulce:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Loga</th>
<th>Loga</th>
<th>Loga</th>
<th>Loga</th>
<th>Loga</th>
<th>Loga</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><img src="image1" alt="Q" /></td>
<td><img src="image2" alt="Q" /></td>
<td><img src="image3" alt="Q" /></td>
<td><img src="image4" alt="Q" /></td>
<td><img src="image5" alt="Q" /></td>
<td><img src="image6" alt="Q" /></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Metodika Českého systému kvality služeb je součástí Standardu ČSKS, který je v platném znění uveřejněn na webových stránkách [www.csks.cz](http://www.csks.cz), konkrétně v sekci Ke stažení.

Účelem Standardu ČSKS 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 Standardu ČSKS jsou formulovány tak, aby jejich aplikace přinesla užitek provozovatelům služeb, tak i jejich zákazníkům. Český systém kvality služeb je aplikovatelný od těch nejmenších až po velké podniky, a to nejen ze soukromého, ale i veřejného sektoru.

Podle Standardu ČSKS je možné certifikovat ubytovací zařízení, restaurace, kempy a chatové osady, lanovky a ski-areály, turistická informační centra, kulturní zařízení, průvodce, přírodní a kulturní atraktivity, organizace destinačního managementu i další subjekty, které poskytují služby v cestovním ruchu nebo služby s cestovním ruchem přímo spojené. Je možné, že o certifikaci podle Standardu ČSKS budou usilovat také poskytovatelé služeb mimo oblast cestovního ruchu.

### 3.1. Obsah Českého systému kvality služeb

Český systém kvality služeb byl vytvořen jako dvoustupňový tak, aby o certifikaci mohlo usilovat co nejširší rozpětí organizací, které působí v cestovním ruchu nebo navazujících službách.
Hlavním cílem I. stupně Českého systému kvality služeb je zavádění managementu kvality do běžného života organizace, pochopení činností v organizaci a neustálý rozvoj. V prvním stupni si organizace osvojí pět jednoduších zásad řízení kvality a s pomocí plánu opatření tyto zásady přenese do činnosti organizace. Zavádění systému kvality v organizaci napomáhá naplňovat vybraný pracovník, který absolvuje školení pro Trenéry kvality I. stupně. Tam získá nejen teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti, které po návratu ze školení začne spolu s celým pracovním týmem implementovat ve své organizaci.

Hlavním cílem II. stupně Českého systému kvality služeb je další rozvoj systému zavedeného v prvním stupni a ověřování dosažené úrovně kvality služeb. Organizace se naučí správně pracovat s informacemi, které získají měřením kvality, pro něž se využívá externí hodnocení, dotazníkové šetření a mystery shoppingu. Mají-li být tyto informace užitečné, musí na ně být vhodně reagováno při definování plánu opatření.

Certifikace ve druhém stupni ČSKS nemusí nutně znamenat, že organizace poskytuje svým zákazníkům vyšší kvalitu. Znamená to, že si organizace osvojila použití vyspělejších nástrojů a dále pracuje se získanými informacemi. Porovnání obou stupňů je znázorněno na obrázku č. 1.
3.1.1. Kdo je to Trenér kvality?

Klíčovou úlohu při zvyšování kvality služeb má člověk, který rozumí podstatě managementu kvality v cestovním ruchu, požadavkům Standardu ČSKS a je schopen jednoduché zásady managementu kvality prosadit a aplikovat ve své organizaci. V systému ČSKS se člověk s takovouto kvalifikací nazývá „Trenér kvality I. stupně ČSKS“, případně „Trenér kvality II. stupně ČSKS“.

Tuto kvalifikaci získáte na školení Trenéra kvality služeb I. stupně ČSKS a Trenéra kvality II. stupně ČSKS.

3.2. Význam ČSKS pro zlepšování mezinárodní konkurenceschopnosti cestovního ruchu v České republice

Podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu České republiky je 2,8 % (cca 110 mld. Kč) a cestovní ruch zaměstnává cca 227 tis. osob. Pro srovnání – je to něco méně než zdravotnictví, ale více než např. zemědělství. Z dlouhodobého hlediska ale konkurenceschopnost cestovního ruchu ČR klesá. To může být způsobeno řadou faktorů:

- Relativní růst cenové hladiny v ČR (hlavně v souvislosti s vývojem měnového kurzu, daňové politiky a růstem cen energií) může snižovat atraktivitu ČR pro zahraniční návštěvníky bez ohledu na jejich geografický původ.
- Česká republika se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí. Sousedí nebo je velmi blízko státům, které patří svojí nabídkou cestovního ruchu a podnikatelským prostředím mezi světovou špičku. To je problém vnímané kvality služeb a zároveň to je důvod, proč vznikl Český systém kvality služeb.
- V Evropě i v ČR dochází k posunu v preferencích současných a budoucích spotřebitelů. Zvyšuje se nesoulad mezi produkty a službami, které jsou na trhu nabízeny, a potřebami a očekávanými spotřebitelů. Výsledkem je pak rostoucí nespokojenost spotřebitelů s produkty a destinacemi, které navštěvují.
- Evropské destinace cestovního ruchu, jakož i národní a regionální vlády přistupují k cestovnímu ruchu stále sofistikovaněji. To se projevuje obchodně výhodným propojováním akterů cestovního ruchu od soukromých subjektů přes místní samosprávy až po destinační managementy.

Pro posouzení pozice ČR používáme Index mezinárodní konkurenceschopnosti cestovního ruchu, který sestavuje Světové ekonomické fórum (WEF) ve Švýcarsku. Tento Index hodnotí několik let jednotlivé destinace cestovního ruchu (jednotlivé země) dle různých kritérií, stanovuje v těchto kritériích pořadí a na základě výsledků pak celkové pořadí ve světě nebo kontinentech. Z výsledků tohoto indexu plyne, že v roce 2017 byla ČR hodnocena na 39. pozici (pokles o 8 pozic od roku 2011), přičemž v jednotlivých hodnotících kritériích si vede ČR rozdílně.
V roce 2016 navštívilo Českou republiku rekordních 9,3 milionu zahraničních turistů, což je o 22 % více než v roce 2012, na příjmech z cestovního ruchu se nárůst návštěvnosti tolik neprojevil. Příjmy z příjezdového cestovního ruchu dosáhly 154,2 mld. Kč, což bylo o 6 % více než v roce 2012.

Za pomalejším růstem příjmů stojí několik faktorů. Je to zejména dlouhodobý trend zkracování průměrné doby pobytu. Větší podíl na příjezdech mají turisté z Číny, Koreje nebo severních zemí. Ti ale v rámci své cesty chtějí navštívit více zemí. V ČR tak zůstávají kratší dobu.
4. Management kvality – úvod

4.1. Co je to kvalita a proč ji musíme řídit

Vítáme vás na školení Trenérů kvality I. stupně ČSKS. To, že jste se rozhodli účastnit školení, znamená, že máte zájem zvyšovat kvalitu služeb, které poskytujete zákazníkům. Pojďme si říci několik argumentů, proč během se zvyšování kvality měli věnovat:

- kvalita přináší zisk,
- lepší, kvalitnější řízení znamená menší náklady,
- kvalita zvyšuje náskok před konkurencí,
- cíle vědomé řízení kvality přináší méně stresujících situací, nižší fluktuaci personálu a přátelské atmosféru,
- certifikát ČSKS má marketingovou hodnotu,
- dobrá kvalita (podložená certifikátem ČSKS) přiláká více zákazníků než drahá reklama.

Pojďme si nejprve říci, co naši zákazníci považují za kvalitu. Takhle je to popsáno ve Standardu ČSKS:


Zatímco očekávanou službu vytváří předchozí zkušenost, informace z propagačních materiálů, medií, internetu či od známých, kvalitu v pohybu poskytovatel světově ovlivňuje poskytovatel služby.

Zákazník si přitom všímá pěti aspektů:

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

Vzájemná vazba očekávání a prožitku (zkušenost s poskytnutou službou) je dobře vidět na obrázku č. 4. Naše potřeby, zkušenosti, doporučení ostatních lidí a komunikace poskytovatele služby vytvářejí dohromady očekávání. Jako zákazníci tato očekávání porovnáváme s naším skutečným prožitkem. Pokud skutečnost očekávání předchází, vnímáme službu jako kvalitní. Pokud služba očekávání naplní,
zanedlouho si na její kvalitu ani nevzpomeneme. Problém ale nastane, pokud se naše očekávání nenaplní – a to ve kterémkoli z aspektů. Co naplat, že jsme cítí ochotu a empatii, když poskytovatel služby neměl potřebné technické zázemí nebo neposkytl službu ve smlouvený čas.

4.1.1 „Měkké“ a „tvrdé“ aspekty

Obrázek 4: Měkké a tvrdé aspekty kvality

Spolehlivost, ochota, důvěryhodnost a empatie jsou témata, kterými se budeme zabývat v našem školení. Souvisí s komunikací mezi lidmi, a proto se jim někdy říká „měkké“ aspekty či stránky kvality. Samozřejmě rozumíme tomu, že pro poskytnutí kvalitní služby je zapotřebí i příslušné věcné či technické zázemí (např. hotel určité kategorie tak musí mít příslušné vybavení a plochu pokojů, ski areál bude zase mít určitou délku sjezdovek a kapacitu vleků). To je předmětem oborových standardů, které v rámci ČKS nazýváme technické předpoklady kvality (viz kapitola 10 tohoto manuálu a kapitola 4.1.4 Standardu ČKS). Těmto „tvrdým“ aspektům kvality se v našem školení dále věnovat nebudeme.
4.2. Co zákazníci očekávají automaticky, a co je příjemně překvapí?

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

Požadavky, které musí být za všech okolností splněné


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

Vyslovené požadavky zákazníka


Vlastnosti, které jsou „něco navíc“ – aktivní kvalita, tj. kvalita, která vzbuzuje nadšení

Splnění těchto požadavků je pro zákazníka neočekávané. Pokud mu je dodáme, je nadšený, překvapený. Pokud bych v autoservisu dostal při čekání kávu, noviny a připojení na internet, byl bych nadšený zákazník. Ale pozor! Pokud nejsou splněné požadavky očekávané, můžeme v autoservisu rozdávat koblihy a kávu a zákazník přesto spokojený nebude. Pokud oprava nebude provedena řádně a včas, žádná pozornost navíc mi nezabrání hledat jiný autoservis. Jako příklad mohu uvést milou zkušenost z jednoho hotelu, kde jsem se při svém příjezdu obslužen v restauraci, byť jsem zde byl jediným hostem. Personál hotelu však předpokládal, že si budu po cestě chtít dát večeři a vstřícně výčkal na můj příjezd. Příjemně také překvapí připravená láhev s minerálkou, kterou máte v pokoji k dispozici při vašem příjezdu.
Podívejme se teď, jak všechny tři druhy vlastností fungují dohromady. Jejich vzájemnému působení říkáme Kano model (podle profesora Tokijské univerzity Noriaki Kano, který se věnuje výzkumu spokojenosti zákazníků).

Obrázek 5: Schéma Kano model spokojenosti zákazníků

4.3. Jak tedy kvalitu vytvářet a udržovat?

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

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

Management kvality se vždy opírá o nějaká pravidla, o nějaké zásady. I ve Standardu ČSKS je uvedeno pět zásad, které se ukazují jako rozumné a užitečné (viz kapitola 4.2 Standardu ČKS).

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

- špatné školení,
- nesprávně stanovené pravomoci a odpovědnost,
- malá motivace,
- přepracování nebo nedostatek času,
- koneckonců je i možné, že byl na dané místo s přímým kontaktem s klienty vybrán špatný kandidát.

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

Pro nalezení příčin problému můžeme používat řadu metod. V našem kurzu si ukážeme jednu z nich, která se jmenuje „metoda 5x proč“. Je to nástroj, který slouží k hledání kořenové příčiny problému tím, že pětkrát po sobě položíme stejnou otázku. Každou odpověď se dostáváme do větší hloubky.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Občerstvení bylo dodáno s 2 hodinovým zpožděním</th>
<th>Příčina/důvod</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Proč bylo občerstvení dodáno s 2 hod zpožděním?</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Proč jsme neodeslali objednávku včas?</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Proč jsme nezískali všechny podpisy včas?</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Proč jsme objednávku připravili pozdě, až 2 dny před akcí?</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Proč jsme neměli jednoznačně určeno, kdo ji připraví?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Pokud budeme postupovat důsledně, ukáže se nám na konci příčina, která byla zpočátku „neviditelná“. Teprve odstraněním této příčiny dokážeme účinně potlačit i její následky. Podobně postupuje třeba lékař nebo automechanik.

U této metody je vždy důležité se zamyslet a položit si tu správnou otázku.
5. Požadavky Standardu ČSKS – I. stupeň

V I. stupni ČSKS bylo stanoveno několik požadavků, kterým se budeme na tomto školení podrobně věnovat.
6. Vize vaší organizace a týmový závazek kvality

Jak chcete, aby vás zákazníci vnímaли, a jaké je vaše odhodlání pro to něco udělat?

Spokojenosti zákazníků je těžké dosáhnout, pokud nevíme, kdo ti zákazníci vlastně jsou a co jim chceme nabídnout. Tohle by mělo být jasně nejenom majitelům podniku, ale každému pracovníkovi. Ty nejzákladnější informace o tom, kdo jsme a kam směřujeme, by měly být sepsány na jednom listu papíru a sděleny všem.

- Pracovníkům v přímém kontaktu se zákazníkem to pomůže při komunikaci. Už nikdy nebudou muset použít tu strašnou větu: „Já bych vám ráda pomohla, ale...“. Touhle větou vlastně říkáme, že kontaktní personál má na zákazníky a jejich spokojenost jiný pohled než majitelé či vedení.

- Sdílená vize umožní přenášet pravomoci na výkonné pracovníky. Nemusíme složitě vyjmenovávat, co se smí a co nesmí. Jestliže je jasný cíl, nemusíme mít tak podrobně formulovaná pravidla.

- Rozumně zpracovaná vize umožní rozumně investovat do zlepšování služeb – a to nejen peníze, ale i čas a úsilí lidí.

Vize je základem, na kterém se dá postavit dobrý podnik v oblasti služeb. I proto je zpracování vize jedním z požadavků ČSKS.

**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 tím musí být seznámeni všichni pracovníci. Pro prokazatelnost se doporučuje vizi uvést jako součást týmového závazku kvality, který musí podepsat všichni pracovníci organizace.

Správně formulovaná vize odpovídá účelu organizace a službám, které jsou nabízeny a poskytovány zákazníkům např. na webových stránkách organizace, v nabídkách atd. V návaznosti na vizi je stanoven Specializovaným pracovištěm ČSKS předmět certifikace – okruh služeb, které jsou předmětem certifikace ČSKS. Z obsahu vize a předmětu certifikace se stanovuje to, zda se na organizaci nevztahuje některý z technických předpokladů kvality – viz kapitola 4.1.4 Standardu ČSKS.
6.1. Jak napsat užitečnou vizi?

Nepospíchejte. Na tuto práci je třeba dost času a trpělivosti.

Pracujte v týmu. Přizvěte všechny, kdo vaši organizaci a jejím zákazníkům rozumí a fandí.

Na zeď dejte velký arch papíru. Pište velkými písmeny, ať jsou výstupy vaší práce každému stále na očích.

Sami sobě odpovězte na následující otázky:

- Čím jsme? Co se nám daří, co se nedaří, co nás ohrozuje, kde vidíme příležitosti?
- Čím chceme být?
- Čím nechceme být? Odpověď na tuto otázku vám umožní přesněji formulovat to, čím být chcete.
- Pro koho tu chceme být?

Teď budete mít na papiře celou řadu námětů a myšlenek. Vyberte z nich ty užitečné a vytvořte z nich srozumitelný dokument na pár řádků.

Ve Standardu ČSKS je doporučení, aby vedení i všichni pracovníci vizi podepsali a byli s ní prokazatelně seznámeni (viz Standard ČSKS, str. 12, kap. 4.1.1).

Prokazatelné seznámení pracovníků s vizi znamená, že společně s vedením vizi proberou a podepíší týmový závazek kvality.

6.2. Příklad Vize

Víze turistického informačního centra


Již deset let je naším hlavním cílem úsměv na tváři odcházejících návštěvníků. Tato skutečnost se nám daří nejen díky celoročnímu provozu a ochotě pracovníků RIC. Poskytuje detailní informace o turistických cílech v okolí i za hranicemi ČR, nabízíme doprovodné služby, které nikdo jiný ve městě nezajišťuje (laminování, kroužkování). Návštěvníkům láká také velice bohatý sortiment zboží, které zahrnuje 600 druhů originálních výrobků, často z regionální provenience. Nejvíce si vsak zakládáme na našem přístupu k zákazníkovi.

Držíme se hesla – „Náš zákazník, náš Pán“.

Do budoucnou tak chceme co nejvíce návštěvníkům, kteří se s námi budou těšit z krásně zrekonstruovaného Šluknovského zámku a Regionálního informačního centra, které díky své rekonstrukci získalo rovněž novou podobu. Přijďte do Šluknovského zámku a vychutnejte si „kouzlo detailu“. 
Vize organizace destinačního managementu

Naší vizí je realizace takových aktivit, které budou směřovat k rozvoji Pardubického kraje jako jednotky mezinárodně konkurenceschopné na trhu cestovního ruchu. Tyto aktivity zahrnují například:

- budování a rozvoj značky "Východní Čechy" a tvorbu dobrého jména destinace,
- realizaci aktivit v oblasti propagace a marketingu včetně reklamy, podpory prodeje, budování vztahů s veřejností,
- tvorbu a marketingovou podporu témat a turistických produktů destinace,
- iniciaci, přípravu a realizaci projektů v oblasti cestovního ruchu v destinaci,
- tvorbu strategických marketingových plánů destinace,
- zajištění koordinace aktivit subjektů působících v oblasti cestovního ruchu vně i uvnitř destinace,
- rozvoj partnerských vztahů a spolupráce s veřejnými a soukromými subjekty působícími v oblasti cestovního ruchu,
- navázání a udržování komunikace s významnými institucemi a organizacemi, rozvoj spolupráce a koordinace aktivit s agenturou CzechTourism.

Tyto aktivity pomáhají rozvíjet povědomí o nabídce v oblasti cestovního ruchu v Pardubickém kraji a umožňují, aby byl tento region v tuzemsku i v zahraničí vnímán jako turisticky atraktivní lokalita a to laickou i odbornou veřejností.

Destinační společnost Východní Čechy se tímto zavazuje k plnění standardu Českého systému kvality služeb.

Destinační společnost Východní Čechy, Pardubice

Vize penzionu

Jsme rodinný penzion, který nabízí pro své hosty unikátní prostor pro relaxaci – přírodní zahradu. Naší snahou je zvyšovat spokojenost hostů perfektním ubytovacím servisem, udržováním a zdokonalováním přírodní zahрадy.

Zvyšujeme svou odbornost v oblasti gastronomie tak, abychom byli schopni zlepšovat služby nabízené v restauraci penzionu.

Aktivně podporujeme zásady a standardy ČŠKS, čímž zvyšujeme kvalitu našich služeb.

V následujících letech bychom chtěli upravit stávající stodolu tak, aby v ní byla vylepšená kolárna, wellness a dětská herna.

Penzion Přibrazský, Stráž nad Nežárkou
6.4. Týmový závazek kvality

Pracovníci organizace nebo pracovní tým, kterého se plnění ČSKS týká, se musí svým podpisem zavázat k aktivní podpoře ČSKS. Splnění tohoto požadavku Standardu je součástí procesu certifikace a týká se všech pracovníků organizace.

Pracovníci musí znát nároky na kvalitu, podle kterých se řídí jejich organizace a musí vědět, jaké závazky, včetně konkrétních úkolů, tím na sebe vůči zákazníkům berou. Závazek kvality musí být každý rok přezkoumán, datován a podepsán všemi pracovníky.

Praktické dodržování závazku kvality může být ověřeno hodnotitelem ČSKS. V případě zásadního porušení může dojít k odebrání certifikátu.

Týmový závazek se týká také pracovníků, kteří pracují pro organizaci pouze částečně nebo pouze pro přechodné období v roce (např. sezónní pracovníci, brigádníci, agenturní pracovníci, ale také najatí pracovníci, kteří poskytují služby ve jménu organizace jejím zákazníkům).

Jak se s tímto požadavkem vypořádat v praxi? Tito pracovníci nemusí pracovat pro organizaci v době, kdy je týmový závazek podepisován. Tito pracovníci se také mohou v průběhu roku měnit v závislosti na sezónnosti nebo potřebách provozu.

Možným řešením je do týmového závazku uvést osobu, která je odpovědná za seznámení těchto pracovníků se zásadami, podle kterých se řídí organizace certifikovaná v rámci ČSKS. Odpovědná osoba stvrdí svým podpisem, že tito pracovníci jsou před zahájením práce s těmito zásadami seznámení a dbá v organizaci na jejich dodržování. Vhodné je, aby organizace měla k dispozici záznam o tom, že k tomuto seznámení došlo.
7. Pět zásad péče o kvalitu

Každý majitel či provozovatel služby má určitě svoji představu o tom, co je to kvalita a co pro kvalitu musí udělat. Většina takových představ je založena na praktických zkušenostech a je v dobrém souladu s očekáváním zákazníků. ČKS nechce tyto představy bořit a místo nich zavádět nějaké jiné. Kvalitu ale nelze měřit energií, kterou jste vložili do daného produktu nebo služby. Kvalitu daleko více vyjadřuje užitek, který může zákazník z daného produktu nebo služby mít. Aby bylo úsilí rozumně vynaloženo, je třeba používat vhodných nástrojů a postupů. Proto je cílem ČKS poskytnout ucelený rámec prověřených zásad a nástrojů. Zásad péče o kvalitu v cestovním ruchu bylo vybráno pět:

1. poznání potřeb zákazníka,
2. standardy poskytovaných služeb,
3. odbornost a školení lidí,
4. komunikace,
5. aktivní práce se stížnostmi a připomínkami.

Dodržování těchto jednoduchých zásad je nutnou podmínkou dosažení spokojenosti zákazníka. V další kapitole probereme každou z těchto zásad jednotlivě a řekneme si, jak se uplatnění zásad promítne do plánu opatření. Je možné, že tyto zásady dodržujete všechny nebo z nich dodržujete třeba jenom dvě. Plán opatření bude proto u každé zásady obsahovat minimálně jednu položku.
7.1. Zásada 1 – Poznání potřeb zákazníka

Mnoho majitelů restaurací, hotelů, kempů, muzeí, cestovních kanceláří či dalších podniků v cestovním ruchu se rozhodlo pro tento druh podnikání tehdy, když vycitili mezeru na trhu. Uvědomili si, že existují zákazníci, kteří by se na tento kopec raději vyvezl lanovkou, nežli šlapali pěšky. Uvědomili si, že po dni stráveném na tůře by bylo příjemné si zajít do sauny, že v okolí není restaurace s typicky českou kuchyní, že holandští turisté potřebují někde zastavit se svými obytnými přívěsky atd. Tehdy jsme dokázali vycítit, jaké jsou potřeby našich zákazníků. Jestli byla naše intuice správná, mohli jsme se tady dnes sejít s úspěšným podnikatelem. Pokud správná nebyla, nemohel se takový podnik na trhu dlouho udržet.

Po několika letech provozu už ale naše původní myšlenka nemusí stačit. My už přesně nevíme, co vlastně naši zákazníci chtějí a jak hodnotí naše služby. Stále si to myslíme. Myslíme si, že víme, co je pro zákazníky důležité. To budeme měřit, kontrolovat, za to budeme odměňovat pracovníky.

Australské aerolinky Quantas se dlouhá léta pyšnily svojí dochvilností: „Přesto, že létáme přes celou zeměkouli, doletíme přesně na čas.” K tomuto aspektu služby se upírala jejich poznámka, za dochvilost se odměňovaly posádky letadel. Po mnoha letech ale udělali průzkum mezi zákazníky a zeptali se jich, na čem jim nejvíce záleží. Na prvním místě se ocitla čistota záchodů a na druhém spolehlivost při přepravě zavazadel. Ukázalo se totiž, že při plánování letu z Austrálie do Evropy či USA si každý nechává velkou časovou rezervu. Pár minut zpoždění pak nemá pro většinu cestujících žádný význam. Důležitý je ale komfort v průběhu letu a jistota, že nám na letišti vyloží naše kufry!


Nestačí se tedy jenom snažit. Musíme se snažit dělat to, co naši zákazníci očekávají.

Kdo jsou naši zákazníci?

To je dobrá otázka. U nás (na farmě, v penzionu, v restauraci, v kempu...) vidíme více typů zákazníků. Některé z nich bychom dokázali pojmenovat:

- Rodiny s dětmi
- Mladé páry bez dětí
- Senioři
- „Profesionálové“ – obchodní cestující, technici, úředníci
- Kongresoví turisté
- Baťůžkáři
Cyklisté
Sportovní fanoušci


Na počátku našich úvah tedy musí být rozhodnutí, kterému segmentu zákazníků vlastně chceme sloužit. Tohle rozhodnutí je důležitou součástí víze organizace. Pokud se rozhodneme pro více typů zákazníků, budeme se muset každé skupiny ptát na jejich očekávání zvlášť. Stejně tak budeme muset zvlášť měřit jejich spokojenost tak, abychom se dozvěděli, co je třeba v naší činnosti zlepšit.

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.

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

- pravidelné sledování odezvy zákazníků na internetu (např. hodnotící portály, rezervační systémy online, vlastní webové stránky, sociální sítě),
- pravidelné rozhovory se stálými zákazníky,
- cílené rozhovory se zákazníky (pomocí scénářů),
- sledování odborných časopisů a časopisů zveřejňujících testy kvality, a dále výsledků průzkumu trhu,
- zjišťování očekávání a spokojenosti zákazníků pomocí písemných dotazníků,
- telefonické zjišťování spokojenosti zákazníků,
- používání kartiček pro komentáře hostů,
- použití mystery shoppingu,
- srovnávání s organizacemi podobného zaměření (benchmarking).
7.2. Zásada 2 – Standardy poskytovaných služeb


Ve Standardu ČSKS se o tom píše:

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:

a. být měřitelné,
b. vycházet z očekávání zákazníků,
c. odpovídat vizi organizace,
d. být realizovatelné,
e. být formulovány srozumitelně a jednoznačně.


Účelné naopak není standardizovat činnosti, které probíhají výjimečně nebo u kterých zákazník očekává vysoce individuální přístup.
K tomu, aby organizace správně nastavila standardy poskytovaných služeb, může využít nástrojů z následujícího seznamu:

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


Zkuste si odpovědět na následující otázky:

- Jak by asi vypadal provoz na silnicích pokud by policie nehlídal rychlost a alkohol?
- Co je předmětem kontroly ve vaší organizaci?
- Kdo určuje, co se bude pravidelně kontrolovat?
- Co se stane při zjištění odchylek?

Jsou zpracovány postupy pro mimořádné situace, jako jsou úrazy či onemocnění hostů, výpadky energie nebo vody, požár či problémy s dopravou. Organizace musí zajistit, že všichni odpovědní pracovníci postup znají a že je postup uskutečnitelný. Nejlépe si to ověříme opakovaným cvičením modelových situací.
7.3. Zásada 3 – Odbornost a školení lidí

Jan Carlzon, manažer, který dokázal postavit na nohy aerolinky SAS, napsal o svém snažení knihu Okamžíky pravdy. V ní nacházíme tento citát:

„Pokud by letadlo nevzlétlo, jídlo bylo špatné nebo klimatizace v hotelovém pokoji nefungovala, bude málo záležet na tom, zda je personál pozorný a přívětivý. Ale ona drtivá většina letů, jídel i hotelových pokojů je si podobná. A potom se veškerá zákazníkova pozornost upíná k bezprostřednímu kontaktu s poskytovatelem služby – letuškou, číšníkem, recepčním.“

Organizace musí zajistit, aby pracovníci, ovlivňující kvalitu poskytované služby, byli kompetentní na základě vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Tato definice bere v úvahu jak školení týkající se dodržování legislativních požadavků (např. BOZP a PO, hygiena potravin atp.), ale také další profesní a rozvojové vzdělávání.

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

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

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 externích školitelů,
i) využití externího poradenství.
7.4. Zásada 4 – Komunikace

Pod komunikací rozumíme to, co se děje mezi lidmi, když se navzájem o něčem informují, diskutují spolu, něco spolu řeší, rozkazují, prosí, vyjednávají, nabízejí, zveřejňují své emoce, sdílejí, apod. Komunikaci můžeme dělit nejprvejším způsobem. Pro naše účely je důležité vědět, že komunikace může být přímá (tvář v tvář nebo alespoň po telefonu) nebo nepřímá – SMS, e-maily, letáky, web. Nepřímá komunikace je náchylnější k nedorozuměním než komunikace přímá (při přímé komunikaci jsem v kontaktu s komunikačním partnerem a tudíž přímo vnímám signály, které ke mně vysílají). Proto, zejména při řešení komunikačně obtížných témát, jednáme se zákazníky, dodavateli, ale i s kolegy, pokud to jen trochu jde, tváří v tvář nebo alespoň telefonicky. Z pohledu organizace pak komunikaci můžeme dělit na externí (jednáme s lidmi mimo organizaci) a interní (jednáme s kolegy, podřízenými a nadřízenými). Na vybrané aspekty komunikace se teď podíváme podrobněji.

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

Externí komunikace

V úvodu jsme si ukázali, že zákazník vnímá kvalitu služby jako soulad mezi svým očekáváním a skutečným prožitkem. Očekávání zákazníků jsou do značné míry ovlivněna způsobem, jakým se organizace prezentuje. Příkladem mohou být dvě webové prezentace:

„Rodinný penzion nabízí levné ubytování v panenské přírodě Novohradských hor po celý rok v apartmánech s wellness salonem a saunou. Ideální místo k odpočinku, v blízkém okolí je dostupné koupání, rybaření, pěší túry, cyklostezky i jízda na koni.”

„Unikátní secesní hotel v centru Prahy nabízí luxusní ubytování v 86 pokojích, dále gurmánskou restauraci, kavárnou Café de Paris a Wellness & Spa centrum. Je také ideálním místem pro svatby, konference, školení nebo obchodní schůzky.“

Obě ubytovací zařízení cílí na jiný segment zákazníků a vytváří u nich určitá očekávání. Důležité pak je, aby očekávání, která vyvolává organizace prostřednictvím vnější komunikace, byla vždy naplněna úrovní skutečné poskytnuté služby.

Všimněte si rozdílu v obou sděleních. Pokud číte me o unikátním secesním hotelu a luxusním ubytování, je nám nejspíš jasné, kdo je cílovou skupinou zákazníků pro tento hotel. U rodinného penzionu v Novohradských horách už to tak jasné není – je sdělení zacíleno na zákazníky s omezeným rozpočtem, nebo míří na ty, co vyhledávají wellness salony?

Důležité je rovněž komunikace vůči vašim dodavatelům. Ti tvoří také „zúčastněnou stranu“, která může mít významný vliv na kvalitu vašich služeb. Pokud váš pekař bude vozit rohlíky na snídaň do vašeho penzionu, jak se mu zlíbí, rozhodně to ovliuje spokojenost vašich hostů. Proto i dodavatelé by měli vědět, o co usilujete ve své snaze mít spokojené zákazníky.
Komunikace může probíhat např. pomocí:

- tištěné reklamy,
- prezentace na internetu,
- ústního příslibu pracovníků,
- dosavadního poskytování služeb,
- nebo jiných komunikačních kanálů.

**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.

Dobře fungující interní komunikace je jako nervová soustava člověka. Ta zajistí, že ruce a nohy vykonávají koordinovaný pohyb a že mozek dostává správné a včasné podněty jednotlivých smyslů.

Prvním výsledkem správné interní komunikace je loajalita pracovníků, jejich ochota šířit dobré jméno „své firmy“. Motivovaní a sebavedomí pracovníci dokážou trpělivě naslouchat přáním klientů a mají pocit profesní hrdosti, když jim mohou vyhovět. Ví, co organizace klientům slibuje a v čem je její konkurenční síla.

Horst Schulze, bývalý prezident společnosti Ritz Carlton, formuloval svoje známé motto “Dámy a pánové slouží dámám a pánům” ve věku 15 let, když chodil na hotelovou školu. Pan Schulze dnes vysvětluje, jak na to přišel:


K tomu, aby organizace dobře komunikovala navenek i dovnitř, může využít nástrojů z následujícího seznamu:

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 umisťuje vše důležité a zajímavé,
h) podnik je pravidelně zastoupen 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.
7.5. Zásada 5 – Aktivní práce se stížnostmi a připomínkami


Svět služeb je proměnlivý a nikdy nebude možné přesně vyhodnotit všem zákazníkům. Určitá část bude vždy nespokojena. Pokud se o příčinách nespojenosti dozvíme, můžeme s nimi něco udělat. Pokud ne, zbytečně jsme ztratili zákazníka. Musíme si tedy uvědomit, že:

Stížnosti a připomínky jsou šance!


Na druhé straně je tady ale i příležitost. Nespokojený zákazník se může změnit v zákazníka loajálního, pokud dokážete problém rychle napravit. Až 80 % zákazníků se vrátí, pokud získají pocit, že jste s nimi jednali férově. Tohle číslo se může zvýšit až nad 90 %, pokud náprava přijde okamžitě. Určitě to neznamená, že byste měli schválit chybu a pak je napravovat! Znamená to ale, že s každou efektivně vyřízenou stížností máte šanci získat loajálního zákazníka, který o své dobré zkušenosti řekne ostatním: „Představte si, že jsem seděl v té restauraci a číšník nesl k vedlejšímu stolu džus z černého rybího. A já měl takový pěkný světlý kalhoty…“.

Tyhle souvislosti musí jasně chápout management, o tom musíme mluvit s každým pracovníkem:

- Stížnost či připomínka není osobní útok, ale příležitost ke zlepšení.
- Je dokázáno, že zákazníci, jejichž stížnosti byly uspokojivě vyřízeny, mají k podniku lepší vztah než zákazníci, kteří si nikdy nestěžovali.
- Pokud je zákazník nespojen, není důležité „kdo to zavinil“, ale „co uděláme pro to, aby už se to neopakovalo“.
- Zákazník hodnotí svůj prožitek, dodavatel hodnotí svůj výkon. Nemůžeme se proto divit, když se v hodnocení neshodnou. Když si uvědomíme, jaký pro nás mají význam stížnosti a připomínky zákazníků, nebudeme už pro nás tak důležité rozlišit, jestli se jedná o „oprávněnou“ nebo „neoprávněnou“ reklamaci. Pozor, slovem „reklamací“ zde nemáme
na mysli legislativní akt vyplývající z Obchodního zákoníku, ale chápeme ji jako sdělení zákazníka, kterým nám dává najevo, jak je s naší službou spokojen. A v takovém případě přecí nemá smysl, zda je obsah jeho sdělení „oprávněný“ nebo „neoprávněný“. Je to prostě jeho názor.

Pokud chápeme podněty zákazníků jako cennou informaci (tedy informaci, která nám může ušetřit peníze na nákladech nebo přinést peníze v tržbách), budeme chtít zákazníkovi vyjádření jeho názoru co nejvíce usnadnit.

7.5.1. Komunikace s nespokojeným zákazníkem

Říkalo se, že v Baťových závodech ve Zlíně měli prošedivělého pána, který by mohl být vaším tatínkem či dokonce dědečkem, v hnědém dvouřadovém obleku a s konzervativní kravatou. Když přišel rozzlobený zákazník s nějakou stížností nebo reklamací, přišel tento pán a začal se hluboce omlouvat a vyjadřovat líto nad utrpením, které si zákazník musel prožít. To dokázalo spolehlivě ztlumit všechny vášně a vytvořilo to prostory pro věcné zjednání nápravy.

Na druhou stranu si zkuste vzpomenout, když vy sami jste s někde stěžovali na službu nebo jste reklamovali nějaké zboží a příslušný pracovník nezvládl komunikaci s vámi. To asi zažil každý. V tom okamžiku jste se teprve opravdu naštvali. Možná to byla jedna věta nebo jedno slovo, které ve vás vzbudilo negativní reakci. Pokud chceme, aby nám zákazník zůstal loajální a zároveň vyřešil problém, budeme se takových „vybušných“ slov a slovních spojení muset vyvarovat. Proto bychom se při stížnosti zákazníka měli vždy naštítě omluvit. Tato omluva neznamená přiznání chyby, ale vyjádření účasti se zákazníkem.

Pro komunikaci s nespokojeným zákazníkem byla zpracována celá řada „návodů“. Tváří v tvář rozzlobenému zákazníkovi by asi nebylo vhodné takový návod vytáhnout ze šuplíku. Určitě se ale vyplatí si takovou situaci vyzkoušet. Budete překvapení, jak snadno se „zákazník“ i „obsluha“ vžijí do svých rolí a jak cenné postřehy při takovém hraní rolí získáte. Jeden z podobných návodů zde uvádíme:

1. **Na rozhovor se plně soustředte**
   a. Zákazníkovi se sami představte.
   b. Zkontrolujte si držení těla.
   c. Vezměte si k ruce tužku a papír.

2. **Pozorně naslouchajte**
   a. Nechte zákazníka říci, co má na srdci, aniž byste ho přerušovali.
   b. Dejte mu najevo, že jste tu pro něj.

3. **Zformulujte svůj postoj**
   a. Oslovujte zákazníka jménem, pokud jej znáte.
   b. Sdělte mu, že vaším cílem je mu pomoci s jeho obtíží.
   c. Upozorněte ho, že jste si udělali poznámky.
   d. Zeptejte se na další podrobnosti, ale z rozhovoru nedělejte výslech.
4. Navrhněte řešení
   
a. Zeptejte se, k jakému závěru by situace měla podle zákazníka dospět.
   
b. Vyjadřujte se pozitivně.
   
c. Dokažte, že vámi navržený postup docílí požadované situace.
   
d. Potvrzení a ukončení.
   
e. Ještě jednou zopakujte, na čem jste se dohodli.
   
f. Rozlučte se pozitivně.

5. Dohra
   
a. Své sliby bezpodmínečně dodržte.
   
b. Pokud je to možné, zákazníka kontaktujte a zeptejte se, zda je vše v pořádku.

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.

K tomu, aby organizace aktivně využívala stížností zákazníků, může využít nástrojů z následujícího seznamu:

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 pravomoci 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.
8. Procesy služeb

8.1. Všeobecné požadavky

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

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

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

Popis procesů

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

Každý krok procesu musí obsahovat:

- název kroku procesu,
- očekávání zákazníka,
- popis současného stavu,
- požadovaný cílový stav,
- 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.

Pro vypracování procesu a popisu jeho kroků může organizace využít cvičné formuláře z Příloh č. 2 Popis procesu a č. 3 Kroky procesu Standardu ČSKS.

Omezení kroků procesu na 4 až 8 má svůj význam. Popsat proces méně než 4 kroky by mohlo znamenat, že jsme byli příliš struční v našem popisu a některé důležité činnosti jsme zapomněli nebo je sdružili s ostatními. Očekávání zákazníka od takového kroku procesu by mohla být příliš různorodá. Naopak, popis procesu více než 8 kroky, by často mohlo znamenat, že jsme se uchýlili ke zbytečným detailům, anebo že bychom spíše již měli popsat procesy dva, než jeden. Počet 4–8 je tedy spíše vyjádřením praktické zkušenosti.

Řada věcí, které děláme při poskytování služby zákazníkům, se stále opakuje a skládá se z jednotlivých kroků nebo činností. Podívejme se na jednoduchý příklad, kdy si zákazník kupuje novou televizí.

Obrázek 6: Schéma procesu nákupu televizoru

![Schéma procesu nákupu televizoru](image-url)
Tento řetězec kroků je znázorněn z pohledu zákazníka. Ten sám hledá informace o nejlepším dodavateli i o přístroji, který chce koupit. Na závěr pak sám zákazník hodnotí svoji zkušenost s obchodem, který mu televizí prodal. Takovému „souboru vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy“ říkáme proces.

**Proč by nás procesy měly zajímat? Není to jenom módní slovo, kterým se méně schopní manažeři snaží vypadat důležitě?**

Všimněte si ještě jednou předchozího příkladu, kde s každým článkem řetězu jsou svázána nějaká očekávání zákazníka. A u každého článku můžeme těmito očekáváním vyjít vstříc buď hůře, nebo lépe. Budete-li si dnes chtít koupit televizí, už předem očekáváte dobře organizované webové stránky, kde najdete informace o jednotlivých přístrojích, srovnání jejich parametrů a cen, zkušenosti uživatelů a názornou mapku, jak se dostat do prodejny. Pokud by webová stránka prodejce něco z toho neobsahovala, byla by neaktuální, nebo by se jen nesnesitelně dlouho načítala, může vás to odradit. Stejně vás může odradit to, pokud váš kolega v práci řekne: „Tam bych už nikdy nešel.“

Řetězec kroků procesu bude jen tak silný, jako je jeho nejslabší článek!

Pokud bude obsluha neočekávaná a neinformovaná, bude zákazník se službou nespokojen — a to i přesto, že byla prodejna vkusně a účelně vybavena, že webová prezentace byla přitažlivá, že cena byla přiměřená atd.

Málokterý zákazník asi bude proces kupování televize absolvovat každý den. On tedy nemusí celý proces nějak rozebírat nebo analyzovat. Jiná situace je ale na straně poskytovatele služby. Pokud chceme jako poskytovatelé služby uspokojit očekávání zákazníků a nabídnout mu něco navíc, a to nejenom dnes, ale i zítra i pozíčti, pokud chceme bezvadnou službu poskytnout bez ohledu na to, kdo je zrovna na směně, měli bychom našim procesům opravdu rozumět. Na počátku tohoto porozumění je **popis procesu**. My se v rámci ČKS naučíme jednoduchému a účinnému způsobu popisu procesů. Tento způsob určitě není jediný možný a někteří z vás už možná zkoušeli způsoby jiné.

Zkusme si teď říci, k čemu by nám to celé mělo být dobré.
8.2. Jak s procesy pracovat?

Nejprve musíme dát dohromady lidí, kteří nám s tímto úkolem pomohou. Určitě budete chtít pracovat s těmi, kdo jsou v přímém kontaktu se zákazníky, i s jejich vedoucími. K práci budete využívat všechny dostupné informace – knihu hostů, stížnosti, výsledky dotazníkového šetření mezi zákazníky, znalost konkurence atd. Pro vlastní práci použijte formuláře, které najdete v Příloze č. 2 Standardu Českého systému kvality služeb.

Stanovte si skupinu (nebo skupiny) zákazníků, pro které bude proces platný. O skupinách zákazníků už jste diskutovali při sestavování vize.

Pro jednodušší porozumění tomu, jak správně proces stanovit, si nyní vysvětlíme, jak je v ČSKS proces chápán. Na proces je nezbytné se v rámci ČSKS především dívat z pohledu zákazníka (např. od „Informace“ po „Poskytnutí zpětné vazby“). Proces představuje řetězec na sebe navazujících kroků zahrnujících různé činnosti, které dohromady vytváří poskytovanou službu. Procesem tak mohou být např. stravovací služby, ubytovací služby, poskytnutí informací, nebo např. nabídka dovolené. Organizací stanovený proces služby musí vycházet z vize organizace a předmětu certifikace.

Pro potřeby certifikace tak není možné definovat proces, který bude zaměřen pouze na jednu činnost organizace (např. zavedení nového produktu cestovního ruchu, implementace rezervačního systému cestovní kanceláře, realizace marketingové kampaně,). V případě, že organizace považuje stanovení procesu na konkrétní činnost za užitečné, může jej stanovit nad rámec minimálního počtu procesů dle čl. 4.3 Standardu ČSKS.


To, co jsme naměřili nebo vypozorovali, budeme porovnávat se svým očekáváním nebo požadavky. Pokud zjistíme odchylku, provedeme zásah. Tomuto mechanismu říkáme zpětná vazba a můžeme si ho znázornit jednoduchým obrázkem č. 7.
Obrázek 7: Schéma způsobu zlepšování procesu

Název kroku procesu
Zkuste se vžít do pocitů zákazníka ze zvolené skupiny a rozmyslete si, kde se zákazník poprvé setká s vaší organizací – ať už přímo nebo nepřímo. To bude první krok procesu. Zapište postupně všechny kroky až do okamžiku, kdy zákazníkův vztah k vaší organizaci končí.

Obrázek 8: Příklad procesu (řetězce služby) v malé restauraci

U každého článku procesu si zapište, co od vás zákazník dostane. Tím získáte základní strukturu s názvy jednotlivých kroků.
Očekávání zákazníka
Je možné, že na každém kroku procesu se bude podílet jiný pracovník vaší organizace. Proto chceme, aby si všichni byli vědomi toho, jaká jsou očekávání zákazníka. Výkon každého pracovníka musí zákazníka znovu přesvědčit, že si nás jako dodavatele vybral správně a že nám na jeho spokojenosti opravdu záleží.

Popis současného stavu
Projděte si celý proces a zkuste se na něj divat očima vašich zákazníků:
- Které jsou kritické momenty, na co se zákazník nejvíce zaměřuje, kde může i drobný nedostatek vyvolat nespokojenost?
- Co je pozitivní, co děláme výjimečně dobře a mohli bychom to dále posílit, nebo alespoň udržet?
- Co dobrého nebo inspirovaného jsme viděli u konkurence (ne každá věc ale bude v souladu s naší vizí)?

Požadovaný cílový stav
Při mapování procesu už jsme popsal současnou situaci a víme přibližně, co zákazník očekává od jednotlivých kroků. Na základě toho můžeme popsat, jaký by měl být požadovaný cílový stav.

Opatření, která se musí přijmout, aby cílový stav byl dosažen (pouze v případě, že se požadovaný cílový stav liší od stavu současného)
Realita určitě nebude ve všech bodech odpovídat očekáváním. K cílovému stavu se dokážeme dopracovat řadou dobře naplánovaných opatření.

Příklad
Na následujících třech stranách je uveden příklad popisu procesu z modelové restaurace:
- Základní popis procesu s názvy kroků.
- Popis kroku č. 1 a kroku č. 2.
**Proces č. 1 – stanovení kroků procesu služeb:**

**Popis procesu**
Položky označené * jsou povinné

**Základní údaje**

Název procesu: Obsluha zákazníků v restauraci
Zákaznická skupina: HOST RESTAURACE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Krok 1*</th>
<th>Krok 2*</th>
<th>Krok 3*</th>
<th>Krok 4*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Oslovení budoucího zákazníka</td>
<td>Uvítání a usazení zákazníka</td>
<td>Obsluha zákazníka</td>
<td>Placení a odchod zákazníka</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Krok 5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Zpětná vazba</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Krok 6</th>
<th>Krok 7</th>
<th>Krok 8</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Nápověda**

Popište kroky procesu v časové posloupnosti z pohledu zákazníka.
Pro každý proces definujte nejméně čtyři a nejvíce osm kroků (např. od „Informace“ po „Poskytnutí zpětné vazby“)
Proces č. 1 - Krok 1 oslovení budoucího zákazníka

Proces č. 1 – Obsluha zákazníků v restauraci/krok č. 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnost</th>
<th>Očekávání zákazníka</th>
<th>Současný stav</th>
<th>Cíl = nový standard</th>
<th>Opatření a realizace</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>O jakou činnost se jedná?</td>
<td>Co zákazník očekává?</td>
<td>Jak to dnes děláme?</td>
<td>Jak to chceme dělat?</td>
<td>Co musíme změnit?</td>
</tr>
<tr>
<td>1. Informace na webových stránkách</td>
<td>Aktuální jídelní lístek, fotografie, kontaktní údaje, informace o restauraci a o probíhajících akcích.</td>
<td>Neaktuální jídelní lístek a zastaralé fotografie, žádné informace o akcích.</td>
<td>Webové stránky naší restaurace budou vždy aktuální.</td>
<td>Pravidelně aktualizovat webové stránky.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

+ přidat další činnost kroku

Nápověda

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

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

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

3 Popište, co musíte udělat proto, abyste to mohli dělat jinak. Vybraná opatření přeneste do Plánu opatření (viz Příloha č. 4) Standardu ČSKS
### Proces č. 1 – Obsluha zákazníků v restauraci/krok č. 2

<table>
<thead>
<tr>
<th>Činnost</th>
<th>Očekávání zákazníka</th>
<th>Současný stav</th>
<th>Cíl = nový standard</th>
<th>Opatření a realizace</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>O jakou činnost se jedná?</td>
<td>Co zákazník očekává?</td>
<td>Jak to dnes děláme?</td>
<td>Jak to chceme dělat?</td>
<td>Co musíme změnit?</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Nápověda**

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


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

3. Popište, co musíte udělat proto, abyste to mohli dělat jinak. Vybraná opatření přeneste do Plánu opatření (viz Příloha č. 4) Standardu ČSKS
9. Plán opatření

Dosud jsme si povídali o tom, jak řídit kvalitu našich služeb. Řekli jsme si, že zákazníkův pohled může být odlišný od našeho pohledu, pohledu poskytovatele. Pochopení tohoto rozdílu nás vedlo k tomu, že musíme naše zákazníkův pohled bližší poznat. Těm, na které se chceme zaměřit, pak musíme poskytovat službu, kterou očekávají. V předchozí kapitole jsme se naučili popsat proces a ty činnosti, které k realizaci procesu vedou, jsme nazvali kroky procesu. Formulář, který jsme k popisu procesu použili, nás donutil zamyslet se nejen nad tím, jak daný proces realizujeme, ale také nad očekáváním našich zákazníků od každého kroku procesu. To je pro nás důležitá informace. Pomůže nám odhadnout, zda způsob, jakým činnost dosud provádíme, dokáže zákazníkovo očekávání naplnit. Pokud ne, stanovíme pro daný krok jiný cílový stav. K tomu, abychom ovšem nového stavu dosáhli, musíme přijmout vhodná opatření.

Pro tvorbu a vyhodnocení plánu opatření může organizace využít cvičný formulář z Přílohy č. 4 Plán opatření Standardu ČSKS.

Standard ČSKS stanovuje, jaký druh opatření by organizace měla přijímat a v jakém počtu, následně:

Organizace musí vypracovat na každý rok plán opatření, ve kterém budou shromažďena opatření uvedená v popisu procesu (procesů) služby (minimálně 1 opatření, viz požadavek v čl. 4.3 Standardu ČSKS) a zásad péče o zákazníka (minimálně 5 opatření, viz kap. 4.2) Standardu ČSKS.

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 kterého má být opatření realizováno.

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

Vrátíme-li se zpět k procesu č. 1 a kroku č. 1, navrhli jsme opatření „Pravidelně aktualizovat webové stránky“.

Z kroku č. 2, stejněho procesu č. 1, jsme navrhli k dosažení nového stavu opatření „Uvítání a usazování hostů“.

Obě tato opatření přeneseme do formuláře uvedeného na následující stránce, přičemž jednotlivá opatření budou obsahovat:

Název a cíl opatření jenom opišeme, navíc ale doplníme, jak daného cíle chceme dosáhnout, a kdo

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.


Požadavek na stanovení a realizaci plánu opatření logicky uzavírá I. stupeň Standardu ČSKS. Naučili jsme se pracovat se základními pojmy z oblasti kvality a změnili jsme přístup k naším zákazníkům. Plán opatření, který se vytváří pro každý rok, nás neustále nutí zamyšlet se nad našimi poskytovanými službami a nad tím, co pro jejich zdokonalení můžeme dále udělat. Ve své podstatě nás tak vede ke
zlepšování služeb. Pokud je zlepšování namířeno správným směrem, tedy do oblastí, které zákazník skutečně pocítí, povede to i ke zvyšování nebo přinejmenším udržování konkurenceschopnosti naší organizace.

Pokud organizace identifikuje větší potřebu pro vlastní zlepšování služeb, může si stejně jako při práci se Zásadami péče o kvalitu, stanovit na proces více opatření. Počet opatření není nikterak omezen. Mějte však na paměti, že alespoň jedno opatření se musí týkat přímého kontaktu se zákazníkem a zákazník musí toto opatření bezprostředně pocítit.
# Plán opatření

<table>
<thead>
<tr>
<th>Opatření</th>
<th>Cíl opatření</th>
<th>Realizace</th>
<th>Odpovědná osoba</th>
<th>Termín</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Přidat další opatření**

**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 pocitit.

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 předvedena na příští období.
10. Vaše cesta k certifikátu ČSKS a udržování certifikátu

Zvýšení kvality služeb, a tím i spokojenosti zákazníků, má jistě přednost před získáním certifikátu. Certifikát vnímáme hlavně jako odměnu celého týmu za jeho úsilí a samozřejmě také jako inzerci našich služeb zákazníkům. Cesta k certifikátu je názorně zobrazena v následujícím schématu:

Obrázek 10: Schéma – cesta k certifikaci
Proberme si toto schéma nyní podrobněji.

Na počátku této cesty rozhodněte vaší firmy vstoupit do ČSKS. Z tohoto rozhodnutí vyplýnul první úkol – vybrat Trenéra kvality I. stupně. Společně s podporou regionálního koordinátora ČSKS jako Trenér kvality vyplníte všechny potřebné dokumenty k získání certifikátu. Všechny požadavky, které musíte splnit, jsou popsány ve Standardu ČSKS a my jsme je vysvětlili v předchozích kapitolách.


Rozhodnutí přihlásit se k myšlence ČSKS a absolvovali školení pro Trenéra kvality I. stupně jsou rozhodující pro konečné splnění cíle, kterým je zlepšení vámi poskytovaných služeb a získání certifikátu.

Hlavním úkolem Trenéra kvality I. stupně je podpora všech ostatních pracovníků při plnění úkolů, vyplývajících z požadavků ČSKS. Po svém návratu ze školení proto Trenér kvality co nejdříve informuje všechny zúčastněné o tom, co se na školení dozvěděl. Cesta k certifikátu není složitá, ale vyžaduje určité úsilí spolupracovníků, podřízených i vedení. Věříme, že toto úsilí bude více než vyváženo zvýšenou spokojeností zákazníků. Smyslem certifikátu je ukázat, že v naší organizaci bereme kvalitu vážně a chceme se neustále zlepšovat. A to je jistě důležité sdělení i pro vaše zákazníky.


Pokud se na vaší organizaci vztahují technické předpoklady kvality, ujistěte se, že máte platný doklad o jejich naplnění. Technické předpoklady kvality jsou kritéria stanovená profesními asociacemi a týkají se v současné době pouze následujících sektorů uvedených ve Standardu ČSKS, kap. 4.1.4:
Sektor hotelnictví

- Organizace se musí prokázat platným certifikátem Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení Hotelstars vydaným Asociací hotelů a restaurací ČR.

Sektor kempů a chatových osad

- Organizace se musí prokázat platným certifikátem kategorizace kempů a chatových osad vydaným Asociací kempů ČR.

Sektor služeb lanovek a horských areálů

- Organizace se musí prokázat platným certifikátem klasifikace vydaným Asociací lanové dopravy ČR nebo platným certifikátem Hodnocení horských areálů ČR (pevné a elektronické hodnocení) vydaným Asociací horských středisek ČR.

Sektor turistických informačních center

- Organizace se musí prokázat platným certifikátem Jednotné klasifikace turistických informačních center ČR vydaným A.T.I.C. ČR ve spolupráci s ČCCR – CzechTourism.

Sektor průvodců cestovního ruchu

- Průvodce se musí prokázat platným certifikátem Průvodce cestovního ruchu vydaným Asociací průvodců ČR.

Sektor ubytování v soukromí

- Organizace se musí prokázat platným certifikátem Oficiální jednotné klasifikace provozovatele ubytování v soukromí vydaným S vazem venkovské turistiky a agroturistiky.

Sektor golfových hřišť

- Organizace se musí prokázat platným certifikátem Klubového ratingu provozovatele Golfového zařízení vydaným Asociací golfových hřišť.

Sektor areálů pro terénní cyklistiku

- Organizace se musí prokázat platným certifikátem Klasifikace areálů pro terénní cyklistiku vydaným Českou Mountainbikovou Asociací.

Přidružená certifikace

Součástí Českého systému kvality služeb je také přidružená produktová certifikace Cyklisté vítáni garantovaná Nadací Partnerství. Tato certifikace však nenahrazuje technický předpoklad uvedený výše, pokud se dané organizace týká.
Aktuální verze Technických předpokladů kvality jsou k dispozici na www.csks.cz v sekci Chcete se certifikovat – Cesta k certifikaci i na stránkách profesních asociací.


Zpracované materiály zašlete certifikačnímu místu v elektronické podobě. Certifikační místo zkontroluje formální náležitosti, a pokud je vše v pořádku, tak předá dokumentaci k věcnému posouzení na Hodnotitelské centrum ČSKS. V případě, že všechny podmínky byly úspěšně splněny, budete e-mailem informováni o udělení certifikátu a bude vám zaslán certifikát a označení pro provozovnu (cedulka a samolepky). V opačném případě budete vyzváni k doplnění nebo přepracování materiálů.

Neúplné nebo špatně vyplněné podklady musí být doplněny, příp. opraveny během tří měsíců (od zaslání rozhodnutí). Nebude-li tato lhůta dodržena, musí být podána nová žádost.
11. On-line podání žádosti

Formuláře pro podání žádosti naleznete ve vašem uživatelském účtu v sekci on-line nástroje na webové stránce www.csk.cz.

V on-line nástrojích vyplňujete jednotlivé dokumenty, které odesíláte v rámci vytvořeného prostředí Certifikačnímu místu, resp. Hodnotitelskému centru:

- Vizi ve shodě s požadavky 4.1.1 Standardu ČSKS.
- Podepsaný týmový závazek kvality ve shodě s požadavky 4.1.2 Standardu ČSKS.
- Popis procesu (Příloha č. 2 Standardu ČSKS).
- Kroky procesu (Příloha č. 3 Standardu ČSKS).
- Plán opatření (Příloha č. 4 Standardu ČSKS).
- Pomocné informace o organizaci, jako jsou např. letáky nebo interní materiály (tyto informace umožní posuzovatelům zhodnotit, do jaké míry odpovídá vize reálným podmínkám organizace).
- Doklad o splnění technického předpokladu kvality služeb, pokud se organizace technický předpoklad týká (viz požadavek 4.1.4 Standardu ČSKS).

Žádost o získání certifikátu ČSKS podává organizace prostřednictvím webového rozhraní ČSKS. Podrobnosti najdete v kapitole č. 12 tohoto manuálu.
11.1. Zvláštní organizační formy podniků


V případě zájmu ze strany organizace může být vyškoleno na Trenéra kvality i více pracovníků. O toto je třeba zažádat Specializované pracoviště ČKS na e-mailu info@csks.cz.

b) O organizace nejmenší velikosti může pečovat „skupinový trenér“ (viz Standard ČKS, kapitola 2, Termíny a definice).

Podle definice Standardu ČKS je skupinový Trenér kvality:

Skupinový trenér je Trenérem kvality v organizaci, ve které pracuje a dále Trenérem až maximálně tří dalších organizací nejmenší velikosti.

Skupinovým trenérem nemůže být pracovník agentury, která by tuto službu nabízela organizacím nejmenší velikosti za úplatu za účelem dosažení zisku.

11.2. Udržování certifikátu I. stupně ČKS

Certifikát ČKS vám bude udělen na 3 roky. V průběhu těchto let je ale potřeba ověřovat, že vše, k čemu jste se přihlásili, i nadále platí a že váš zavedený standard dále úspěšně rozvíjíte. Důkaz o tom poskytujete každý rok potvrzením platnosti vašich závazků, kterými jsou:

- Doklad, že nadále plníte technický předpoklad kvality služeb (pokud se vás ovšem týká).
- Potvrzení (přezkoumání, jak uvádí Standard ČKS), že nadále platí týmový závazek kvality, vč. doplnění aktuálního data a podpisů všech pracovníků.
- Potvrzení (přezkoumání), že nadále počet procesů odpovídá aktuálnímu počtu vašich pracovníků (nezapomeňte, že do 15 pracovníků včetně musíte určit alespoň jeden proces, ale v případě, že máte více, než 15 pracovníků musíte určit alespoň dva procesy, které budou splňovat kritéria 4.3.2 Standardu ČKS).
- Poskytnutí důkazu o tom, jak jste plnili plán opatření, ke kterému jste se zavázali. Tímto důkazem bude vyplněný formulář „Plán opatření“, který jste již odeslali v žádosti o certifikát. Tentokrát ovšem plán opatření doplníte o míru naplnění jednotlivých opatření vyjádřených v % (poslední kolonka formuláře). V případě, že jste nebyli zcela úspěšní v plnění, uvedete do stejné kolonky zdůvodnění.

Posledním důkazem o tom, že nadále Standard ČKS pro I. stupeň plníte, je přijetí nových opatření na následující rok. Postup přijímání nových opatření je stejný jako v žádosti o certifikát, tj. znovu vyplníte formulář „Plán opatření“ a i počet nových opatření se řídí stejnými pravidly.
Všechny výše uvedené doklady posílání certifikačnímu místu nejdříve po 10 měsících a nejpozději do 12 měsíců od udělení certifikátu. Nezapomeňte si termín hlídat.

Stejné povinnosti na vás čekají i ve druhém roce od udělení certifikátu.
Jak bylo výše řečeno, certifikát je udělen na 3 roky. Po této době máte možnost pokračovat v plnění Standardu ČSKS pro I. stupeň, nebo můžete ještě před koncem platnosti certifikátu získat certifikát II. stupně.

11.3. Obnovení certifikátu I. stupně ČSKS (recertifikace)

V případě, že jste se rozhodli nadále pokračovat v plnění Standardu ČSKS pro I. stupeň, žádáte o obnovu jeho platnosti. O obnovení certifikátu (recertifikace) lze zažádat nejdříve 2 měsíce před koncem platnosti certifikátu. Zažádat si o obnovení může Trenér kvality ve svém uživatelském profilu, konkrétně pod záložkou On-line nástroje – přes tlačítko „Zažádat o recertifikaci I. stupně“. Tuto žádost během 2 pracovních dní povolí Specializované pracoviště ČSKS. Následně je potřeba vyplnit pod záložkou „2. období I. stupeň“ tuto dokumentaci:

Organizace zašle elektronicky certifikačnímu místu:

- Přezkoumanou vizí. Organizace musí přezkoumat vizí na další tříleté období z pohledu její aktuálnosti.
- Informace o organizaci, jako jsou např. letáky či interní materiály (pokud jsou k dispozici), na jejichž základě bude moci certifikační místo lépe posoudit, zda přijatá opatření jsou vhodná a přiměřená.
- Procesy vč. jejich kroků (není nutné vytvářet nové procesy, pokud stávající procesy jsou nadále platné). Pokud stávající procesy byly aktualizovány nebo nahrazeny novými, musí být opraveny.
- Organizace musí vypracovat nový plán operativního plánu, který bude splňovat požadavky 4.4 Standardu ČSKS, s jejichž realizací se počítá na další období. Nový plán operativního plánu se vytvoří podle stejných pravidel, jako plán původní.

Prodloužení certifikátu lze vždy po třech letech opakovat.

Proces obnovy platnosti certifikátu doporučujeme započít v předstihu tak, aby bylo rozhodnuto o obnovení platnosti certifikátu dříve, než skončí platnost stávajícího certifikátu.

V případě, že se organizace rozhodne přejít z I. stupně Standardu ČSKS na II. stupeň, může tak učinit nejdříve po 6 měsících od udělení certifikátu pro I. stupeň ČSKS. Podmínky pro splnění požadavků II. stupně ČSKS jsou předmětem školení Trenérů kvality II. stupně ČSKS.
11.4. Podmínky platnosti certifikátu I. stupně ČSKS

Podmínky platnosti certifikátu I. stupně ČSKS jsou uvedeny ve Standardu ČSKS následovně:

a) Certifikát I. stupně ČKS se uděluje na 3 roky od data udělení certifikátu.
b) Před uplynutím, případně po uplynutí tří let lze u certifikačního místa podat žádost o obnovení platnosti certifikátu.
c) Platnost certifikátu I. stupně ČSKS zaniká v těchto případech:
   • Pokud Trenér kvality I. stupně ČKS, 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 kapitole 4.4 Standardu ČKS.
   • Pokud organizace nemá dostatečně požadované požadavky v kapitole 4 Standardu ČKS.
   • Pokud organizace v podniku stížnost u certifikačního místa, provede certifikační místo přezkoumání a rozhodne.
   • Organizace přestala plnit technický standard kvality pro oborový sektor, který se ji týká.
   • Nová žádost může být podána nejdejší 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 ČKS 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 ČKS pro reklamní účely zaniká jeho odnětí.

Nutno zdůraznit, že odnětí certifikátu je mezním řešením a posuzuje se individuálně pro každou organizaci při dodržování všech pravidel, která jsou výše zmíněna.
12. Práce s webovým rozhraním - uživatelský manuál pro podání žádosti o certifikát I. stupně Českého systému kvality služeb

On-line nástroje certifikace
Uživatelský manuál
Přihlášení do uživatelského profilu na www.csks.cz

Přihlášení

Odkaz pro přihlášení se do Vašeho účtu Trenéra kvality.
On-line nástroje certifikace

Vstup do On-line nástrojů certifikace.

Zaškrtnutím tohoto pole umožněte náhled do on-line nástrojů Vašemu regionálnímu koordinátoru.
Požadavky Standardu na I. stupeň

### Požadavky standardu na stupeň I

<table>
<thead>
<tr>
<th>Požadavky</th>
<th>Povinná položka</th>
<th>Ke stažení</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vše</td>
<td>Ano</td>
<td>PDF</td>
</tr>
<tr>
<td>Týmový záväzok kvality</td>
<td>Ano</td>
<td>PDF</td>
</tr>
<tr>
<td>Technické předpoklady kvality</td>
<td>Podmíněné</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Představte svou provozovnu</td>
<td>Ano</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Popis procesu 1 (a)</td>
<td>Ano</td>
<td>PDF</td>
</tr>
<tr>
<td>Krok procesu 1</td>
<td>Ano</td>
<td>PDF</td>
</tr>
<tr>
<td>Plán opatření 1</td>
<td>Ano</td>
<td>PDF</td>
</tr>
<tr>
<td>Vyvolit nový popis procesu</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Certifikace vyplněna z 83 %

Chybí tyto základní prvky:
- Neexistuje více

Odkaz pro vepsání nebo nahrání VIZE.
Odkaz pro nahrání TÝMOVÉHO ZÁVAŽKU.
Odkaz pro nahrání certifikátu u organizací, které musí doložit technický předpoklad.
Odkaz pro PŘEDSTAVENÍ PROVOZOVNY a nahrání dalších souborů s informacemi.
Odkaz pro vepsání POPISU PROCESU.
Odkaz pro vepsání KROKŮ A ČINNOSTÍ v procesu.
Odkaz pro vytvoření PLÁNU OPATŘENÍ.
Odkaz s nevyplněnými požadavky standardu.

Výplněné požadavky standardu ke stažení.
Vize

Formulář „Vize“

Do formuláře je možné vkládat text nebo nahrát dokument. Možnost vyberte klikem na požadovaný typ.

Po kliknutí na tlačítko nápovědy se zobrazí nápověda k příslušnému kroku.

Uzavření okna formuláře BEZ ULOŽENÍ.

Text:
Do formuláře je možné vkládat text i s formátováním pomocí tučného písma, kurzívy, číslovaného nebo odrážkového seznamu. Ikonu se symbolem zpětné šipky umožňuje vrácení předchozí akce.

Soubor:
Vybraní souboru s vizí.

Tlačítko pro uložení vyplněného formuláře.
Formulář „Týmový závazek kvality“

Vybrání souboru s týmovým závazkem kvality.

Nahraný dokument týmového závazku kvality.

Po kliku dojde k uložení závazku a zůstane ve stejném okně. Odejít z formuláře můžete křížkem.

Po kliku dojde k uložení závazku a zavření formuláře, doje k návratu do původní tabulky.
Technické předpoklady kvality

Formulář „Technické předpoklady kvality“

Organizace, pro které jsou stanoveny technické předpoklady kvality, musí v rámci plnění požadavků ČSKS splňovat i tyto sektorové předpoklady.

Vybrání souboru s technickými předpoklady kvality.
Představte svou provozovnu

Formulář „Představte svou provozovnu“

Volba typu nahrávaného dokumentu:
- interní materiály,
- letáky,
- jiné.
U již nahrávaného dokumentu není možné typ změnit.

Vybrané soubory pro nahrání, počet souborů není omezen a řádky pro nahrávání dalších souborů se automaticky přidávají.

Nahrávané soubory je možné stáhnout nebo smazat. Soubory zůstanou v původním formátu tak, jak je uživatel nahrál.

Prostor pro poznámku k souboru nebo jeho popis.
U již nahráných souborů je možné popis upravit.

Volně editovatelné pole, kde můžete napsat volné informace o provozovně.
**Formulář „Popis procesu“**

**Popis procesu**

Popis kroků procesu se zadává jako prostý text. Povinné je vyplnit minimálně 4 kroky procesu.

Kliknutím na tlačítko *smazat* vymažete celý obsah procesu.
**Formulář „Kroky procesu“**

Volba kroku procesu. Počet kroků je závislý na vyplněném počtu kroků ve formuláři „Popis procesu.“

V poli se zobrazuje celý název vašeho kroku.
Plán opatření

Formulář „Plán opatření“

Volba platnosti opatření, kliknutím na kalendář můžete zvolit datum.

Volba opatření specifikovaná v kročích procesu.

Možnost přidat další řádek opatření.

Název příslušné zásady.
On-line nástroje – finalizace a odeslání certifikačnímu místu (přes červené tlačítko)

**Přihláška**

Závazná přihláška k certifikaci

**I. stupeň**

II. stupeň (některé)

---

**Požadavky standardu na stupeň 1**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Název požadavku</th>
<th>Povinná položka</th>
<th>Ke stažení</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Víze</td>
<td>Ano</td>
<td>[PDF]</td>
</tr>
<tr>
<td>Týmový závazek kvality</td>
<td>Ano</td>
<td>[PDF]</td>
</tr>
<tr>
<td>Technické předpoklady kvality</td>
<td>Podmíněné</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Představte svou provozovnu</td>
<td>Ano</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Popis procesu 1 (Ubytovací služby)</td>
<td>Ano</td>
<td>[PDF]</td>
</tr>
<tr>
<td>Kroky procesu 1</td>
<td>Ano</td>
<td>[PDF]</td>
</tr>
<tr>
<td>Plán opatření 2018</td>
<td>Ano</td>
<td>[PDF]</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Vytvořit nový Popis procesu**

Povolit přístup regionálnímu koordinátorovi

Stav: východzi

Odeslat certifikačnímu místu

---

Manuální roční aktualizace ke stažení

64
13. Použitá literatura:

[1] Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure
    Kaye Sung Chon, Jay Kandampully, Connie Mok

    Robert C. Ford, Michael C. Sturman, Cherrill P. Heaton

    Parasuraman, A. Valerie A. Zeithaml Leonard L. Berry


[5] Školicí materiály ServiceQualität Deutschland

    Ministerstvo pro místní rozvoj ČR


[8] Služby a procesy v malém a středním podniku ve službách cestovního ruchu, Mgr. Jakub Neumann; PhDr. Karel Neumann, 2017, druhé přepracované vydání
14. Seznam obrázků:

Obrázek 1: Schéma – Obsah stupňů ČSKS dle Standardu .................................................................................. 7
Obrázek 2: Postavení České republiky v Indexu mezinárodní konkurenceschopnosti (rok 2017)........ 9
Obrázek 3: Vývoj počtů příjezdů do HUZ ve vztahu k příjmům cestovního ruchu................................. 9
Obrázek 4: Měkké a tvrdé aspekty kvality .................................................................................................. 11
Obrázek 5: Schéma Kano model spokojenosti zákazníků........................................................................ 13
Obrázek 6: Schéma procesu nákupu televizoru ..................................................................................... 33
Obrázek 7: Schéma způsobu zlepšování procesu .................................................................................... 36
Obrázek 8: Příklad procesu (řetězce služby) v malé restauraci................................................................. 36
Obrázek 9: Proces, kroky procesu a činnosti v krocích procesu............................................................... 37
Obrázek 10: Schéma – cesta k certifikaci ................................................................................................... 45