

Český systém kvality služeb
Czech service quality system

STANDARD Českého systému kvality služeb

V Praze dne 15. října 2012, změny z akceptačního řízení ke dni 5. listopadu 2012
Zpracovatel: Interquality, spol. s r.o.



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	11
4	Požadavky, Stupeň I Standardu ČSKS	13
4.1	Všeobecné požadavky	13
4.1.1	Vize organizace	13
4.1.2	Závazek kvality pracovníků	13
4.1.3	Trenér kvality I. stupně ČSKS	13
4.1.4	Technické předpoklady kvality vybraných sektorů cestovního ruchu	14
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	15
4.2.4	Komunikace	15
4.2.5	Aktivní práce se stížnostmi a připomínkami	15
4.3	Procesy služby	16
4.3.1	Všeobecné požadavky	16
4.3.2	Popis procesů	16
4.4	Plán opatření	17
5	Požadavky, Stupeň II Standardu ČSKS	18
5.1	Všeobecné požadavky	18
5.2	Obnovení vize	18
5.3	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	18
5.5.3	Mystery shopping	18
5.6	Plán opatření	19
6	Cesta k certifikátu	20
6.1	Získání certifikátu Stupeň I ČSKS	20
6.1.1	Všeobecné podmínky	21
6.1.2	Žádost o certifikaci	22
6.1.3	Udržování certifikátu Stupně I ČSKS	22
6.1.4	Obnova platnosti certifikátu Stupně I ČSKS	23
6.1.5	Podmínky platnosti certifikátu Stupně I ČSKS	25
6.1.6	Přechod od Stupně I na Stupeň II ČSKS	25

6.2	Získání certifikátu Stupeň II ČSKS	26
6.2.1	Všeobecné podmínky	27
6.2.2	Žádost o certifikaci stupně II ČSKS.....	28
6.2.3	Udržování certifikátu Stupně II ČSKS	28
6.2.4	Obnova platnosti certifikátu Stupně II ČSKS.....	30
6.2.5	Podmínky platnosti certifikátu Stupně II ČSKS	31
7	Přílohy	32
7.1	Příloha č. 1 – Příklady opatření	32
7.1.1	Příklady opatření k bodu 4.2.1	32
7.1.2	Příklady opatření k bodu 4.2.2	32
7.1.3	Příklady opatření k bodu 4.2.3	33
7.1.4	Příklady opatření k bodu 4.2.4	33
7.1.5	Příklady opatření k bodu 4.2.5	34
7.2	Příloha č. 2 – Popis procesu.....	35
7.3	Příloha č. 3 – Kroky procesu	36
7.4	Příloha č. 4 – Plán opatření	37

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 je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

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
- ČCCR CzechTourism

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 Ministerstvo pro místní rozvoj a jeho aktuální verzi zveřejňuje na svých webových stránkách. Revize Standardu ČSKS nabývají platnosti datem zveřejnění na webových stránkách MMR.

Text Standardu ČSKS a jeho revize připravuje specializované pracoviště při MMR na základě vlastních poznatků i podnětů z Rady pro kvalitu a certifikaci, Hodnotitelského centra, Centra školení a regionální koordinace i profesních asociací.

Standard ČSKS schvaluje Rada pro kvalitu a certifikaci na návrh specializovaného pracoviště MMR. Při schvalování revizí Standardu ČSKS rozhoduje Rada pro kvalitu a certifikaci.

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 skiareály, turistická informační centra, muzea, galerie, dálniční odpočívadla, 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.

Botel	Je ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi, člení se do čtyř tříd.
Centrum pro školení a regionální koordinaci	Centrum pro školení a regionální koordinaci řídí tým regionálních koordinátorů a školitelů. S jejich pomocí bude organizovat školení trenérů kvality I. a II. stupně ČSKS a úspěšným absolventům předávat osvědčení.
Certifikační místo	Certifikační místo sdružuje Specializované pracoviště v rámci organizační struktury MMR, Radu pro kvalitu a certifikaci a Hodnotitelské centrum.
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	Hodnotitelské centrum zabezpečuje posuzování shody podle podkladů, dodaných organizacemi, se Standardem ČSKS v prvním i druhém stupni.
Hotel	Je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a služeb s tím spojených (zejména stravovací), člení se do pěti tříd.
Hotel garní	Je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty vybavené pro poskytování přechodného ubytování a má vybavení jen pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně), člení se do čtyř tříd.

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

Kemp, chatová osada	Je ubytovací zařízení pro přechodné ubytování ve vlastním zařízení hostů (stan, obytný přívěs, obytný automobil apod.) nebo v ubytovacích objektech provozovatele (chaty, mobilní domy, vybavené stany, nebo karavany, doplňkově i pokoje) nebo jejich samostatně pronajímaných částech. Kemp, nebo chatová osada zároveň nabízí odpovídající zázemí areálu jako je recepce a sanitární zařízení a sportovní zázemí. Vlastní areál je zasazen do venkovního prostředí v přímém kontaktu s přírodou. Člení se do pěti tříd.
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.
Motel	Je ubytovací zařízení s nejméně 10 pokoji pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené zejména pro motoristy, člení se do čtyř tříd, zařízení se nachází v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování, recepce a restaurace může být mimo ubytovací část.
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 zlepšování	Opakující se činnosti, které jsou prováděny proto, aby se neustále 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 to 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.
Pension	Je ubytovací zařízení s nejméně 5 a maximálně 20 pokoji pro hosty, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb (absence restaurace), člení se do čtyř tříd
Plán opatření	Je to soubor opatření, plánovaných zpravidla na jeden rok a zaznamenaných do formuláře v Příloze č. 4 tohoto standardu.
Počet pracovníků	Počet pracovníků zahrnuje všechny pracovníky pracující na plný úvazek. Dočasní pracovníci (sezónní, dočasní a smluvní pracovníci) a pracovníci na částečný úvazek mají být do tohoto počtu rovněž zahrnuti.
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	Rada pro kvalitu a certifikaci je složena ze zástupců profesních sdružení, odborníků z oblasti managementu kvality a zástupců MMR. Rada na základě podnětů z ostatních pracovišť projednává změny v požadavcích Standardu ČSKS a v hodnotících kritériích. Rada dále posuzuje návrhy na odebrání certifikátu, vydané specializovaným pracovištěm MMR a funguje jako odvolací místo pro organizace v případě stížností na Hodnotitelské centrum nebo Centrum školení a regionální koordinaci.
Skupinový trenér kvality	<p>Skupinový trenér kvality je trenér kvality vyškolený v ČSKS, může koučovat organizaci, ve které je sám zaměstnancem/vlastníkem a dále až 3 organizace nejmenší velikosti (viz definice), příp. může o takové organizace pečovat a dovést je až k udělení certifikátu ČSKS.</p> <p>Skupinový trenér zpracovává spolu s organizací, kterou koučuje nebo o kterou pečuje, podklady potřebné pro ČSKS. Organizace mu tím umožňuje náhled do podnikových procesů.</p> <p>Skupinový trenér není ve své oblasti působení regionálně omezen.</p> <p>Skupinový trenér není vlastníkem nebo zaměstnancem agentur, které organizacím nejmenší velikosti nabízejí péči a poradenství za účelem dosažení zisku. Velikost organizace, kterou skupinový trenér vlastní nebo ve které je zaměstnán, nehraje roli.</p>

Standard ČSKS	Standard ČSKS je nedílnou součástí Českého systému kvality služeb (ČSKS) a tvoří jeho metodickou část. Standard ČSKS vydává Ministerstvo pro místní rozvoj
Standard poskytované služby	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.
Stížnost	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. Reklamace podle platné legislativy je rovněž v tomto standardu automaticky považována za stížnost
Středisko zimních sportů	Je lyžařská oblast vytvořená za účelem provozování zimních sportů, vybavená dopravními zařízeními, sjezdovými tratěmi, lyžařskými cestami a ostatními specifickými tratěmi, ve které může návštěvník na lyžích (či jiných sportovních pomůckách) pohodlně navštívit veškeré sjezdové tratě na společnou jízdenku nebo ve které jsou splněny současně následující podmínky: <ol style="list-style-type: none"> 1. jednotlivá dopravní zařízení střediska jsou dostupná (propojena) skibusem (nebo spojovacími lyžařskými cestami) v rámci katastru jedné obce a jsou od sebe vzdálena maximálně 2km, 2. středisko má jeden název, společnou jízdenku, společnou propagaci, společnou mapu.
Technické předpoklady kvality	Technické předpoklady kvality jsou kritéria stanovená profesními asociacemi. Pro vybrané sektory jsou kvalifikačním předpokladem pro vstup do systému ČSKS.
Trenér kvality I. stupně ČSKS	Trenér kvality I. stupně ČSKS je osoba, která úspěšně absolvovala předepsané školení pořádané MMR a získala certifikát Trenér I. stupně ČSKS.
Trenér kvality II. stupně ČSKS	Trenér kvality II. stupně ČSKS je osoba, která úspěšně absolvovala předepsané školení pořádané MMR a získala certifikát Trenér kvality II. stupně ČSKS.

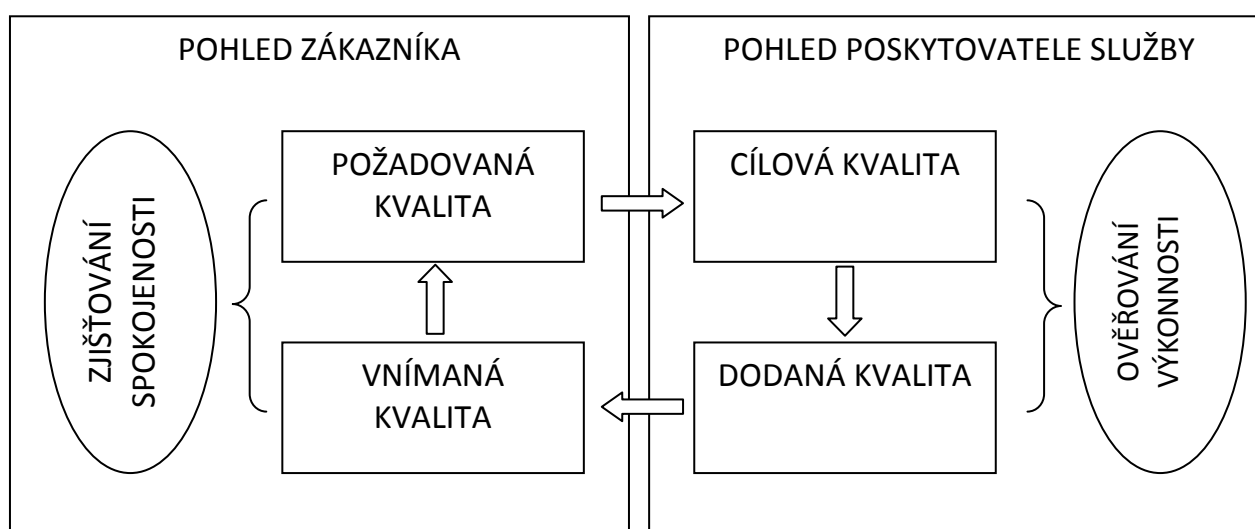
Turistické informační centrum (TIC)	Turistické informační centrum je veřejně přístupné a viditelně označené účelové zařízení poskytující objektivní a ověřené informace o turistických cílech, službách cestovního ruchu, kulturní nabídce a volnočasových aktivitách v oblasti svého působení (obec, město, region, stát). TIC může při výkonu své činnosti nabízet rovněž další služby související s cestovním ruchem (např. působit jako cestovní agentura v rozsahu § 3 odst. 3 zákona č. 159/99 Sb.), pokud jsou poskytovány v souladu s platnými právními předpisy a jestliže nenaruší komplexnost, objektivitu a kvalitu poskytovaných informací.
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.
Zákazník	Příjemce služby

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 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**, pozornost a individuální přístup k zákazníkům. Poskytovatel služby pečlivě naslouchá svým zákazníkům, aby porozuměl jejich potřebám a očekáváním.

4 Požadavky, Stupeň I 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 zaměstnanci,
- být přezkoumávána z hlediska její aktuálnosti.

Vedení organizace musí vizi podepsat a musí s ní být prokazatelně seznámeni všichni zaměstnanci.

4.1.2 Závazek kvality pracovníků

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 a musí vědět, jaké závazky, včetně konkrétních úkolů, tím na sebe vůči zákazníkům berou. Závazek kvality musí být každý rok přezkoumán.

4.1.3 Trenér kvality I. stupně ČSKS

Organizace musí jmenovat jednoho zaměstnance s odbornými kompetencemi - Trenéra kvality I. stupně ČSKS. Trenér kvality musí být v organizaci trvale zaměstnán. V případě odchodu trenéra kvality z organizace musí být do 6 měsíců na jeho místo jmenován jiný pracovník organizace, který splní požadavky na trenéra kvality I. stupně ČSKS. Pokud organizace nemá žádné stálé vlastní zaměstnance, může funkci trenéra kvality I. stupně ČSKS vykonávat skupinový trenér⁴.

⁴ Viz kapitola 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:

- Sektor Hotelnictví (kategorie ubytovacího zařízení – Hotel, hotel garni, motel, hotel a penzion – Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení - organizace se musí prokázat platným certifikátem OJKUZ 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 skiareálů - organizace se musí prokázat platným certifikátem klasifikace vydané Asociací lanové dopravy
- 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.

Aktuální verze Technických předpokladů kvality jsou k dispozici na [www stránce ČSKS](http://www.cskcs.cz)

www.cskcs.cz .

4.2 Zásady péče o kvalitu

Organizace musí pro každou zásadu uvedenou v 4.2.1 až 4.2.5 tohoto standardu vybrat alespoň jedno téma z uvedených příkladů v příloze č. 1, ke kterému napíše plán opatření ve shodě s požadavkem 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 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)
- f) priorita, jakou tento krok procesu má ve srovnání s ostatními kroky procesu.

Ke každému procesu musí být přijato alespoň 1 opatření.

Pro vypracování procesu a popisu jeho kroků musí organizace použít formuláře z Příloh č. 2 Popis procesu a č. 3 Kroky procesu tohoto standardu.

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 4.3) a zásad péče o zákazníka (minimálně 5 opatření, viz kap. 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.

Pro tvorbu a vyhodnocení plánu opatření musí organizace použít formulář z Přílohy č. 4 Plán opatření, tohoto Standardu.

Plán opatření musí být minimálně 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.

5 Požadavky, Stupeň II Standardu ČSKS

5.1 Všeobecné požadavky

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

5.2 Obnovení vize

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

5.3 Závazek kvality

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

Zaměstnanci musí znát zásady, podle kterých se řídí jejich organizace orientovaná na kvalitu 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

Organizace musí jmenovat jednoho zaměstnance s odbornou způsobilostí Trenér kvality II. stupně ČSKS.

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.

Průzkum spokojenosti zákazníků se musí provádět minimálně jedenkrát za tři roky.

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.

5.5.3 Mystery shopping

Organizace musí v rámci přihlášení se k plnění Stupně II ČSKS požádat certifikační místo o provedení mystery shoppingu.

5.6 Plán opatření

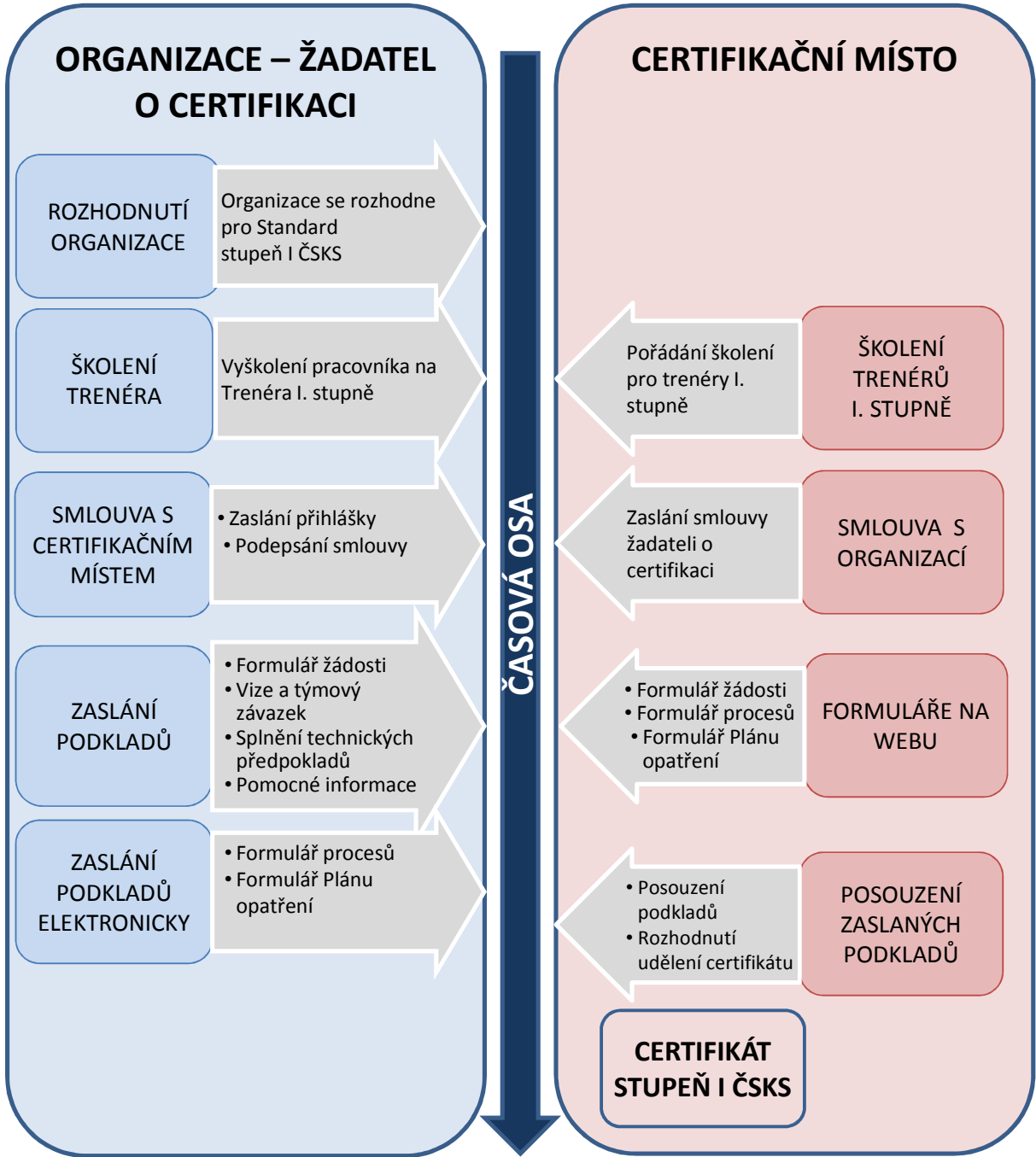
Organizace musí doplnit Plán opatření vyplývající z požadavků Stupně I ČSKS o další opatření, která budou reagovat na Zprávu certifikačního místa (výsledky mystery shoppingu a výstupy z dotazníků). Formát plánu opatření musí být ve shodě s požadavkem 4.4 tohoto standardu.

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

6 Cesta k certifikátu

6.1 Získání certifikátu Stupeň I ČSKS

Cesta k certifikátu Stupeň I ČSKS



6.1.1 Všeobecné podmínky

- a) Organizace splnila veškeré požadavky Standardu Stupně I ČSKS, kap. 4 tohoto Standardu.
- b) Organizace zašle certifikačnímu místu vyplněný a podepsaný formulář žádosti o certifikaci na Stupeň I ČSKS,
- c) Certifikační místo zašle organizaci smlouvu o programu Stupně I ČSKS a organizace ji po podepsání zašle zpět. Tato smlouva upravuje všechna práva a povinnosti obou smluvních stran.
- d) Organizace zašle elektronicky certifikačnímu místu všechny vyplněné formuláře, které vyplývají z požadavků čl. 4.3 a 4.4 tohoto Standardu. Jsou to:
 - Popis procesu (Příloha č. 2)
 - Kroky procesu (Příloha č. 3)
 - Plán opatření (Příloha č. 4)
- e) Organizace zašle certifikačnímu místu
 - podepsanou vizi a týmový závazek ve shodě s požadavky 4.1.1 a 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 4.1.4).

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

Zvláštní organizační formy organizací:

- a) Organizace, které mají více samostatných provozoven: Pro každou provozovnu, příp. obchodní místo 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. Spolu s hlavní provozovnou lze certifikát udělit pouze odloučeným pracovištím s maximálně třemi pracovníky, která jsou řízena z hlavní provozovny. K hlavní provozovně může být přiřazeno nejvíce 5 odloučených pracovišť. Pokud odloučená pracoviště nemají svého vlastního Trenéra kvality I. stupně ČSKS, je za péči o ně odpovědný Trenér kvality I. stupně ČSKS z hlavní provozovny. Platnost certifikátu pro Stupeň I ČSKS odloučeného pracoviště je vázána na platnost certifikátu hlavní provozovny.
- 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:
Ministerstvo pro místní rozvoj, Staroměstské nám. 932/6, 100 00 Praha 1

6.1.3 Udržování certifikátu Stupně I 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 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 zaslat přezkoumaný týmový závazek kvality
 - Organizace musí přezkoumat, zda i nadále splňuje požadavek 4.3.1. přijmout k tomu příslušná opatření. (počet pracovníků vs počet procesů)
 - Organizace musí zaslat doklad, že nadále plní technický předpoklad kvality služeb, pokud se organizace technický předpoklad týká

- Pokud stávající procesy byly aktualizovány nebo nahrazeny novými, musí být zaslány vyplněné formuláře přílohy č. 2 a 3.

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 Stupně I ČSKS

Před uplynutím doby platnosti certifikátu ČSKS požádá organizace o obnovu platnosti certifikátu na další tříleté období.

Při obnově platnosti certifikátu ČSKS, musí organizace:

a) Organizace zašle certifikačnímu místu

- **Přezkoumanou vizi**

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

- **Obnovený závazek kvality pracovníků**

Pracovníci organizace musí obnovit svůj závazek ke kvalitě. Závazek kvality musí být podepsán.

- **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 elektronicky certifikačnímu místu všechny vyplněné formuláře, které vyplývají z požadavků čl. 4.3 a 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 zaslány. K žádosti o obnovení certifikace se mohou přiložit i nově zpracované procesy nad rámec povinných požadavků. Pokud toto organizace udělá, bere to certifikační místo na vědomí jako pozitivní informaci.

- **Plán opatření**

Organizace musí 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 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.

6.1.5 Podmínky platnosti certifikátu Stupně I ČSKS

- a) Certifikát Stupně I ČSKS se uděluje na 3 roky od data udělení certifikátu.
- b) Před uplynutím tří let lze u certifikačního místa podat žádost o obnovení platnosti certifikátu.
- c) Platnost certifikátu Stupně I ČSKS zaniká v těchto případech:
 - Pokud trenér kvality Stupně I 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 4.4 tohoto Standardu.
 - Pokud organizace nadále neplní požadavky 4 tohoto Standardu
 - Pokud zákazníci na organizaci podají stížnost u certifikačního místa, provede certifikační místo přezkoumání a rozhodne.
 - Organizace přestala plnit technický standard kvality pro oborový sektor, který se jí týká.

Nová žádost může být podána nejdříve jeden rok po odnětí certifikátu. Rozhodnutí o odnětí certifikátu ČSKS je v pravomoci Rady pro kvalitu a certifikaci.

- 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 od Stupně I na Stupeň II ČSKS

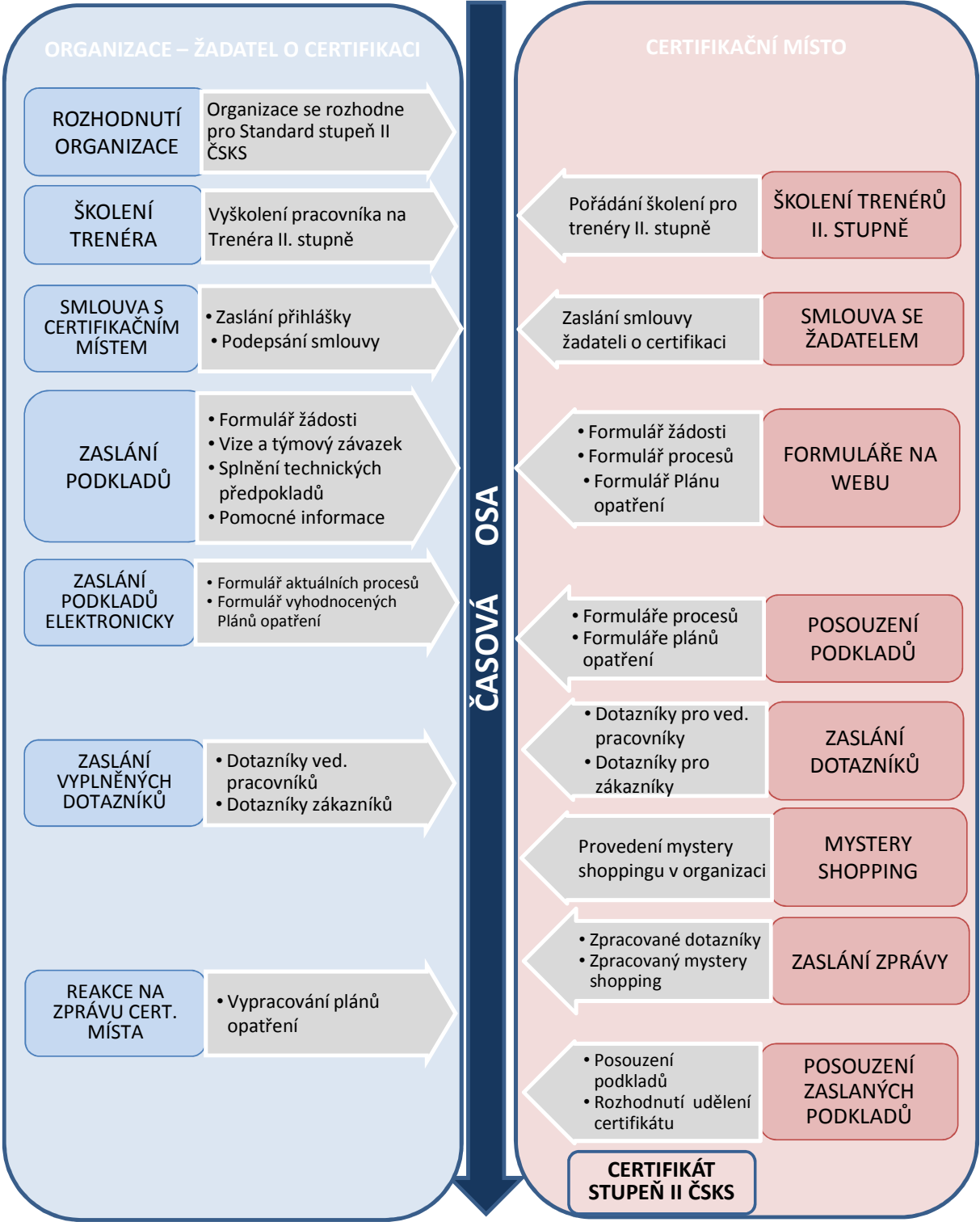
Přejít na Stupeň II je možný nejdříve po šesti měsících od udělení certifikátu Stupně I.

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

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

6.2 Získání certifikátu Stupeň II ČSKS

Cesta k certifikátu Stupeň II ČSKS



6.2.1 Všeobecné podmínky

- a) Organizace musí být držitelem certifikátu Stupně I ČSKS alespoň šest měsíců a dále splnila veškeré požadavky Stupně II ČSKS, kap. 5 tohoto Standardu.
- b) Organizace zašle certifikačnímu místu:
 - vyplněný a podepsaný formulář žádosti o certifikaci Stupně II ČSKS,
 - podepsanou přezkoumanou vizi a týmový závazek ve shodě s požadavky 5.2 a 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 č. 5.5.1.
 - 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 zašle elektronicky certifikačnímu místu vyhodnocený poslední Plán opatření, který vyplývá z požadavku 4.4 tohoto Standardu.
- d) Certifikační místo zašle organizaci smlouvu o programu Stupně II ČSKS a organizace ji po podepsání zašle zpět. Tato smlouva upravuje práva a povinnosti obou smluvních stran.
- e) Certifikační místo zašle organizaci dotazníky pro dotazování zákazníků v každé cílové skupině (viz požadavek 5.5.1.) a dotazník pro dotazování vedoucích pracovníků (viz požadavek 5.5.2)
- f) Certifikační místo zajistí provedení mystery shoppingu v časovém rozmezí dohodnutém s organizací.
- g) Organizace pošle vyplněné dotazníky certifikačnímu místu.
- h) Certifikační místo vypracuje a zašle elektronicky Zprávu, která bude obsahovat výsledky provedeného mystery shoppingu a vyhodnocení zaslaných dotazníků podle metodiky SERVQUAL.

- i) Organizace vypracuje na základě Zprávy Plán opatření ve shodě s požadavkem 5.7 tohoto Standardu a zašle jej elektronicky certifikačnímu místu.
- j) Certifikační místo provede posouzení zaslaných Plánů opatření, zhodnotí, zda přiměřeně reagují na Zprávu a rozhodne o udělení certifikátu Stupně II ČSKS.

Zvláštní organizační formy organizací:

- a) Pro každou provozovnu, příp. obchodní místo je potřeba úplná žádost. Obsahově by se žádost měla zaměřovat na místní zvláštnosti příslušné provozovny (odloučeného pracoviště). V každé provozovně musí být jako Trenér kvality II. stupně ČSKS vyškolen jeden pracovník. Spolu s hlavní provozovnou lze certifikát udělit pouze odloučeným pracovištím s maximálně třemi pracovníky, která jsou řízena z hlavní provozovny. K hlavní provozovně může být přiřazeno nejvíce 5 odloučených pracovišť. Pokud odloučená pracoviště nemají svého vlastního Trenéra kvality II. stupně ČSKS, je za péči o ně odpovědný Trenér kvality II. stupně ČSKS z hlavní provozovny. Platnost certifikátu pro Stupeň I ČSKS odloučeného pracoviště je vázána na platnost certifikátu hlavní provozovny.
- b) Pro organizace nejmenší velikosti nelze uplatnit ustanovení 6.2.1.1b tohoto Standardu a i tyto organizace musí mít vlastního trenéra kvality II. stupně ČSKS.

6.2.2 Žádost o certifikaci stupně II ČSKS

Žádost o získání certifikátu Stupeň II ČSKS podává organizace u certifikačního místa:

Ministerstvo pro místní rozvoj, Staroměstské nám. 932/6, 100 00 Praha 1

6.2.3 Udržování certifikátu Stupně II ČSKS

- a) První aktualizace
 - Do 12 měsíců od udělení certifikátu, nejdříve však po 10 měsících, musí organizace vyhodnotit Plánu 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 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 zaslat přezkoumaný týmový závazek kvality
- Organizace musí přezkoumat, zda i nadále splňuje požadavek 4.3.1. přijmout k tomu příslušná opatření. (počet pracovníků vs počet procesů)
- Organizace musí zaslat doklad, že nadále plní technický předpoklad kvality služeb, pokud se organizace technický předpoklad týká
- Pokud stávající procesy byly aktualizovány nebo nahrazeny novými, musí být zaslány vyplněné formuláře přílohy č. 2 a 3.

b) Druhá aktualizace

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

Před uplynutím doby platnosti certifikátu Stupně II ČSKS požádá organizace o obnovu platnosti na další tříleté období.

Při obnově platnosti certifikátu Stupně II ČSKS, musí organizace:

a) Organizace zašle:

- **Přezkoumanou vizi**
Organizace musí přezkoumat vizi na další tříleté období z pohledu její aktuálnosti.
- **Obnovený závazek kvality pracovníků**
Pracovníci organizace musí obnovit svůj závazek ke kvalitě. Závazek kvality musí být podepsán.
- **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 5.5 tohoto Standardu. Certifikační místo zpracuje zaslané dotazníky, provede nový mystery shopping a výsledky zpracuje do Zprávy, kterou zašle organizaci.
- **Vytvořit plán opatření**
Na základě výsledků Zprávy od certifikačního místa navrhne organizace nový plán opatření a zašle ho elektronicky certifikačnímu místu, které rozhodne o udělení certifikátu na další tři roky.
- **Procesy**
Při obnově certifikátu není uvedení nových procesů povinné, pokud stávající procesy jsou nadále platné a nadále je splněn požadavek 4.3.1 (počet pracovníků vs počet procesů). Pokud stávající procesy byly aktualizovány nebo nahrazeny novými, musí být zaslány. K žádosti o obnovení certifikátu se mohou přiložit i nově zpracované procesy nad rámec povinných požadavků.

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.

6.2.5 Podmínky platnosti certifikátu Stupně II ČSKS

- a) Certifikát Stupně II ČSKS platí 3 roky od data udělení certifikátu.
- b) Před uplynutím tří let lze u certifikačního místa podat žádost o pokračování platnosti certifikátu a o oprávnění k dalšímu používání certifikátu Stupně II ČSKS.
- 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 podle podmínek uvedených v 5.6 tohoto Standardu.
 - Pokud organizace nadále neplní požadavky kap. 4 a 5 tohoto Standardu.
 - Organizace přestala plnit technický standard kvality pro oborový sektor, který se jí týká.
 - Pokud zákazníci na organizaci podají stížnost u certifikačního místa, provede certifikační místo přezkoumání a rozhodne.

Nová žádost může být podána nejdříve jeden rok po odnětí certifikátu. Rozhodnutí o odnětí certifikátu Stupně II ČSKS je v pravomoci Rady pro kvalitu a certifikaci.

- d) Certifikát Stupně II 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 Stupně II ČSKS pro reklamní účely zaniká jeho odnětím.

7 Přílohy

7.1 Příloha č. 1 – Příklady opatření

7.1.1 Příklady opatření k bodu 4.2.1

K tomu, aby organizace poznala potřeby zákazníka a jeho spokojenost, musí 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 výsledků průzkumu 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)

7.1.2 Příklady opatření k bodu 4.2.2

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

- a) pro orientaci a zácvik nových zaměstnanců 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) roční cíle organizace jsou stanoveny
- f) provádějí se pravidelné kontroly zařízení, pracovních a jiných pomůcek
- g) dodržování standardů je průběžně kontrolováno

h) jsou zpracovány postupy pro mimořádné situace

7.1.3 Příklady opatření k bodu 4.2.3

K tomu aby organizace rozvíjela odbornost svých pracovníků, musí 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

7.1.4 Příklady opatření k bodu 4.2.4

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

- a) zaměstnanci jsou pravidelně informováni o očekáváních zákazníků
- b) zaměstnanci 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 zaměstnanci 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 zaměstnanců

7.1.5 Příklady opatření k bodu 4.2.5

K tomu, aby organizace aktivně využívala stížností zákazníků, musí 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

7.2 Příloha č. 2 – Popis procesu

Proces č. 1 – stanovení kroků procesu služeb

Název organizace:

Název procesu:

Proces pro zákaznickou skupinu:

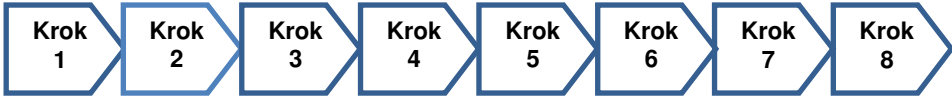
Popište kroky procesu v časové posloupnosti z pohledu zákazníka.

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



Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4

Krok 5	Krok 6	Krok 7	Krok 8



7.3 Příloha č. 3 – Kroky procesu

Proces č. 1 **Krok 1**

Název organizace

Činnost O jakou činnost se jedná?	Očekávání zákazníka Co zákazník očekává?	Současný stav¹ Jak to dnes děláme?	Cíl = nový standard² Jak to chceme dělat?	Opatření a realizace³ Co musíme změnit?	Priorita⁴ A B C
1.					
2.					
3.					

Popis činností 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).
⁴ Zhodnoťte, jak vysokou prioritu přijaté opatření má. A = vysoká priorita - B = střední priorita - C = nízká priorita

7.4 Příloha č. 4 – Plán opatření

Název organizace	Datum platnosti certifikátu	Platnost opatření	
		Od:	Do:

Opatření Co je třeba udělat?	Cíl opatření Čeho chceme dosáhnout	Realizace Jak bude opatření realizováno?	Odpovědná osoba Kdo?	Termín Kdy?	Kontrola výsledků v %
1					%
2					%
3					%
4					%
5					%
6					%
7					%
8					%
9					%
10					%

11						%
12						%
13						%
14						%
15						%

Která opatření smíme zveřejnit jako dobrý příklad služeb vaší organizace?

Zdůvodnění při částečném splnění, příp. nesplnění opatření:

Číslo opatření	Výsledek v %	Komentář