

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta managementu a ekonomiky

**PROJEKT PŘÍPRAVY HOTELU KRYSTAL NA ZAVEDENÍ
SYSTÉMU ŘÍZENÍ JAKOSTI PODLE NORMY ISO 9001:2000**

Diplomová práce

2005

Lucie KŘÍŽKOVÁ

RESUMÉ

Anotace

Tato práce se zabývá nezbytnými kroky, které musí hotel Krystal učinit při zavádění systému řízení jakosti podle normy ISO 9001:2000. Systém řízení jakosti je zaveden na základě strategického rozhodnutí organizace a musí být podporován především vedením organizace. V první řadě je vypracována příručka jakosti, která zahrnuje orientaci na procesní přístup a postupy vytvořené pro systém řízení jakosti v hotelu Krystal. Dalším bodem je zpracování vlastního průzkumu spokojenosti a požadavků zákazníků a navržení možností pro zlepšování do budoucnosti.

Annotation

This master thesis deals with the arrangements which must be done for the adoption of a quality management system according to the International Standard ISO 9001:2000 in Hotel Krystal. The adoption of a quality management system is a strategic decision and must be supported by the top management of the organization. At first a quality manual which includes process-based quality management system („process approach“) is made and the documentation is established for the quality management system. A research of the customer satisfaction and requirements is realized and the possibilities for the improvement are proposed as well.

Děkuji tímto všem, kteří mi pomáhali během zpracování této diplomové práce. Především děkuji svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petru Brišovi, Csc. a svému konzultantovi Ing. Daliboru Svobodníkovi, řediteli hotelu Krystal Hodonín, za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování mého tématu. Zvláštní dík patří také mým rodičům za podporu a pomoc, kterou mi poskytovali během celého studia.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne 10. 5. 2005

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

OBSAH

RESUMÉ	3
OBSAH.....	5
ÚVOD	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI.....	11
2 DEFINICE IDEJE A HYPOTÉZY	13
3 CHARAKTERISTIKA JAKOSTI	15
3.1 DEFINICE JAKOSTI.....	15
3.1.1 Jakost služby a jakost procesu	16
3.2 ZÁJEM O JAKOST.....	17
3.3 SYSTÉMY A KONCEPCE MANAGEMENTU JAKOSTI.....	17
3.4 MANAGEMENT JAKOSTI VE SLUŽBÁCH.....	19
4 NORMA ČSN EN ISO 9001:2001	20
4.1 PŘEDMĚT NORMY	20
4.2 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI.....	21
4.2.1 Identifikace procesů	21
4.2.2 Dokumentace	23
4.3 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU	25
4.4 MANAGEMENT ZDROJŮ	26
4.4.1 Lidské zdroje	26
4.5 REALIZACE PRODUKTU	28
4.5.1 Návrh a vývoj	28
4.5.2 Nákup	29
4.5.3 Výroba a poskytování služeb.....	30
4.6 MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ.....	31
4.6.1 Interní audit	32
4.6.2 Neshodný produkt.....	32
4.6.3 Neustálé zlepšování.....	33
5 PŘÍNOSY SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI.....	34
6 UŽITÍ ZÁSAD MANAGEMENTU JAKOSTI.....	35
7 CERTIFIKACE	37
8 SYNTÉZA POZNATKŮ - SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38

II.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
9	DIAGNÓZA PROJEKTU	40
10	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	42
10.1	CHARAKTERISTIKA HOTELU KRYSTAL.....	42
10.2	POLITIKA, VIZE A STRATEGIE	43
10.3	STYL ŘÍZENÍ	43
10.4	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM	44
10.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	44
10.6	ŘÍZENÍ JAKOSTI	44
10.7	LIDSKÉ ZDROJE.....	44
10.8	SWOT ANALÝZA.....	46
11	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	47
11.1	PŘÍRUČKA JAKOSTI	47
11.2	SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI.....	48
11.2.1	Všeobecné požadavky	48
11.2.2	Procesní struktura.....	49
11.2.3	Dokumentace	53
11.3	ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU	53
11.3.1	Osobní angažovanost a aktivita managementu.....	53
11.3.2	Politika jakosti	54
11.3.3	Zaměření na zákazníka.....	55
11.3.4	Cíle jakosti.....	55
11.3.5	Interní komunikace	56
11.3.6	Přezkoumání QMS.....	57
11.4	MANAGEMENT ZDROJŮ	57
11.4.1	Poskytování zdrojů.....	57
11.4.2	Lidské zdroje	58
11.5	REALIZACE PRODUKTU	61
11.5.1	Plánování realizace produktu.....	61
11.5.2	Určování požadavků zákazníka	61
11.5.3	Komunikace se zákazníkem	62
11.5.4	Návrh a vývoj	64
11.5.5	Nákup	64
11.5.6	Poskytování služeb.....	65

11.6	MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ.....	67
11.6.1	Monitorování a měření.....	67
11.6.2	Řízení neshodného produktu	69
11.6.3	Analýza údajů	69
11.6.4	Zlepšování	70
12	ORGANIZAČNÍ SMĚRNICE.....	72
13	HARMONOGRAM PROJEKTU	73
14	MONITOROVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	74
14.1	PŘÍPRAVA PRŮZKUMU.....	74
14.2	ZPRACOVÁNÍ DAT.....	75
14.3	ZÁVĚRY Z PRŮZKUMU.....	80
15	VERIFIKACE PROJEKTU	81
15.1	EKONOMICKÁ ANALÝZA PROJEKTU	81
15.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	83
16	DOPORUČENÍ DO BUDOUCNOSTI.....	85
	ZÁVĚR.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	90
	SEZNAM ZKRATEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Kvalita či jakost se staly v posledních letech velmi oblíbenými tématy. Jejich význam ve firemní praxi však nesouvisí pouze s určitou módní vlnou v oblasti řízení. Nelze totiž popřít změnu celého chápání trhu, chápání vztahu podnik-zákazník. Došlo k výrazné změně, kdy trh prodávajícího se změnil na trh kupujícího. Pro firmy to znamená hlavně změnu způsobu myšlení. Nemohou se již spoléhat na situaci, kdy všechny vyrobené produkty prodají. Ba naopak, nyní musí velmi přemýšlet, plánovat a rozhodovat, aby jejich produkty odpovídaly potřebám zákazníků, a teprve takové produkty mohou prodat. Navíc, rostoucí globalizace přináší stále větší konkurenční tlaky a podniky mají často jediný cíl – přežít.

Každá firma proto musí velmi pečlivě zvažovat směr a strategii svého podnikání. Prioritou v současné době je orientace na zákazníka. Jedině firma, která zná potřeby, přání a také budoucí požadavky svého zákazníka, má šanci uspět. Jedním z podstatných faktorů konkurenceschopnosti je vedle rychlé a pružné reakce na požadavky zákazníků a odpovídající ceny bezesporu také kvalita.

Zanedbanou jakost výrobku nese na svých ramenech zákazník – ten pak musí snášet útrapy často zdoluhavých reklamací spojených s řadou starostí a nákladů. Avšak není-li jeho stížnost rychle vyřešena, firma jej jako zákazníka nenávratně ztrácí. Čím více takových ztracených zákazníků, tím rychleji spěje firma ke konci.

Žádná firma neexistuje proto, aby co nejrychleji skončila. Protože hotel Krystal není výjimkou a má také zájem o své hosty – o své zákazníky, vybrala jsem k projektovému řešení téma velmi aktuální – přípravu hotelu na zavedení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001. Zavedení a pečlivé udržování tohoto systému, který je již v řadě průmyslových odvětví spíše nutností než pouze výhodou, přinese hotelu zcela jistě mnoho pozitiv.

Příprava zavedení systému řízení jakosti spočívá ve vytvoření základního postupu, podle něhož se bude dříve či později systém implementovat. Základním dokumentem je příručka jakosti, která zahrnuje všechny podstatné prvky a kapitoly a jejich řešení v systému řízení jakosti. Zaměřila jsem se proto na sepsání příručky jakosti hotelu Krystal.

Prvním úkolem je vytvoření procesně orientované organizace, což je základ systému řízení jakosti dle požadavků normy ISO 9001. Identifikuji tedy jednotlivé procesy a činnosti a jejich vzájemné propojení vztahy a vazbami jako předpoklad pro efektivnější fungování firmy.

Zabývám se rovněž stanovením základní odpovědnosti vedení firmy, s čímž souvisí především vlastní definování politiky jakosti a jejích cílů. Důležitým předpokladem úspěchu firmy i systému řízení jakosti je zaměření na zákazníka, a proto se blíže zaměřím na činnosti a procesy, které umožní zlepšit vztahy se zákazníky, umožní stanovit a předvídat jejich požadavky a přání a zlepšit a zrychlit reakce na jejich případné stížnosti či reklamace. Součástí toho je i vlastní průzkum spokojenosti zákazníků hotelu a monitorování jejich požadavků.

Věřím, že zavedení systému řízení jakosti přinese hotelu Krystal náskok před konkurencí, a zvýšené tržby, spokojenější zákazníci i zaměstnanci a přehlednější organizace práce předčí náklady spojené s jeho zavedením, udržováním a případnou následnou certifikací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 AKTUÁLNÍ PROJEKTOVÉ PŘÍLEŽITOSTI

Svět, ve kterém žijeme, se s oblibou říká globalizovaný. Toto často skloňované a používané slovo má mnoho významů a není jednoduché jej přesně vymezit. Pro firmy a podniky však znamená často jediné – silnou konkurenci a nutnost neustále bojovat o přežití. Firmy proto musí neustále vytvářet nové a nové možnosti, jak zvýšit svou šanci na úspěch, jak předčít konkurenci a jak přitáhnout pozornost nových zákazníků a udržet si ty staré.

Oblast hotelových služeb v regionu jižní Moravy, kde se nachází hotel Krystal, možná není globalizací a konkurenčními tlaky tolik ohrožena. Na druhou stranu však hotel nemá monopolní postavení a o své stávající či budoucí zákazníky se také musí starat, musí neustále uspokojovat jejich potřeby, jednoduše řečeno musí jim vždy nabídnout o něco víc, než konkurence. Při hodnocení projektových příležitostí jsem vycházela především z analýzy SWOT.

V první řadě se může hotel soustředit na postupnou rekonstrukci pokojů. Jedná se o vytvoření samostatných pokojů, které hosté upřednostňují před pokoji typu studio (2 pokoje se společným sociálním zařízením). Nicméně tato rekonstrukce je investičně náročná, snižuje dočasně kapacitu hotelu i komfort ubytovaných hostů, a je proto nezbytné provádět ji postupně. Navíc, studia jsou vhodným typem ubytování pro zájezdy, které upřednostňují nižší cenu před pohodlím, a pro 4-6 členné rodiny, které uvítají možnost být spolu. Další možností je vytvoření několika luxusních apartmá. Takové pokoje jsou zpravidla využívány při slavnostních příležitostech (jako svatební apartmá apod.) či významnými hosty. Pro běžnou klientelu jsou zpravidla drahá, a pokoje by tedy nebyly tolik obsazeny. Proto bych doporučila mít pouze jeden či maximálně dva takové pokoje.

Hlavní a nejdůležitější směr vývoje projektových příležitostí vidím jednak v úpravě interiérů jednotlivých typů pokojů, aby vyhovovaly po stránce technické a zdravotní, tak i po stránce estetické, a dále v rozšiřování nabídky doplňkových služeb. Hoteloví hosté totiž vyžadují služby, které jim vyplní čas strávený v hotelu. Kromě možnosti využití hotelového fitness studia či sauny se musí pracovníci postarat o nabídku zájezdů, výletů a jiných programů pro hosty. Hotel musí vytvářet potřeby zákazníka, teprve jej přivádí k myšlence, co všechno musí v okolí vidět a navštívit. Informuje, zařizuje, stará se o hosta. Jižní Morava je turisticky bohatá a velmi zajímavá jak svými památkami, tak i

přírodou. Hotel Krystal tak nabídkou různých programů přispěje nejen rozvoji sebe sama, ale i rozvoji celého cestovního ruchu v této oblasti.

V současné době však jako prvořadou projektovou příležitost hodnotím zavedení systému řízení jakosti. Východiskem pro řízení jakosti budou normy ISO řady 9000, neboť v budoucnu má hotel zájem o certifikaci tohoto systému. Tento projekt přinese řadu pozitiv pro celý hotel, pro jeho vedení, pracovníky a samozřejmě zákazníky i ostatní obchodní partnery.

2 DEFINICE IDEJE A HYPOTÉZY

Aktuální projektovou příležitostí pro hotel Krystal je zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO řady 9000. Kromě skutečnosti, že ISO normy jsou poslední dobou populární, existuje řada racionálních důvodů. Budu vycházet z předpokladu, že vedení i pracovníci mají skutečný zájem o zavedení a udržování systému řízení jakosti, tedy nejen o certifikaci jako takovou.

Řízení jakosti přinese nejen kvalitnější služby pro zákazníka, a tím pomůže zvýšit jeho spokojenost, ale přinese kvalitnější a lepší prostředí pro práci všech zaměstnanců. Podle mého názoru dojde zejména ke zjednodušení a zprůhlednění administrativních činností, zrušení duplicitních prací přinese snížení nákladů ve všech částech hodnotového řetězce. Zaměstnanci budou vědět, jaká je jejich úloha, neboť budou definovány kompetence a stanoveny úkoly. Ačkoliv tento systém přinese určitá úskalí byrokracie, tedy nutnost řádného zpracování a vedení dokumentace, nepřekročí to pozitiva vyplývající z jeho zavedení. Díky rozdělení pravomocí a odpovědností uvidí pracovníci svůj přínos celé organizaci, což aktivizuje jejich zapojení do týmové práce a loajalitu k firmě. Tato aktivizace však musí být podporována a sdílena na všech úrovních, a tedy podporována hlavně vedením podniku.

Systém řízení jakosti tak podle NPJ (18) napomáhá zejména řízení rozvoje organizace. Hlavní přínos a důvod zavedení systému řízení jakosti vidím v respektování aktuálního požadavku současné doby. Jedná se o orientaci všech procesů a činností, všech výrobků a služeb na potřeby a požadavky zákazníka. Firma, která nevychází z hlasu zákazníka, nemůže čelit tlakům současného vysoce konkurenčního prostředí. Systém řízení jakosti je tak mimo jiné důležitým faktorem konkurenceschopnosti, a i před vlastní certifikací zmínka o zavedeném Quality Management System, tedy systému řízení jakosti, ve firemních propagačních materiálech zlepšuje image hotelu.

Hotel Krystal do budoucna uvažuje o certifikaci systému řízení jakosti podle norem ISO 9001 a včasná příprava mu tento krok usnadní. Především je nutno se zaměřit na stanovení procesů a jednotlivých činností, pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků, a tedy na zlepšení organizace práce. Nezbytnou podmínkou je zlepšení povědomí o kvalitě mezi zaměstnanci, což musí být podporováno zejména ze strany vedení, jehož jednání a chování musí vést k upřednostňování a zvyšování kvality ve všech činnostech v hotelu.

Protože v současnosti řízení kvality není zavedeno, neexistuje definice procesů, pravomocí a odpovědností, dochází ke vzniku nesrovnalostí, duplicity práce nebo naopak nesplnění zadaného úkolu, a stane-li se chyba, není jasné, kdo za to může, kdo má nést zodpovědnost. Tato situace poškozuje zákazníky, a tím i celou firmu. Předpokládám tedy, že řádné zavedení a udržování systému řízení jakosti povede ke:

- zpřehlednění a zefektivnění procesů
- snížení stížností ze strany zákazníků i dodavatelů
- snížení nákladů
- růst spokojenosti zákazníků i zaměstnanců
- růst obsazenosti pokojů.

Tyto body stanovuji jako hypotézu mého projektového řešení.

3 CHARAKTERISTIKA JAKOSTI

Kvalita¹ je pojem velmi subjektivní, a nelze ji proto charakterizovat pomocí jedné věty či jednoho pravidla. Pro každého z nás, pro každého zákazníka, znamená kvalita něco trochu odlišného. Nicméně existuje řada obecných definic, jejichž cílem je pojem kvalita vymežit.

3.1 Definice jakosti

- Jakost je způsobilost pro užití (Juran²)
- Jakost je shoda s požadavky (Crosby³)
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum⁴)
- Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí (Taguchi⁵) (10)

Podle normy ISO 9000:2000 je jakost „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“. Přitom požadavek:

1. může být stanoven spotřebitelem
2. může být stanoven závazným předpisem
3. obvykle se předpokládá

Za inherentní znaky se potom považují vnitřní vlastnosti objektu kvality, jímž může být produkt, proces, zdroj, systém. Tyto vlastnosti mohou být určeny např. použitým materiálem, konstrukčním řešením apod.

Jak jsem se již zmínila, netýká se jakost pouze hmotného či nehmotného produktu – výrobku nebo služby, ale také všech procesů, které ve firmě probíhají, zdrojů pro výrobu, a to jak strojů a zařízení, tak i informací, pracovního prostředí apod., a samozřejmě i celého systému řízení, tedy plánování, motivování, kontroly, organizování, vedení lidí a komunikování.

Při posuzování kvality konečného produktu, je nutno zabývat se následujícími kritérii:

- jakost projektu (koncepce, návrh),

¹ V češtině se setkáme také s pojmem „jakost“, jenž je chápán a uváděn jako synonymum k pojmu „kvalita“

² Joseph M. Juran - Američan, zabývající se managementem jakosti, který působil i v Japonsku a za svůj přínos byl odměněn nejvyšším japonským vyznamenáním

³ Philip B. Crosby - působil ve spol. ITT jako ředitel pro jakost, je znám svou koncepcí „zero defects“

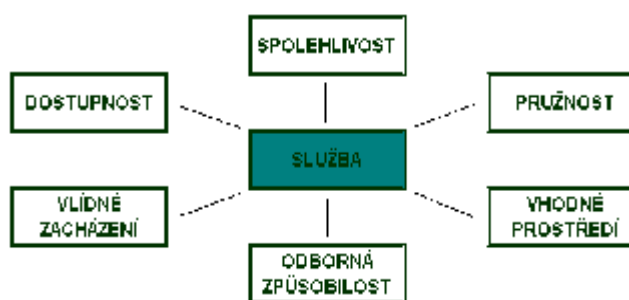
⁴ Armand V. Feigenbaum - působil v General Electric Company, je znám svou koncepcí komplexního řízení jakosti TQC

⁵ Genichi Taguchi - zabýval se optimalizací dimenzí výrobků

- jakost všech navazujících procesů (zásobování, výroby, balení, manipulace, skladování, dopravy instalace, servisu),
- jakost použitých zdrojů v procesech,
- kvalita firmy, která produkt nabízí.

3.1.1 Jakost služby a jakost procesu

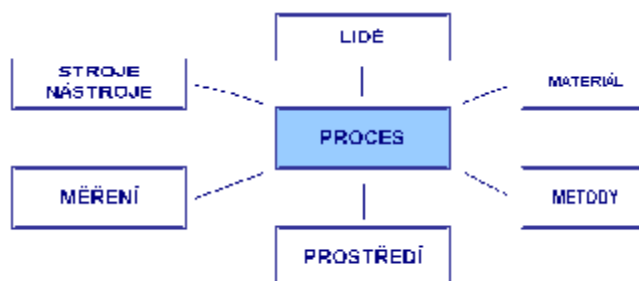
Vzhledem k tomu, že se zabývám řízením jakosti v hotelu, pokládám za vhodné vysvětlit pojetí jakosti služby, ačkoliv normy ISO řady 9000 pod pojmem produkt rozumí i službu. Základní požadavky na jakost služby jsou uvedeny na obrázku (Obr.1):



Obr. 1. Jakost služby (10)

Podle normy ČSN EN ISO 9000:2000 je proces definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Bez předem stanoveného postupu se kvalita procesu ovlivňuje nesnadno a řada problémů může vyjít najevo teprve s konečným produktem. Často navíc se jen velmi obtížně odhalují příčiny výskytu chyb. Je proto nasnadě procesy sledovat a řídit, a to pomocí předem definovaných dílčích kvalit (10).

Na následujícím obrázku (Obr. 2) je uvedeno, co ovlivňuje jakost procesu:



Obr. 2. Jakost procesu (10)

3.2 Zájem o jakost

Mezi hlavní důvody budování systémů managementu jakosti patří:

- konkurenční tlaky – v dnešní době převažuje trh nabídky nad poptávkou a ve většině odvětví neexistuje nedostatek, zákazník tak má možnost výběru pouze podle svých kritérií; kvalita je potom chápána jako konkurenční výhoda
- náročnější zákazníci – zákazník je více informovaný a dává přednost kvalitě před nízkou cenou, zajímá ho kvalita celé firmy, má zájem na dostatečně kvalitním servisu
- vyšší zisky – zefektivnění procesů, které s sebou řízení kvality přináší vede k úsporám nákladů a kvalitní produkty dovolují nasadit vyšší cenu a přitáhnout více spokojených zákazníků
- regulace jakosti – pod záštitou státu, který legislativně ochraňuje občany před nebezpečnými výrobky, chrání jejich majetek, zdraví či životní prostředí (10).

3.3 Systémy a koncepce managementu jakosti

Řízení jakosti představuje sled kontrolních činností v průběhu vývoje, výroby, instalace a servisu výrobků prováděných technikou, kontrolory, operátory atd. Zabezpečování jakosti má za úkol poskytnout zákazníkovi důvěru, že každá organizační jednotka výrobce je způsobilá dostát požadavkům zákazníka. Nyní ČSN EN ISO 9000:2001 používá namísto pojmu „zabezpečování jakosti“ pojem „prokazování jakosti“(20).

Řízení jakosti není záležitostí posledních let, ba naopak - prvopočátky se objevují již v Antice. V současné době existují tři základní koncepce managementu kvality (5):

- a) Koncepce podnikových standardů.
- b) Koncepce TQM.
- c) Koncepce ISO.

ad a) Požadavky na vytváření systémů jakosti se objevovaly již v 70. letech, zejména u amerických firem. Tyto požadavky se pak zaznamenávaly do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých firem nebo odvětví. Příkladem jsou ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek, AQAP pro zabezpečování jakosti v rámci NATO a zejména QS 9000 pro automobilový průmysl.

Tyto standardy jsou náročnější než normy ISO řady 9000 a nejsou východiskem pro malé podniky a podniky zabezpečující služby.

ad b) Koncepce TQM neboli Total Quality Management začaly používat především japonské firmy v 70. letech. Postupně přešla i do firem amerických. Je považována hlavně za celopodnikovou filozofii; není totiž přesně svázána s normami a předpisy, ale lze ji chápat jako „filozofii managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“. Mezi základní principy TQM patří orientace na zákazníka, vedení lidí a týmová práce, partnerství s dodavateli, rozvoj a angažovanost lidí, orientace na procesy, neustálé zlepšování a inovace, měřitelnost výsledků a odpovědnost vůči okolí.

ad c) Normy ISO řady 9000 byly poprvé zveřejněny v roce 1987 a nezabývaly se technickými požadavky na výrobky a procesy, ale pouze požadavky na systém jakosti. V prosinci 2000 byla uzavřena druhá revize těchto norem. Podle norem ISO řady 9000:2000 si tak podniky mohou vytvářet své systémy jakosti. Normy ISO mají univerzální charakter, jsou pouze doporučující, avšak jsou závazné pokud se dodavatel smluvně zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém jakosti podle norem ISO ř. 9000.

Základní soubor norem ISO řady 9000: 2000 obsahuje čtyři standardy:

- ČSN EN ISO 9000:2001 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2001 – Systémy managementu jakosti – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004:2001 – Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu

Protože ve své práci řeším projekt zavedení systému managementu jakosti podle norem ISO řady 9000, zmíním se podrobněji o normě ČSN EN ISO 9001:2001, která uvádí požadavky na systémy managementu jakosti.

Norma ISO 9001 definuje požadavky a doporučení, která se týkají systémů managementu jakosti, v pěti kapitolách:

- Kapitola 4 – Systém managementu jakosti
- Kapitola 5 – Odpovědnost managementu
- Kapitola 6 – Management zdrojů

- Kapitola 7 – Realizace produktu
- Kapitola 8 – Měření, analýza a zlepšování

Normy ISO řady 9000 a environmentální ISO 14000 jsou implementovány ve více než 634 000 organizacích ve 152 zemích (15).

3.4 Management jakosti ve službách

V posledních letech se managementu jakosti ve službách věnuje stále větší pozornost, neboť převážně ve vyspělých zemích roste podíl služeb na tvorbě HDP a lidí zaměstnaných ve službách, navíc řada organizací poskytujících služby se pohybuje ve tvrdším konkurenčním prostředí (5).

V oblasti managementu jakosti ve službách lze najít několik specifických znaků a rysů, které jsou pro ni typické:

- charakter většiny služeb je nehmotný, a tudíž i obtížněji měřitelný
- cena nehraje dominantní roli, kvalita či „pověst“ mají přednost
- zákazníci se častěji řídí referencemi jiných
- v oblasti služeb roste role lidského faktoru
- nákup služeb představuje pro zákazníka vyšší riziko než nákup výrobku
- v oblasti poskytování služeb nelze tolerovat zmatky

Jedním z charakteristických rysů při poskytování služby je přímý kontakt poskytovatele služby ze zákazníkem, což zvyšuje nároky na personál daného podniku. Je nutné tedy zabezpečit růst osobních kvalit zaměstnanců, kteří styk se zákazníkem zprostředkovávají. Rovněž je nezbytné zabývat se neustálým vyhodnocováním a posuzováním výsledků poskytování služby. Musí být kladen důraz na měření spokojenosti ze strany zákazníka (5).

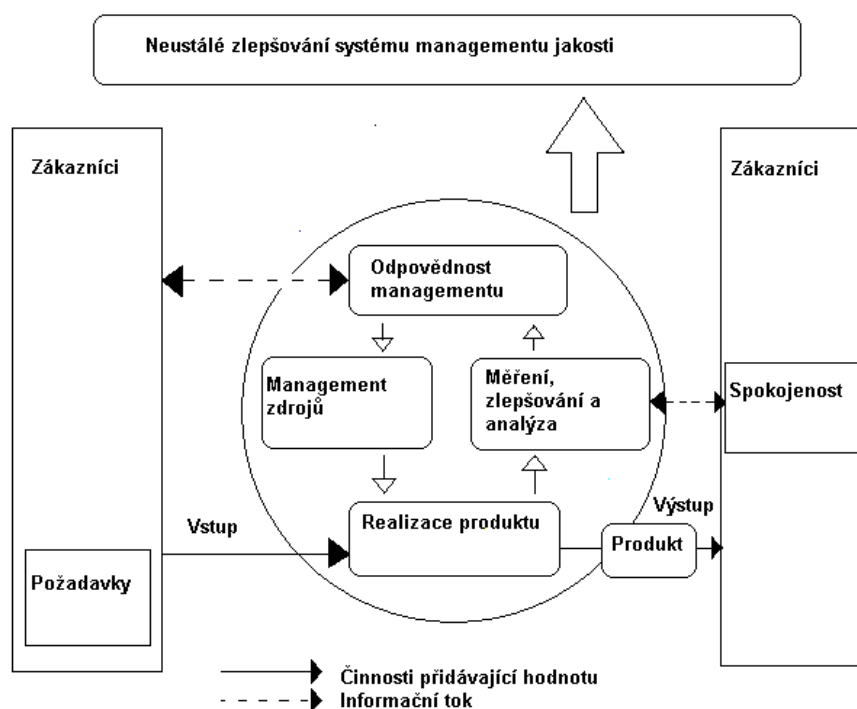
4 NORMA ČSN EN ISO 9001:2001⁶

4.1 Předmět normy

Norma specifikuje požadavky na systém managementu jakosti, pokud organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt⁷, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů a má v úmyslu zvyšovat spokojenost zákazníka. Toho dosáhne efektivní aplikací tohoto systému včetně procesu pro jeho neustálé zlepšování a ujišťování o shodě s požadavky zákazníka a s příslušnými předpisy (2).

Tato norma je aplikovatelná ve všech organizacích bez ohledu na jejich typ, velikost a poskytované produkty.

Jedním ze zásadních principů této normy je její požadavek na procesní přístup. Každá organizace musí při své efektivní činnosti řídit nespočet vzájemně propojených činností. Identifikace těchto činností včetně definice vzájemných vazeb, jejich řízení a vzájemné působení se nazývá procesním přístupem (2).



Obr. 3. Procesní přístup (2)

⁶ dále jen „norma“

⁷ v této mezinárodní normě platí termín „produkt“ pouze pro produkt určený pro zákazníka nebo požadovaný zákazníkem; pojem „produkt“ může znamenat také „službu“

4.2 Systém managementu jakosti

V souladu s touto normou musí organizace vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém managementu jakosti a neustále zlepšovat jeho výkonnost (2).

To znamená, že organizace musí:

- jednotlivé procesy potřebné pro systém managementu jakosti identifikovat,
- určit vzájemné působení a posloupnost těchto procesů,
- určit kritéria a metody, které jsou potřebné k zajištění efektivního fungování a řízení těchto procesů,
- zajišťovat dostupnost zdrojů a informací, které jsou nezbytné pro podporu a fungování těchto procesů,
- monitorovat, měřit a analyzovat tyto procesy a
- uplatňovat opatření, která jsou nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Procesy, které organizace identifikuje, musí dále řídit v souladu s touto normou.

4.2.1 Identifikace procesů

Procesy se mohou chápat jako uskupení souběžně i následně probíhajících činností, které mají logický výstup s užitkem pro zákazníka. (10). Při identifikaci procesů je nutno určit:

- výstup procesu a stanovit kvalitativní znaky, které musí splňovat,
- činitele podstatné pro kvalitní průběh procesu (lidské zdroje, technická zařízení, prostory, řídicí systémy) a určit jejich kvalitativní parametry,
- rozhodující vstupy (suroviny, materiály, informace včetně kvalitativních parametrů)
- vazby na předcházející a následující procesy,
- dílčí činnosti, požadavky na dokumentaci a záznamy (10).

Podle normy musí mít organizace specifikovány vstupy, procesy a výstupy a zabezpečeny zdroje – materiálové, personální, kapacitní, finanční (10).

Mezi obvyklé procesy lze zahrnout procesy obchodní, vývoje a přípravy nových výrobků, servisní a správní (10). Obecný model hodnotového řetězce BSC je uveden na obrázku (Obr. 4.). Byl vytvořen na základě analýzy řady podniků v souvislosti s metodou Balanced Scorecard.



Obr. 4. Hodnotový řetězec (3)

Podle požadavků normy lze procesní model organizace zobrazit rovněž následovně (Tab.1.):

Tab. 1. Procesní model (7)

procesní model organizace		
řídící procesy	hlavní procesy	podpůrné procesy
strategické plánování	zákazník	řízení monitorovacích a měřících zařízení monitorování a měření výrobků monitorování a měření procesů řízení neshodných výrobků monitorování spokojenosti zákazníka
stanovení organizační struktury	tvorba smlouvy	
stanovení odpovědnosti a pravomocí	návrh a vývoj výrobku	
řízení dokumentů	návrh a vývoj procesu	
plánování procesů	nakupování	
stanovení a přidělení zdrojů	výroba	
přezkoumání vedením	dodávání	
interní audit	zákazník	
zlepšování		
opatření k nápravě a preventivní opatření		

4.2.2 Dokumentace

Systém managementu jakosti musí být zdokumentován, a tato dokumentace musí zahrnovat prohlášení o politice jakosti, příručku jakosti, dokumentované postupy a záznamy, které požaduje tato norma a dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů.

Dokumentování procesů má řadu výhod (10):

- dokumenty určují „nejlepší“ postupy pro danou činnost
- dokumentace dokládá určitý postup a lze tak doložit správné provádění dané činnosti

V organizacích bez ohledu na typ lze rozlišit dva typy dokumentace:

- operativní řídicí akty (okamžité manažerské zásahy – rozhodnutí, opatření, nařízení)
- komplexní řídicí dokumenty (zahrnují standardizaci činnosti, procesu, prvku – organizačně-řídicí dokumentace, provozně technická dokumentace)

Dokumentace musí být čitelná, udržovaná v pořádku a revidována. Může být na jakémkoliv typu média. Nové dokumenty musí být přezkoumány a schváleny, zastaralé staženy, ale dále archivovány. Rozsah dokumentace záleží na velikosti organizace, složitosti činností a procesů a jejich vzájemné vazbě, druhu činností atd. Struktura dokumentace je uvedena na následujícím obrázku (Obr. 5):



Obr. 5. Struktura dokumentace (10)

Příručka jakosti zahrnuje oblast použití systému managementu jakosti, dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu jakosti a popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu jakosti (2).

Požadavky na dokumentaci zahrnují:

- dokumentovanou politiku jakosti a cíle jakosti
- dokumentované postupy minimálně pro tyto oblasti
 - řízení dokumentů
 - řízení záznamů
 - interní audit
 - řízení neshodného výrobku
 - opatření k nápravě
 - preventivní opatření
- dokumenty nezbytné pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení všech činností a procesů organizace
- záznamy
 - o přezkoumání vedením
 - o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech
 - potřebné pro zajištění důkazů, že realizační procesy a výsledný výrobek splňují požadavky
 - výsledků přezkoumání požadavků na výrobek
 - vstupů pro návrh a vývoj vztahující se k požadavkům na výrobek
 - výsledků přezkoumání návrhu a vývoje a jakákoliv nezbytná opatření
 - výsledků ověřování návrhu a vývoje a jakákoliv nezbytná opatření
 - výsledků validace návrhu a vývoje a jakákoliv nezbytná opatření
 - výsledků hodnocení dodavatele a jakákoliv nezbytná opatření
 - pro nezbytnou validaci procesů
 - o identifikaci výrobků v případě, že sledovatelnost je požadavkem
 - o ztrátě, poškození nebo jiném znehodnocení majetku zákazníka
 - o výsledcích kalibrace a ověřování měřících a monitorovacích zařízení
 - důkazů o shodě znaků výrobku s přejímacími kritérii
 - o povaze neshod a o všech následných přijatých opatřeních včetně případných získaných výjimek
 - o výsledcích přijatých opatření k zabránění výskytu neshod (7)

4.3 Odpovědnost managementu

Vrcholové vedení se musí osobně angažovat při uplatňování a rozvíjení systému managementu jakosti. Jeho role je nezastupitelná, musí být aktivní, nikoliv zastávat pouze formální a pasivní postoj. Vrcholoví pracovníci se musí dostat do role vůdčích osobností. Hlavní úkoly vrcholového vedení jsou:

- stanovit politiku jakosti,
- zajišťovat dostupnost zdrojů,
- sdělovat, že je důležité plnit požadavky zákazníka a zákonné požadavky a provádět přezkoumávání managementu.

Podle ČSN EN ISO 9000:2001 je politika jakosti definována jako „celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu k jakosti oficiálně vyhlášené vrcholovým vedením“. Tyto záměry by měly vycházet z podnikové strategie, vize a poslání (5). Základem je vytvořená, schválená a na základě komunikace s nižšími úrovněmi organizace i všeobecně akceptovaná politika jakosti (7). Může jít pouze o několik vět, které stručně a jasně vystihnou směr, kterým chce podnik jít, a úroveň, které chce dosáhnout v oblasti jakosti. Toto prohlášení musí být dodržováno v každodenních činnostech a rozhodnutích. Politika jakosti může být rovněž rozšířena o cíle jakosti (cíle v oblasti marketingu, vývoje, servisu; měly by být měřitelné, ekonomické, srozumitelné, flexibilní.) (5).

Při stanovení cílů musí vedení brát ohled na současné a budoucí potřeby trhu, na strategii firmy, výsledky měření spokojenosti a hodnocení firmy, konkurenci či příležitosti pro zlepšování. Cíle jakosti se mohou rozpracovat v rámci jednotlivých procesů (7).

Vrcholové vedení musí rovněž zajistit stanovení odpovědností a pravomocí v organizaci a také vytvoření komunikačních cest v organizaci a fungování této komunikace (2)

Vedení by se také mělo zajímat o funkčnost podnikového systému řízení jakosti. To bývá zabezpečeno přezkoumáváním systému. Zejména se jedná o stanovení ukazatelů pro monitorování plnění cílů jakosti a posuzování účinnosti plnění systému jakosti v podniku (5). Při posuzování těchto ukazatelů by se mělo přihlídnout k tomu, zda cíle nebyly stanoveny příliš měkké a jednoduché či naopak příliš obtížné.

Účinnost systému managementu jakosti může být jak externí, tak i interní. Z toho vyplývá stanovení ukazatelů účinnosti systému managementu jakosti:

- a) externích
 - a. rychlost řešení stížností
 - b. rozsah reklamací
 - c. úrovně spokojenosti zákazníků
 - d. podílu na trhu apod.
- b) interních
 - a. rozsahu neshod na pracovištích
 - b. návrhů na zlepšení jednoho pracovníka
 - c. fluktuace zaměstnanců
 - d. vývoj struktury výdajů vztahujících se na jakost apod. (5)

Vrcholové vedení by se mělo podílet na řadě dalších činností jako např. vytváření partnerských vztahů s dodavateli, účast na procesech neustálého zlepšování, sledování vývoje ekonomiky jakosti atd.

4.4 Management zdrojů

Organizace musí určovat a poskytovat zdroje, které jsou potřebné pro uplatňování a udržování systému managementu jakosti a neustálé zlepšování jeho efektivnosti a zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků (2). Při plánování investic je nutno zvážit požadavky zákazníka, průzkum trhu, požadavky smluv, analýzu konkurence, zákonné požadavky a předpisy. Management zdrojů zahrnuje zdroje hmotné či nehmotné, zdroje pro inovace výrobků, management informací, zdroje pro řízení změn a řízení lidských zdrojů, tedy jejich plánování, získávání, hodnocení, odměňování, zvyšování způsobilosti prostřednictvím vzdělávání a výcviku (7).

4.4.1 Lidské zdroje

Norma požaduje, aby zaměstnanci, jejichž práce ovlivňuje jakost produktu, byli kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. To znamená, že musí být určena odborná způsobilost pro zaměstnance, jejichž práce ovlivňuje jakost produktu. Aby byly splněny tyto potřeby, musí organizace zajistit patřičný výcvik či jiná vhodná opatření a následně hodnotit efektivnost těchto opatření. Musí také zajistit, aby zaměstnanci věděli o závažnosti a důležitosti svých činností, a o tom jak přispívají k dosažení cílů jakosti. O vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech musí podnik vést vhodné záznamy (2).

Aby byla dosažena požadovaná efektivnost výchovných programů, musí splňovat následující nároky:

- a) musí jít o trvalou součást personálního managementu
- b) musí zahrnovat všechny zaměstnance, ale pro různé skupiny zaměstnanců musí být koncipovány různě
- c) musí zdůrazňovat dominantní význam filosofie jakosti, motivovat zaměstnance a umožnit jim, aby si osvojili základní postupy pro dosažení jakosti
- d) musí být zajištěny příslušnými finančními prostředky (5)

Kromě zmíněné výchovy a vzdělávání je podstatný také praktický výcvik, který umožňuje zaměstnancům, aby si osvojili profesní zručnost při praktické aplikaci poznatků, které získali dříve při teoretickém vzdělávání (5).

Vzdělání a výcvik by se měl orientovat na:

- technické znalosti a dovednosti
- schopnost jednat s lidmi
- znalost přání a potřeb zákazníků
- znalost trhu
- zákonné požadavky a příslušné předpisy
- interní a externí normy
- dokumentaci pro provádění práce atd.
- vizi budoucnosti organizace
- cíle a politiku organizace
- uplatňování zlepšování
- kreativitu a inovace
- působení organizace na společnost
- úvodní školení pro zaměstnance

Plány výcviku by měly zahrnovat:

- cíle,
- programy a metodiky,
- zdroje,
- hodnocení výcviku a
- měření efektivnosti

Infrastruktura a pracovní prostředí.

Aby mohlo být dosaženo shody s požadavky na produkt, musí organizace určit, poskytnout a udržovat vhodné pracovní prostředí a infrastrukturu. Ta zahrnuje budovy, pracovní prostory, technické vybavení, zařízení pro proces (hardware i software) a podpůrné služby (2).

Zaměstnanci musí být bráni jako lidské bytosti, musí se uplatňovat úcta k člověku, snaha o zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti, dávat pracovníkům pocit odpovědnosti za činnost, kterou vykonávají, a vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti.

Vytvoření vhodného pracovního prostředí zahrnuje stanovení a provedení opatření k ochraně při práci a ochraně zdraví, identifikování psychických a fyzických podmínek na pracovišti (ergonomie, teplota, osvětlení apod.) a zavedení postupů k monitorování pracovních míst a k jejich zlepšování (7).

4.5 Realizace produktu

Organizace musí podle normy (2) plánovat realizaci produktu. Při tomto plánování musí určit:

- cíle jakosti a požadavky na produkt,
- potřebu vytvořit procesy, dokumenty a poskytnout zdroje a
- požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, kontrole a zkoušení a kritéria pro přijetí produktu.

Co se týče požadavků na produkt, musí organizace zahrnout požadavky specifikované zákazníkem, zákonné požadavky a požadavky příslušných předpisů a také požadavky, které jsou nezbytné pro použití produktu, aniž by je zákazník musel specifikovat (2).

Je rovněž nezbytné uplatňovat efektivní komunikaci se zákazníkem při podávání informací o produktu, vyřizování smluv, poptávek nebo objednávek, týkající se zpětné vazby od zákazníka včetně vyřizování stížností.

4.5.1 Návrh a vývoj

Při plánování návrhu a vývoje musí organizace určit etapy návrhu a vývoje stejně jako odpovědnosti a pravomoci v této oblasti. Výstupy z návrhu a vývoje musí respektovat vstupní požadavky, poskytovat patřičné informace pro nakupování, výrobu a poskytování služeb, obsahovat přejímací kritéria na produkt a specifikovat znaky produktu, které jsou

podstatné pro jeho bezpečné a správné používání. Všechny změny týkající se návrhu a vývoje musí být ověřeny, schváleny a zaznamenány (2)

S ohledem na zabezpečování jakosti musí podnik:

- a) vymezit požadavky na přípravu nových výrobků či služeb
- b) plánovat činnosti související s přípravou výrobků nebo služeb
- c) zabezpečit kontrolu výsledků této přípravy (10)

Pracovníci, kteří se podílejí na vývoji, musí obdržet jasné zadání pro svou činnost. V tomto zadání by měly být obsaženy parametry nového výrobku či služby, které zohledňují požadavky zákazníka a zákonné požadavky. Vývoj nového výrobku musí být předem plánován. Je důležité zabezpečit zkrácení času mezi návrhem a vlastní realizací vývoje. Návrh musí být vždy pečlivě prověřován, aby se případné chyby nepřenesly dále do realizačních činností. (10)

Mezi metody při řízení jakosti návrhu patří např. (5):

- metoda QFD (Quality Function Deployment) – nachází uplatnění při plánování výrobku. Požadavky zákazníka se převádějí do vlastností výrobku, při plánování dílů, kdy se vlastnosti výrobků převádějí do vlastností dílů, při plánování procesů, kdy se vlastnosti dílů převádějí do vlastností procesů a při plánování výroby, kdy se vlastnosti procesů převádějí do výrobní dokumentace.
- hodnotová analýza – zaměřuje se na dosažení efektivnosti systémů.
- přezkoumání návrhu (Design Review) – jedná se o dokumentované, vyčerpávající a systematické zkoumání návrhu s cílem vyhodnotit jeho způsobilost plnit požadavky na jakost, identifikovat případné problémy a navrhnout postup řešení.
- metoda FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) – řadí se k základním preventivním metodám managementu jakosti; je založena na týmové analýze možností vzniku vady posuzovaného návrhu, ohodnocení jejich rizika a realizaci preventivních opatření vedoucích ke zlepšení jakosti návrhu.

4.5.2 Nákup

Při nákupu organizace volí dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Proto před výběrem dodavatele musí stanovit přesná kritéria pro jejich výběr a hodnocení (2).

Přístupy zabezpečování jakosti tedy vyžadují, aby:

- kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů byla stanovena, dodržována a ověřována,
- kvalitativní požadavky nakupovaných prvků v objednávkách či smlouvách byly vymezeny,
- nakupované vstupy byly pečlivě ověřovány,
- požadavky na nakupované prvky byly specifikovány striktně (10).

Co se týče kritérií při hodnocení dodavatelů, může se jednat např. o cenu, dodržování termínu dodávek, plnění kvalitativních požadavků na nakupované prvky. Dodavatel může doložit také certifikáty kvality (10).

4.5.3 Výroba a poskytování služeb

Při řízení výroby nebo poskytování služeb musí být organizací dodrženy podmínky, které zahrnují:

- dostupnost informací popisujících produkt,
- dostupnost pracovních instrukcí,
- dostupnost a uplatňování měřicího a monitorovacího zařízení a
- uplatňování činností při uvolňování, dodání a po dodání (2).

Pokud nelze následným měřením či monitorováním ověřit výsledný výstup procesu, je nutno tento proces validovat. To se týká zejména těch procesů, kdy nedostatky se projeví až při používání produktu či po poskytnutí služby (2)

Pokud organizace používá majetek zákazníka, což se týká i duševního vlastnictví, musí tento majetek identifikovat, ověřovat, chránit a zabezpečovat (2).

Organizace musí také stanovit monitorování a měření, která se mají provádět, včetně určení příslušných monitorovacích a měřicích zařízení. Je-li nutné zajistit platné výsledky, musí být měřicí zařízení kalibrováno nebo ověřováno podle etalonů, justováno. Musí být rovněž zabezpečeno před prováděním seřízení, která by zrušila platnost výsledku, před poškozením a znehodnocením při manipulaci, údržbě a skladování. Potvrzení schopnosti plnit monitorovací či měřicí funkce se týká také počítačového softwaru, pokud se k těmto účelům používá (2).

Při vlastní realizační či provozní činnosti lze v zájmu zabezpečení jakosti uplatňovat následující doporučení:

- plánování realizace, zejména prostřednictvím operativního plánu výroby, který zahrnuje také oblast výrobní dokumentace, materiálu, výrobních kapacit apod.

- realizační dispozice představující specifikace výroby, což zahrnuje zejména technickou dokumentaci, technologické či pracovní postupy.
- vhodné provozní zařízení, jeho způsobilost, specifikace provozních podmínek, kvalifikace personálu, údržba apod. (10)

4.6 Měření, analýza a zlepšování

Při řízení jakosti podle normy ISO 9001 musí každá organizace plánovat a následně také uplatňovat procesy měření, monitorování, analýzy a zlepšování, aby mohla:

- a) prokázat shodu produktu,
- b) prokázat shodu systému managementu jakosti a
- c) neustále zlepšovat efektivnost systému řízení jakosti (2).

Tyto procesy zahrnují stanovení aplikovatelných metod, včetně metod statistických.

Organizace musí věnovat pozornost monitorování spokojenosti zákazníka. To znamená zjistit, jak zákazník vnímá splnění svých požadavků. Součástí monitorování a měření musí být stanovení metod a postupů, jakým způsobem se tyto informace od zákazníka získají (2).

Každý zákazník si vytváří individuální ideál na základě svých vlastních potřeb, zkušeností a informací. Ten je potom reprezentován tzv. očekávanými výkony svých dodavatelů. Jakmile si produkt koupí, vnímá reálnou výkonnost. Čím menší bude rozdíl mezi očekávanými a reálnými výkony, tím vyšší bude jeho spokojenost. (5). Postupy monitorování spokojenosti zákazníků by měly zahrnovat:

- a) zvyšování povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníka
- b) odhalování příčin nespokojenosti
- c) poskytování informací a dat pro projekty zlepšování (5)

Tyto postupy musí být jednoduché, rychle opakovatelné, objektivní a musí přinášet kvantifikovatelné výstupy s možností sledování trendů (5).

Při hodnocení spokojenosti zákazníka musí být stanoveny:

- a) znaky spokojenosti zákazníka
- b) návrh a tvorby dotazníků k monitorování spokojenosti zákazníků
- c) stanovení velikosti výběru
- d) metoda pro shromažďování údajů

- e) metoda pro vyhodnocování údajů
- f) využívání výsledků měření (6)

4.6.1 Interní audit

Pomocí interních auditů monitoruje firma, zda systém managementu jakosti vyhovuje požadavkům mezinárodní normy ISO 9001:2000, požadavkům stanoveným organizací a zda je tento systém efektivně uplatňován a udržován (2).

Jednotlivé činnosti a program auditu musí být stanoven a musí zajištěna objektivita a nestrannost těchto procesů. Podmínkou je také, že auditor nesmí auditovat svou vlastní práci (2). Audit se může týkat vlastního produktu, jakosti procesu, pracovníků nebo celého systému (7).

Při interním auditu se zpravidla bere v úvahu:

- efektivní a účinné uplatňování procesů
- příležitosti k neustálému zlepšování
- způsobilost procesů
- efektivní a účinné používání statistických metod
- používání informačních technologií
- analýza údajů o nákladech na jakost
- efektivní a účinné používání zdrojů
- výsledky výkonnosti procesu, výrobku a očekávání
- přiměřenost a přesnost měření jejich výkonnosti
- činnosti při zlepšování
- vzájemné vztahy se zainteresovanými stranami (7)

4.6.2 Neshodný produkt

Je-li zjištěn nesoulad produktu s požadavky, nesmí být tento produkt použit nebo dodán. Veškeré pravomoci a činnosti, které souvisejí s řízením a zacházením s neshodným produktem, musí být dokumentovány. U neshodného produktu je možno:

- a) přijmout opatření k odstranění neshody,
- b) schválit výjimku k jeho dodání a používání (je-li to vhodné) nebo
- c) přijmout opatření k zamezení jeho používání nebo aplikaci (2)

Neshodný produkt může být opraven, přepracován, použit k jinému účelu, získat výjimku v používání či zlikvidován. Měla by být stanovena odpovědná osoba, která určí,

jak bude s tímto neshodným produktem naloženo. Dojde-li přesto k reklamaci, je nutno tuto skutečnost vždy rychle vyřešit. Postupy by měly být specifikovány (10).

4.6.3 Neustálé zlepšování

Organizace musí neustále zlepšovat efektivnost systému managementu jakosti. K tomu může využívat politiku jakosti, cíle jakosti, výsledky auditu, analýzu údajů, opatření k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání managementu (2).

Součástí zlepšování je také zabezpečení proti opakovanému výskytu neshod. Jeho součástí je dokumentovaný postup, který stanoví, jakým způsobem se provádí:

- a) přezkoumání neshod,
- b) určení příčin neshod,
- c) opatření proti výskytu neshod a vyhodnocení tohoto opatření,
- d) záznamy výsledků a přezkoumání opatření.

Preventivní opatření je určeno k odstranění příčin potenciálních neshod (2).

Zdroje pro rozvoj QMS

Mezi zdroje pro rozvoj systémů řízení jakosti lze zahrnout:

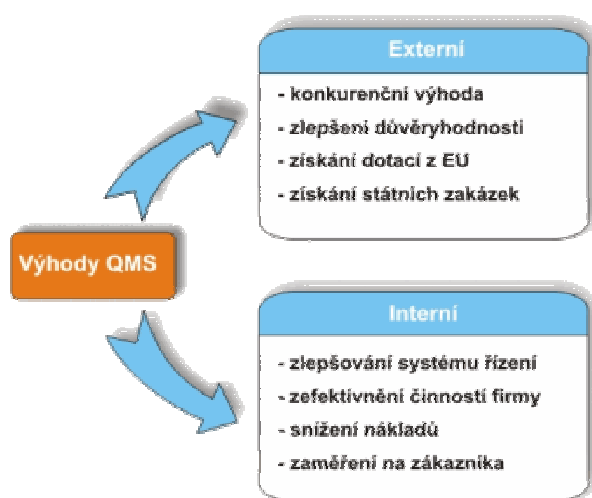
- výcvik a zvyšování způsobilosti zaměstnanců
- rozvoj infrastruktury
- management pracovního prostředí
- rozvoj systémových měření (7)

5 PŘÍNOSY SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI

Díky zavedenému systému řízení jakosti může organizace pracovat systematicky, racionálně využívat kapacity a časové, lidské, materiální a duševní zdroje. V podniku jsou jasně a konkrétně definovány pravomoci a odpovědnosti. Je přesně vymezeno postavení a funkce všech zainteresovaných útvarů a osob. Vedení je informováno o funkčnosti, efektivnosti a činnosti systému managementu jakosti, což umožňuje trvalé efektivní řízení a neustálé zlepšování. Systém řízení jakosti umožňuje optimalizaci procesů, jehož následkem je snižování nákladů a zvýšení produktivity práce. Perfektně zvládnuté řízení jakosti zaručuje, že výrobek či služba vyhoví požadavkům zákazníka a také ostatních zainteresovaných stran (11).

Certifikace systému řízení jakosti znamená vytvoření důvěry v provozovaný systém a záruku, že všechny požadavky na daný systém budou splněny. Certifikaci provádí nezávislá osoba, což přináší nezkreslený a objektivní pohled na daný systém (11).

Shrnutí přínosů systému řízení jakosti je uvedeno na obrázku (Obr. 6):



Obr. 6. Výhody QMS (13)

6 UŽITÍ ZÁSAD MANAGEMENTU JAKOSTI

Norma ISO 9004:2000 uvádí stručný přehled užití zásad managementu jakosti (7):

Zásada 1. Organizace zaměřená na zákazníka

- Organizace musí porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, plnit požadavky zákazníků a předčit jejich očekávání. Mezi základní požadavky zákazníka lze zahrnout užitnou hodnotu výrobku, dodávání, ceny, spolehlivost, dostupnost, udržitelnost apod.
- V organizaci musí být zajištěn vyvážený chod s ohledem na potřeby a požadavky zákazníků a dalších zainteresovaných stran, kam lze zahrnout vlastníky, akcionáře, pracovníky, dodavatele, region, společnost jako celek)
- Musí být zabezpečeno sdílení identifikace těchto potřeb a očekávání v rámci celé organizace.
- Organizace musí zabezpečit měření spokojenosti zákazníků a vyvozování dalších aktivit na základě výsledků těchto měření a zabývat se řízením vztahů se zákazníky.

Zásada 2. Vůdcovství

- Vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, směru a interního prostředí; vytvářejí prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojeni na dosahování cílů organizace. Jako příklady mohou uvést: být aktivní, kreativní, chápavý, reagovat na změny v okolí; zohledňovat potřeby všech zúčastněných stran; stanovovat jasné vize budoucnosti, sdílené hodnoty, budovat důvěru a eliminovat strach svých podřízených.
- Vedoucí pracovníci musí vybavit pracovníky potřebnými zdroji a svobodou rozhodování pro činnost v rámci jejich zodpovědnosti; inspirovat, dodávat odvahu pracovníkům a uznávat jejich přínosy, rozvíjet otevřenou a důstojnou komunikaci, vzdělávat, trénovat a vést pracovníky a stanovovat ambiciózní cíle a cílové úkoly, využívat strategie k dosahování těchto cílů.

Zásada 3. Zapojení pracovníků

- Pracovníci musí být vedeni k akceptování vlastnictví procesů a odpovědností za řešení problémů, musí být zavedeno volné sdílení znalostí a zkušeností v týmech a skupinách.

- Pracovníci by se měli podílet na aktivním vyhledávání příležitostí ke zlepšování, zvyšování kompetentnosti, vzdělání a zkušeností; usilovat o inovační a tvůrčí přístup při dosahování cílů, soustředění se na vytváření hodnot pro zákazníka.
- Měli by cítit uspokojení z vlastní práce a hrdost být součástí organizace.

Zásada 4. Procesní přístup***Zásada 5. Systémový přístup k managementu******Zásada 6. Neustálé zlepšování***

- Neustálé zlepšování výrobků, procesů a systému je cíl každého pracovníka
- Mezi principy patří lineární zlepšování, přírůstkové zlepšování (PDCA), skokové zlepšování (breakthrough).
- Součástí je i plánovaný výcvik pracovníků, řešení problémů, rekonstrukce a inovace procesů.

Zásada 7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech***Zásada 8. Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy***

7 CERTIFIKACE

Podnik, který má zájem o certifikaci systému řízení jakosti, si nejprve zvolí organizaci, která certifikaci v dané oblasti provádí⁸. Certifikační orgán poradenství zásadně neprovádí. Může však doporučit poradenskou organizaci, která se implementací systémů jakosti zabývá.

Podnik podá žádost (objednávku) k certifikačnímu orgánu. Výhodou při certifikaci je provedená předcertifikace, která celý proces usnadňuje a zrychluje. Na základě žádosti dojde k sepsání obchodní smlouvy, která obsahuje zejména specifikaci subjektu, rozsahu certifikace (které organizační jednotky a procesy budou spadat pod certifikaci) a typ certifikace (vůči které normě), cenu za certifikaci, popis certifikačního postupu s uvedením jednotlivých etap a jejich maximálních dob trvání, povinnosti žadatele, ujednání o době platnosti certifikátu, ujednání o pravidelném dozoru nad certifikovaným subjektem, periodicitě dozoru a poplatcích za dozor, podmínky odstoupení od smlouvy ze strany dodavatele nebo certifikačního orgánu apod. (14).

Časový harmonogram posuzování sestává z následujících kroků:

- prověrka dokumentace
- prověrka na místě
- zpracování závěrečné zprávy z posuzování
- proces certifikace (projednání závěrečné zprávy certifikační komisí, přijetí závěrů, rozhodnutí o udělení certifikátu)

První prověrka (dozor) se uskuteční vždy po 6 měsících od data udělení certifikace. Pokud držitel certifikace prokáže, že jeho systém je efektivní, následuje další dozor po 15 měsících, a nezjistí-li CO opět nedostatky, následuje až opakované posuzování (po 3 letech). CO může ovšem interval dozoru při zjištění nedostatků zkrátit. Důvodem mimořádného posuzování může být požadavek organizace na rozšíření rozsahu certifikace, reakce na vážnou stížnost zákazníků organizace, podstatná změna v organizačním uspořádání organizace apod. Pokud organizace provede v průběhu platnosti certifikátu podstatné změny ve svém systému, je jeho povinností tuto skutečnost včas oznámit certifikačnímu orgánu, který prověří, zda nejsou v rozporu s požadavky normy (14).

⁸ Certifikační a inspekční orgány jsou uvedeny např. v (12).

8 SYNTÉZA POZNATKŮ - SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Jakost je pojmem, který se poslední dobou stává velmi moderní a frekventovaný. Jakost či kvalita se dá charakterizovat mimo jiné jako shoda s požadavky, a to jak požadavky zákonů, norem a směrnic, tak i požadavky zákazníka. Jakost se netýká pouze vlastností konečného produktu, který zákazník využívá pro své potřeby, ale posuzuje se jakost koncepce, návrhu, všech navazujících procesů, použitých zdrojů a celé firmy.

Důvodem, proč firmy a podniky stále více zaměřují svou pozornost na řízení jakosti, je zvyšování nároků ze strany zákazníka, sílící konkurence, možnost dosažení vyšších zisků a v neposlední řadě také legislativní požadavky, jimiž stát chrání své občany před nebezpečnými výrobami.

Řízení jakosti představuje sled kontrolních činností v průběhu vývoje, výroby, instalace a servisu výrobků prováděných technikou, kontrolou, operátory atd. Díky tomu se zvyšuje důvěra zákazníka, že produkt bude splňovat všechny jeho požadavky či jeho případné stížnosti budou vyřešeny bez zbytečných komplikací. Existuje několik přístupů k řízení jakosti. Jedním z nich je řízení jakosti podle norem ISO řady 9000. Normy ISO řady 9000 byly poprvé zveřejněny v roce 1987 a zabývaly se pouze požadavky na systém jakosti. V prosinci 2000 byla uzavřena druhá revize těchto norem. Normy ISO mají univerzální charakter, jsou pouze doporučující, avšak jsou závazné pokud se dodavatel smluvně zaváže odběrateli, že u sebe aplikuje systém jakosti podle norem ISO ř. 9000.

Základní charakteristikou normy ČSN EN ISO 9001:2001 je její procesní přístup, tzn. definování jednotlivých procesů v podniku a jejich vzájemné provázání vazbami a řízení, a dále orientace na zákazníka, splnění jeho požadavků a zvyšování jeho spokojenosti. Hlavní částí normy řeší systém managementu jakosti, odpovědnost managementu, management zdrojů (což zahrnuje i lidské zdroje), realizaci produktu, měření, analýzu a zlepšování.

Organizace může požádat o certifikaci svého systému řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 některý certifikační orgán. Úspěšná certifikace systému řízení jakosti přináší záruku, že daný systém bude v souladu s požadavky normy, což zajistí znamená vytvoření důvěry v provozovaný systém u zákazníků, dodavatelů a dalších partnerů firmy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 DIAGNÓZA PROJEKTU

Předpokladem pro zahájení projektu týkajícího se přípravy hotelu Krystal na zavedení systému řízení jakosti podle normy ISO 9001 bylo provedení analýzy současného stavu v oblastech souvisejících s řízením jakosti. Bylo využito dotazníkového šetření mezi zaměstnanci hotelu, osobních rozhovorů s vedením a osobních zkušeností pozorováním každodenní práce. Podrobnější výsledky jsou uvedeny v následující kapitole, která zahrnuje analýzu současné situace. Stručným shrnutím těchto poznatků lze konstatovat, že hotel Krystal:

- je tříhvězdičkové ubytovací zařízení s kapacitou 232 lůžek, nabízející řadu doplňkových služeb (je střediskem Městské bytové správy, spol. s r.o., Hodonín)
- v minulosti sloužil převážně jako zaměstnanecká ubytovna
- má zaveden demokratický styl řízení s výraznými byrokratickými prvky
- nemá formálně předurčenu organizační strukturu
- nemá definovanou procesní strukturu, ani vymezení jednotlivých pravomocí a odpovědností
- zaměstnává celkem 16 pracovníků, kteří nejsou v některých oblastech zcela spokojeni

Při zhodnocení současného stavu v hotelu Krystal jsem došla k závěru, že neexistence přesně vymezeného a formálně definovaného systému řízení jakosti, který bude trvale uplatňován a zlepšován, přinese hotelu řadu zbytečných ztrát. Tyto ztráty pocházejí z neefektivního řízení, z nedokumentovaných postupů a „zmatků“, ke kterým dochází, nejsou-li vymezeny pravomoci a odpovědnosti. Výskyt nejasností a chyb zpravidla vede k diskomfortu či přímo k poškození zákazníka, a tím často i k ukončení spolupráce. A ztráta zákazníka může mít fatální důsledky pro budoucí existenci nejen hotelu Krystal, ale samozřejmě jakékoliv firmy.

Ačkoliv se hotel Krystal snaží stále rozšiřovat své služby a přinášet pro své zákazníky větší pohodlí při ubytování, nečiní tak na základě přesného sledování jejich požadavků. Řada investic je uskutečňována bez předchozího zvážení celého stavu, ať už z hlediska ekonomického přínosu nebo z hlediska zvýšení spokojenosti zákazníků.

Zavedení a uplatňování systému řízení jakosti v hotelu Krystal (s případnou následnou certifikací tohoto systému) je nezbytné vzhledem k potřebám:

- formálně definovat strategii, vizi a cíle hotelu Krystal vzhledem k budoucímu rozvoji
- zlepšit organizaci práce na všech pracovištích
- odstranit duplicitní činnosti
- vymezit odpovědnosti a pravomoci pracovníků
- zlepšit povědomí o prioritě spokojenosti zákazníka mezi zaměstnanci
- zlepšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců
- zlepšit komunikaci se zákazníky na všech úrovních hlavních procesů

Zavedení systému řízení jakosti a jeho trvalé uplatňování a zlepšování přinese hotelu konkurenční výhodu nejen v podobě zlepšení jeho image (zejména v případě následné certifikace), ale i v podobě snížení nákladů z nadbytečné práce, zvýšení obsazenosti hotelu, spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, a tím i zvýšení tržeb.

10 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

10.1 Charakteristika hotelu Krystal

Hotel Krystal Hodonín je veden jako ubytovací středisko v rámci Městské bytové správy, spol. s r.o. Hodonín (MěBS). Tato společnost se zabývá činnostmi souvisejícími se správou a údržbou bytového fondu města Hodonín.

Hotel Krystal je tříhvězdičkové ubytovací zařízení nacházející se na okraji města v poměrně klidné části, avšak s velmi dobrou dostupností centra a vlakového i autobusového spojení. V hotelu se lze ubytovat v jedno-, dvou- a třílůžkových pokojích s různou kategorií vybavenosti, k dispozici jsou i apartmá s možností připojení na internet, VIP pokoje pro náročnější klientelu i pokoje turistické třídy typu studio (dva pokoje se společným sociálním zařízením), které využívají ve velké míře zájezdové skupiny, jeden rodinný pokoj s kuchyňkou a jeden pokoj pro vozíčkáře. Ubytování hosté hotelu mají k dispozici hotelovou restauraci, která má ovšem soukromého majitele.

Hostům se nabízí řada doplňkových služeb. Hotel je vybaven vlastním fitness centrem, stolním tenisem a infrasaunou. Samozřejmostí je směnárna, informační služby a prodej drobného zboží a občerstvení na recepci. Cyklistům nabízí hotel úschovu kol. Skupiny hostů (zájezdy atd.), ale i jiné firmy či organizace si mohou pronajmout salonek pro pořádání např. školení či prezentačních akcí. Kapacita salonků, které jsou v hotelu čtyři, je cca 20-30 osob, přičemž k dispozici je různé vybavení.

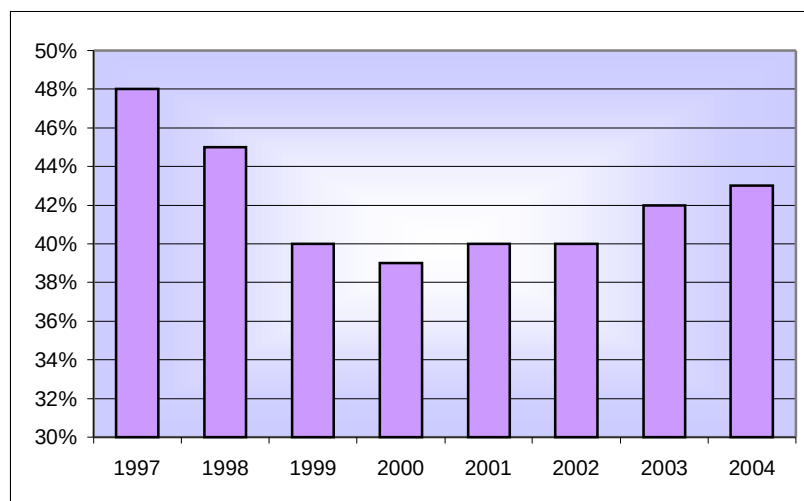
Hotel Krystal vznikl v roce 1996 z původní ubytovny, která sloužila nejprve pro zaměstnance bývalého Cukrovaru Hodonín a později pro širší spektrum hostů, většinou však pro dlouhodobě ubytované dělníky různých hodonínských firem. V roce 1997 jej ohrožovala povodeň, voda naštěstí v těchto místech nedosahovala dramatické výše, nicméně přinesla zaměstnancům mnoho práce i nákladů navíc a řadu horkých chvil.

V posledních pěti letech prochází budova hotelu postupnou rekonstrukcí, aby bylo možno nabídnout klientům lepší a kvalitnější ubytování.

Obsazenost

Vývoj obsazenosti hotelu Krystal za posledních 8 let je zobrazen v grafu (Obr. 7). Pokles patrný v letech 1997-2000 je způsoben změnou struktury hostů. V té době sloužil hotel stále jako ubytovna pro zaměstnance hodonínských podniků, avšak tento trend pomalu ustával, čímž klesala i obsazenost. Částečný vliv na obsazenost měly i události

z 11. září 2001, které poznamenaly vývoj cestovního ruchu takřka na celém světě. Nyní ovšem stav obsazenosti vykazuje rostoucí trend, který je dán i lepší nabídkou pokojů i služeb. Existence pokojů typu studio bohužel obsazenost hotelu snižuje, neboť zpravidla nikdy nejsou obsazeny oba pokoje ve studiu.



Obr. 7. Vývoj obsazenosti hotelu Krystal

10.2 Politika, vize a strategie

Podniková strategie a politika nejsou v současné době zdokumentovány. Existuje však nepsaná forma, která je šířena a uplatňována vedením firmy. Základní orientace firemní politiky je orientace na zákazníka a na uspokojení jeho potřeb. Záměrem vedení hotelu je uvést hotel Krystal do povědomí hostů jako „...místo, kam se budete rádi vracet“, jak je uvedeno i na propagačních materiálech.

10.3 Styl řízení

V hotelu Krystal převládá demokratický styl řízení, založený na užší spolupráci s podřízenými. Částečně lze zde najít prvky byrokratického stylu, kdy vedení se opírá o nařízení a směrnice „shora“, což je předurčeno zařazením hotelu jako střediska MěBS. Vzhledem k nízkému počtu pracovníků je interní komunikace řešena okamžitě, každodenní události týkající se zejména chodu recepce jsou zaznamenány do knihy. Pravidelně probíhají porady vedení a zaměstnanců, kde se řeší výsledky uplynulého období a jsou zadány rámcové úkoly pro následující období.

10.4 Komunikace se zákazníkem

Do kontaktu se zákazníky přicházejí zejména pracovníci recepce a obchodní manažer. Komunikace probíhá pomocí telefonu, faxu, emailu, osobně či poštou. Pracovníci recepce vyřizují veškeré požadavky a stížnosti hostů; není však stanoven postup, jak tyto stížnosti vyřizovat.

10.5 Organizační struktura

Organizační struktura není formálně předurčena, což je vzhledem k nízkému počtu pochopitelné. Je však dodržována neformální organizační struktura s předurčenými vztahy podřízenosti a nadřízenosti.

10.6 Řízení jakosti

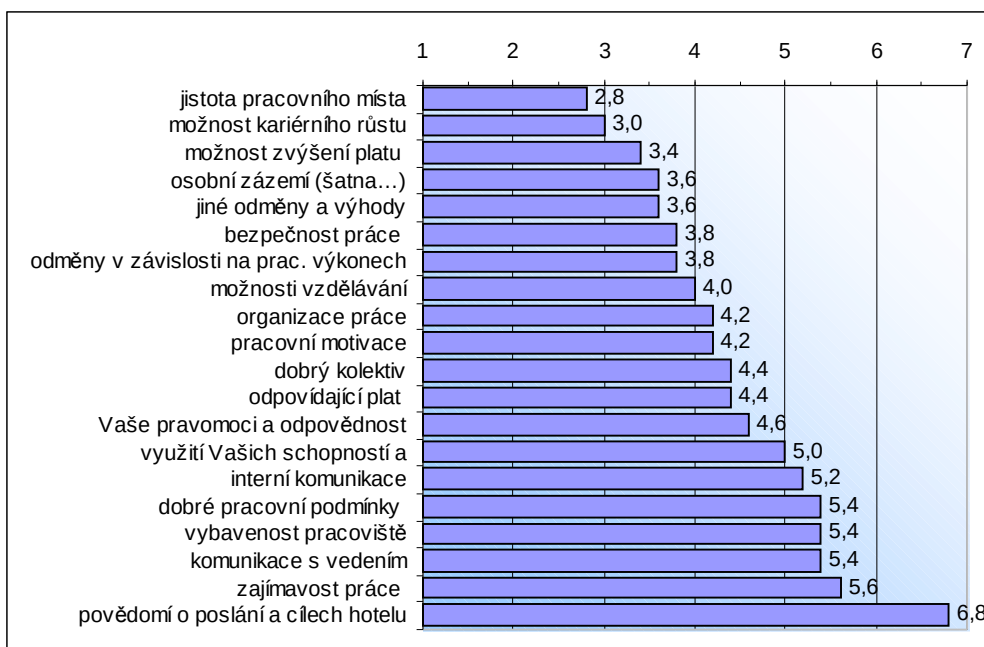
Hotel Krystal dbá na vysokou jakost svých služeb. Systém řízení jakosti není formálně definován, nicméně byla provedena kontrola jakosti hotelu podle certifikátu Q-Mag, který vytváří společně sdružení HO.RE.CA a Vysoká škola hotelnictví. Byla zakončena udělením certifikátu platného do 31.10.2007. Vedení hotelu Krystal se však rozhodlo o zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO řady 9000 s případnou následnou certifikací tohoto systému.

10.7 Lidské zdroje

V hotelu Krystal je zaměstnáno celkem 16 pracovníků v hlavním pracovním poměru, z toho 2 muži a 14 žen. Pozice recepční a pokojská je postihována poměrně vysokou fluktuací, což ovšem souvisí i s postupnou restrukturalizací hotelu Krystal z bývalé zaměstnanecké ubytovny na tříhvězdičkový hotel, s čímž je spojena i změna nároků na zaměstnance. Pro zaměstnance jsou čas od času organizovány semináře s tématy souvisejícími s jejich prací, nicméně neexistuje dlouhodobé plánování a zpětné hodnocení těchto kurzů. Tréninkové programy jsou zaměřeny zejména pro pracovníky recepce a týkají se jednání s hosty, chování v určitých standardních i krizových situacích a pomáhají jim řešit některé problémy, které se mohou vyskytnout v jejich práci.

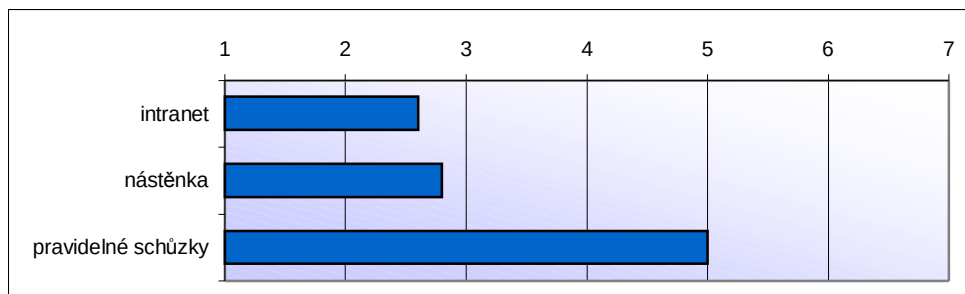
Mezi zaměstnanci hotelu bylo provedeno dotazníkové šetření, které se týkalo zejména jejich spokojenosti v různých oblastech práce. Výsledky jsou patrné na obrázku (Obr.8) Zaměstnanci hodnotili jednotlivá kritéria na bodové škále od 1 do 7 (1 – nejhorší, 7 – nejlepší úroveň). Výsledky jsou aritmetickým průměrem jejich hodnocení. Je zřejmé, že

zaměstnanci mají dobré povědomí o cílech a poslání hotelu a jsou spokojeni se zajímavostí své práce, vyhovuje jim nadprůměrně i vybavenost pracoviště, pracovní podmínky a komunikace. Velkou pozornost je tedy třeba věnovat oblastem odměn, výhod či pracovní motivace, kde je spokojenost nízká. Zejména se musí klást důraz na zlepšení spokojenosti zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce a osobního zázemí.



Obr. 8. Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Ačkoliv jsou zaměstnanci s úrovní interní komunikace spokojeni nadprůměrně, není možno tuto oblast podceňovat, ale dále zlepšovat a rozvíjet. Zaměstnanci hotelu, jak vyplynulo z průzkumu, nejvíce ocení pravidelné schůzky, kde se vyřeší problémy a záležitosti operativního a strategického charakteru. Zaměstnanci opět hodnotili jednotlivé možnosti na bodové škále od 1 do 7 (1 – nejhorší, 7 – nejlepší úroveň). Výsledky jsou aritmetickým průměrem jejich hodnocení a jsou uvedeny na obrázku (Obr. 9).



Obr. 9. Hodnocení možností interní komunikace zaměstnanci

10.8 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, která pomáhá při tvorbě budoucí strategie, která by měla být taková, aby minimalizovala hrozby, využila zjištěné příležitosti, přičemž jsou využívány silné stránky a naopak potlačovány slabé stránky firmy. Analýza hrozeb vychází z potenciálních hrozeb makro- i mikrookolí, příležitosti mají pomoci tyto hrozby minimalizovat nebo naopak maximalizovat rozvojové možnosti. Silné a slabé stránky jsou hledány především uvnitř podniku (9).

Tab. 2. SWOT analýza (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Rozšiřování nabídky služeb	Pověst ubytovny
Rekonstrukce a modernizace pokojů	Hotelová restaurace
Široká nabídka pokojů	Vysoké fixní náklady a náročná údržba
Nejlepší poměr cena/kvalita v dané části trhu	Chybí větší kongresový sál
Kvalifikovaní zaměstnanci	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců
Nedaleko od centra	Složitá dostupnost
Nonstop provoz	Organizace a financování – závislost na MěBS
Využití IS/IT v řízení	
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
Daňová politika	Růst nároků na kvalitu služeb
Státní regulace	Růst životní úrovně
Hrozba vstupu nového konkurenta	Vstup do EU
Kurz a posilování koruny	Informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost
Pomalý růst odvětví	Mezinárodní vztahy
Náklady odchodu z odvětví	Hospodářský růst
Zdravotní a hygienické normy	Intenzita strategického úsilí

Ze SWOT analýzy vyplývá, že největší hrozbou je státní politika v řadě oblastí, jejíž následky tudíž musí hotel Krystal ve své strategii potlačit či zmírnit. Příležitosti ukazující na zvyšování nároků zákazníků jsou vhodným předpokladem pro zaměření se na řízení jakosti, které se tak stává nezbytností pro další vývoj. Silné a slabé stránky uvádějí především možnosti pro budoucí investice.

11 PROJEKTOVÁ ČÁST

11.1 Příručka jakosti

Základním dokumentem pro zavedení a uplatňování systému řízení jakosti je příručka jakosti. Základní cílem mého projektu je vytvoření rámcové příručky jakosti pro hotel Krystal s podrobnějším rozvedením některých oblastí, která bude sloužit jako podklad pro uplatňování a udržování systému řízení jakosti v hotelu Krystal. Příručka jakosti musí být řízena a veškeré změny zaznamenány. Za obsah a řízení příručky jakosti je odpovědný pracovník pro jakost a schvaluje ji ředitel hotelu.

Příručka jakosti má následující strukturu:

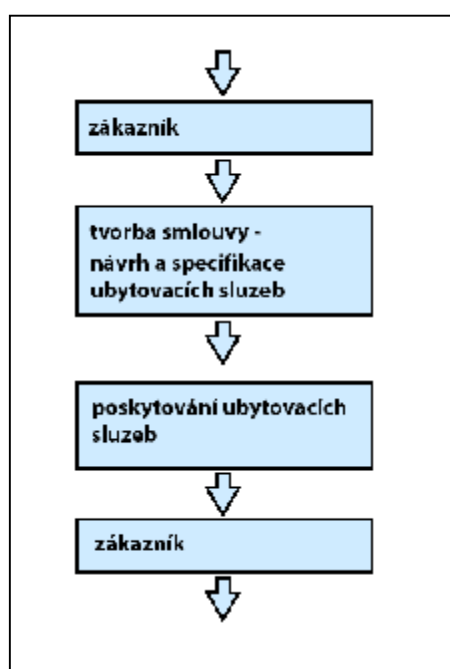
1. Systém managementu jakosti
2. Odpovědnost managementu
3. Management zdrojů
4. Realizace produktu
5. Měření, analýza a zlepšování

V dalších kapitolách jsou rozvedeny jednotlivé body příručky jakosti. Poslední kapitolou je přehled směrnic, které jsou vydávány v rámci systému řízení jakosti v hotelu Krystal. Některé směrnice jsou dále rozvedeny. Rozpracována je část týkající se zjišťování a sledování požadavků zákazníků, kde jsou uvedeny postupy, jimiž se požadavky sledují, včetně výsledků vlastního průzkumu, který slouží jako návod, na základě něhož se bude spokojenost a požadavky zákazníků sledovat.

11.2 Systém managementu jakosti

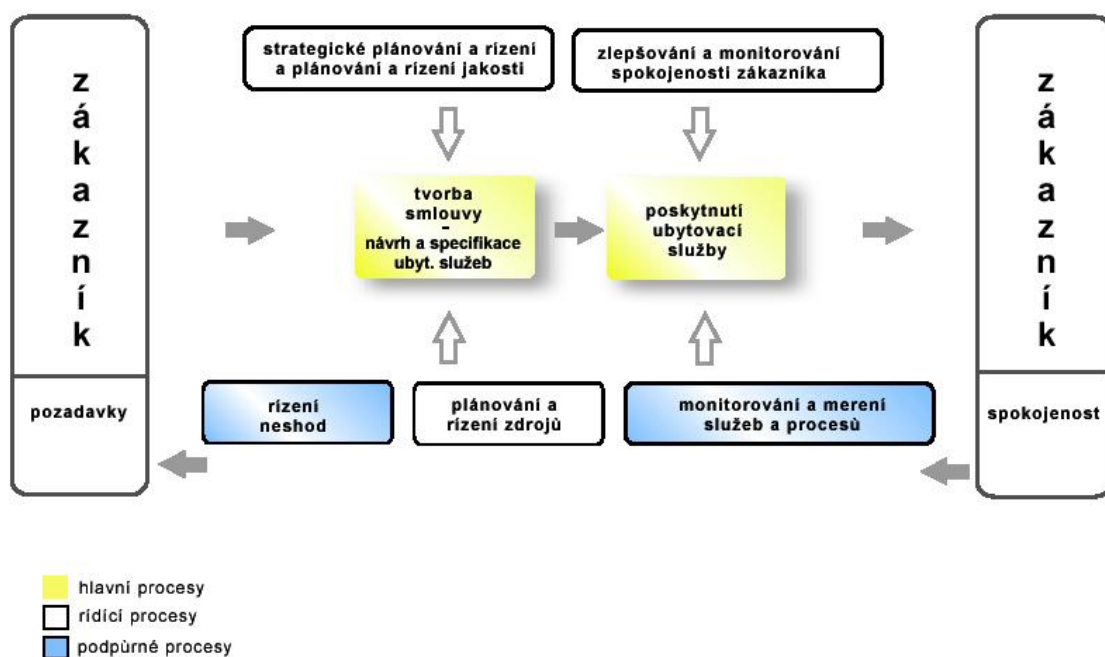
11.2.1 Všeobecné požadavky

Základním požadavkem je určení procesů v hotelu Krystal. Hlavní náplní hotelu je poskytování ubytovacích služeb. Tyto ubytovací služby jsou doplněny o poskytování doplňkových služeb pro hosty, které však úzce souvisí s vlastním ubytováním a zvyšují tak uspokojení potřeb zákazníka. Řetězec hlavních procesů, který je charakterizován zaměřením na zákazníka, je uveden na následujícím schéma (Obr. 10).



Obr. 10. Vývojový diagram procesů uspokojujících potřeby zákazníka (vlastní zpracování)

11.2.2 Procesní struktura



Obr. 11. Procesní struktura (vlastní zpracování)

Procesní struktura, která charakterizuje hotel Krystal jako procesní organizaci, je uvedena výše (Obr. 11). Obsah jednotlivých uvedených procesů vyplývá z tabulky (Tab. 3), která uvádí rozdělení jednotlivých procesů na činnosti. Každý proces musí být zdokumentován. K tomu bude použit vzor podle schéma (Tab. 4).

Některé činnosti jsou zajišťovány externí spoluprací nebo pracovníkem MěBS. Jde o:

- činnosti správy informačních technologií a informačního systému
- vlastní školení zaměstnanců v některých oblastech
- údržba pokojů a celé budovy nad rámec běžné údržby

Tab. 3. Rozdělení procesů na činnosti (vlastní zpracování)

 Činnosti									
hlavní procesy	TVORBA SMLOUVY - NÁVRH A SPECIFIKACE UBYTOVACÍCH SLUŽEB	průzkum trhu	analýza prostředí	analýza konkurence	identifikace zákazníků	hledání nových zákazníků	přijímání objednávek	vyřizování krátkodobých objednávek	vyřizování dlouhod. objednávek
		zpracování požadavků na ubytování	návrh rekonstrukce pokojů	návrh modernizace pokojů	návrh služeb pro hosty	návrh programů pro pobyt	návrh a zpracování cen		
	POSKYTNUTÍ UBYTOVACÍCH SLUŽEB	vlastní proces ubytování	nonstop služby recepce	pokojeová služba	údržba pokojů	nabídka programů při pobytu			
řídící procesy	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ JAKOSTI	strategické plánování	stanovení organizační struktury	stanovení pravomocí a odpovědnosti	zajišťování reklamy a propagace	modernizace a rekonstrukce pokojů	sledování ekonomických ukazatelů		
		plánování procesů	řízení dokumentů	interní audit	analýza nákladů na jakost				
	PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZDROJŮ	plánování zdrojů	výběr a ověřování dodavatelů	řízení dodávek služeb a materiálu	zajišťování zaměstnanců	řízení školení zaměstnanců	zajišťování spolupráce s restaurací	vedení účetnictví a vyřizování faktur	
	MONITOROVÁNÍ A MĚŘENÍ SLUŽEB A PROCESŮ	monitorování a měření produktů	monitorování a měření procesů						
podpůrné procesy	MONITOROVÁNÍ A ZLEPŠOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	monitorování spokojenosti zákazníků	zlepšování spokojenosti zákazníka	komunikace se zákazníkem					
	ŘÍZENÍ NESHOD	vyřizování stížností zákazníků	preventivní opatření	opatření k nápravě					

Tab. 4. Popis procesu (7)

Název procesu	
Předcházející procesy	
Následující procesy	
Vstupy	
Výstupy	
Činnosti	
Zdroje	
<i>lidské</i>	
<i>finanční</i>	
<i>informační</i>	
<i>vybavení</i>	
<i>prostředí</i>	
Odpovědnost	
Monitorování a měření	
Analýza údajů	
Dokumentace	
Záznamy	
Zlepšování	

Každému procesu, resp. jednotlivé činnosti je přiřazena odpovědná osoba (Tab. 5). Přesně vymezené činnosti jednotlivých zaměstnanců jsou uvedeny v popisu pracovního místa (ve směrnici pracovních pokynů a postupů).

Bude-li hotel Krystal uplatňovat a dodržovat stanovenou procesní strukturu a strukturu jednotlivých činností, přičemž každá činnost bude mít definovanou odpovědnou osobu, zlepší se organizace práce, odstraní se duplicitní činnosti a předejde se situacím vyplývajících z nesplnění úkolu, které by mohly poškodit zákazníka či snížit jeho spokojenost.

Tab. 5. Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti											
odpovědnost za proces		odpovědní pracovníci									
o - odpovídá		ředitel	provozní	obchodní manažer	vedoucí recepce	recepční 1	recepční 2	recepční 3	vedoucí pokojská	pokojská	údržba
s- spolupracuje											
i - je informován											
činnosti	průzkum trhu	i		o	s	s	s	s			
	analýza prostředí	i		o							
	analýza konkurence	o		i							
	identifikace zákazníků	i		o							
	hledání nových zákazníků			o	s	s	s	s			
	přijímání objednávek				o	s	s	s			
	vyřizování krátkodobých objednávek				o	s	s	s			
	vyřizování dlouhodobých objednávek		o		s	s	s	s			
	zpracování požadavků na ubytování	s	o		s	s	s	s			
	návrh rekonstrukce pokojů	o	s	s							
	návrh modernizace pokojů	o	s	s							
	návrh služeb pro hosty	o	s	s							
	návrh programů pro pobyt	o	s	s							
	návrh a zpracování cen	o	s	s							
	vlastní proces ubytování				o	s	s	s			
	nonstop služby recepce				o	s	s	s			
	pokojová služba		i		s	s	s	s	o	s	
	údržba pokojů		i		s	s	s	s			o
	nabídka programů při pobytu	i			o	s	s	s			
	strategické plánování	o	s	s							
	stanovení organizační struktury	o									
	stanovení pravomocí a odpovědnosti	o	s	s							
	zajišťování reklamy a propagace	s		o							
	modernizace a rekonstrukce pokojů	s	o								
	sledování ekonomických ukazatelů	o	s								
	plánování procesů	o	s								
	řízení dokumentů	s		o							
	interní audit	s		o							
	analýza nákladů na jakost	s		o							
	plánování zdrojů	s	o								
	výběr a ověřování dodavatelů	o	i								
	řízení dodávek služeb a materiálu		o						s		s
	zajišťování zaměstnanců	i	o								
	řízení školení zaměstnanců	i	o								
	zajišťování spolupráce s restaurací	o	s								
	vedení účetnictví a vyřizování faktur	s	o								
	monitorování a měření produktů	i		s		o					
	monitorování a měření procesů	i		s			o				
	preventivní opatření	o	i								
	opatření k nápravě	o	i								
	monitorování spokojenosti zákazníků	i		s				o			
	zlepšování spokojenosti zákazníka	s		o							
	komunikace se zákazníkem	i		o	s	s	s	s			
	vyřizování stížností zákazníků	s			o						

11.2.3 Dokumentace

Požadavky na dokumentaci zahrnují:

- dokumentovaná prohlášení o politice jakosti a o cílech jakosti
- dokumentovanou příručku jakosti
- dokumenty externího i interního původu
- dokumentované postupy pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení procesů

V hotelu Krystal je vytvořen systém dokumentů, které jsou řádně schvalovány a přezkoumány, aby byla zajištěna:

- jejich snadná identifikovatelnost, trvalá čitelnost a identifikace externích dokumentů
- identifikace všech změn a aktuální stav revize
- dostupnost v místě použití
- nemožnost použití zastaralých dokumentů a případná identifikace takových dokumentů, jsou-li uchovávány

Druhy dokumentů hotelu Krystal:

- základní dokumenty a normy – Oprávnění k činnosti, Organizační řád, Ubytovací řád, certifikáty
- pracovní postupy a organizační směrnice
- ceníky a seznam nabídky služeb

Dokumenty jsou uchovány podle příslušnosti k danému pracovišti, kde jsou řádně označeny a uloženy na místě, které brání jejich náhodnému znehodnocení. Základní dokumenty a normy jsou uloženy u vedení firmy. Jakékoliv změny dokumentů musí být schváleny vedením a pracovníkem pro jakost a pečlivě zaznamenány. Neplatné a archivní dokumenty jsou označeny a uloženy u vedení společnosti.

11.3 Odpovědnost managementu

11.3.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

Vedení podniku musí provádět takové aktivity, ze kterých vyplývá jeho angažovanost při rozvíjení a uplatňování systému řízení jakosti. Prvořadým úkolem je stanovení politiky jakosti. Ta vychází z podnikové strategie, vize a poslání.

Podnikové poslání, cíl a strategie

Poslání hotelu lze vyjádřit slovy: „Chceme poskytovat hostům takové ubytování, aby se zde cítili jako doma a rádi se sem znovu a znovu vraceli“.

Hlavním cílem hotelu Krystal je dosažení pověsti tříhvězdičkového hotelu, který nabízí kvalitní ubytování se zaměřením na turistiku i business.

Strategií hotelu je vycházet maximálně z přání a potřeb hosta, nabízet vysokou kvalitu ubytování, uspokojovat jejich požadavky bohatými doplňkovými službami, vymýšlet, doplňovat a obměňovat doprovodné programy, které zpestří pobyt hosta.

11.3.2 Politika jakosti

Politika jakosti hotelu Krystal spočívá v maximalizaci spokojenosti zákazníků a neustálém zlepšování systému řízení jakosti. Politika jakosti je vyhlášovaná vedením. Vedení zajišťuje, že politika jakosti je vnímána a chápána všemi zaměstnanci a politika jakosti je udržována a uplatňována na všech úrovních v hotelu Krystal. To se uskutečňuje zejména efektivní interní komunikací vedení se zaměstnanci a zaměstnanci navzájem. Politika jakosti je pravidelně prověřována a aktualizována vzhledem k měnícím se globálním podmínkám.

Politiku jakosti pro rok 2005 lze formulovat následujícími slovy:

„Sloužíme našim hostům, velmi si vážíme vztahů s nimi a chceme jim vždy vycházet vstříc. Usilujeme o příkladnou kvalitu poskytovaného ubytování i dalších služeb. Veškeré služby tak budeme připravovat na základě potřeb a přání našich zákazníků. Neustále budeme hodnotit, měřit a zlepšovat všechny procesy v systému řízení jakosti, a tím budeme zlepšovat výkonnost a efektivnost systému řízení jakosti.

Vytváříme prostředí otevřené komunikace a týmové práce našich zaměstnanců, vytváříme prostředí, ve kterém mohou být rozvíjeny jejich myšlenky. Všechny jejich úspěchy vyhodnocujeme a oceňujeme a snažíme se tak o neustálé zvyšování motivace našich zaměstnanců ve vztahu ke zlepšování jakosti.

Zavazujeme se úzce spolupracovat se všemi našimi partnery - dodavateli, zákazníky, orgány státní správy, úřady i veřejností a vytvářet prostředí vzájemné důvěry a spolupráce.“

11.3.3 Zaměření na zákazníka

Hotel Krystal vykonává všechny procesy s primárním zaměřením na zákazníka, to znamená zjišťování a následné plnění potřeb a přání zákazníka, monitorování a sledování spokojenosti zákazníka a neustálé zlepšování a zvyšování jeho spokojenosti. Sledování a monitorování potřeb a spokojenosti zákazníka se děje prostřednictvím:

- a) dotazníkového šetření mezi hosty hotelu či mezi potenciálními zákazníky; šetření probíhá pravidelně v daných intervalech je vyhodnocováno a jsou z něj vyvozeny důsledky, a
- b) postřehů zaměstnanců, kteří pravidelně přicházejí se zákazníkem do kontaktu a mohou tak bezprostředně odvodit přání a potřeby zákazníka.

11.3.4 Cíle jakosti

Vedení podniku stanovuje cíle jakosti, které jsou v souladu s politikou jakosti. Cíle jsou vyhlášovány vždy na počátku roku. Cíle jsou v zásadě měřitelné, ekonomické a reálné, srozumitelné a flexibilní. Plnění cílů jakosti je pravidelně kontrolováno.

Cíle jakosti pro rok 2005 v hotelu Krystal zahrnují:

- zvýšení obsazenosti hotelu o 3%
- zvýšení tržeb o 7%
- rekonstrukce 4. patra
- rekonstrukce 2 luxusních apartmá
- vytvoření projektu zateplení přední strany budovy
- vytvoření projektu parkoviště u hotelu
- vybudování šatny a zázemí pro recepci
- rozšíření služeb pro hosty:
 - kulečnick, stolní fotbal
 - pronájem místnosti za účelem vytvoření kosmetického salónu
 - sjednání smlouvy s externím masérem
- realizace kamerového bezpečnostního systému
- sjednání pronájmu 5 garáží pro hosty
- rekonstrukce výtahů
- drobné úpravy interiéru ve vstupu

11.3.5 Interní komunikace

Vedení hotelu musí svou aktivitou dávat najevo osobní zájem o uplatňování systému řízení jakosti a musí svůj postoj šířit mezi zaměstnance. Cílem je rovněž zvýšit zainteresovanost pracovníků v oblasti uplatňování a neustálého zlepšování systému řízení jakosti. Mezi základní principy, jak toho dosáhnout, patří zajišťování interní komunikace.

Na základě vyhodnocení průzkumu mezi zaměstnanci, jehož výsledky týkající se oblasti interní komunikace jsou uvedeny na grafu (Obr. 9), a zvážení všech možností jsou uplatněna následující řešení:

Porady

a) Zachovat pravidelné měsíční porady, kterých se bude účastnit ředitel hotelu, provozní, obchodní, vedoucí recepce a vedoucí pokojové služby. Ti budou řešit problémy taktického charakteru. Vedoucí recepce a pokojové služby si připraví podklady a podněty, které získaly od svých podřízených. Výsledky těchto porad budou sděleny pracovníkům, kterých se týkají.

b) Dvouměsíční porady (schůze) všech zaměstnanců, kde budou prezentovány záměry strategického charakteru, sdělování aktivit pro uplatňování systému řízení jakosti, a z něho vyplývající obecné požadavky na zaměstnance.

c) Problémy operativního charakteru budou řešit pracovníci se svým vedoucím vždy v týdenních intervalech. Budou mu dávat podněty, které pak tento vedoucí uplatní na měsíčních poradách. Součástí je i každodenní hodnocení chodu hotelu ředitelem, provozní a obchodní. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců hotelu je možno neodkladné problémy řešit ihned, ať už osobně nebo telefonicky s využitím vnitřní sítě.

Denní kniha

Denní kniha nebo též kniha denních záznamů slouží pro komunikaci recepce s vedením a recepčních navzájem, kteří tak mají přehled o každodenní činnosti a důležitých událostech. Upřednostňuji papírovou formu, v níž lze obtížně měnit záznamy minulých období. Zahrnuje také běžné denní záznamy chodu recepce.

Události, kterými se mění styl některé činnosti na recepci či již zavedená pravidla, musí být zapsány do knihy a patřičně zdůrazněny a veškeré tyto změny i zvlášť zdokumentovány. Je nezbytné uvést datum zahájení platnosti této změny, případně datum jejího konce a stanovená odpovědná osoba, je-li to třeba.

Nástěnka

Nástěnka slouží pro komunikaci a sdělování obecných požadavků týkajících se uplatňování systému řízení jakosti. Měla by obsahovat základní charakteristiku hotelu, jeho poslání a cíle a politiku jakosti. Mohou zde být informace, které povedou ke zvyšování loajality a motivace zaměstnanců (např. zvýšení obsazenosti v daném období, rozšíření služeb, vyhodnocení nejlepšího pracovníka dle předem vyhlášených pravidel). Nástěnka musí být umístěna v dosahu všech zaměstnanců mimo dostupnost veřejnosti a musí být stanovena odpovědná osoba.

11.3.6 Přezkoumání QMS

Vedení podniku se musí pravidelně zabývat přezkoumáním systému řízení jakosti. Musí se zabývat, hodnotit a klást důraz především na:

- zpětnou vazbu od zákazníka
- stížnosti a reklamace
- hodnocení dodavatelů
- rozvoj partnerských vztahů
- faktory týkající se trhu
- benchmarking
- výsledky auditů
- stav preventivních a následných opatření
- doporučení pro zlepšování
- hodnocení výcviku a kurzů zaměstnanců

Na základě zjištěných výsledků jsou stanovena, provedena a zdokumentována příslušná opatření, která povedou ke zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti, nabízených služeb podle požadavků zákazníka a využití zdrojů.

11.4 Management zdrojů

11.4.1 Poskytování zdrojů

Zdroje pro zabezpečování systému řízení jakosti jsou projednávány a plánovány vždy jednou ročně při tvorbě finančního plánu. Vedení společnosti své požadavky projedná s odpovědnými pracovníky MěBS spol. s r.o. Schválené zdroje musí být následně poskytnuty ve sjednaném množství. Vedení se zaměřuje především na tyto zdroje:

- zabezpečení lidských zdrojů, včetně objemu mzdových prostředků
- zabezpečení zdrojů pro rozvoj kvalifikace a motivace pracovníků a zlepšování pracovního prostředí
- investice pro rekonstrukce a modernizace pokojů a vybavení hotelu
- informační systémy a technologie

Při projednávání množství poskytnutých zdrojů je brán ohled na finanční výsledky hotelu Krystal i MěBS.

11.4.2 Lidské zdroje

Zaměstnanci, kteří svou prací ovlivňují jakost služby, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Na základě toho jsou v hotelu Krystal sestavena kritéria, týkající se:

- a) přijímání nových zaměstnanců
- b) pravidelných školení a tréninků v souvislosti s požadavky příslušných norem, předpisů a zákonů
- c) pravidelných školení a tréninků v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Tab. 6. Popis pracovního místa

Pracovní pozice	
Základní požadavky	
Vzdělání	
Praxe	
Jazykové vybavení	
Práce s PC	
ŘP	
Další dovednosti	
Osobní vlastnosti	
Doplňující vzdělávání	
Školení dle zákona	
Ostatní kurzy a školení	
Popis pracovního místa	
Popis činnosti pracovníka	
Kompetence pracovníka	
Odpovědnost pracovníka	

Odborná způsobilost

Podstatnou a nezbytnou součástí každé organizace jsou její zaměstnanci. Ti jsou vyzdvíženi i při uplatňování systému řízení jakosti. V hotelu Krystal je stanoven dokument pro popis každého pracovního místa, jehož obecný vzor je uveden ve schématu (Tab. 6).

Infrastruktura a pracovní prostředí

Zaměstnancům musí být poskytnuta vhodná infrastruktura pracovního prostředí, aby mohli vykonávat svou práci v souladu s požadavky na jakost produktu (služeb) i procesu.

Recepce

Rekonstrukce recepce před 5 lety byla konzultována s architektem a splňuje požadavky na ergonomii pracoviště. Vzhledem k tomu, že recepce je otevřena nonstop, tedy i v nočních hodinách, musí být věnována zvýšená pozornost bezpečnosti tohoto pracoviště. Hotel zabezpečí spolupráci s externím pracovníkem v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví a vedení hotelu věnuje pozornost i podnětům od pracovníků recepce.

V hotelu Krystal na pracovišti recepce jsou zajištěna následující opatření:

- pravidelná kontrola funkčnosti zabezpečovacích zařízení (alarmu)
- bezpečí při opouštění recepce (dveře od recepce vybaveny kukátkem)
- klíči od pokojů nelze recepci odemknout
- pravidelný odvod tržby z korunové i valutové pokladny (stanovit maximální výši hotovosti)
- ve spolupráci s policií a internetem aktualizovat seznamy nebezpečných hostů
- stanovit pravidla pro chování v nebezpečných a rizikových situacích (přepadení, požár), pravidelně poučovat zaměstnance o chování v případě evakuace hotelu (to se týká všech zaměstnanců)

Na základě přání pracovníků, které vyplývá z pravidelných průzkumů nebo individuálně vznesených požadavků je možno vybavit recepci rádiem, TV, příslušenstvím k občerstvení apod. Požadavky jsou vždy konzultovány všemi pracovníky na tomto pracovišti spolu s vedením. Zaměstnanci mají také vlastní zázemí (WC, koupelna, šatna). Zaměstnanci na recepci nosí oděv jednotného vzhledu ušitý na míru.

Pokojevá služba a údržba

Pracovníci na pozici pokojská a údržba se pohybují po celém hotelu podle nutnosti a zadané práce. Mají k dispozici zařízení a prostředky, které jsou nezbytné k jejich práci (ty

jsou uvedeny v popisu příslušného procesu). Práce pokojských a údržby je podrobována pravidelně analýze bezpečnosti práce externím pracovníkem a jsou vždy učiněna případná následná opatření k nápravě. Pracovníci na pozici pokojská mají také vlastní šatnu.

Na všech pracovištích bude udržována čistota a pořádek a platí přísný zákaz kouření. Organizace vybavení každého pracoviště je pečlivě sledována a upravována na základě ergonomických pravidel a podnětů od pracovníků daného pracoviště.

Požadavky, přání a podněty od zaměstnanců jsou pravidelně sledovány na základě dotazníkového průzkumu, který je prováděn 2x ročně. Výsledky jsou statisticky zpracovány, zdokumentovány a jsou učiněna vhodná opatření, která pomohou zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Bezpečnost informačního systému

Důležitost bezpečnosti informačního systému roste s rozvojem informačních technologií. Hotel Krystal se zavazuje učinit veškerá opatření, která povedou ke zvýšení bezpečnosti IS a ochrany dat a informací uložených v tomto IS. Péče o IS hotelu Krystal je zajištěna externí spoluprací se správcem sítě a s poskytovatelem hotelového IS. Spolupráce se správcem je náležitě smluvně ošetřena a jsou vymezeny veškeré povinnosti externího spolupracovníka.. S ním budou nadále řešeny veškeré potíže technického charakteru, otázky antivirové ochrany i ochrany proti jiným útokům z vnějšího prostředí (firewall, antivirový software) apod. K bezpečnosti informačního systému a k ochraně dat přispívají všichni pracovníci, kteří mají k datům a k IS přístup. Je důležité, aby tito pracovníci dodržovali následující pokyny a zásady:

- e-mailová opatrnost – neotvírat nevyžádanou poštu, zejména přílohy
- kontrolovat, kdo používá počítač
- prověřovat diskety a CD před použitím
- zachovat opatrnost při nakládání se všemi soubory (i z důvěryhodných zdrojů), zejména, co se týče souborů stažených z internetu
- pravidelně zálohovat (4)

11.5 Realizace produktu

11.5.1 Plánování realizace produktu

Hotel Krystal poskytuje zákazníkům ubytovací služby a doplňkové služby související s ubytováním. Jedná se tedy o nehmotný produkt (službu), který se vyznačuje specifickými charakteristikami na plnění požadavků zákazníka. Základní požadavky na jakost (vybavení) tříhvězdičkového (***) hotelu, kterým hotel Krystal je, vyplývají z Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení České republiky (19), která byla sestavena Sdružením podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu HO.RE.KA ČR a Národní federace hotelů a restaurací České republiky (NFHR ČR) na základě Usnesení vlády ze dne 17.7.1999 č. 717 za výrazné podpory Ministerstva pro místní rozvoj a České centrály cestovního ruchu (Czech Tourism). (Požadavky na kategorii „*** hotel“ jsou uvedeny v příloze P III). Dokladem o splnění požadavků pro zařazení hotelu do kategorie tříhvězdičkového hotelu vyplývá z certifikátu, který byl hotelu Krystal udělen. Tento certifikát je platný po dobu dvou let. Po uplynutí této doby bude hotel žádat o recertifikaci.⁹

Hotel Krystal musí zajistit odpovídající kvalitu všech doplňujících služeb, které nabízí, včetně smluvního zabezpečení jakosti restauračních služeb, které jsou zajišťovány formou pronájmu hotelových prostor soukromému majiteli.

Plánování realizace produktu se uskutečňuje vždy jednou ročně. Výsledkem je plán realizace produktu na příští období. Ten vyplývá ze zákonných požadavků a zjištěných požadavků zákazníka. Plán realizace musí být v souladu s plánem poskytnutých zdrojů.

11.5.2 Určování požadavků zákazníka

Základním procesem pro určování požadavků zákazníka je pravidelný dotazníkový průzkum¹⁰. Jedná se o provádění pravidelného a soustavného sledování požadavků klientů, hostů či potenciálních hostů.

První formou je průzkum prováděný mezi potenciálními klienty. Tento dotazník je uveden na internetových stránkách hotelu, průzkum je rovněž spojen s prezentací hotelu na veletrzích cestovního ruchu doma i v zahraničí, popř. při jiných akcích, kterých se hotel

⁹ Recertifikace je provedena bez poplatku, pokud je hotel členem Sdružením podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu, v opačném případě je nutno uhradit poplatek.

¹⁰ Dotazníky jsou uvedeny v příloze P VI.

účastní jako partner. Výstupem z tohoto průzkumu je zjištění potřeb a přání potenciálních zákazníků a veřejnosti obecně. Hotel Krystal tak získá podněty zejména pro rozšiřování či změnu nabídky svých služeb.

Druhou formou je vyhodnocování dotazníků pro hosty hotelu, který vyplní při pobytu. Tento dotazník hotelu poskytne zpětnou vazbu o spokojenosti klientů a podněty pro zlepšování a rozšiřování nabídky služeb. Přispěje také ke sledování jejich požadavků a potřeb. Průzkum se provádí průběžně během celého roku a výsledky jsou v pravidelných intervalech sestavovány a vyhodnocovány.

Oba dotazníky musí být flexibilní. Předpokladem je aktivní přístup k průzkumu a vytvoření plánu, který zahrnuje:

- stanovení odpovědné osoby pro průzkum
- plán, kde a kdy se bude průzkum provádět, včetně počtu a struktury respondentů
- stanovení intervalu vyhodnocování
- stanovení odpovědné osoby pro zpracování dotazníků a prezentaci výsledků
- plán následných opatření

Podněty od zákazníků jsou získávány i z osobních či telefonních kontaktů. Vedení hotelu musí také sledovat novinky a trendy v oblasti hotelových služeb využitím odborných periodik v tištěné podobě, tématicky zaměřených webových stránek a také návštěv výstav a veletrhů cestovního ruchu. Vedení musí rovněž sledovat náklady a přínosy všech poskytovaných služeb.

11.5.3 Komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem se týká jeho informováním o produktu (službách) hotelu, vyřizování objednávek a zpětné vazby.

Informace o produktu

Hotel Krystal aktivně informuje své zákazníky o svých službách prostřednictvím:

- osobního jednání se zákazníky
- telefonního kontaktu
- internetových stránek a e-mailové komunikace
- prospektů hotelu
- inzerce v regionálním tisku či publikacích zaměřených na turistiku
- relace v regionálním rádiu

- reklamních poutačů ve městě a blízkém okolí
- účasti na veletrzích cestovního ruchu

K úkolům vedení patří vyhodnocovat úspěšnost této propagace a porovnávat ji s vynaloženými náklady.

Vyřizování poptávky a objednávek

Při vyřizování poptávky a objednávek komunikuje host s hotelem buď přímo (via telefon, fax, email, poštu, webové stránky hotelu) nebo pomocí rezervačních systémů.

Přímou komunikaci zprostředkovává zpravidla pracovník recepce. Hlavním předpokladem je:

- odpovědět zákazníkovi co nejrychleji (tzn.: pravidelná kontrola e-mailu několikrát denně a na elektronickou poštu a fax odpovídat do 30 minut, na dopisy odpovídat ještě týž den, telefonní hovory vyřizovat věcně a stručně)
- vyřídit všechny jeho požadavky, nejde-li to, navrhnout náhradní řešení

Dalším zdrojem poptávek a objednávek jsou rezervační systémy. Důraz je opět kladen na rychlé, přesné a úplné vyřízení. Umístění hotelu v rezervačním systému je placeno, a vedení proto musí vyhodnocovat rentabilitu těchto služeb, což se děje zpravidla podle počtu objednávek došlých z těchto systémů či na základě dotazování hostů.

Zpětná vazba

Komunikace se zákazníkem probíhá jednak na základě dotazníkového šetření (uvedeno výše), kterým hotel zjišťuje základní spokojenost hosta se službami hotelu. Cenným zdrojem informací jsou i osobní kontakty se zákazníkem. To se týká zejména pracovníků na pozici recepční, kteří často jako jediní přicházejí osobně s hostem do styku. Své podněty pak uvádějí na pravidelných poradách s vedením.

Pro hosty slouží i kniha přání a stížností. Kniha je vždy k dispozici a hosté o ní musí být náležitě informováni; veškeré zapsané poznámky klientů musí být neprodleně vyřešeny, přičemž o výsledcích je host informován. Při řešení stížností je:

- stanovena osoba, která se řešením stížností zabývá
- stanovena pravidla pro řešení stížností (rychlost, kompenzace vůči zákazníkovi ad.)
- kladen důraz na rychlost vyřešení

11.5.4 Návrh a vývoj

Hotel Krystal se nezabývá procesem návrhu a vývoje nových produktů.

11.5.5 Nákup

Hotel Krystal musí mít stanovená kritéria a požadavky na své dodavatele, aby byla zajištěna odpovídající jakost dodaných produktů. Pravidla pro výběr nového dodavatele zahrnují (1):

- a) Určení potřeb, stanovení druhu výrobku a jeho kvality
- b) Identifikace dodavatelů
- c) Analýza nabídek
- d) Výběr dodavatele, návrh ceny, uzavření smlouvy
- e) Trvalé sledování dodavatelů

Kritéria pro hodnocení dodavatelů jsou uvedena v následující tabulce (Tab.7). Dodavatel je podle jednotlivých kritérií ohodnocen body 1 až 5 (1=minimum, 5=maximum) a na základě maximálního váženého součtu bodů se vybere ten nejlepší.

Tab. 7. Kritéria pro hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování dle(8))

Dodavatel				
identifikace a charakteristika				
kritéria		váha	body (1-5)	body*váha
1	cena, slevy, přírážky	25%		
2	kvalita dodávek	15%		
3	systém řízení kvality	12%		
4	spolehlivost dodávek	10%		
5	kvalita balení	6%		
6	úroveň služeb, servisu	5%		
7	dodržování smluvních podmínek	5%		
8	postoj ke kupujícím	4%		
9	pravidelnost dodávky	4%		
10	pověst firmy, goodwill a image	4%		
11	úroveň komunikace	3%		
12	lokalizace dodavatele	2%		
13	poradenství a technická pomoc	2%		
14	výrobní kapacita (propustnost, rezervy)	1%		
15	inovační schopnosti dodavatele	1%		
16	finanční situace	1%		
suma	x	100%	x	

11.5.6 Poskytování služeb

Řízení poskytování služeb

Hlavním procesem v hotelu Krystal je poskytování ubytovacích služeb. Tento proces začíná průzkumem trhu a prostředí, identifikací a hledáním nových zákazníků, vyřizováním objednávek a uzavíráním smluv, pokračuje zpracováním požadavků na ubytování, návrhem modernizace pokojů a nabídkou služeb pro zákazníka a končí vlastním procesem ubytování a poskytováním doplňkových služeb. Uvedené procesy a činnosti vyplývají z procesní struktury hotelu Krystal a jejího rozpracování na jednotlivé činnosti.

Ubytování v hotelu Krystal se řídí podle platného Ubytovacího řádu, který je k dispozici pro zaměstnance hotelu i pro hosty, a jeho dodržování je závazné pro obě strany.

Průzkum trhu a analýzu prostředí provádí vedení hotelu průběžně na základě měnících se vnějších podmínek. Výsledky tohoto průzkumu jsou zohledňovány při sestavování nabídky služeb a ceníku. Analýza konkurence se provádí pomocí srovnávací tabulky (Příloha P II) hotelu Krystal a jeho bezprostředních konkurentů periodicky 1x za čtvrtletí nebo podle aktuální potřeby. Konkurenční firmy i kritéria pro srovnání jsou flexibilně upravována.

Zpracování požadavků na ubytování

Zpracování požadavků na ubytování vychází z požadavků zákazníka, jiných požadavků očekávaných či nutných ze zákona či jiných pravidel a z hodnocení nabídek konkurencí. Rekonstrukce a modernizace pokojů je součástí každoročního plánu investic a údržby nad rámec běžné údržby. Tento plán musí být v souladu s plánem poskytnutých zdrojů a v souladu se zjištěnými požadavky zákazníka a jinými požadavky. Součástí je i vytvoření ceníku (pultových cen pro jednotlivce) pro následující zpravidla roční období. Ten respektuje vývoj cen na trhu - inflaci, ceny u konkurence, změny v daňových zákonech apod. Rovněž jsou vytvořena pravidla pro stanovení slev pro dlouhodobě ubytované, cestovní kanceláře či pro skupiny.

Služby recepce

Služby recepce zahrnují:

- vlastní proces ubytování – jsou stanoveny pracovní postupy pro činnosti pracovníka recepce při ubytování, při odjezdu hosta a pravidla jednání a chování pracovníka recepce s hostem
- doplňkové služby recepce – zahrnují drobný prodej přes recepci, směnárenské, informační služby, sekretářské služby apod., pro něž jsou opět stanovena pravidla a postupy

Pracovníci na pozici recepční jsou povinni dodržovat dokumentované pracovní postupy, dbát na vhodné jednání s hostem a dodržovat předepsaná pravidla pro oděv a osobní upravenost.

Pokojové služby

Pokojové služby zahrnují

- úklidy pokojů během pobytu hosta (tzv. malé úklidy) – pracovníci mají stanoveny pracovní postupy, z nichž vyplývá, jaké činnosti jsou zahrnuty do tzv. malých úklidů; malé úklidy jsou vykonávány podle pokynů pracovníka recepce, který má přehled o obsazených pokojích, či na požádání hosta (opět zpravidla přes pracovníka recepce)
- úklidy pokojů pro příjezd nového hosta – pracovníci mají stanoveny pracovní postupy a úklidy jsou vykonávány dle pokynů pracovníka recepce, který určuje, kdy a který pokoj je již možno uklidit

Pracovníci vykonávající pokojové služby jsou povinni dodržovat pracovní postupy, mít základní průpravu týkající se jednání s hostem a dodržovat osobní upravenost.

Běžná údržba pokojů a hotelu je vykonávána pracovníkem na pozici údržbář, který vykonává činnosti dle aktuální potřeby na základě podnětů od pokojských, recepčních a hostů. Musí dbát zvýšené bezpečnosti práce a dodržovat veškerá pravidla, zejména při manipulaci s elektrickými zařízeními apod.

Doplňující služby

Hotel Krystal poskytuje svým zákazníkům doplňkové služby, které mohou využívat během pobytu. Tyto služby jsou buď v ceně pokoje či je cena stanovena dle aktuálního ceníku. Jedná se o tyto služby:

- pronájem salonků
- fitness studio
- stolní tenis
- infrasauna
- internetová místnost

Obsluhu služeb provádí pracovníci recepce, kteří musí být řádně proškoleni a postupy musí mít zdokumentovány. Pro hosty musí být rovněž zdokumentovány postupy, jak se chovat při využívání daných služeb, aby bylo minimalizováno riziko úrazu, poškození zdraví či majetku.

Restaurace

Hotel Krystal poskytuje stravování svým hostům v restauraci v prostorách hotelu. Restaurace však provozuje soukromý majitel, který se musí smluvně zavázat, že bude poskytovat své služby dle požadavků zákonů, norem a předpisů, souvisejících s poskytováním stravovacích služeb, a v souladu s požadavky zákazníků a v nejlepší možné kvalitě.

11.6 Měření, analýza a zlepšování

Hotel Krystal musí stanovit procesy monitorování, analýzy a zlepšování, aby mohl poskytovat ubytovací a doplňkové služby v souladu s požadavky všech předpisů a norem a v souladu s požadavky zákazníka a aby mohl neustále zvyšovat efektivnost svého systému řízení jakosti.

11.6.1 Monitorování a měření

Spokojenost zákazníka

Sledování a monitorování spokojenosti zákazníka vyplývá z kapitoly komunikace se zákazníkem, kde jsou uvedeny pravidla pro vyřizování stížností zákazníků, a kapitoly zjišťování potřeb a přání zákazníka.

Hotel Krystal získává informace o spokojenosti zákazníka dotazníkovým šetřením mezi hosty, uvedeným v kap. 11.5 a z osobních kontaktů zaměstnanců hotelu se zákazníkem.

Interní audit

Hotel Krystal provádí interní audity, aby bylo stanoveno, zda systém managementu jakosti vyhovuje požadavkům normy a je efektivně uplatňován a udržován.

Při interním auditu musí být stanoven:

- interní auditor (osoba odpovědná za provádění auditu)
- plán provádění auditu a předkládání výsledků
- provedení nápravných a preventivních opatření

Při interním auditu se prověřuje:

- zda je systém řízení jakosti v souladu s normou ČSN EN ISO 9001:2001
- způsobilost procesů
- zda jsou procesy uplatňovány efektivně a účinně
- efektivní a účinné používání zdrojů
- zda pracovníci mají dostatečné znalosti a vědomosti
- zda pracovníci mají dostatečné pravomoci pro vykonávání procesů, za které jsou odpovědni
- zda jsou vedeny, řádně označeny a uchovány dokumenty potřebné v systému řízení jakosti a zda jsou k dispozici na příslušném pracovišti
- činnosti při zlepšování
- analýza údajů o nákladech na jakost

Monitorování a měření procesů

Všechny procesy musí být průběžně sledovány a výsledky těchto sledování vyhodnocovány a na jejich základě musí být přijata opatření k nápravě či ke zlepšování jejich výkonnosti. Monitoruje se především:

- produktivita na pracovníka
- ziskovost a obrát na pracovníka
- produktivita kapitálu
- průměrná cena pokoje
- zisk, tržby a náklady na pokoj
- využití lůžkové kapacity
- náklady na proces
- náklady/výstupy, zisk/náklady, zisk/tržby

- čas reakce na poptávku a objednávku
- doba vyřízení stížností
- náklady na vyřízení neshod
- podíl splněných požadavků do 24 h
- náklady na údržbu
- podíl externích výkonů
- návratnost investic

Monitorování a měření produktu

Základním principem sledování produktu je ověření, zda byly splněny požadavky. To se provádí pomocí systému kontrol na všech úrovních hlavních procesů, tzn. provádí se kontroly:

- a) dodržování požadavků pro zařazení do klasifikace *** (vybavenost pokojů a nabídka služeb)
- b) služeb recepce (jednání s hosty)
- c) pokojových služeb (splnění všech činností, popsanych v pracovních dokumentech)

11.6.2 Řízení neshodného produktu

Neshody mohou být zjištěny na základě:

- a) vlastních průběžných kontrol
- b) stížností zákazníka

Zjištěné neshody jsou vypořádány:

- ad a) nápravou zjištěné neshody a případně učiněním vhodných preventivních opatření
- ad b) vyřízením stížností zákazníka podle charakteru zjištěné neshody

11.6.3 Analýza údajů

Hotel Krystal shromažďuje vhodné údaje, z nichž pak získává podněty pro zlepšování QMS a zvyšování spokojenosti zákazníka. Mezi hlavní zdroje informací patří:

- Dotazníky od zaměstnanců
- Dotazníky pro hosty
- Dotazníky pro veřejnost
- Srovnávací tabulka s konkurencí
- Tabulka hodnocení dodavatelů

- Požadavky pro tříhvězdičkový hotel
- Analýzy trhu
- Podněty zaměstnanců

Uvedené analýzy jsou zpracovány do tabulek a následně se hodnotí pomocí vhodných statistických metod a výsledkem je zpravidla grafické zpracování v podobě diagramů, grafů a trendů.

11.6.4 Zlepšování

Neustálé zlepšování

Hotel Krystal klade důraz na neustálé zlepšování systému managementu jakosti, přičemž toto zlepšování se týká jednotlivých procesů, poskytovaných ubytovacích i doplňkových služeb, pracovního prostředí, produktivity práce a nákladů. Neustálým zlepšováním se zabývá vedení hotelu, které získává podněty:

- monitorováním spokojenosti zákazníků
- od zaměstnanců
- z výsledků auditů
- z analýzy údajů

Na základě vyhodnocených informací a podnětů může vedení využít k neustálému zlepšování:

- výcvik a zvyšování způsobilosti zaměstnanců
- rozvoj infrastruktury
- management pracovního prostředí
- rozvoj systémových měření

Opatření k nápravě

Hotel Krystal má vytvořeny postupy k odstraňování výskytu neshod. Neshody jsou zjištěny zpravidla na základě:

- stížností zákazníků
- výsledků interního auditu
- analýzy údajů
- podnětů od zaměstnanců

Při řešení neshod a opatření k nápravě se postupuje následně:

- 1) zjištění místa, času a příčin vzniku neshody
- 2) zjištění osoby odpovědné za vznik neshody
- 3) vytvoření opatření k nápravě
- 4) zabezpečení proti opakovanému vzniku neshody

O všech neshodách a opatřeních k nápravě je veden záznam.

Preventivní opatření

Hotel Krystal má vytvořeny postupy pro uplatňování preventivních opatření. Náklady učiněných preventivních opatření musí být srovnávány s důsledky a riziky potenciálních problémů, které by vznikly bez implementace preventivních opatření. Podněty pro preventivní opatření vznikají na základě:

- monitorování spokojenosti, potřeb a stížností zákazníků
- výsledků interního auditu
- analýzy údajů
- podnětů od zaměstnanců

Preventivní opatření vedou k omezení a minimalizaci ztrát či zabránění jejich vzniku při výskytu neshod nebo ke zvýšení hodnoty nabízených služeb pro zákazníka.

Při realizaci preventivních opatření se postupuje následovně:

- 1) stanovení osoby nebo týmu odpovědných za realizaci preventivních opatření
- 2) určení možných preventivních opatření na základě zjištěných podnětů, včetně jejich nákladů a přínosů
- 3) výběr nejvhodnější varianty
- 4) sestavení plánu realizace preventivních opatření
- 5) zpětná kontrola preventivních opatření

12 ORGANIZAČNÍ SMĚRNICE

Seznam směrnic vydaných v rámci zavedení a uplatňování systému řízení jakosti v hotelu Krystal.

OS 01 Organizační schéma ¹¹

OS 02 Řízení dokumentů

OS 03 Řízení procesů

OS 04 Katalog nabídky služeb včetně ceníku

OS 05 Řízení neshod

OS 06 Preventivní opatření a opatření k nápravě

OS 07 Interní audit

OS 08 Management lidských zdrojů

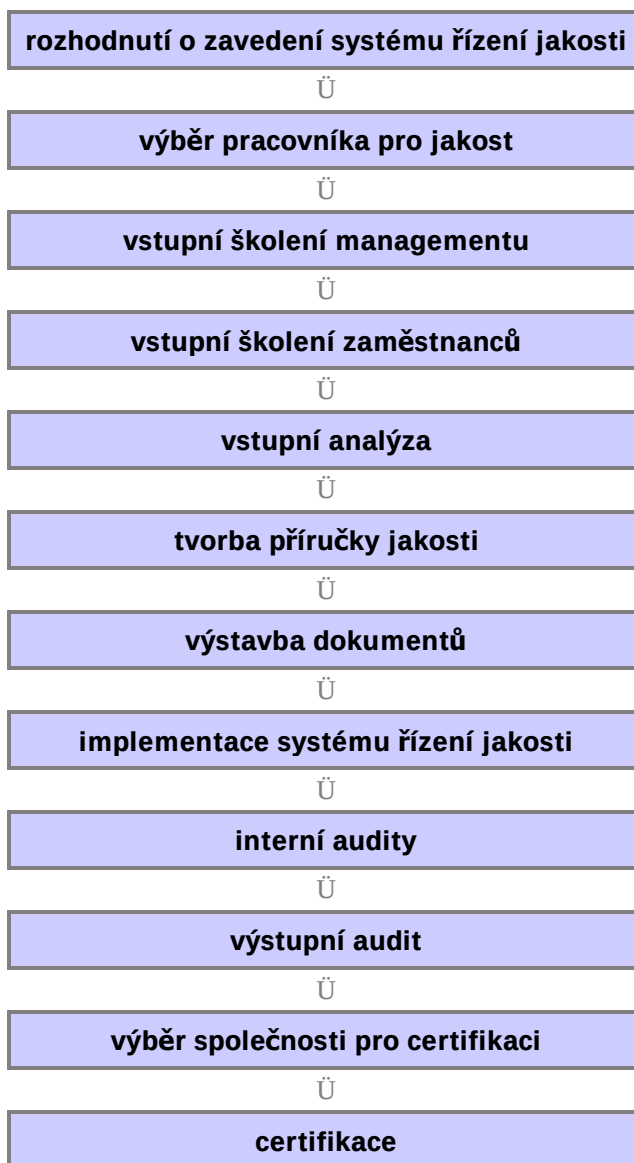
OS 09 Pracovní pokyny a postupy

OS 10 Evakuační řád a požární směrnice

OS 11 Dotazníky a postupy k vyhodnocování údajů

¹¹ Organizační schéma je uvedeno v příloze P I

13 HARMONOGRAM PROJEKTU



14 MONITOROVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Hotel Krystal má vypracovanou procesní strukturu se zaměřením na zákazníka. Zavedení a uplatňování procesního přístupu v systému řízení jakosti předpokládá mimo jiné pochopení požadavků a jejich plnění. Zlepšování a monitorování spokojenosti zákazníků je jedním z řídicích procesů.

Zdrojem informací týkajících se požadavků zákazníků je mimo podnětů od zaměstnanců a podnětů zjištěných při interních auditech a jiných kontrolách především dotazníkový průzkum. Teoretická stránka týkající se dotazníkového průzkumu je uvedena v kapitole 3.5.2 Určování požadavků zákazníka.

14.1 Příprava průzkumu¹²

- rozhodnutí o provedení průzkumu
- identifikace problému a cílů
 - definice, kdo je zákazníkem
 - definice požadavků zákazníka a znaků jejich spokojenosti
- návrh a tvorba dotazníku
 - jsou vytvořeny 2 typy dotazníků (uvedeny v příloze P VI)
 - kontrola dotazníku je provedena na pěti náhodně zvolených respondentech
- rozhodnutí o zvolených metodách
 - písemná metoda – dotazník A i B – je určen pro hosty hotelu Krystal
 - osobní dotazování – dotazník B – určeno pro respondenty z různého prostředí nezávisle na tom, zda jsou hosty hotelu
- cílové skupiny
 - písemné dotazování – určeno pro hosty hotelu Krystal, muže i ženy ve věku nad 20 let – celkem 50 respondentů
 - osobní dotazování – muži a ženy nad 20 let, kteří nejsou hosty hotelu Krystal – celkem 30 respondentů
- sběr dat
 - byl prováděn ve spolupráci s pracovníky hotelu Krystal po dobu jednoho měsíce a osobním dotazováním
- vyhodnocení průzkumu

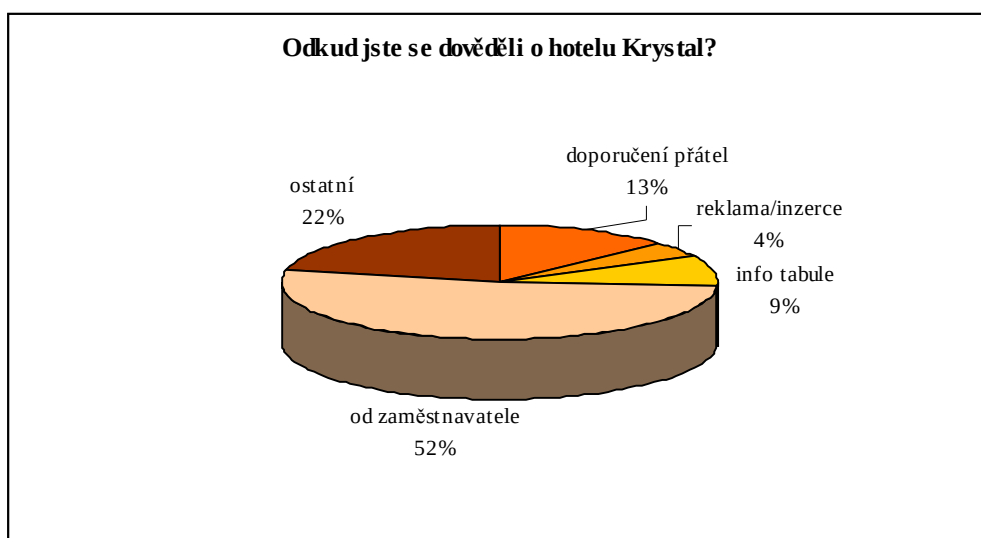
¹² zpracováno dle (6)

- statistická analýza
- grafické zpracování
- závěry - využívání výsledků míry spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování

14.2 Zpracování dat

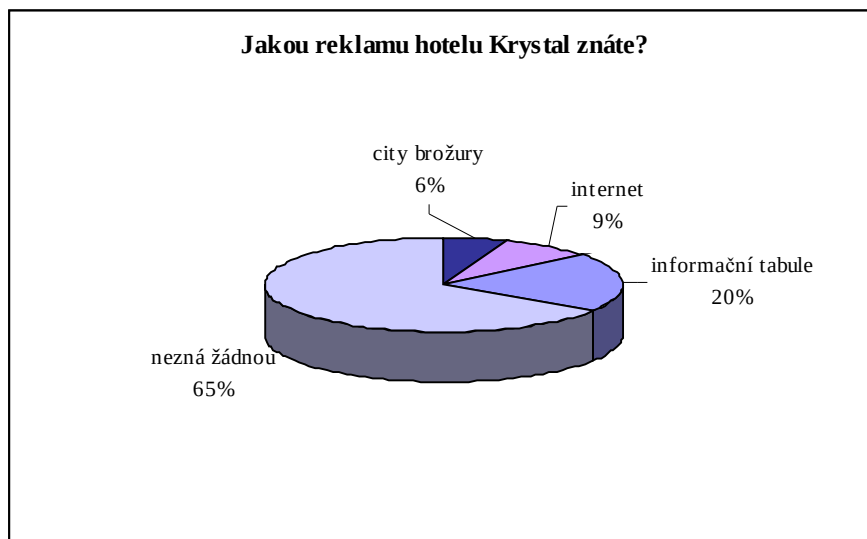
Výsledky průzkumu jsou patrné z následujících grafů. Podrobné zdrojové tabulky k těmto grafům jsou uvedeny v příloze P IV.

Dotazník A se týkal hodnocení hotelu jeho hosty během ubytování. Nejprve jsem se dotazovala, odkud se hosté vůbec dověděli o hotelu Krystal. Z grafu (Obr. 12) je vidět, že více jak polovina hostů o místě svého pobytu vůbec nerozhoduje (hotel jim zamluvil či doporučil přímo zaměstnavatel či jiná organizace). Pouze 13% hostů si vybralo hotel na základě reklamy, inzerce či informační tabule.



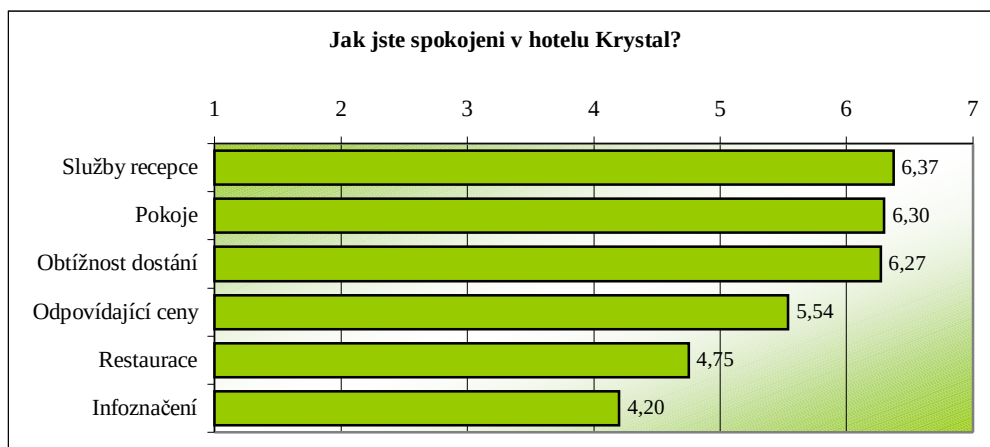
Obr. 12. Výsledky průzkumu A I.

Další otázka se týkala znalosti reklamy či propagace hotelu Krystal (Obr. 13). Nelichotivý výsledek, kdy 65% nezná žádnou reklamu hotelu, by měl přinutit vedení k zamyšlení se na efektivnosti prostředků vynakládaných na reklamu.



Obr. 13. Výsledky průzkumu A II.

A konečně poslední otázka se týkala vlastní spokojenosti. Z grafu (Obr. 14) vyplývá vysoká spokojenost se službami recepce a pokoji. Naproti tomu nedostatky mají zcela jistě restaurace a informační značení, které vykazují pouze průměrnou spokojenost hostů.

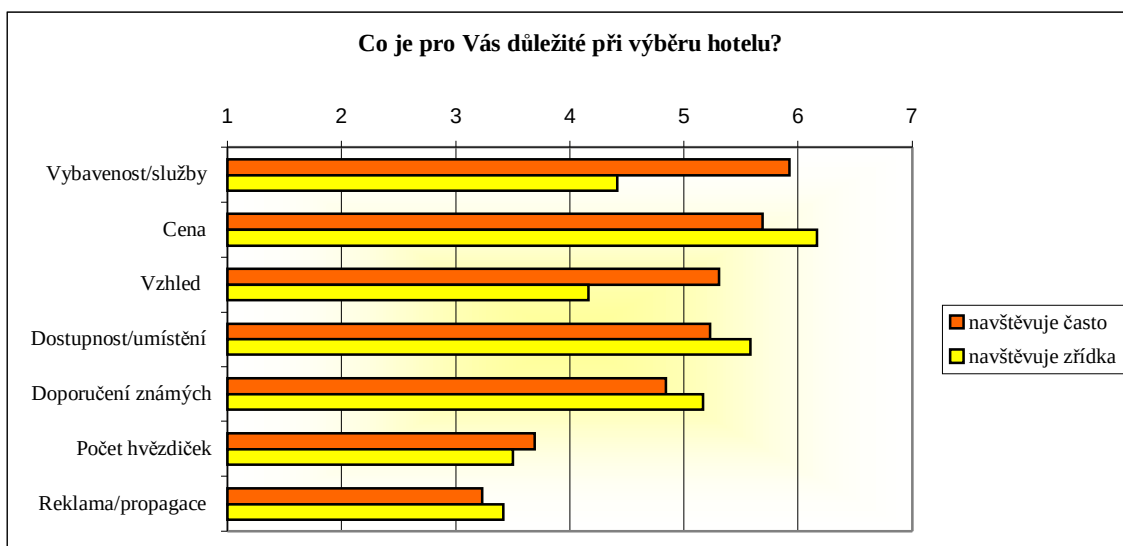


Obr. 14. Výsledky průzkumu A III.

Doporučení ze strany hostů vůči hotelu se týkalo většinou drobností ve vybavení pokoje (objevily požadavky na větší postel, žebříkové topení), zlepšení pokojových služeb a údržby (chyběl toaletní papír, problémy s odtokem sprch, nelze vypnout ventilátor) prostředí restaurace (příliš zakouřeno, příliš tlumené osvětlení, tmavé prostředí, neochotná obsluha) či technických záležitostí (hlučné výtahy, špatné osvětlení schodiště).

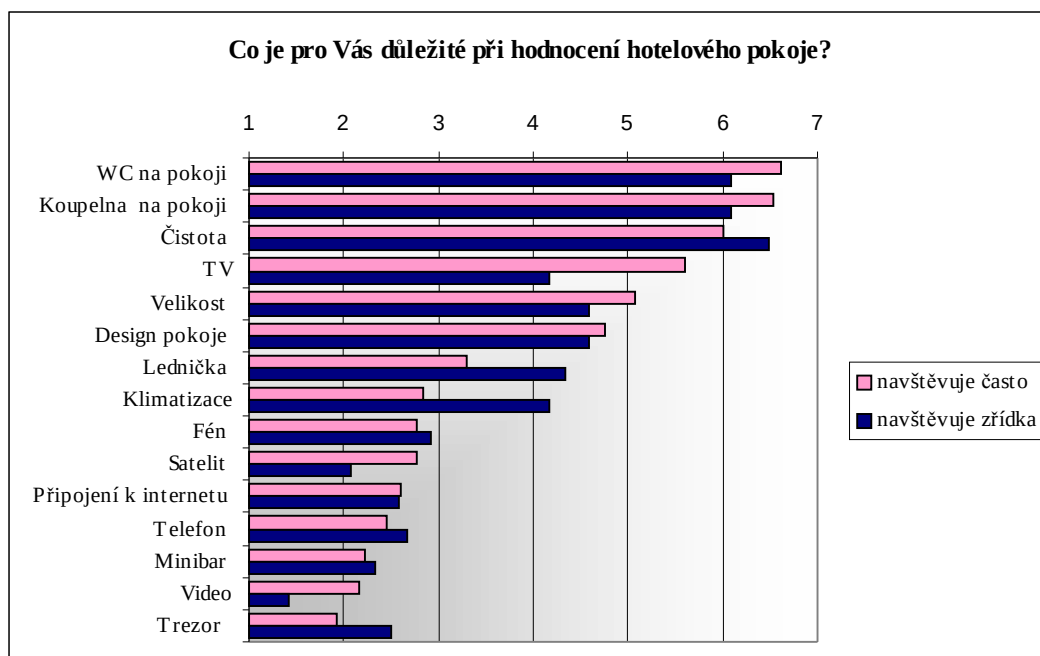
Dotazník B se týkal požadavků hostů i potenciálních zákazníků na ubytovací služby. Respondenty jsem rozdělila na ty, co „často navštěvují“ a ty, co „zřídka navštěvují“ hotely.

U některých kritérií jsou patrné značné rozdíly. Při výběru hotelu (Obr. 15) se zákazníci nejčastěji řídí cenou, vybaveností, službami a dostupností.

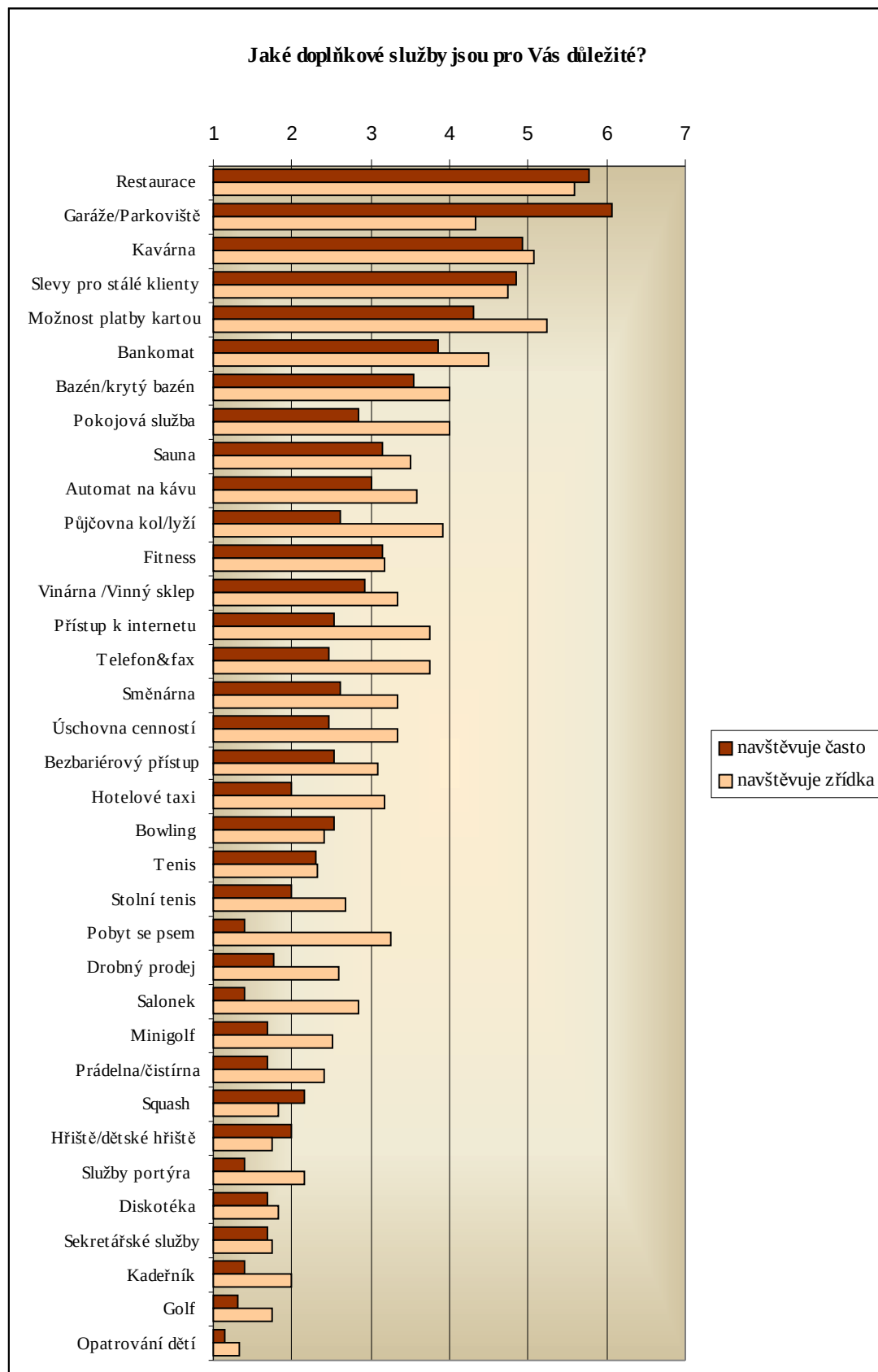


Obr. 15. Výsledky průzkumu B I.

Hodnotí-li respondenti hotelový pokoj (Obr. 16), je pro ně nejdůležitější sociální zařízení na pokoji a čistota. Naproti tomu pod průměrem se ocitlo vybavení v podobě videa, minibaru či trezoru.

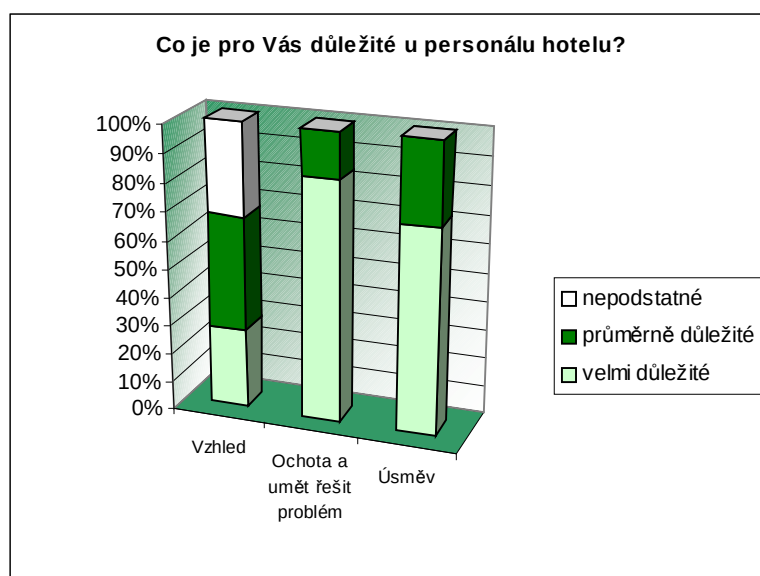


Obr. 16. Výsledky průzkumu B II.



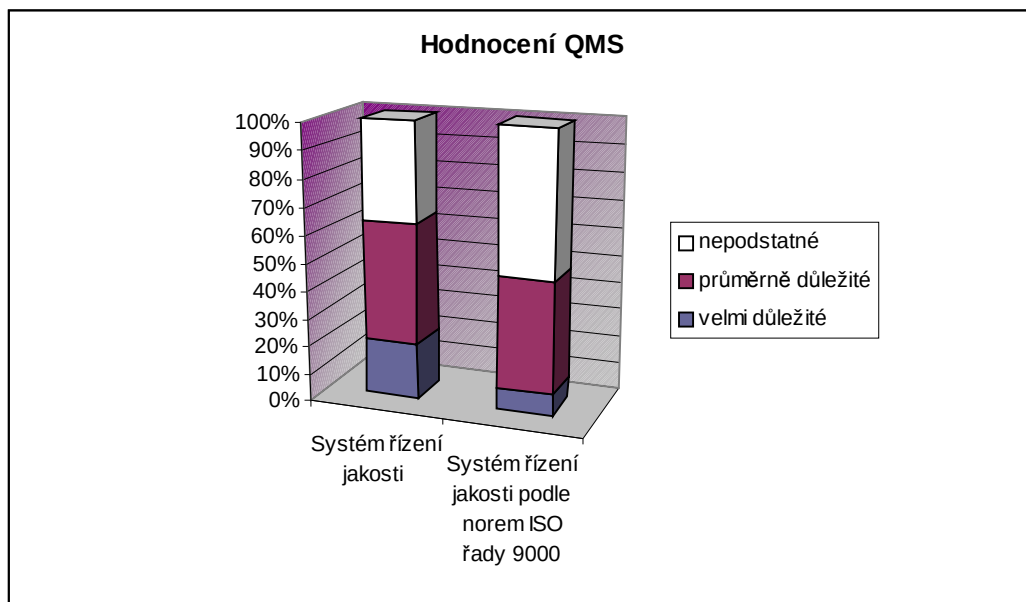
Obr. 17. Výsledky průzkumu B III.

Při hodnocení důležitosti doplňkových služeb (Obr. 17) je vysoko nad průměrem restaurace a parkoviště, respondenti rovněž považují za důležité slevy pro stálé klienty, možnost platby kartou či bankomat. Mírně pod průměrem je hodnocena většina služeb týkajících se sportovního vyžití apod., s tím, že částí hosté je považují za méně důležité než ti, co navštěvují hotely zřídka. Při hodnocení personálu hotelu (Obr. 18) většina respondentů považuje za velmi důležité ochotu a schopnost řešit problém. Velmi důležitý je rovněž usměvavý personál a kupodivu pro téměř 70% respondentů je velmi nebo alespoň průměrně důležitý i vzhled.



Obr. 18. Výsledky průzkumu B IV.

Poslední otázka se týkala hodnocení důležitosti systému řízení jakosti (Obr. 19). Více než 60% oslovených respondentů považuje QMS za velmi nebo průměrně důležitý. Naopak pouze 8% považuje za velmi důležitou certifikaci systému podle normy ISO 9001:2000. Řada oslovených respondentů však měla velmi malé povědomí o systémech řízení jakosti, což zcela jistě ovlivnilo jejich hodnocení.



Obr. 19. Výsledky průzkumu B V.

14.3 Závěry z průzkumu

Pozitivním závěrem provedeného průzkumu je nadprůměrné hodnocení spokojenosti ze strany zákazníka. Je však nutno řešit nižší hodnocení restaurace, a to především užší spoluprací s jejím provozovatelem. Ačkoliv jsou hosté hotelu spokojeni s jeho službami, existuje vždy prostor ke zlepšování. Především je nezbytné zaměstnancům zvyšovat povědomí o kvalitě služeb, o prioritě zákazníka. Určité rezervy či nedostatky vykazují zejména pokojové služby, které lze vyřešit pravidelnými či námatkovými kontrolami. Protože je pro hosty důležitý i vzhled zaměstnanců, mělo by se dbát na kvalitu a čistotu firemního oděvu. Řadu možností ke zlepšení lze vysledovat z poznámek a návrhů hostů při každodenní práci (to se týká zejména recepčních). Nedostatky technického charakteru, zejména jsou-li většího rozsahu, je nutno řešit i s MěBS.

Závažný nedostatek vidím v malé efektivnosti propagace hotelu. Je nezbytné sledovat její účinnost, vzdát se těch oblastí, které nebudou splňovat požadované výsledky a naopak se zaměřit na ty, které by mohly přinést nové zákazníky. Zlepšit by se mělo rovněž informační značení, které je hodnoceno jen průměrně.

Pozitivně hodnotím nabídku služeb hotelu Krystal, nicméně mnoho z nich považují respondenti, mezi nimiž je i řada hostů hotelu, za málo důležité, a proto musí vedení dbát na to, aby náklady na provoz těchto služeb nepřevýšily výnosy z nich, a sledovat dlouhodobě jejich využití.

15 VERIFIKACE PROJEKTU

Zhodnocení úspěšnosti projektu a splnění stanovených hypotéz a cílů je možné uskutečnit teprve po určité době od jeho implementace. Zhodnotím-li však výsledky provedeného průzkumu mezi hosty hotelu, zaměstnanci i užší veřejností, je zřejmé, že k naplnění cílů dojde.

Porovná-li trend poslední doby, tedy neustálé zlepšování kvality služeb, zavádění systémů řízení jakosti a celkový důraz na jakost, je pravděpodobné, že neuskutečněním tohoto projektu by hotel Krystal ztratil řadu konkurenčních výhod a zaostal by za konkurencí.

Nabídka ubytovacích služeb v Hodoníně se rozšiřuje, a ačkoliv se zatím jedná pouze o penziony a ubytovací zařízení s malou kapacitou a omezenými službami, není možno vyloučit jejich budoucí rozšíření. Bude-li mít hotel Krystal vybudovanou stálou klientelu, která bude spokojena s jeho službami (a růst spokojenosti zákazníků je jedním z hlavních cílů systému řízení jakosti a norem ISO řady 9000 vůbec), nemusí se obávat silných konkurenčních tlaků.

Zlepšení organizace práce, kterou zavedený a uplatňovaný systém řízení jakosti přinese, povede ke spokojenějším a produktivnějším zaměstnancům, což se rovněž odrazí v celkových ekonomických výsledcích hotelu.

15.1 Ekonomická analýza projektu

Zavádění a uplatňování systému řízení jakosti má rovněž dopad na ekonomickou situaci podniku. Preference vysoké úrovně jakosti a maximální uspokojování potřeb zákazníka a zvyšování jeho spokojenosti se promítne do zvyšování tržeb, zisku či podílu na trhu, na druhou stranu s sebou přináší dodatečné náklady¹³ (jedná se především o náklady na prevenci, náklady zjišťování stavu jakosti a kontrolu jakosti a náklady na nedostatky – vyřizování reklamací a stížností) (6). Na základě těchto předpokladů jsem zpracovala ekonomické zhodnocení tohoto projektu (Tab.8). Údaje jsou uvedeny v Kč.

¹³ V rámci Národní politiky jakosti existuje program podpory zvýšení konkurenceschopnosti malých podnikatelů – TRH. Z něho lze získat příspěvek na náklady poradenských a certifikačních služeb a nebo příspěvek na úhradu úroků, když organizace vybuduje a má certifikován systém řízení jakosti podle ISO 9000. Příspěvek je poskytován ve výši 50% nákladů, a to až do výše 200 tis. Kč. a je realizován prostřednictvím Českomoravské záruční a rozvojové banky. Náklady na vybudování systému managementu kvality v žádném případě neohrozí konkurenceschopnost organizace nebo jejich produktů a služeb. (17)

Tab. 8. Ekonomická analýza

		2004	2005	
			Zavedení QMS	Certifikace dle ISO 9001
tržby za poskytnuté služby		9 896 000	10 588 720	10 786 640
obsazenost		43%	46%	47%
provozní náklady		9 032 400	9 156 300	9 156 300
	výkonová spotřeba	4 651 200	4 776 000	4 776 000
	mzdy	2 420 000	2 285 000	2 285 000
	odpisy	475 300	475 300	475 300
	investice	1 485 900	1 620 000	1 620 000
náklady na jakost		x	264 000	494 000
	pokles mzdových nákladů o	x	135 000	135 000
	pokles nákladů na neplánované opravy o	x	94 500	94 500
	růst nákladů na reklamace, stížnosti (neshody)	x	67 700	67 700
	náklady na interní audit	x	48 500	48 500
	náklady na průzkumy	x	21 250	21 250
	náklady na monitorování a měření	x	33 400	33 400
	náklady na preventivní údržbu	x	93 150	93 150
	náklady na certifikaci	x	x	230 000
náklady		9 032 400	9 420 300	9 650 300
tržby za poskytnutí ubytovacích služeb		9 896 000	10 588 720	10 786 640
zisk před zdaněním		863 600	1 168 420	1 136 340
rentabilita tržeb		8,73%	11,03%	10,53%
náklady/výnosy		91,27%	88,97%	89,47%

Z tabulky vyplývá, že zavedení QMS zvyšuje obsazenost hotelu, a tím i jeho tržby. Dochází sice i k růstu nákladů (o 4,3% při zavedení QMS, resp. o 6,8% při certifikaci), nicméně tento růst nepřevyšuje růst tržeb (o 7, resp. 9%). Rentabilita tržeb se tak zvyšuje o 2,3%, resp. o 1,8%, z čehož vyplývá, že v současné době bude nejvhodnějším řešením zavedení QMS bez následné certifikace.

15.2 Riziková analýza

Uskutečnění projektu přípravy a zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO řady 9000 s případnou následnou certifikací přináší hotelu řadu konkurenčních výhod zejména v oblasti rozvoje vztahů se zákazníky, zvyšování jejich spokojenosti, zlepšování pracovního prostředí i kultury uvnitř firmy a v neposlední řadě pokles nákladů.

Riziko je přirozenou součástí každého projektu. Znalost těchto rizik je pro podnik velmi důležitá, pokud u něj nemá docházet ke zbytečným ztrátám vyplývajícím z jejich vzniku a následků.

Projekt takového rozsahu, jakým je zavedení systému řízení jakosti v hotelu Krystal, přináší spíše nižší až střední riziko. Časový horizont projektu je možné charakterizovat jako střednědobý, neboť systém řízení jakosti musí být neustále udržován a zlepšován. Rizika, ať už obecná nebo vztahující se přímo k tomuto projektu jsou uvedena níže.

Finanční rizika

Největší riziko v oblasti finanční se jeví v možnosti zvýšení cen, pokud si hotel vybere pro implementaci poradenskou firmu. Je nezbytné sepsat řádně smlouvu, která tato rizika omezí. Riziko nadbytečných nákladů při realizaci projektu lze omezit jeho přesným vypracováním, vymezením pravomocí a odpovědností, jednotlivých činností a postupů. Rizika vyplývají z růstu cen obecně, který by měl za následek růst všech nákladů a snižování návratnosti investice.

Přírodní rizika

Pravděpodobnost přírodní katastrofy či ekologické havárie je nízká, neboť hotel se nenachází v rizikové oblasti. Dopad přírodních katastrof, které postihne jiné oblasti světa se následně projeví v podobě změn v oblasti vývoje celého cestovního ruchu. Tím by se opět snížila ziskovost a následně prodloužila návratnost investice. Více pravděpodobná je možnost havárií, požárů apod., kterým se lze vyhnout či je omezit striktním dodržováním preventivních (především bezpečnostních) opatření, sjednáním pojištění apod.

Politická rizika

Pravděpodobnost změny politické situace je poměrně velká, pokud se jedná o výměnu jednotlivých politických stran, důsledek by však byl velmi nízký, vyplývající snad jen ze změn některých zákonů, v oblasti hygieny, obchodního či pracovního práva či daňové legislativy, což by zřejmě přineslo dodatečné náklady.

Personální rizika

Personální rizika jsou při realizaci tohoto projektu pravděpodobně nejzávažnější. V případě změny vedení dochází pravidelně ke změnám koncepce a strategie, což samozřejmě přináší zbytečně vynaložený čas a náklady. Podobně je tomu i při odchodu kvalifikovaných pracovníků, kdy může dojít ke zhoršení konkurenční schopnosti v důsledku přijetí nového, nezkušeného a nezaučeného personálu. Rostou také náklady při výběru a zaškolování nových zaměstnanců. Neshody mezi zaměstnanci a neochota ke změnám kazí morálku a disciplínu celého kolektivu a snižuje produktivitu práce; zaměstnanci, kteří nechápou nutnost zvyšování kvality služeb a procesů a nevidí zákazníka jako prioritu, mohou podlamovat celý systém řízení jakosti, který zejména v tomto případě právě stojí na zaměstnancích, na jejich přístupu k zákazníkovi, na jednání a kontaktem s ním. Odpor ke změnám navíc přináší přesvědčení, že stanovené podmínky nelze splnit. Je nezbytné nepodcenit etapu seznámení všech pracovníků s projektem, jeho nutností a s předpokládanými následky realizace. Opatřením je především dobrá motivace pracovníků (zejména nehmotná) a podpora projektu ze strany vedení.

Technická rizika

Technická rizika mohou souviset se špatnou implementací některých požadavků systému řízení jakosti, což lze minimalizovat spoluprací s poradenskou firmou. Riziko spojené s implementací QMS spočívá rovněž v zanedbání dalšího rozvoje tohoto systému. To znamená, že firma nebude dále svůj systém zlepšovat, ustrne na místě a přínosy QMS tak budou sníženy nebo dokonce ztraceny.

Zkušenosti

Pravděpodobnost malých zkušeností je vysoká. Dopadem pak může být v krajním případě neúspěch projektu, jinak prodloužení projektu, nesprávný odhad některých závažných faktů či špatná rozhodnutí. Spolupráce s externí poradenskou firmou zabývající se podobnými projekty sice přináší náklady, ale zpravidla omezuje riziko neúspěchu projektu. Variantou je i účast na školeních, kurzech či seminářích s danou tematikou.

16 DOPORUČENÍ DO BUDOUCNOSTI

Jedním ze základních požadavků normy ISO 9001 je neustálé zlepšování procesů a celého systému řízení jakosti. Proto v případě zavedení QMS podle normy ISO 9001 musí hotel tento požadavek akceptovat a uplatňovat, zvláště v případě, bude-li žádat o certifikaci svého systému. Základní principy a přístupy jsou uvedeny v kapitole 11.6 Měření, analýza a zlepšování.

Na základě svých průzkumů a analýz navrhuji několik konkrétních bodů či oblastí, které by se mohly stát námětem na zlepšení v blízké budoucnosti:

1. Zvyšovat povědomí zaměstnanců o nutnosti dosahovat vysoké jakosti služeb pro zákazníka, a to při pravidelných poradách nebo zřízením nástěnky.
2. Přehodnotit současný stav pracovníků, jejich produktivitu a náplň práce a na základě těchto analýz rozhodnout o případné reorganizaci. Rezervy vidím zejména u pracovní pozice pokojská, kterým by mohl být zkrácen pracovní úvazek, aby se dosáhlo jejich plné vytíženosti. Potřebný počet pokojských a odpracovaných hodin lze vypočítat podle průměrné obsazenosti a denní normy, která činí 40 lůžek/pokojská/den. Navrhuji rovněž sjednotit oděv pokojských, aby působil příjemně na hosty.
3. Pracovníkům recepce zřídit šatnu v blízkosti recepce, kde budou mít mimo jiné své osobní skříňky, mikrovlnou troubu apod. dle jejich požadavků. Podle finančních možností zvyšovat jejich kvalifikaci zejména nabídkou jazykových kurzů. Vybavit recepci pořadači a šanony, v nichž budou přehledně uspořádány všechny dokumenty, prospekty, formuláře apod. nezbytné pro každodenní plynulý chod recepce.
4. Zaměřit se na užší spolupráci s vedením restaurace, která vykazuje řadu nedostatků (což vyplývá jak z aktuálního průzkumu, tak i ze stížností hostů během poslední doby). Klást důraz na jakost u svých dodavatelů – jedním kritérií jejich výběru by měl být zavedený QMS a EMS.
5. Při tvorbě cenové strategie navrhuji stanovit přesná pravidla pro určování slev. Slevy mohou být stanoveny:
 - a) počtu nocí (např. desátá noc zdarma, 14 za cenu 11 apod.)
 - b) počtu osob (např. skupiny 30-40 osob – 1 osoba grátis; skupiny 40-50 osob – 2 osoby grátis, nad 50 osob – 3 osoby grátis)

6. Zveřejnit zejména na webových stránkách hotelu rozhodnutí o uplatňování systému řízení jakosti a politiku jakosti, popř. i cíle jakosti, což napomůže zlepšit image hotelu v očích veřejnosti (a tedy i potenciálních zákazníků).
7. Zkontrolovat informační značení (informační tabule) ve městě, neboť některá obsahují staré telefonní číslo, což nepůsobí příznivým dojmem.
8. Rozvoj hotelu směřovat zejména rozšířenou nabídkou služeb a programů v oblasti cykloturistiky, lázeňské a kongresové turistiky, po nichž stále roste poptávka. Hotel Krystal tak může příznivě využít potenciálu regionu jižní Moravy, kde je síť cyklistických stezek poměrně rozvinutá (jedná se např. o Moravské vinařské stezky), může rovněž navázat kontakt s příhraničními oblastmi Slovenské republiky a Rakouska. Může rovněž využít příležitosti rozvoje Hodonína jako lázeňského města a nabízet jednak ubytovací kapacity a jednak vlastní rekondiční a relaxační programy ve spolupráci s Lázněmi Hodonín.

Existuje zcela jistě mnoho dalších oblastí, které by se mohly zlepšit. Vedení hotelu musí vycházet zejména z námětů hostů a vlastních zaměstnanců, stejně jako z nejnovějších trendů na trhu.

ZÁVĚR

V současné globální ekonomice, kde převládá nabídka nad poptávkou, je konkurence každodenní realitou. Podniky musí nabízet pouze takové výrobky a služby, jimiž dokáží nabídnout „něco víc“. Jedním z důležitých faktorů konkurenceschopnosti se stala kvalita. Kvalita se už netýká pouze výrobních firem, ale také firem z ostatních odvětví. Netýká se „pouze“ výrobků, ale všech procesů, činností v podniku, jakost se tak stává záležitostí všech zaměstnanců a zejména vrcholového vedení, které podporuje a odpovídá za respektování jakosti jako prioritního cíle a konkurenčního faktoru.

Hotel Krystal musí nepochybně také dbát na zlepšování své konkurenční pozice. Zavedení systému řízení jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 mu může splnit hned několik cílů, které vyplývají z formulované a realizované podnikové strategie. Zavedení a důsledné uplatňování QMS podle požadavků normy povede ke zvyšování spokojenosti jeho zákazníků, ke zvyšování tržeb, povede ke snižování nákladů díky efektivnější organizaci práce, lepší produktivitě a nižšímu výskytu nahodilých a neplánovaných oprav, poruch či „zbytečných“ konfliktů s hosty.

Průzkum, který jsem provedla jako součást požadavků normy v oblasti monitorování a analýzy jak mezi současnými hosty hotelu Krystal, tak i mezi širší veřejností, zcela jasně naznačil trend, kterým by se měl hotel ubírat v rámci zvyšování spokojenosti zákazníků i zaměstnanců a poskytování služeb. Oslovení respondenti sice při výběru hotelu nepožadují přímo zavedený systém řízení jakosti ani jeho certifikaci podle normy, nicméně jiné jejich požadavky, návrhy a problémy naznačují, že jejich splnění může být jednoduše dosaženo či těmto problémům lze předejít právě uplatňováním systému řízení jakosti.

V současné době bych vlastní certifikaci podle normy nerealizovala, neboť náklady na tuto certifikaci a případně náklady vyplývající ze spolupráce s poradenskou firmou by mohly převýšit přínosy. Do budoucna však předpokládám neustálé rozšiřování certifikací i mezi firmami z oblasti cestovního ruchu (hotely, cestovní kanceláře a agentury), což povede k nezbytnosti certifikace i u hotelu Krystal. Bude-li však mít zaveden a bude-li uplatňovat QMS delší dobu, následná příprava na certifikaci bude o to jednodušší a méně nákladná.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] BOBÁK, R. *Základy logistiky*. Zlín: VUT v Brně, FaME 1999. ISBN 80-214-1428-6, s. 69
- [2] ČSN EN ISO 9001:2001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky. (01 0321)* Praha: Český normalizační institut 2002
- [3] HROMKOVÁ, L. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 1. vydání. Zlín: FaME UTB 2001. ISBN 80-7318-038-3, s. 60
- [4] JAŠEK, R. *Ochrana znalostí a dat v podnikových informačních systémech*. Zlín: FaME UTB 2002. ISBN 80-7318-095-2, s. 19
- [5] NENADÁL, J., et al.. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. 2. vydání. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-071-6
- [6] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vydání. Praha: Management Press. 2002. ISBN 80-7261-054-6
- [7] ROSA, Z a kol. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. 1. vydání. Praha: ČSNI 2001. ISBN 80-7283-051-1
- [8] SYNEK M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vydání. Praha: Grada 2001. ISBN 80-247-9069-6, s. 216
- [9] VEBER, J a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-029-5, s. 428
- [10] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vydání. Praha: Grada 2002. ISBN 80-247-0194-4
- [11] RYŠÁNEK, P. Přínosy certifikovaného systému managementu jakosti. *Kvalita jako služba*. Komerční příloha Hospodářských novin. 4.11.2004 ISSN 1213-7693
- [12] *Certifikační a inspekční orgány*. [online] Cit. z 23.3.2005. Dostupné na WWW: http://www.npj.cz/menu_infsyst_1/vyhT1.asp
- [13] *Co Vám ISO přinese*. [online] Cit. z 3.2.2005 Dostupné na WWW: http://www.eiso.cz/app/01_uvod/iso_prinese.asp

- [14] *Informace pro žadatele o certifikaci*. [online] Cit. z 25.3.2005 Dostupné na WWW: <<http://www.csq.cz/cz/certsys00.asp>>
- [15] *ISO 9000 and ISO 14000 – in brief*. [online] Cit. z 5.2.2005 Dostupné na WWW: <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>>
- [16] SÄLUSOVÄ, D. *Statistická ročenka České republiky 2004. Obchod, ubytování a stravování, cestovní ruch*. [online] Cit. z 2.3.2005 Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/edicniplan.nsf/p/10n1-04>>
- [17] SYSEL, J. *Koncepce managementu kvality FAQ – otázky a odpovědi*. [on-line] Cit. z 19.3.2005 Dostupné na WWW: <www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/iso9000e.php>
- [18] *Systém managementu jakosti*. [on-line] Cit. z 23.2.2005 Dostupné na WWW: <http://www.npj.cz/menu_infsyst_5/pdf/system_managementu_jakosti.pdf>
- [19] *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky – kategorie hotel, hotel garni, penzion a motel*. [online] Cit. z 20.3.2005 Dostupné na WWW: http://www.cot.cz/data/cesky/03_09/Priloha_klasifikace_C0903.pdf
- [20] *Termíny a definice*. [online] Cit. z 23.2.2005 Dostupné na WWW: <http://www.npj.cz/menu_infsyst_5/pdf/terminy_a_definice.pdf>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1.	Jakost služby	16
Obr. 2.	Jakost procesu.....	16
Obr. 3.	Procesní přístup	20
Obr. 4.	Hodnotový řetězec	22
Obr. 5.	Struktura dokumentace	23
Obr. 6.	Výhody QMS	34
Obr. 7.	Vývoj obsazenosti hotelu Krystal.....	43
Obr. 8.	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	45
Obr. 9.	Hodnocení možností interní komunikace zaměstnanci	45
Obr. 10.	Vývojový diagram procesů uspokojujících potřeby zákazníka.....	48
Obr. 11.	Procesní struktura	49
Obr. 12.	Výsledky průzkumu A I.....	75
Obr. 13.	Výsledky průzkumu A II.....	76
Obr. 14.	Výsledky průzkumu A III.	76
Obr. 15.	Výsledky průzkumu B I.	77
Obr. 16.	Výsledky průzkumu B II.....	77
Obr. 17.	Výsledky průzkumu B III.	78
Obr. 18.	Výsledky průzkumu B IV.	79
Obr. 19.	Výsledky průzkumu B V.....	80
Tab. 1.	Procesní model	22
Tab. 2.	SWOT analýza	46
Tab. 3.	Rozdělení procesů na činnosti.....	50
Tab. 4.	Popis procesu.....	51
Tab. 5.	Matice odpovědnosti.....	52
Tab. 6.	Popis pracovního místa	58
Tab. 7.	Kritéria pro hodnocení dodavatelů	64
Tab. 8.	Ekonomická analýza	82

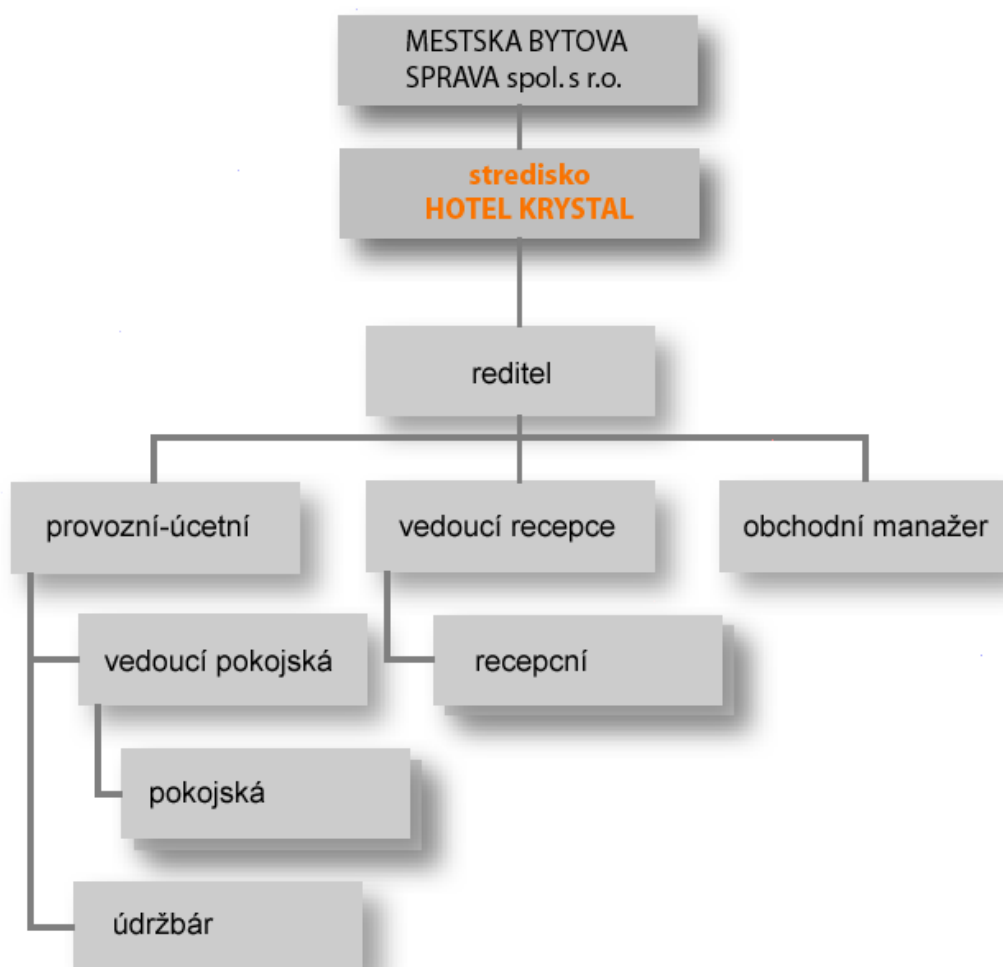
SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CO	Certifikační orgán
EMS	Environmental Management System
ISO	International Standard Organization
MěBS	Městská bytová správa
NPJ	Národní program podpory jakosti
PDCA	Plan-Do-Check-Act
QMS	Quality Management System
TQM	Total Quality Management

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma hotelu Krystal
- P II Tabulka mezipodnikového srovnávání
- P III Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. Třída *** Standard
- P IV Výsledky průzkumu
- P V Cestovní ruch v číslech
- P VI Dotazníky

PŘÍLOHA P I: Organizační schéma hotelu Krystal



PŘÍLOHA P II : Tabulka mezipodnikového srovnávání

	kritérium	váha	hotel Krystal		hotel Panon		hotel Flag	
			body	body *váha	body	body *váha	body	body *váha
I.	kategorie							
II.	umístění							
	1 poloha	30%						
	2 dostupnost	40%						
	3 značení	30%						
III.	pokoje							
	4 kapacita	10%						
	5 počet kategorií	10%						
	6 ceny	20%						
	7 vybavenost	25%						
	8 design	10%						
	9 čistota	20%						
	10 velikost	5%						
IV.	recepce							
	11 otevírací doba	30%						
	12 doplňkové služby	20%						
	13 ochota personálu	30%						
	14 jazyková vybavenost	20%						
V.	doplňkové služby							
	15 pokojové služby	30%						
	16 stravování&občerstvení	30%						
	17 sportovní vyžití	20%						
	18 ostatní služby	20%						
VI.	programy pro hosty							
	19 různorodost	60%						
	20 počet	40%						
VII.	kommunikace s hosty							
	21 počet komunik. cest	30%						
	22 rychlost vyřízení obj.	40%						
	23 rychlost vyřízení stížností	40%						
VIII.	public relations							
	24 pověst	40%						
	25 reklama	30%						
	26 viditelnost	40%						

Návod: Vedlejší kritéria 1-26 se ohodnotí body 1-10 (10-maximum). Ohodnocení hlavních kritérií I-VIII se vypočítá jako vážený průměr bodového ohodnocení vedlejších kritérií.

PŘÍLOHA P III: Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. Třída ***

Standard

Druh vybavení	závazné		doporučující	
	na pokoj	na lůžko	na pokoj	na lůžko
obecné požadavky				
Zajištění osobní bezpečnosti hosta na pokoji i v hotelu				
Únikový plán s označením výchozího místa ve vstupním prostoru se základními bezpečnostními informacemi	1			
Nehlučný a funkční zámek u vchodových pokojových dveří	1			
Aktuální cena pokoje	na recepci			
Základní informace o hotelovém režimu	1			
Visačka "Nerušit"/"Uklidit"	1			
Trezor	na recepci		1	
Vybavení pokoje				
Osvětlení pokoje s vypínačem u vstupních dveří	1			
Lůžko/počet se řídí velikostí pokoje/min.90x190 cm		1		
Noční stolek nebo polička		1		
Vhodná lampička ke čtení		1		
Stůl nebo pracovní deska s vhodným osvětlením a židlí	1			
Židle nebo křeslo		1		
Mobilní nebo pevný stojan na zavazadla (kufrbox)	1			
Skříň nebo šatní nika s prostorem na ramínka a poličkou na prádlo	1			
Povlečení		1		
Polštář a přikrývka		1		
Koš na odpadky	1			
Zrcadlo na výšku postavy	1			
Popelník	1			
Sklenka na nápoje		1		
Otvírák lahví	1			
Ramínko na šaty		5		
Rozhlasový přijímač			1	
Televizní přijímač barevný s dálkovým ovládáním	1			
Telefon s přímou provolbou	1			
Věšáková stěna	1			
Hotelové desky s prospektem, psacími potřebami a dopisními papíry, obálka			1	
Čistící potřeby na boty			1	
Kartáč na šaty			1	
Záclony			1	
Závěsy nebo jiné vybavení s možností dobrého a snadného zatemnění	1			
Hygienické zařízení				
Sprchový kout nebo vana s ruční sprchou	1			

WC	1			
Závěs nebo zástěna kolem sprchy nebo vany	1			
Umývadlo s odkládací plochou nebo policí na hygienické potřeby	1			
WC štětka s pouzdrém	1			
Zrcadlo nad umyvadlem	1			
Úchyty na ručníky		1		
Ručník		1		
Osuška		1		
Předložka	1			
Mýdlo	1			
Šampon	1			
Toaletní papír s držákem na WC papír	1			
Rezervní toaletní papír s držákem na papír	1			
Hygienické sáčky	1			
Sklenka k čištění zubů		1		
koš s víkem	1			
Zásuvka s označením napětí k použití holícího strojku nebo vysoušeče vlasů	1			
Vysoušeč vlasů (možnost vypůjčení na recepci)			1	
Úchytky na odložené šatstvo	1			
Servis				
Odpovědná osoba dosažitelná nonstop				
Recepce s provozem minimálně 16 hodin denně				
Možnost dorozumění v cizím jazyce				
Podávání snídaní minimálně 3 hodiny				
Restaurační služby s celodenním provozem (mimo hotel garni a penzion)				
Výměna prádla - při příjezdu hosta, po 4 dnech pobytu jinak na přání hosta				
Sekretářské služby (fax kopírování)				
Samoobslužný zavazadlový vozík				

Zdroj: (16)

PŘÍLOHA P IV: Výsledky průzkumu

		průměr všech respondentů	odchylka	rozptyl	průměr často navštěvující	průměr zřídka navštěvující
Co je pro Vás důležité při hodnocení (při výběru) hotelu?						
1	Počet hvězdiček	3,60	1,92	3,68	3,69	3,50
2	Vzhled	4,76	1,70	2,90	5,31	4,17
3	Cena	5,92	1,13	1,27	5,69	6,17
4	Vybavenost/slужby	5,20	1,47	2,16	5,92	4,42
5	Dostupnost/umístění	5,40	1,55	2,40	5,23	5,58
6	Doporučení známých	5,00	1,62	2,64	4,85	5,17
7	Reklama/propagace	3,32	1,43	2,06	3,23	3,42
8	Systém řízení jakosti	3,56	1,63	2,65	3,62	3,50
9	Systém řízení jakosti podle norem ISO řady 9000	2,46	1,25	1,56	2,00	2,92
Co je pro Vás důležité při hodnocení hotelového pokoje ?						
10	Design pokoje	4,68	1,62	2,62	4,77	4,58
11	Koupelna na pokoji	6,32	1,09	1,18	6,54	6,08
12	WC na pokoji	6,36	1,29	1,67	6,62	6,08
13	TV	4,92	2,08	4,31	5,62	4,17
14	Satelit	2,44	1,88	3,53	2,77	2,08
15	Video	1,80	1,30	1,68	2,15	1,42
16	Připojení k internetu	2,60	2,12	4,48	2,62	2,58
17	Lednička	3,80	1,92	3,68	3,31	4,33
18	Minibar	2,28	1,87	3,48	2,23	2,33
19	Fén	2,84	2,26	5,09	2,77	2,92
20	Telefon	2,56	1,79	3,21	2,46	2,67
21	Trezor	2,20	1,60	2,56	1,92	2,50
22	Klimatizace	3,48	1,98	3,93	2,85	4,17
23	Čistota	6,24	1,48	2,18	6,00	6,50
24	Velikost	4,84	1,71	2,93	5,08	4,58
Jaké doplňkové služby jsou pro Vás důležité?						
25	Restaurace	5,68	1,43	2,06	5,77	5,58
26	Kavárna	5,00	2,04	4,16	4,92	5,08
27	Vinárna /Vinný sklep	3,12	1,75	3,07	2,92	3,33
28	Diskotéka	1,76	1,42	2,02	1,69	1,83
29	Pokojová služba	3,40	2,00	4,00	2,85	4,00
30	Služby portýra	1,76	1,48	2,18	1,38	2,17
31	Prádelna/čistírna	2,04	1,46	2,12	1,69	2,42
32	Sekretářské služby	1,72	1,51	2,28	1,69	1,75
33	Kadeřník	1,68	1,35	1,82	1,38	2,00
34	Opatrování dětí	1,16	0,78	0,61	1,00	1,33
35	Úschovna cenností	2,88	1,86	3,47	2,46	3,33
36	Drobný prodej	2,16	1,49	2,21	1,77	2,58
37	Automat na kávu	3,28	2,07	4,28	3,00	3,58
38	Směnárna	2,96	2,07	4,28	2,62	3,33
39	Možnost platby kartou	4,76	2,12	4,50	4,31	5,25
40	Bankomat	4,16	2,15	4,61	3,85	4,50
41	Slevy pro stálé klienty	4,80	2,17	4,72	4,85	4,75
42	Fitness	3,16	2,22	4,93	3,15	3,17
43	Sauna	3,32	1,99	3,98	3,15	3,50
44	Tenis	2,32	2,09	4,38	2,31	2,33
45	Stolní tenis	2,32	1,89	3,58	2,00	2,67
46	Squash	2,00	1,77	3,12	2,15	1,83
47	Minigolf	2,08	1,74	3,03	1,69	2,50

48	Golf	1,52	1,30	1,69	1,31	1,75
49	Bowling	2,48	2,00	4,01	2,54	2,42
50	Hřiště/dětské hřiště	1,88	1,63	2,67	2,00	1,75
51	Bazén/krytý bazén	3,76	2,32	5,38	3,54	4,00
52	Půjčovna kol/lyží	3,24	2,29	5,22	2,62	3,92
53	Telefon&fax	3,08	2,23	4,95	2,46	3,75
54	Přístup k internetu	3,12	2,39	5,71	2,54	3,75
55	Hotelové taxi	2,56	1,60	2,57	2,00	3,17
56	Garáže/Parkoviště	5,24	2,21	4,90	6,08	4,33
57	Bezbariérový přístup	2,80	2,40	5,76	2,54	3,08
58	Pobyt se psem	2,28	2,24	5,00	1,38	3,25
59	Salonek	2,08	1,72	2,95	1,38	2,83
Co je podle Vás důležité u personálu hotelu?						
60	Vzhled	4,52	1,58	2,49	4,62	4,42
61	Ochota	6,68	0,61	0,38	6,69	6,67
62	Úsměv	6,08	1,06	1,11	6,23	5,92
63	Jazyková vybavenost	5,36	1,47	2,15	5,85	4,83
64	Umět řešit problém	6,40	0,85	0,72	6,54	6,25

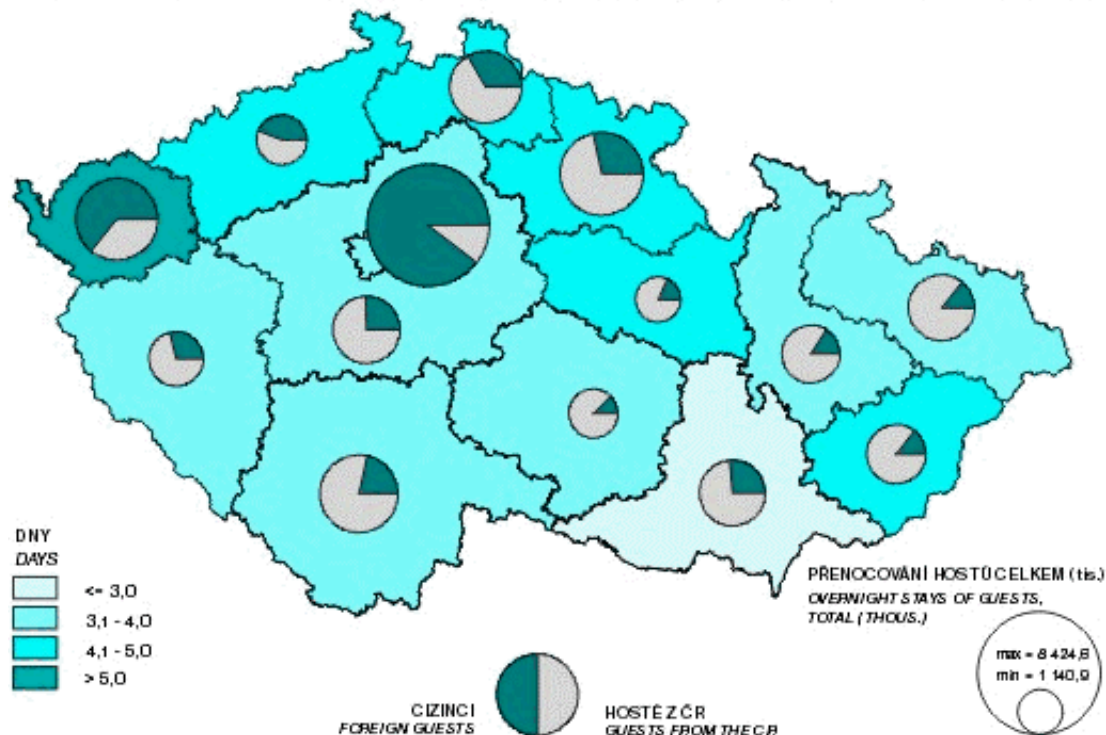
	průměr	rozptyl	odchylka
Jak jste spokojeni v následujících oblastech v hotelu Krystal?			
<i>Služby recepce</i>	6,37		
při ubytování	6,27	1,13	1,06
během pobytu	6,47	0,52	0,72
<i>Restaurace</i>	4,75		
Obsluha	4,87	2,38	1,54
čistota	4,93	3,80	1,95
kvalita stravy	5,13	1,58	1,26
prostředí	4,07	2,73	1,65
<i>Pokoje</i>	6,30		
vybavenost	6,27	0,60	0,77
design	6,13	0,65	0,81
čistota	6,53	0,38	0,62
teplota	6,27	0,73	0,85
<i>Odpovídající ceny</i>	5,54		
ubytování	5,93	1,13	1,06
stravování	5,14	1,55	1,25
<i>Infoznačení</i>	4,20	1,89	1,38
Doporučili byste hotel Krystal svým známým?			
	6,53	0,38	0,62

bodové hodnocení
1 ... minimum
7 ... maximum

PŘÍLOHA P V: Cestovní ruch v číslech

PRENOCOVÁNÍ HOSTŮ V HROMADNÝCH UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍCH A PRŮMĚRNÁ DOBA POBYTU CIZINCŮ V ROCE 2003

OVERNIGHT STAYS OF GUESTS AT COLLECTIVE ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS AND AVERAGE LENGTH OF STAY: 2003



Zdroj: ČSÚ (19)

Výkony hromadných ubytovacích zařízení cestovního ruchu v roce 2003

Ukazatel	Příjezdy hostů	z toho cizinců	Přenocování hostů	z toho cizinců	Čisté využití lůžek (%)	Využití pokojů (%)
Celkem	11 346 482	5 075 756	39 343 250	16 510 618	35,4	42,1
Druh zařízení:						
hotely a podobná ubytovací zařízení	7 946 737	4 484 989	23 466 769	13 688 095	35,4	42,1
v tom kategorie:						
*****	499 913	463 403	1 249 106	1 182 624	49,4	60,1
****	1 289 147	1 060 665	3 636 335	3 200 996	46,9	52,0
ostatní hotely a pensiony	6 157 677	2 960 921	18 581 328	9 304 475	33,2	39,0
ostatní hromadná ubytovací zařízení celkem	3 399 745	590 767	15 876 481	2 822 523	.	.
Kraj:						
Hl. m. Praha	3 024 650	2 648 943	8 424 567	7 547 539	47,2	54,3
Jihomoravský	1 040 645	330 699	2 447 426	647 024	27,2	33,3

Zdroj: ČSÚ (19)

PŘÍLOHA P VI: Dotazníky

Dotazník A

Vážení hosté,



laskavě Vás prosíme o vyplnění našeho dotazníku. Snažíme se o dosažení vysokého standardu a o splnění všech požadavků našich klientů. I Vy tak můžete přispět k dalšímu zkvalitňování a zlepšování služeb v oblasti ubytování i stravování v hotelu Krystal.

Vyplněný dotazník nechte na viditelném místě na pokoji nebo jej odevzdejte na recepci.

Děkujeme za spolupráci.



1. Odkud jste se dověděli o hotelu Krystal?
- doporučení přátel
 - reklama/inzerát v tisku
 - internetové stránky
 - jinak.....
2. Znáte nějakou reklamu na ubytování v hotelu Krystal? Uveďte konkrétní příklad.
-
3. Jaký je účel Vaší cesty?
- služební cesta
 - volný čas/turistika
4. Bylo pro Vás obtížné dostat se k hotelu?
(1-velmi obtížné...7-velmi jednoduché / odpověď zakroužkujte)
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
5. Jak hodnotíte informační značení hotelu Krystal po městě?
(1-velmi špatné...7-velmi dobré / odpověď zakroužkujte)
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
6. Jak jste spokojeni se službami recepce?
(1-velmi nespokojen(a)...7-velmi spokojen(a) / odpověď zakroužkujte)
- | | | | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|---|
| při ubytování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| během pobytu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
7. Jak hodnotíte úroveň restaurace a stravování?
(1-velmi špatná...7-velmi dobrá / odpověď zakroužkujte)
- | | | | | | | | |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Obsluha | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Čistota | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Kvalita stravy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Prostředí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
8. Jak hodnotíte hotelové pokoje?
(1-velmi špatné...7-velmi dobré / odpověď zakroužkujte)
- | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Vybavenost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Design | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Čistota | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Teplota | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
9. Myslíte si, že ceny odpovídají kvalitě našich služeb?
(1-určitě neodpovídají...7-určitě odpovídají / odpověď zakroužkujte)
- | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|
| Ubytování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Stravování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
10. Doporučili byste hotel svým přátelům?
(1-určitě nedoporučili...7-určitě doporučili / odpověď zakroužkujte)
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
11. Uveďte prosím také své připomínky a návrhy na zlepšení služeb, reklamy, atd.
-
12. Jste ☐ muž ☐ žena
Je Vám ☐ 20 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ 45 – 60 ☐ 61 a více let
V hotelu Krystal jste ☐ poprvé ☐ byl již několikrát ☐ pravidelným hostem



Vážení přátelé,

chystáte se navštívit v Jihomoravský kraj? Chcete poznat malebnost jeho přírody, navštívit řadu nádherných přírodních míst, turistických cílů a památek či sem pojedete za obchodem?

Budeme velmi potěšeni, pokud na svých cestách využijete ubytovacích služeb hotelu Krystal, který se nachází v Hodoníně. Snažíme se vždy o dosažení vysokého standardu a o splnění všech požadavků a přání našich hostů. Prosíme Vás o vyplnění tohoto dotazníku, čímž i Vy můžete přispět k dalšímu zkvalitňování a zlepšování služeb v oblasti ubytování i stravování v hotelu Krystal.

Děkujeme za spolupráci a těšíme se na Vaši návštěvu.

1. Jak často využíváte hotelových služeb?

(1-nikdy...7-velmi často / odpověď zakroužkujte)

1 2 3 4 5 6 7

2. Při jakých příležitostech vyhledáváte ubytování v hotelu?

(1-nikdy...7-velmi často / odpověď zakroužkujte)

služební cesta	1	2	3	4	5	6	7
volný čas/turistika	1	2	3	4	5	6	7
jiné (doplňte).....	1	2	3	4	5	6	8

3. Co je pro Vás důležité při hodnocení (při výběru) hotelu?

(1-zcela nedůležité...7-velmi důležité / odpověď zakroužkujte)

Počet hvězdiček	1	2	3	4	5	6	7
Vzhled	1	2	3	4	5	6	7
Cena	1	2	3	4	5	6	7
Vybavenost/služby	1	2	3	4	5	6	7
Dostupnost/umístění	1	2	3	4	5	6	7
Doporučení známých	1	2	3	4	5	6	7
Reklama/propagace	1	2	3	4	5	6	7
Systém řízení jakosti	1	2	3	4	5	6	7
Systém řízení jakosti podle norem ISO řady 9000	1	2	3	4	5	6	7
Jiné kritérium (doplňte).....							

4. Co je pro Vás důležité při hodnocení hotelového pokoje ?

(1-zcela nedůležité...7-velmi důležité / odpověď zakroužkujte)

Design	1	2	3	4	5	6	7
Vybavenost pokoje:							
Koupelna na pokoji	1	2	3	4	5	6	7
WC na pokoji	1	2	3	4	5	6	7
TV	1	2	3	4	5	6	7
Satelit	1	2	3	4	5	6	7
Video	1	2	3	4	5	6	7
Připojení k internetu	1	2	3	4	5	6	7
Lednička	1	2	3	4	5	6	7
Minibar	1	2	3	4	5	6	7
Fén	1	2	3	4	5	6	7
Telefon	1	2	3	4	5	6	7
Trezor	1	2	3	4	5	6	7
Klimatizace	1	2	3	4	5	6	7
Čistota	1	2	3	4	5	6	7
Velikost	1	2	3	4	5	6	7

5. Jaké doplňkové služby jsou pro Vás důležité?

(1-zcela nedůležité...7-velmi důležité / odpověď zakroužkujte)

Restaurace	1	2	3	4	5	6	7
Kavárna	1	2	3	4	5	6	7
Vinárna	1	2	3	4	5	6	7
Vinný sklep	1	2	3	4	5	6	7
Diskotéka	1	2	3	4	5	6	7
Pokojová služba	1	2	3	4	5	6	7
Služby portýra	1	2	3	4	5	6	7

Prádelna/čistírna	1	2	3	4	5	6	7
Sekretářské služby	1	2	3	4	5	6	7
Kadeřník	1	2	3	4	5	6	7
Opatrování dětí	1	2	3	4	5	6	7
Úschovna cenností	1	2	3	4	5	6	7
Drobný prodej	1	2	3	4	5	6	7
Automat na kávu	1	2	3	4	5	6	7
Směnárna	1	2	3	4	5	6	7
Možnost platby kartou	1	2	3	4	5	6	7
Bankomat	1	2	3	4	5	6	7
Slevy pro stálé klienty	1	2	3	4	5	6	7
Fitness	1	2	3	4	5	6	7
Sauna	1	2	3	4	5	6	7
Tenis	1	2	3	4	5	6	7
Stolní tenis	1	2	3	4	5	6	7
Squash	1	2	3	4	5	6	7
Minigolf	1	2	3	4	5	6	7
Golf	1	2	3	4	5	6	7
Bowling	1	2	3	4	5	6	7
Hřiště/dětské hřiště	1	2	3	4	5	6	7
Bazén/krytý bazén	1	2	3	4	5	6	7
Půjčovna kol/lyží	1	2	3	4	5	6	7
Telefon&fax	1	2	3	4	5	6	7
Přístup k internetu	1	2	3	4	5	6	7
Hotelové taxi	1	2	3	4	5	6	7
Garáže/Parkoviště	1	2	3	4	5	6	7
Bezbariérový přístup	1	2	3	4	5	6	7
Pobyt se psem	1	2	3	4	5	6	7
Salonek	1	2	3	4	5	6	7
Jiné (doplňte).....							

6. Co je podle Vás důležité u personálu hotelu?
(1-zcela nedůležité....7-velmi důležité / odpověď zakroužkujte)

Vzhled	1	2	3	4	5	6	7
Ochota	1	2	3	4	5	6	7
Úsměv	1	2	3	4	5	6	7
Jazyková vybavenost	1	2	3	4	5	6	7
Umět řešit problém	1	2	3	4	5	6	7

7. Uveďte prosím své návrhy pro zlepšení hotelových služeb.

8. Jste ☐ muž ☐ žena
Je Vám ☐ 20 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ 45 – 60 ☐ 61 a více let

Dotazník C - pro zaměstnance

Vážený pane, vážená paní,

jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v Hotelu Krystal zpracovávám svou diplomovou práci. Laskavě Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku, čímž mi pomůžete získat další podklady pro mou práci. Tento dotazník je anonymní.

Za spolupráci Vám děkuji.

Lucie Křížková

1. Jak jste spokojeni ve svém zaměstnání v následujících oblastech?

(1-zcela nespokojen(a)...7-velmi spokojen(a) / odpověď zakroužkujte)

zajímavost práce	1	2	3	4	5	6	7
dobré pracovní podmínky	1	2	3	4	5	6	7
vybavenost pracoviště	1	2	3	4	5	6	7
osobní zázemí (šatna...)	1	2	3	4	5	6	7
jistota pracovního místa	1	2	3	4	5	6	7
dobrý kolektiv	1	2	3	4	5	6	7
organizace práce	1	2	3	4	5	6	7
využití Vašich schopností a dovedností	1	2	3	4	5	6	7
pracovní motivace	1	2	3	4	5	6	7
Vaše pravomoci a odpovědnost	1	2	3	4	5	6	7
bezpečnost práce	1	2	3	4	5	6	7
možnosti vzdělávání	1	2	3	4	5	6	7
odpovídající plat	1	2	3	4	5	6	7
možnost zvýšení platu	1	2	3	4	5	6	7
odměny v závislosti na prac. výkonech	1	2	3	4	5	6	7
jiné odměny a výhody	1	2	3	4	5	6	7
možnost kariérního růstu	1	2	3	4	5	6	7
kommunikace s vedením	1	2	3	4	5	6	7
interní komunikace	1	2	3	4	5	6	7
povědomí o poslání a cílech hotelu	1	2	3	4	5	6	7

2. Jaký způsob interní komunikace by Vám nejvíce vyhovoval?

(1-vůbec nevyhovoval...7-zcela vyhovoval / odpověď zakroužkujte)

intranet	1	2	3	4	5	6	7
nástěnka	1	2	3	4	5	6	7
pravidelné schůzky	1	2	3	4	5	6	7
jiné.....	1	2	3	4	5	6	7

4. Co Vám v práci chybí?

5. Napište mi prosím o sobě tyto údaje (odpověď zakřížkujte)

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|------------|-----------------|
| – jste | “ muž | “ žena | |
| – Váš věk | “ do 30 | “ 31-45 | “ 46 a více let |
| – v H. Krystal pracujete | “ méně než 2 roky | “ 2-4 roky | “ 5 a více let |

Děkuji.