

Návrh

Institucionálního zabezpečení Národního systému kvality služeb cestovního ruchu

a

Národního systému kvality služeb cestovního ruchu

- Projekt: Zavádění národních standardů ve vybraných sektorech cestovního ruchu,
Prioritní osa: 4a Národní podpora cestovního ruchu Integrovaného operačního programu
Cíl Konvergence
Aktivita: b) zavádění a informační podpora národních a mezinárodních standardů ve službách
cestovního ruchu
- Projekt: Zavádění národních standardů ve vybraných sektorech cestovního ruchu
Prioritní osa: 4b Národní podpora cestovního ruchu Integrovaného operačního programu
Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
Aktivita: b) zavádění a informační podpora národních a mezinárodních standardů ve službách
cestovního ruchu

Zadavatel: Česká republika - Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor cestovního ruchu - 73
Staroměstské nám. 6
110 15 Praha 1
zastoupen ředitelkou odboru CR - Jitkou Fatkovou

Objednací číslo: 1901/2010-61

Zpracovatel: Jakub Neumann
Bezručova 639
252 29 Dobřichovice
IČ: 49 85 33 68, DIČ: CZ 7412230221 – Neplátce DPH
Reg. u Mě.Ú. Černošice, Ž.Ú. č.j. ZIV/2130/2009/Su/2

Zpracoval: Mgr. Jakub Neumann

8. září 2010

Obsah

Seznam zkratk.....	4
I. Institucionální zabezpečení	5
1 Národní systém kvality služeb cestovního ruchu – organizační struktura.....	6
2 Organizační systém udělení značky kvality QI a II	14
II. Národní systém kvality cestovního ruchu	16
1 Koncepce a struktura systému	17
1.1 Koncepce a struktura systému	17
1.1.1 Organizační struktura systému kvality Q - přehled.....	21
1.2 Značka kvality	23
1.3 Aspekty provádění.....	24
1.4 Organizační uspořádání	26
1.5 Definice struktury stupňů kvality	27
1.6 Metodika zásad struktury stupňů.....	28
1.7 Podmínky a nástroje udělování značky kvality	29
1.8 Kontrolní činnost.....	31
2 Stupeň I.....	33
2.1 Udělení stupně kvality I	33
2.2 Zvláštní formy podnikání - malé a velké provozovny s pobočkami a vedlejšími provozovnami.	34
2.3 Definice „Skupinový trenér“	34
2.4 Nástroje Stupně I.....	35
2.5 Reklama a používání značky Q.....	39
2.6 Zachování certifikace nebo postup na stupeň II.....	40
3 Stupeň II	41
3.1 Zásady Stupně II.....	41
3.2 Nástroje pro měření kvality služeb Stupně II	42
3.3 Tři strategie pro zavádění.....	46
3.4 Plán organizace pro zpracování stupně II	46
4 Hodnocení kvality	47
5 Školení trenérů a manažerů kvality pro Stupeň I a II	48
6 Poradci.....	49

7 Akreditace certifikačních autorit.....	49
8 Závěr a podněty k metodologii zavádění systému.....	50
Použité zdroje.....	53
Seznam obrázků.....	55

Seznam zkratek

CK – Cestovní kancelář

CA – Cestovní agentura

CR – Cestovní ruch

ČIA - Český institut pro akreditaci - Národní akreditační orgán založený vládou České republiky

ČR – česká republika

EU – Evropská Unie

DEHOGA - Deutscher Hotel - und Gaststättenverband – Německé Sdružení hotelů a restaurací

EFQM - Model excellence EFQM - Evropská nadace pro management kvality

EHQ scheme - The European Hospitality Quality scheme – zastřešující systém kvality sdružující různé národní/regionální systémy kvality. Zaveden HOTREC.

HOTREC - Hotels, Restaurants & Cafés in Europe – Mezinárodní asociace hotelů, restaurací a kaváren v evropě

ISO – Interantional Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci

ISO 9001 – Norma specifikuje požadavky na systémy managementu kvality (QMS)

MMR ČR (MMR) – Ministerstvo pro místní rozvoj ČR

NIK CR – Národní institut kvality v cestovním ruchu

NSK CR - Národní systém kvality služeb cestovního ruchu

OSRK CR – Oborová sekce rady kvality pro CR

PR – Public Relation - budování a udržování vztahů se okolím a s veřejností

RKC – Rada pro kvalitu a certifikaci

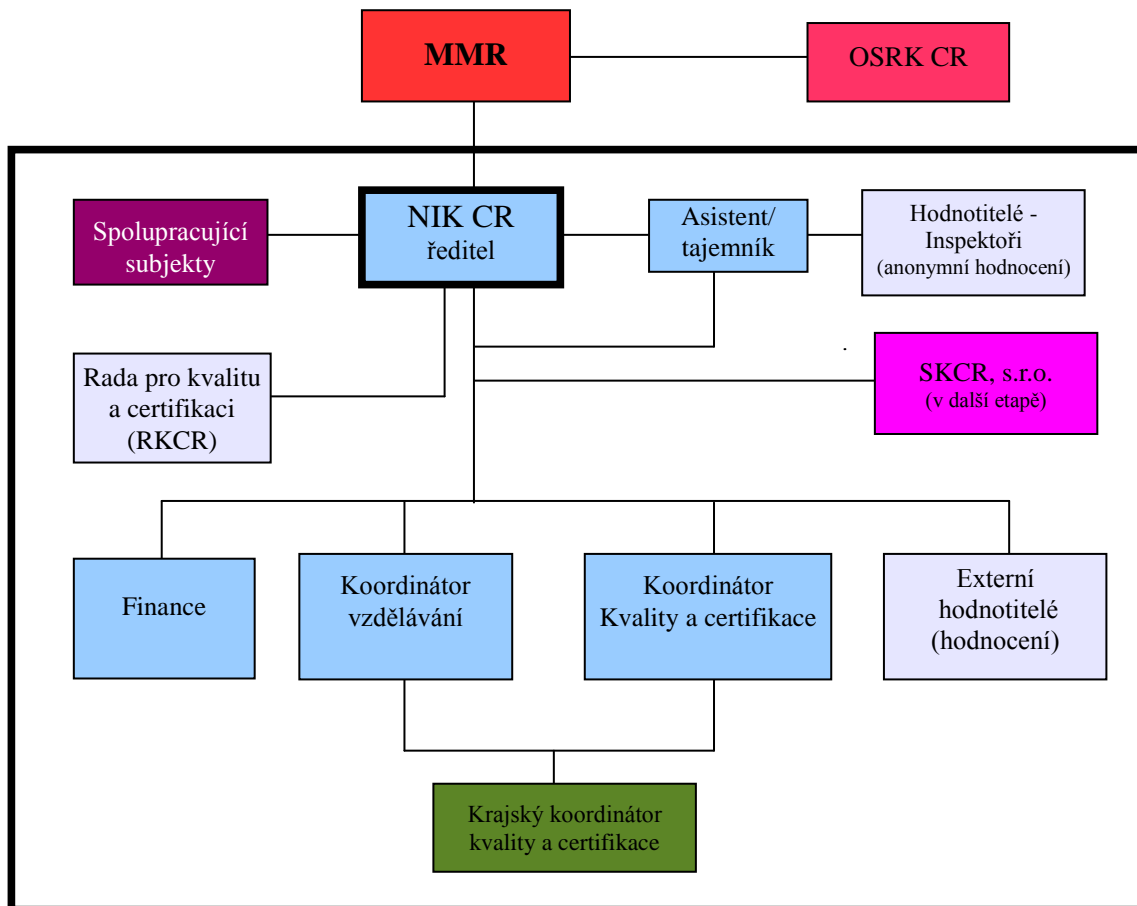
SKCR – Systém kvality cestovního ruchu

SOCR – Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR

Národní systém kvality cestovního ruchu

I. Institucionální zabezpečení

1 Národní systém kvality služeb cestovního ruchu – organizační struktura



Obrázek č. 1: Schéma organizační struktury Národního institutu pro kvalitu cestovního ruchu v rámci Národního systému kvality služeb cestovního ruchu.

Zdroj: Vlastní návrh Jakub Neumann

MMR ČR

- Vytváří a vydává Národní systém kvality služeb cestovního ruchu (NSK CR)
- Řídí a schvaluje změny a úpravy v tomto systému na základě návrhu NIK CR, vytvořenými ve spolupráci s profesními sdruženími a asociacemi
- Je vlastníkem značky Q,
- Akreditační autoritou pro Národní systém kvality služeb cestovního ruchu a zároveň kontrolním orgánem nad výkonem činnosti a hospodaření NIK CR.
- Na základě dokumentu „KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICĚ“ metodicky řídí ve spolupráci OSRK CR činnost NIK CR a ukládá mu k rozpracování a zavádění dílčích sektorů v Národním systému kvality služeb pro cestovní ruch odpovídajících působnosti NIK CR

- Zřizovatel základní neziskové organizační složky Národní institut pro kvalitu v cestovním ruchu
- Schvaluje jmenovitý návrh k uzavírání pracovního poměru s manažery podle jím schválené organizační struktury NIK CR
- Je nejvyšším dovolacím orgánem ve věci certifikace kvality Q společností a certifikace trenérů a manažerů kvality pro zavádění systému Q

Oborová sekce rady kvality pro CR (OSRK CR) – při MPO ČR

- Je poradním orgánem odboru cestovního ruchu

Národní institut pro kvalitu v cestovním ruchu (NIK CR) – zřizován jako nezisková organizace a jejím zřizovatelem je MMR ČR. (Formu neziskové organizace stanoví legislativně právní odbor MMR ČR) – předpokládá se forma „o.p.s.“ - Obecně prospěšná společnost

- Zabezpečuje zavádění, provádí certifikaci a kontrolu Národního systému kvality pro cestovní ruch
- Je odvolacím orgánem ve věci certifikace kvality Q společností a certifikace trenérů a manažerů kvality pro zavádění systému Q
- Zodpovídá za přípravu a certifikaci lektorů, poradců, trenérů a manažerů NSK CR
- Zpracovává a vydává metodické materiály pro zavádění a posuzování systému kvality
- Vydává odborné příručky a tiskoviny související se systémem kvality CR
- Vede seznamy certifikovaných zařízení, seznamy lektorů, hodnotitelů kvality, poradců systému kvality, trenérů a manažerů kvality včetně zvláštního seznamu subjektů, jimž byla certifikace pozastavena nebo odebrána
- Zodpovídá za úplnost a aktuálnost těchto seznamů
- Realizuje marketing a další reklamní akce na území ČR a poskytuje podklady pro marketing v zahraničí
- Je hlavním poradenským centrem pro systém kvality Q

Dle zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech ve znění novely zákona č. 231/2010 Sb., platné od 1.1.2011

... § 3

Zakladateli obecně prospěšné společnosti mohou být fyzické osoby, Česká republika nebo právnické osoby...

§ 19

(1) Podvojné účetnictví musí vést obecně prospěšná společnost,

a) která provozuje doplňkovou činnost, nebo

b) jejíž celkové příjmy (výnosy) v předchozím roce dosáhly tři miliony Kč.

(2) Obecně prospěšná společnost je povinna ve svém účetnictví důsledně oddělit náklady a výnosy spojené s doplňkovými činnostmi, náklady a výnosy spojené s obecně prospěšnými službami a náklady a výnosy nepatřící do předchozích skupin a spojené se správou obecně prospěšné společnosti.

(3) Řádnou a mimořádnou účetní závěrku musí mít ověřenu auditorem obecně prospěšné společnosti, které

a) jsou příjemci dotací nebo jiných příjmů ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce, případně z rozpočtu jiného územního orgánu nebo od státního fondu, jejichž celkový objem přesáhne v účetním období, za něž je účetní závěrka sestavována, jeden milion Kč, nebo

b) ve výši čistého obrátu překročily deset milionů Kč. ...

NIK CR – Orgány:

Správní rada

Správní radu tvoří 6 členů. Tito členové jsou zvoleni na společném volebním zasedání zástupců profesních sdružení, profesních asociací, významných expertů a významných spolupracujících subjektů podílejících se aktivně na rozvoji činností NIK CR. Mimo tyto zástupce je členem správní rady zástupce MMR ČR.

První zasedání svolává zřizovatel NIK CR a další zasedání právní rady svolává úřadující předseda správní rady dle statutu společnosti. Předseda Správní rady je volen jejími členy na období tří let – prolongace se nevylučuje. Členství ve správní radě je čestné bez nároku na finanční nebo jinou odměnu.

*Dle zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech ve znění novely
zákona č. 231/2010 Sb., platné od 1.1.2011*

*... **Správní rada***

§ 10

(1) Správní rada má nejméně tři členy. Počet členů správní rady musí být dělitelný třemi.

(2) Členem správní rady může být pouze fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům. V pracovněprávním vztahu k dané obecně prospěšné společnosti může být nejvýše jedna třetina členů správní rady.

(3) Za bezúhonného se pro účely tohoto zákona považuje ten, kdo nebyl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin.

(4) Členství ve správní radě obecně prospěšné společnosti je neslučitelné s členstvím v dozorčí radě téže obecně prospěšné společnosti.

(5) Členové správní rady jsou povinni vykonávat svou funkci s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení by mohlo způsobit obecně prospěšné společnosti škodu. V případě pochybností, zda člen správní rady jednal s péčí řádného hospodáře, musí tento člen správní rady prokázat, že s péčí řádného hospodáře jednal. Ti členové správní rady, kteří společným jednáním způsobili obecně prospěšné společnosti porušením povinností při výkonu funkce škodu, odpovídají za tuto škodu společně a nerozdílně. Ujednání mezi členem správní rady a obecně prospěšnou společností vylučující nebo omezující odpovědnost člena správní rady za škodu je neplatné.

§ 11

(1) Funkční období členů správní rady je tříleté.

(2) Opětovné členství ve správní radě je možné, nestanoví-li zakládací listina jinak.

(3) Členové správní rady volí ze svého středu předsedu, který svolává a řídí jednání správní rady.

(4) Při rozhodování je hlasovací právo členů správní rady rovné. Nestanoví-li zakládací listina nebo statut jinak, při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy správní rady. Nestanoví-li zakládací listina nebo statut jinak, je správní rada usnášeníschopná, je-li přítomna nadpoloviční většina jejích členů, a k rozhodnutí je třeba souhlasu většiny přítomných členů.

§ 12

(1) Členy správní rady jmenuje zakladatel, pokud v zakládací listině nestanovil jinak.

(2) Členství ve správní radě zaniká:

a) uplynutím funkčního období,

b) úmrtím,

c) odstoupením,

d) odvoláním.

(3) Zakladatel odvolá člena správní rady z důvodu zániku podmínek požadovaných tímto zákonem pro výkon funkce člena správní rady nebo z jiných důvodů stanovených v zakládací listině. ...

Dozorčí rada

Dozorčí rada je sestavena v počtu minimálně tří členů (např. zástupce MMR odbor CR, zástupce MMR kontrolní odbor, zástupce člen správní rady), výkon člena dozorčí rady je bezúplatný. Dozorčí radu jmenuje zakladatel NIK CR.

*Dle zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech ve znění novely
zákona č. 231/2010 Sb., platné od 1.1.2011*

... Dozorčí rada

§ 15

- (1) Obecně prospěšná společnost zřizuje jako svůj kontrolní orgán dozorčí radu.*
- (2) Dozorčí rada je nejméně tříčlenná. Počet jejích členů musí být dělitelný třemi. Členové dozorčí rady volí ze svého středu předsedu, který svolává a řídí jednání dozorčí rady.*
- (3) Členy dozorčí rady jmenuje zakladatel, nestanoví-li zakládací listina jinak.*
- (4) Nestanoví-li tento zákon jinak, platí pro způsob ustanovení a členství v dozorčí radě obdobně ustanovení o správní radě.*

§ 16

(1) Dozorčí rada

- a) přezkoumává řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,*
- b) nejméně jedenkrát ročně podává zprávu řediteli a správní radě o výsledcích své kontrolní činnosti,*
- c) dohlíží na to, že obecně prospěšná společnost vyvíjí činnost v souladu se zákony a zakládací listinou obecně prospěšné společnosti.*

(2) Dozorčí rada je oprávněna:

- a) nahlížet do účetních knih a jiných dokladů a kontrolovat tam obsažené údaje,*
- b) svolat mimořádné jednání správní rady, jestliže to vyžadují zájmy obecně prospěšné společnosti.*

Členové dozorčí rady mají právo účastnit se jednání správní rady; musí jim být uděleno slovo, pokud o ně požádají.

(3) Dozorčí rada je povinna upozornit ředitele a správní radu na porušení zákonů, ustanovení zakládací listiny nebo statutu, na nehospodárné postupy, popřípadě na další nedostatky v činnosti obecně prospěšné společnosti. Dozorčí rada je oprávněna stanovit řediteli nebo správní radě lhůtu k zjednání nápravy. Není-li náprava zjednána, dozorčí rada neprodleně informuje o zjištěných znacích nedostatcích zakladatele. ...

Spolupracující subjekty

Pověření zástupci profesních sdružení, asociací, zástupce Svazu Obchodu a cestovního ruchu ČR (SOCR) a zástupci velkých dodavatelských firem služby/doprava, produkty atp./, vybraní experti, případně zástupce vytvořeného SKCR, s.r.o.

Tito zástupci, se vyjadřují a předkládají podněty k rozvíjení a zkvalitňování národního systému kvality z praktického pohledu profesních struktur. Z těchto subjektů je volen zástupce do správní rady NIK CR.

Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism

Je spolupracujícím subjektem, který zprostředkovává propagaci certifikovaných subjektů směrem do zahraničí, uveřejňuje certifikované subjekty ve svých internetových prezentacích. Přináší zpětnou vazbu vnímání kvality služeb subjektů směrem ze zahraničí a informuje o tomto NIK CR.

Obchodní složka SKCR s.r.o.

Zřizovatel: Národní institut pro kvalitu v cestovním ruchu

činnosti: vydavatelská činnost, poradenství a vzdělávání za úplatu

zisk je odváděn zřizovateli - s.r.o. formou příspěvku. Organizační strukturu a ustanovení funkcí schvaluje MMR na návrh ředitele NIK CR – jde o neziskovou složku. (Poznámka: tato organizace při NIK CR může být v budoucnu vytvořena pro zajištění některých aktivit)

Externí hodnotitelé

Externí hodnotitelé jsou vybíráni a navrhováni pro spolupráci Koordinátorem kvality a certifikace, smluvní pracovní vztah s nimi uzavírá ředitel NIK CR.

Jsou nezávislými subjekty provádějícími hodnocení jako druhý hodnotící subjekt za úhradu, jsou certifikováni NIK CR, provádějí hodnocení podle postupů stanovených NIK CR.

Tuto činnost nemohou provádět poradenské agentury a společnosti poskytující tyto služby prostřednictvím svých zaměstnanců, mohou ji vykonávat pouze nezávislí hodnotitelé bez regionálního omezení.

Rada pro kvalitu a certifikaci

poradenská autorita, odvolací autorita, oprávněná korigovat požadavky na kvalitu a metodiku hodnocení.

Radu jmenuje ředitel NIK CR po schválení návrhu složení rady a volby předsedy předseda na základě odsouhlasení členů ze strany MMR.

Rada má voleného předsedu a při certifikaci zasedá tří až pětičlenný tým složený z předsedy,

zástupce profesního sdružení hodnoceného subjektu a dva nezávislí členové jiných sdružení + tajemník NIK CR.

Pracovníci NIK CR:

Ředitel

Do funkce je jmenován správní radou, která jej také z funkce odvolává.

řídí a kontroluje činnosti NIK CR, zpracovává ve spolupráci se svými poradními orgány a odbornými pracovníky koncepci, strategii a cíle činnosti NIK CR vyplývající z dokumentu „KONCEPCE STÁTNÍ POLITIKY CESTOVNÍHO RUCHU V ČESKÉ REPUBLICE“. Zajišťuje zadávání a realizaci úkolů přijímaných v rámci metodického řízení od MMR ČR. Zodpovídá za řádný chod a hospodaření organizace. Zodpovídá za zpracování periodických plánů, hodnocení a kontrol. Zúčastňuje se zasedání svých poradních a dozorčích orgánů, které informuje o výsledcích činnosti, poznatcích a potřebách v činnosti organizace. Řídí politiku rozvoje lidských zdrojů. O své činnosti pravidelně informuje správní radu, dozorčí radu a zřizovatele MMR ČR.

Dle zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech ve znění novely zákona č. 231/2010 Sb., platné od 1.1.2011

... § 9a

Ředitel

- (1) Ředitel je statutárním orgánem obecně prospěšné společnosti, jenž řídí činnost obecně prospěšné společnosti a jedná jejím jménem. Ředitele jmenuje a odvolává správní rada.*
- (2) Ředitelem může být pouze fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům; pro posuzování bezúhonnosti platí obdobně § 10 odst. 3.*
- (3) Ředitel nemůže být členem správní rady ani dozorčí rady, je však oprávněn se zúčastnit jednání správní rady a dozorčí rady s hlasem poradním.*
- (4) Ředitel vykonává funkci ve smluvním poměru. Pro výkon funkce ředitele platí obdobně § 10 odst. 5.*
- (5) Úkony týkající se vztahu ředitele k obecně prospěšné společnosti činí správní rada. ...*

Asistent / tajemník

Zaměstnanec NIK CR, podřízen řediteli NIK CR.

Zajišťuje spisovou agendu, účastní se zasedání rad a certifikací včetně odvolacích řízení, dohlíží na chod organizace, vede personální agendu. Na základě pokynu ředitele koordinuje činnost Hodnotitelů – Inspektorů a o výsledcích jejich činnosti informuje ředitele NIK CR.

Hodnotitelé - inspektoři

Zaměstnanci NIK CR případně trvale spolupracující externí odborníci podřízeni řediteli NIK CR. Jsou certifikovaní NIK CR, nejsou zveřejňováni, provádějí kontrolu podle požadavků NIK CR a jím stanoveného programu kontrol včetně kontrol namátkových a anonymních. Ze své činnosti se odpovídají pouze řediteli NIK CR.

Koordinátor kvality a certifikace

Zaměstnanec NIK CR, podřízen řediteli NIK CR, uveden do funkce se souhlasem MMR. Kontroluje a vyhodnocuje materiály od poradenských subjektů a od žadatelů. Přípravuje podklady k odvolacímu řízení. Koordinuje práci a vyhodnocuje situaci v krajích prostřednictvím krajských spolupracovníků. Poskytuje poradenské a konzultační služby pro trenéry a manažery kvality při zavádění systému Q. Řídí kontrolu dodržování provádění akčních plánů a slibů kvality.

Koordinátor vzdělávání

Zaměstnanec NIK CR, podřízen řediteli NIK CR, uveden do funkce se souhlasem MMR. Zodpovídá za řádný průběh vzdělávání trenérů a poradců kvality a manažerů kvality. Řídí další vzdělávání pracovníků a manažerů podnikatelských subjektů. Zajišťuje a řídí další vzdělávání lektorů a poradců z řad pracovníků a spolupracovníků NIK CR.

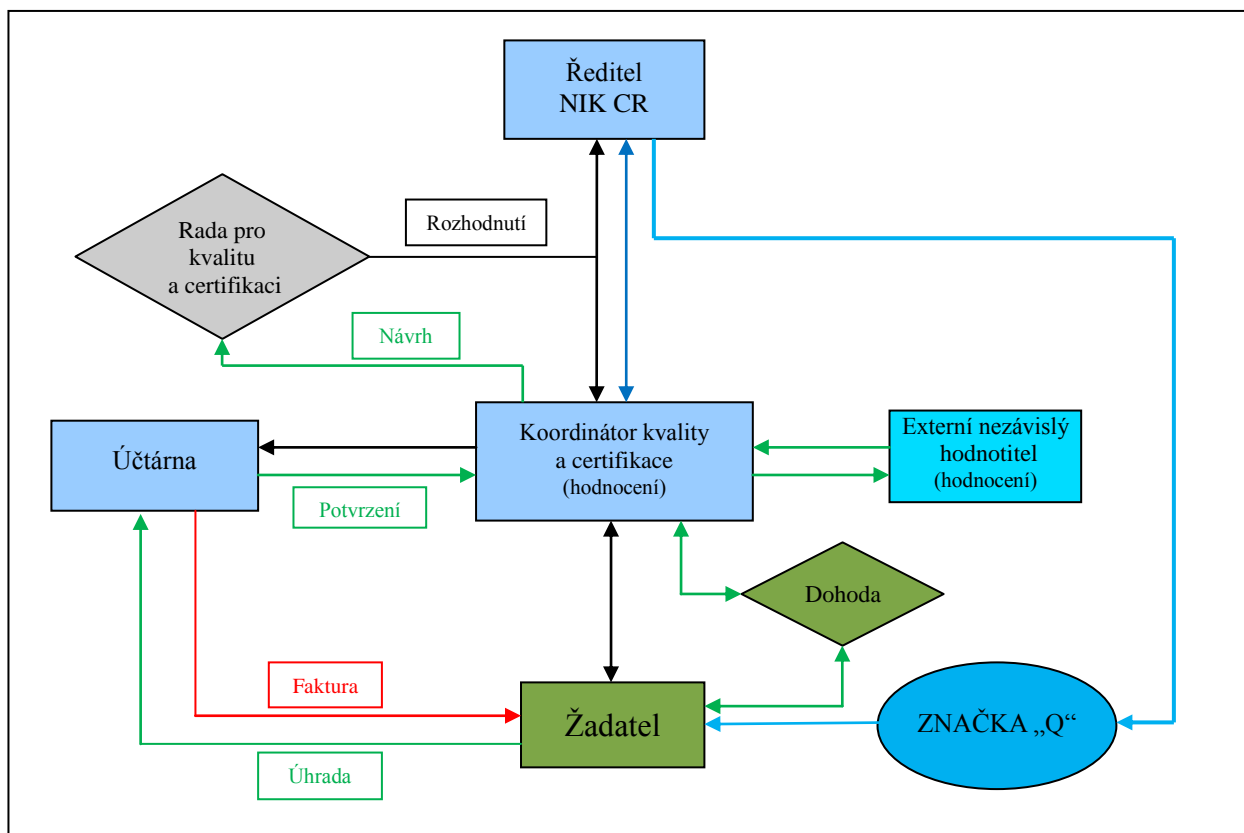
Finance

Zaměstnanec NIK CR, podřízen řediteli NIK CR, uveden do funkce se souhlasem MMR. Řídí ekonomicko-finanční agendu NIK CR

Krajský koordinátor

Zaměstnanec NIK CR, podřízen řediteli NIK CR, uveden do funkce se souhlasem MMR. Poskytuje poradenské a konzultační služby pro trenéry a manažery kvality při zavádění systému Q. Provádí v rámci své poradenské a kontrolní činnosti plánované kontroly přípravy a dodržování přijatých závazků kvality a čtvrtletně předkládá národnímu koordinátorovi své zprávy a společně s ním stanoví další postupy a náměty ke zlepšování vlastní činnosti.

2 Organizační systém udělení značky kvality QI a II



Obrázek č. 2: Schéma udělení značky kvality „Q“.

Zdroj: Vlastní návrh Jakub Neumann

Postup udělení značky

Žadatel

1. Zavede s certifikovaným trenérem Národní systém kvality pro stupeň QI
2. Podá žádost o udělení stupně Q I včetně požadované dokumentace a slibu kvality

Koordinátor NIK CR

1. Posoudí žádost z hlediska věcné správnosti
2. Vydá finančnímu oddělení pokyn k vystavení faktury
3. Odešle fakturu a potvrdí přijetí žádosti žadateli
(pozn. v případě zamítnutí žádosti by mohl žadatel odmítnout uhradit náklady na již vykonané práce NIK CR)
4. Na základě úhrady faktury zahájí ověřovací - hodnotící řízení
 - provede hodnocení útvarem koordinace
 - zašle materiály k hodnocení nezávislému hodnotiteli
 - Kontrolní činnost před vydáním značky a zpráva o jejím vykonání je součástí návrhu pro vydání značky Q. NIK CR provádí kontrolu prováděných hodnocení

podle svého kontrolního plánu.

- závěry z hodnocení postupů:

- v kladném případě s doporučením **Radě pro kvalitu a certifikaci (RKC)**
- v záporném případě se závěrečnou zprávou a poučením vrátí žadateli

Rada pro kvalitu a certifikaci rozhodne o udělení certifikátu

- své jednoznačné rozhodnutí uvede v zápisu z jednání rady s podpisy všech účastníků.
- zápis zasílá 1x ředitel NIK CR, 1x Koordinátor

Koordinátor NIK CR

- Vypracuje na základě rozhodnutí RKC návrh dohody se žadatelem a NIK CR a zašle jej žadateli k podpisu
- Předloží dohodu podepsanou žadatelem spolu se všemi dokumenty řediteli NIK CR k podpisu
- Podepsané dokumenty včetně certifikátu a značky kvality Q odešle žadateli
- Zařadí certifikovanou společnost do seznamu certifikovaných společností a na webovou stránku NIK CR.

Návrh

II. Národní systém kvality cestovního ruchu

1 Koncepce a struktura systému

1.1 Koncepce a struktura systému

Návrh Národního systému kvality služeb cestovního ruchu je zaměřen především na malé a střední společnosti, s cílem systematicky jim pomáhat při zvyšování jejich kvality služeb a odborných znalosti.

Zásadou pro zavedení tohoto systému je, aby byl snadno realizovatelný při optimální zátěži podnikatelských subjektů a současně, aby byl, při zachování národních specifik kompatibilní s obdobnými již dlouhodobě zavedenými národními systémy kvality v zemích EU.

V tomto návrhu Národního systému kvality služeb cestovního ruchu se vychází z již zavedeného systému, který je realizován v Německu a je předkládána úprava pro možnost implementace v ČR. Základem Německého a stejně tak i Maďarského systému Q je systém vytvořený ve Švýcarsku, s úpravou na národní specifika zemí, které tento systém přijaly a dále rozvíjejí.

Začlenění malých a středních podnikatelských subjektů do systému kvality, nemusí být z počátku podmíněno dosažením stanoveného – konečného standardu kvality v jejich činnosti. Podstatným rysem pro ně, je aktivní zájem na změně své činnosti, který prokazují zájmem ve své nově koncipované činnosti vydržet.

Známka kvality je především zaměřena dovnitř společnosti, jde o ocenění práce vlastních zaměstnanců, měla by být podnětem pro rozvíjení další iniciativy v oblasti kvality služeb.

Vůči zákazníkům je symbol - značka "Q" jistým příslibem ověřené kvality poskytovaných služeb.

Značka „Q“ je vydávána s platností na dobu tří let s požadavkem, roční kontrolní bilance plnění přijatých cílů se zvažím: zda bylo dosaženo svých stanovených cílů, posouzení provozních postupů a posouzení neúspěšných postupů a cílů. Rozbor silných a slabých míst ve vlastním systému práce a služeb. Předběžná hodnocení a nová opatření, jsou danou společností předkládána certifikačnímu centru **Národního institutu kvality cestovního ruchu (NIK CR)** k posouzení a potvrzení platnosti značky kvality Q.

Ministerstvo pro místní rozvoj české republiky je zřizující a metodicko-řídící autoritou pro **Národní institut kvality cestovního ruchu (NIK CR)**, kteřý je certifikační a vzdělávací autoritou pro Českou republiku. Jeho postavení jako neziskové organizace, kompetence a působnosti určují jeho Stanovy a organizační struktura, schválené zřizovatelem.

System pro posuzování provozní kvality má umožnit orientaci, v provozních procesních vztazích, které kladou důraz na kvalitu poskytovaných služeb vedle technického zařízení a platné legislativy. V tomto systému je kladen důraz na posuzování tzv. "měkkých" faktorů kvality.

Myšlenka značek pro hodnocení tohoto "software" kvality při poskytování služeb, pochází ze Švýcarska.

Při zpracování návrhu Národního systému kvality v cestovním ruchu bylo vycházeno z dostupných výsledků analýz prováděných pro sektor cestovního ruchu, od společnosti KPMG Česká republika, s.r.o. a MAG CONSULTING, s.r.o., které byly zveřejněny na internetových stránkách MMR a Analýzy sektoru cestovních kanceláří a cestovních agentur, která je autorizována zpracovatelem tohoto návrhu systému. Dále bylo vycházeno ze získaných materiálů od Deutscher Tourismusverband a střediska ServiceQualität Deutschland pro Bavorsko, které poskytlo i odborné konzultace od svých koordinátorů a manažerů. Současně byla i posouzena a konzultována vazba mezi systémem jednotné klasifikace ubytovacích zařízení (The Hotel Stars Union) vytvořené pod záštitou HOTREC a systémem kvality Q. Systém kvality Q je ze strany HOTREC pro systém klasifikace ubytovacích zařízení akceptován jako další složka zabezpečující kvalitu služeb. Takto již byl akceptován systém Švýcarska, Německa a Maďarska a začleněn do zastřešujícího systému kvality HOTREC - The European Hospitality Quality scheme s národními úpravami vycházejícími s daných národních specifik, při zachování základního stavebního systému a systému hodnocení.

Je proto reálné, aby Německý systém Q s úpravou pro specifika v Česku byl akceptován.

Podstatou navrhovaného Národního systému kvality služeb cestovního ruchu je, aby byl národně kompatibilní a aby byla společně přijata zásada, že všechny dokumenty týkající se kvality mají být na celostátní úrovni stejné pro zúčastněné společnosti a profesní sdružení, která jej podporují a aktivně rozvíjejí. Podstatným rysem součinnosti asociací musí být spolupráce při zpracovávání jednotných metodik kontroly a hodnocení a metodik vzdělávání, logicky respektující specifika profesních odlišností podle jednotlivých sektorů (Hotely a restaurace, CK a CA, Turistická informační centra, různé segmenty z infrastruktury služeb, atd.).

Základem pro zavádění systému kvality a jeho další rozvoj, by se měla stát aktivní spolupráce mezi profesními sdruženími, asociacemi, kdy jejich odborné zaměření a profese spolupracují na poskytování služeb v cestovním ruchu, jako celku. Zavádění systému kvality ve spolupráci s profesemi i profesními sdruženími a asociacemi není snahou o potlačování konkurenceschopnosti,

naopak má vést k pozitivním rysům snahy o konkurenci v kvalitě produktů, služeb, trvalé inovace a zlepšování. Ve své podstatě jde o formu etického sblížení profesí a jejich ochrany před snahami globalizace. Zastoupení a podpora ze strany profesních sdružení, asociací a výrazných národních podnikatelských subjektů v Národním institutu kvality cestovního ruchu, se bude v budoucnu odrážet v profesní výchově dorostu a zejména posílení vážnosti řemesel, profesí a služeb.

Návrh úpravy pro Národní systém kvality služeb cestovního ruchu je v této fázi konstituování zaměřen zejména na sektory: hotelnictví, gastronomie, cestovních kanceláří, wellness a fitness, průvodci, turistická informační centra, služby venkovského cestovního ruchu, provozů horských středisek, související infrastruktura a další postupně zařazované služby. Základním rysem konstituování Národního systému kvality služeb cestovního ruchu je optimální univerzálnost umožňující definování hodnocených specifíků profesních struktur, velikosti hodnocené společnosti a různorodosti procesů a cílů, které se podílejí na poskytnutí kvalitních služeb klientovi.

Hlavním cílem iniciativy, konstituování systému kvality služeb, je průběžné a neustálé zlepšování kvality služeb všeho druhu a skutečná orientace na skutečnost, kterou je především pro zákazníka, znatelné zlepšení kvality služeb a nikoliv pouhé zadávání dalších značek kvality. V ideálním případě by tato značka kvality poskytovala zákazníkovi důkaz o dříve přezkoušené dobré kvalitě služeb. Národní systém kvality služeb je navržen jako systém mající 3 stupně definované formou modulární konstrukce. Umožňuje tak, aby všechny podniky, jednoduchým a praktickým přístupem k požadavkům souvisejícím s řízením kvality, měly možnost se na základě vlastní iniciativy zaměstnanců a manažerů rozhodnout, na jakou úroveň a do jaké míry chtějí posunout kvalitu v rámci své činnosti.

Národní systém kvality služeb cestovního ruchu sleduje cíle:

- Na vnitrostátní úrovni, zlepšení udržitelné a progresivní kvality
- Vytváření, podpora a zavádění jednotného standardu kvality ve třech stupních
- Zvýšení obecného povědomí o kvalitě služeb
- Podpora spolupráce mezi různými společnostmi a profesními asociacemi
- Působení na zlepšení zákaznické vstřícnosti
- Zlepšení hodnoty služeb poskytovaných zákazníkovi, za úhradu

Systém kvality svým zavedením sleduje již v evropských zemích prověřený a doporučovaný výčet 10 dobrých důvodů, proč účast na jeho zavedení je smysluplná i pro firmu a profesní sdružení:

(...)

1. Lepší kvalita znamená vyšší zisk

Lepší služby se promítají přímo do obchodního úspěchu. Nápravou chyb se snižují náklady a podporuje se loajalita zákazníků.

2. Řízení kvality znamená nižší náklady na

zavedení systému managementu kvality, který není zdarma, ale náklady na řízení jsou mnohem vyšší, když se opakují stále stejné chyby.

3. Kvalita zvyšuje náskok před konkurenty

Zákazníci hledají v nabídce služeb cestovního ruchu rozmanitost a pomoc při rozhodování. Zejména s ohledem na zvyšující se konkurenci ze zahraničí, je zkvalitňování našich služeb nepostradatelným.

4. Kvalita je přátelský zákazník

Všichni zaměstnanci musí vystupovat jednotně s cílem poskytnout ty nejlepší služby – hosté a zákazníci to musí pociťovat.

5. Management kvality přináší více spokojených zaměstnanců a menší fluktuaci pracovníků

Protože se zaměstnanci aktivně podílejí na vzniku a realizaci programů kvality, jsou motivováni, spokojeni a loajální k firmě i k zákazníkům.

6. Marketingové organizace preferují společnosti se značkou kvality,

v případě propagace a publikování jsou upřednostněny společnosti, které cíleně rozvíjejí systém kvality.

7. Zlepšení kvality možnosti financování

Financování je spojeno s obchodními plány, které vyžadují zavedení systému řízení kvality.

8. Image společnosti prospívá značka kvality

Zavedení systému kvality přispívá k budování image příslušné destinace.

9. Vysoká kvalita služeb vede ke konkurenční výhodě

Národní systém kvality služeb podporuje kreativnost služeb na základě národní specifiky, proto se dá těžko kopírovat a jeho přínosem je, že zlepšuje tržní příležitosti.

10. Prokazatelná kvalita je účinnější než drahé reklamy a zvyšuje loajalitu zákazníků

Získávání nových zákazníků zvyšuje náklady firmě 5-7 krát více než udržování si stálých zákazníků. (...) ¹

Z objektivního hlediska, nikoli nutně, znamená dokladovaná vyšší úroveň kvality, že daná společnost nabízí lepší služby, že zavedla moderní techniky a nástroje, s nimiž může analyzovat svojí kvalitu, komplexně se dále rozvíjet s podporou a iniciativou svých zaměstnanců.

Významným rysem národního systému kvality cestovního ruchu je jeho flexibilita k základní kvalitativní úrovni – technicko-provozní kvalitě daného zařízení např. v případě hotelu jeho

¹ 10 gute Gründe für das Q. ServiceQualität Deutschland. [online]. 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.q-deutschland.de/19.html>>.

klasifikace, nebo společnosti cestovního ruchu v úrovni používaných provozních prostor, marketingových materiálů, kvalitě technických služeb posuzovaných v rámci legislativy nebo obecně platných provozních norem. Tato objektivní technická hodnocení již sama o sobě nastavují nejnižší hodnotou interního standardu kvality poskytovaných služeb a stanoví tak úroveň a směr přidané hodnoty odpovídající jejímu základu.

1.1.1 Organizační struktura systému kvality Q - přehled

Základ systému:

Způsobilý Trenér kvality - jako kvalifikační předpoklad pro Stupeň I.

Způsobilý Manažera kvality - jako kvalifikační předpoklad pro Stupeň II.

Získání způsobilosti - kvalifikace stupně II navazuje na získanou kvalifikaci „trenér kvality“ Stupně I. a praxe v podniku, který dosáhne pod jeho vedením stupeň I. Tím je vytvořen základ způsobilosti pro stupeň II - „manažer kvality“ stupně II

Odbornou způsobilost je možné získat studiem příručky pro zavádění systému Q Stupeň I, Stupeň II nebo při dobrovolné účasti na školeních pro jednotlivé stupně k získání značky kvality Q.

Absolvování základního školení pro trenéry a manažery kvality však doporučujeme. Oblasti školení jsou uvedeny v kapitole 5.

Zavádění systému kvality a jeho stupňů vychází z organizační struktury Národního systému kvality a tvoří tak organizační základ:

1. Provozní data pro stupně I a II

- 1.1 Stručný popis podniku
- 1.2 organizace podniku
- 1.3 Vize, představy, politika kvality
- 1.4 Pravidla Vnitřního řízení
- 1.5 Důkazy klasifikace, certifikace

2. Žádost o udělení - Stupeň I

- 2.1 Formulář žádosti stupeň I
- 2.2 Příslib rozvíjení kvality Stupeň I (plnění vlastních přijatých standardů kvality)

3. Řetězec služeb - Stupeň I

3.1 Řetěz poskytovaných služeb stupně I

4. Procesní moduly kvality - Stupeň I

4.1 Očekávání Zákazníků

4.2 Definice standardů

4.3 Dodržování standardů

4.4 Hodnocení dosažené kvality v porovnání s přijatými standardy

4.5 Přezkoumání spokojenosti zákazníka

4.6. Partnerství a spolupráce

5. Řešení stížností - Stupeň I

5.1 Formuláře stížností (reklamací) Stupeň I

5.2 Vnitropodnikové formuláře pro postup vyřizování stížností (reklamací)

6. Akční plán - Stupeň I

6.1 Akční plány Stupně I (počáteční a aktualizace)

7. Hodnotící zpráva - Stupeň I

7.1 Zpráva o kontrole Stupeň I (počáteční a aktualizace)

8. Udělení značky Q - Stupeň I

8.1 Uzavření dohody s centrem – Národní institut kvality cestovního ruchu

8.2 Kontrolní činnost před vydáním značky Stupeň I - ověření hodnověrnosti

8.2 Značka kvality Stupeň I

9. Zavádění – Stupeň II

9.1 Formulář návrhu Stupeň II

10. Profil podniku Silné a slabé stránky procesů - Stupeň II

10.1 Dotazníky

10.2 Hodnocení

10.3 Přijatá okamžitá opatření

10.4 Soubor opatření akčního plánu pro období 20XX - 20YY

10.5 Další opatření pro Akční plán 20YY - 20ZZ

11. Průzkum mezi zaměstnanci - Stupeň II

11.1 Dotazníky

11.2 Specifické skupiny zaměstnanců

12. Průzkum výkonnosti podniků v procesech - Stupeň II

12.1 Dotazníky

12.2 Určená skupina vedoucích pracovníků

13. Průzkum zákazníků - Stupeň II

13.1 Dotazníky

13.2 Určené skupiny zákazníků

14. Mystery Check - Stupeň II

14.1 Příprava na Mystery Check

15. Hodnotící zpráva - Stupeň II

15.1 NIK CR – hodnotitel - hodnotící zpráva o Stupni II (s počtem dosažených bodů)

15.2 Výsledky jednání v provozu a v týmu pro kvalitu

16. Akční plán - Stupeň II

16.1 Akční plán pro Stupeň II

17. Značka Quality - Stupeň II

17.1 Zpráva Stupeň II (hodnocení po předložení Akčního plánu), ověření hodnověrnosti před vydáním značky Stupeň II

17.2 Značka Quality Stupeň II

1.2 Značka kvality

Dokladem o skutečnosti, že se daná společnost nebo provozovna rozhodla zavést systém kvality je propůjčení značky od Národního institutu kvality cestovního ruchu. Značka kvality je označována společným logem se znakem „Q“ obsahující trikoloru jako symbol národního hodnocení a písmeno „Q“, které bude provedeno v symbolickém barevném provedení bronzová, stříbrná a zlatá na neutrálním, barvy odrážejícím podkladu. Barevné odlišení bude určující pro jednotlivý stupeň. Pro

orientaci návštěvníka, budou v pravém dolním rohu znázorněny barevné miniatury všech tří stupňů, pro jednoznačné pochopení. Podobný systém zavádí např. DEHOGA u systému značení hvězd. Pro prezentaci systému vytvořit společné webové stránky, společné marketingové a PR aktivity. Nezbytným je vytvořit národní povědomí o kvalitě a postupně ovlivňovat myšlení veřejnosti v tomto smyslu. Tím se posílí povědomí o značce mezi zákazníky a zvýší se marketingové možnosti. Začne se znovu upřednostňovat slušnost a úcta k zákazníkovi a poskytovateli služeb.

1.3 Aspekty provádění

Zahrnutí všech zaměstnanců

Důležitou roli hraje zapojení všech zaměstnanců:

- pro průzkum mezi zaměstnanci
- prostřednictvím diskuse o navrhovaných opatřeních
- prostřednictvím aktivní účasti zaměstnanců na realizaci.

Existuje celá řada způsobů jak podnítit aktivitu zaměstnanců pro provádění nezbytných opatření za účelem zlepšení a řízení kvality služeb.

Základní aspekty pro zapojení zaměstnanců při tvorbě kvality služeb:

Týmová práce

Systém je založen na týmové práci všech zaměstnanců. Týmová práce vyžaduje od členů týmu vlastní zodpovědnost a sebekontrolu. Tým rozhoduje v mnoha věcech na základě stanoveného standardu. Standard určuje, kdo je odpovědný za který pracovní úsek a jaké práce budou provedeny. Rozhodujícím faktorem je výsledek, který může být v ideálním případě v předstihu před stanoveným a společně formulovaným a odsouhlaseným cílem.

V podniku by mělo být samozřejmé, že je práce prováděna skutečně v týmech a nejedná se pouze o formální závazek týmové práce. Patrné je to v případě průběhu poskytování stejného typu služby zákazníkovi ze strany různých zaměstnanců, kdy kvalita poskytnutých služeb musí být minimálně stejná, avšak je zcela nezávislá na aktivitě každého pracovníka.

- zaměstnanci dobře spolupracují,
- vzájemně se informují,
- pomáhají si navzájem plnit optimálně své úkoly.

Výskyt chyby zaměstnance je základem pro týmový rozhovor, který má za cíl zajistit, že jiný zaměstnanec neudělá znovu stejnou chybu (například u stejného zákazníka).

Informování a motivace zaměstnanců

- Průběžné informování všech zaměstnanců o opatřeních, cílech a stanovených standardech
- Informování také prostřednictvím vedení podniku a vedoucích pracovníků

Návrh na zlepšení probíhajících procesů

- povzbuzovat a podporovat zlepšování činnosti každého zaměstnance
- stanovit osobu odpovídající za návrhy na zlepšení.
- návrhy předložené zaměstnanci je třeba prozkoumat,
- užitečné návrhy k realizaci, včas zavést,
- o neproveditelnosti návrhu, tak jak byl navržen, informovat zaměstnance
- společně se zaměstnancem hledat alternativu k realizaci návrhu.
- pokud návrh na zlepšení nemůže být proveden, musí být zaměstnanec v každém případě o této věci informován a to i v případě, že se jedná o dočasné zamítnutí nebo může být návrh realizován pouze částečně.
- Stížnosti zákazníků jsou součástí zlepšování – prostřednictvím stížností zákazníků může být uveden do pohybu proces zlepšování.

Informační místo pro kvalitu

Důležité je umístění informačního místa pro kvalitu, kde se zveřejní informace pro zaměstnance. Prostřednictvím tohoto místa jsou zaměstnanci neustále informováni o operacích v běžících procesech.

Jedná se o centrální místo, kde se scházejí všechny informace, a to např. ve formě Nástěnky kvality, elektronicky prostřednictvím intranetu, atp.

Uveřejňují se informace např.:

- Současný akční plán procesů kvality
- Definované specifické podnikové standardy kvality
- Měsíční témata, která jsou v současné době důležitá
- Zaměstnanec měsíce
- Úspěšné provádění opatření pro kvalitu v odděleních.

1.4 Organizační uspořádání

1. Spojení zaměstnanců se zákazníkem

Zlepšení Kvality služeb není úkolem samotného Manažera Kvality nebo vedení podniku. Všichni zaměstnanci se musejí aktivně účastnit procesu zlepšování, aby zákazníci cítili, že kvalita služeb se v podniku skutečně zlepšuje.

Do práce na zlepšování kvality mohou podniky zahrnout také své zákazníky. Týká se to stálých zákazníků, kteří filozofii podniku z vlastního pozorování dobře znají.

Takto může např. hotel u svých plánů modernizace požádat hotelové hosty o zamyšlení nad realizací tohoto procesu. Jestliže se renovuje každý rok jedno poschodí po druhém, zůstávají hoteloví hosté zapojeni do stálého procesu zlepšování. Hosté se pak vracejí, aby se podívali, zda jejich připomínky byly zohledněny.

2. Procesy vyžadují odpovědné pracovníky

Procesy nemohou nikdy vznikat bez odpovědných pracovníků. Kvalitní procesy v podniku vyžadují trenéra/poradce - a tím je Trenér/Manažer kvality. Pro činnost v podniku je velmi důležitý tento zástupce pro kvalitu. Vedení podniku musí plně stát za Trenér/Manažerem kvality a také jasně definovat jeho specifickou roli vůči spolupracovníkům. Trenér/Manažer kvality musí vždy dostat a mít zaručený přímý přístup ke všem oddělením a celému rozsahu všech prováděných činností.

Trenér/Manažer kvality odpovídá za procesy kvality, ale nikoliv za Plány kvality. Pro každé jednotlivé akce jsou stanoveny odpovědné osoby, ty odpovídají za konkrétní opatření a za plnění plánu kvality. Odpovědná osoba musí trvale informovat Trenér/Manažera kvality o svých krocích v provádění.

Trenér/Manažer kvality musí spolu s Týmem kvality, v podniku vybudovat síť zapálených osob pro Kvalitu, která by měla sdružovat různá oddělení a také různé stupně vedení. Přitom je nutné zvážit individuální a podnikové skutečnosti. Mohou být zapojeni také zákazníci, partneři a jiné osoby zainteresované osoby mimo podnik.

Je vhodné upravit organizační strukturu tak, že v podniku může vzniknout Kultura Kvality s cílem prosadit v celém podniku „Vědomí Kvality“. Toto má vliv na řízení a na vzory funkcí ve vedení podniku a vedoucích pracovníků stejně tak jako přesvědčení o vlastní důležitosti ze strany zaměstnanců.

1.5 Definice struktury stupňů kvality

Národní systém kvality tvoří tři stupně kvality, které na sebe vzájemně navazují. Stupeň I je základem pro vytváření systému kvality. Stupeň II navazuje na stupeň I a rozšiřuje jej do hlubší souvztažnosti. Stupeň III je již komplexním systémem řízení.

Charakteristika a cíle pro jednotlivé stupně:

Stupeň I

Uvádět kvalitu do života firmy, iniciativně jí přijímat a rozvíjet.

Efektivitu úsilí pro zavádění systému a rozvoj kvality služeb pomáhá zaměstnancům trenér systému kvality, který je zaměstnancem firmy. Ten pomáhá týmu pracovníků firmy zavádět a hodnotit systém řetězení poskytovaných služeb, definovat základní strukturu pracovních procesů, řešení nedostatků a stížností. Spolu s celým týmem spolupracovníků provádí stanovení cílů, úkolů a hodnocení činností se zaměřením na konečnou kvalitu poskytované služby.

Základem stupně I je sebehodnocení pracovníků a zejména pracovního týmu z hlediska dosahovaných výsledků v kvalitě služeb. Základem je identifikace stanoveného řetězu poskytovaných služeb pro jednotlivé typy zákazníků. Identifikace slabých míst jednotlivých částí řetězu, stanovení opatření – činností pro nápravu slabých míst. Stanovení akčního plánu s jasně vymezenými činnostmi, cíli a odpovědnostmi pro dosažení zlepšení služby poskytované zákazníkovi.

Stupeň II

Základem je dodržování přijaté zásady:

Udržovat systém zavedený ve stupni I a dosaženou kvalitu, testováním a vyhodnocováním dosahovaných výsledků u stanovených cílů. Nástroje pro měření vlastní "Kvality služeb", musí být co možná nejobektivnější.

Nástroje jsou:

- Profil silných a slabých míst
- Dotazování zaměstnanců
- Dotazování vedoucích pracovníků,
- Dotazování zákazníků,
- Mystery Person (Mystery Client....)

Uvedené analýzy a sebehodnocení je nutné provádět systematicky, aby bylo zajištěno zabezpečování kvality při provozu se zaměřením na management kvality, přístupů zaměstnanců a spokojenosti zákazníků.

Základem pro Stupeň II, je externí hodnocení dosažených cílů, stanovených v akčním plánu. Vedle sebehodnocení je významnou funkcí Mystery Person, která provede hodnocení zjištěné skutečnosti v samotném provozu hodnocené organizace. Hodnocení Mystery Person je součástí celkové hodnotící zprávy, která je předána hodnocené organizaci. Hodnotící zpráva je základem pro udělení certifikátu - značky kvality Stupeň II.

Stupeň III

Komplexní systém řízení kvality ISO 9001 nebo EFQM.

Zavedení celkového systému řízení kvality v celé společnosti.

Vychází ze zavedeného systému stupňů I a II.

V případě již certifikovaného systému ISO 9001 je možné udělení stupně III, pokud bude objektivním důkazem prokázáno, že systém je kompatibilní s požadavky systému Q Stupně I a II.

Hodnocení provádí na základě žádosti NIK CR.

1.6 Metodika zásad struktury stupňů

Hodnocení kvality služeb ve firmě: Trenér/Manažer kvality společně se všemi zaměstnanci zpracuje následující nástroje systému kvality:

1. Rozvoj služeb v podobě řetězu služeb poskytovaných pro klíčové skupiny zákazníků,
2. Příprava a hodnocení kvality procesních komponentů (Moduly kvality),
3. Ověřování vyřizování stížností ve společnosti,
4. Vytvoření akčního plánu s povinnými opatřeními
5. Definování zlepšení.

Do systému hodnocení kvality služeb nejsou zahrnovány povinnosti vyplývající z dodržování a aplikace legislativy a norem, které souvisí s provozní bezpečností, epidemiologickou bezpečností, technickým a provozním vybavením atp. Tyto povinnosti souvisí se splněním základních provozně technických, bezpečnostních podmínek a jejich kvalitou. Posuzování systému kvality služeb není vázáno svojí úrovní na technickou kvalitu provozovny, ale je výsledkem vlastní iniciativy a přístupů týmů k dosahování spokojenosti u svých zákazníků.

(...)

- Kvalita služeb vychází z **týmové práce**, dodržování pořádku v pracovním prostředí podporuje **motivaci a schopnosti** zaměstnanců.
- **Návrhy a myšlenky** jsou pro tým důležité a přispívají k neustálému zlepšování kvality služeb zajišťovaných týmem

- **Přátelský a vstřícný přístup** členů tým, který je kontaktem pro Vaše dotazy a požadavky.
- **Empatie** - tým bere vážně vaše potřeby.
- **Kompetence a spolehlivost** tým plní své služby spolehlivě a profesionálně.
- **Prostředí (zařízení, pracovní prostředí)** – tým dbá, aby bylo udržováno a nepoškozováno vybavení a nábytek v provozovně společnosti, v níž pracuje. (...) ²

1.7 Podmínky a nástroje udělování značky kvality

Koordinátor certifikačního centra Národního institutu kvality cestovního ruchu (NIK CR) je kontaktním místem pro konzultace související se zaváděním, certifikací a roční aktualizací stupňů Q. Podklady pro udělení stupně kvality jsou v tomto útvaru posouzeny z hlediska úplnosti - formální správnosti a dále pak z hlediska zpracování: řídicích procesů kvality, definování a kvality vytvořených modulů, řešení stížností, přijatých opatření. Akční plán související s přijatými procesy je posuzován z hlediska hodnověrnosti a přizpůsobení specifikám provozu žadatele.

Obsahové hodnocení podkladů systému kvality v podniku, provádí spolupracující společnost certifikovaná NIK CR a schválená MMR ČR s certifikovaným hodnotitelem kvality.

NIK CR je oprávněn po kontrole formální úplnosti, zadat hodnotiteli k posouzení žádost včetně předepsaných podkladů pro udělení stupně kvality z hlediska zpracování: řídicích procesů kvality, definování a kvality vytvořených modulů, řešení stížností, přijatých opatření. Akční plán související s přijatými procesy je posuzován z hlediska hodnověrnosti a přizpůsobení specifikám provozu žadatele spolu s ověřením jeho naplňování. Současně provede posouzení hodnověrnosti obsahového naplnění závazku a slibu rozvíjení kvality ve smyslu Národního systému kvality cestovního ruchu.

NIK CR stanoví na základě svého uvážení provedení anonymní kontroly dodržování kritérií přijatých firmou podpisem závazku kvality.

- Pokud žádost splňuje stanovená kritéria a je hodnověrnou Národní institut kvality cestovního ruchu na základě souhlasu Rady pro certifikaci kvality při NIK CR vydá příslušné dokumenty, kterými udělí příslušný stupeň kvality a zašle související dokumenty/značka a certifikát)
- Pokud materiály nesplňují požadovaná kritéria, je materiál vrácen s doporučením k doplnění a na základě opravené žádosti je žadatel oprávněn znovu požádat o udělení značky. Za opakování auditu je žadatel povinen znovu uhradit příslušný poplatek a uzavřít dohodu s Národním institutem kvality cestovního ruchu.

² *Antragsunterlagen der Stufe I – Qualitätsversprechen*. ServiceQualität Deutschland in Bayern. [online]. 2010. Dostupné z WWW: < http://www.servicequalitaet-bayern.de/cms/front_content.php?idcat=23&lang=1&client=1 >

Nárok na částečné odškodnění, nebo plné odškodnění za zamítavé rozhodnutí, vzdání se, zrušení nebo změnu na Stupni I nebo II neexistuje.

- **Dohoda mezi podnikem a Národním institutem kvality cestovního ruchu**
Společnost/firma na základě předložení žádosti a podkladů podepíše dohodu a pošle jí na koordinační úroveň NIK CR pro příslušný Stupeň Q, po posouzení a akceptování žádosti zašle NIK CR podepsanou dohodu zpět žadateli. Dohoda poskytuje právní základ vztahů v systému kvality Stupeň I nebo II., ve věci příslušných opatření, poskytovaných služeb, postupů hodnocení a kontroluje všechna práva a povinnosti obou stran.
- **Poplatky za testování, hodnocení - certifikaci:** Na základě kladného posouzení dokumentace a udělení značky kvality služeb „Q“ Stupeň I s platností po dobu tří let od Národního institutu kvality cestovního ruchu obdrží žadatel fakturu za ověřování a uhrazení úhrad za vydání certifikátu pro tříletý termín a značky kvality Q I
Podniky do 15 zaměstnanců 4 000,- Kč+ DPH
Podniky nad 16 zaměstnanců 4 800,-Kč + DPH
Certifikace II. stupeň do 15 zaměstnanců 15 600,- Kč + DPH
Certifikace II. stupeň nad 16 zaměstnanců 22 400,- Kč + DPH
Provedení Mystery Check je účtováno samostatně – není součástí ceny hodnocení
- poplatek za pobočky zahrnující sloučení operací a vydání značek u zařízení s nejvýše třemi zaměstnanci je 800,- Kč čisté platby včetně průkazu a osvědčení.
- Úhrada za 1. a 2 kontrolní certifikace Stupně I činí:
Podniky do 15 zaměstnanců 3500,- Kč + DPH
Podniky nad 16 zaměstnanců 4300,-Kč + DPH
- Úhrada za 1. a 2 kontrolní certifikace Stupně II činí:
Podniky do 15 zaměstnanců 12 400,- Kč + DPH
Podniky nad 16 zaměstnanců 19 200,-Kč + DPH
- Cestovní náklady, ubytování a další nezbytné výdaje budou účtovány samostatně.

Kontrolní činnost při udělení značky kvality je prováděna vždy před vydáním značky Q a zpráva o jejím vykonání je součástí návrhu pro vydání značky Q. Přičemž NIK CR provádí kontrolu prováděných hodnocení podle svého kontrolního plánu. NIK CR v případě pochybnosti o hodnověrnosti předkládaných materiálů nebo na základě stížností zákazníků u NIK CR, je oprávněn provádět kontrolní činnost i formou neohlášených kontrol. Kontrolní činnost ze strany NIK CR může být provedena kdykoliv a to i bez ohlášení v průběhu certifikovaného období.

Vydání certifikátu provádí vždy NIK CR.

1.8 Kontrolní činnost

Kontrola žádosti o získání - udělení stupně kvality Q I a Q II.

Hodnotitel v případě pochybnosti o hodnověrnosti podkladů a přizpůsobení specifikám provozu žadatele, toto sdělí koordinátorovi kvality NIK CR, který rozhodne o:

- vrácení podkladů k opravě a dopracování
- provedení dohledu od krajského koordinátora
- provedení dohledu od hodnotitele
- vyslání vlastního hodnotitele k vykonání kontroly
- vrácení zamítnuté žádosti žadateli pro nedodržení postupu a hodnověrnosti

Kontrolní činnost při zavádění

Při zavádění Národního systému kvality v cestovním ruchu v trvání minimálně jednoho roku bude systematicky prováděn dohled hodnotitelem z hlediska hodnověrnosti předkládané žádosti včetně jejích příloh. U žadatele je prováděna kontrolní činnost vždy před vydáním značky Q a zpráva o jejím vykonání je součástí návrhu pro vydání značky Q. Přičemž NIK CR provádí kontrolu prováděných hodnocení nezávisle podle svého kontrolního plánu.

Kontrolní činnost ve druhém roce

Pro posílení pozice krajského koordinátora bude část kontroly zavádění systému prováděna krajským koordinátorem včetně kontroly dodržování závazku kvality společnostmi podle plánu kontrol schváleným NIK CR a dozorována koordinátorem a hodnotiteli - inspektory NIK CR.

Krajský koordinátor provádí v rámci své poradenské a kontrolní činnosti plánované kontroly přípravy a dodržování přijatých závazků kvality a čtvrtletně předkládá národnímu koordinátorovi své zprávy a společně s ním stanoví další postupy a náměty ke zlepšování vlastní činnosti.

Hodnotitelé - inspektoři certifikovaní a ustanovení NIK CR, kterí nejsou zveřejňováni, provádějí kontrolu podle požadavků NIK CR a jím stanoveného programu kontrol včetně kontrol namátkových a anonymních. Ze své činnosti se odpovídají pouze řediteli NIK CR.

Závěry kontrol a charakteristika typických nedostatků při tvorbě a plnění závazku kvality jsou ve zprávě koordinátora kvality NIK CR čtvrtletně předávány řediteli NIK CR. Tato zpráva je projednávána v Radě pro kvalitu a certifikaci a jsou přijímána opatření (návrhy na úpravu v jednotlivých modulech atp.).

Závěrečná zpráva o hodnocení dodržování systému kvality je spolu s činností NIK CR předkládána na výročním zasedání správní rady a spolupracujících subjektů NIK CR. Zde je aktualizována politika systému kvality a v návaznosti upravovány cíle činnosti NIK CR na nové období, stanovována opatření, atp.

2 Stupeň I

2.1 Udělení stupně kvality I

Společnost, která se rozhodla získat udělení stupně kvality, musí mít způsobilého trenéra kvality (Coach kvality). Trenér kvality je oprávněnou osobou pro zavádění a provádění opatření souvisejících se zajištěním systému kvality, který má potřebné základní znalosti a dovednosti k tomu, aby zaměstnance společnosti motivoval a připravil k účasti na iniciativě pro kvalitu služeb ve společnosti. Trenér kvality, je zaměstnancem firmy, v níž svoji činnost vykonává. Ve firmě musí působit minimálně jeden trenér kvality.

- Činnost trenéra mohou vykonávat, nejen podnikatelé, ale i zaměstnanci s odpovídajícími profesními znalostmi, provozními zkušenostmi a odborným školením a se získaným osvědčení trenéra kvality.
- Společnost, která se rozhodla vstoupit do Národního systému kvality služeb cestovního ruchu, musí ve všech ukazatelích splňovat podmínky k zařazení do tohoto systému (viz. Kapitola 2, bod 2.4 Nástroje stupně I).
- Pro zařazení společnosti do Národního systému kvality služeb se předkládá žádost o zařazení na stanoveném formuláři. Žádost o zařazení musí být projednána se všemi pracovníky společnosti - členy pracovního týmu a společně se závazkem k podpoře a rozvoji kvality, který musí být podepsán společně všemi členy týmu. Součástí žádosti je uvedení nejdůležitějších informací o činnosti. Takto vyplněná žádost bude zaslána poštou koordinátorovi certifikačního centra **Národního institutu kvality cestovního ruchu**. Periodické hodnotící dokumenty a formuláře vážící se ke kvalitě služeb ve stupni I jsou zasílány e-mailovou poštou koordinátorovi certifikačního centra.
- Koordinátor certifikačního centra na základě souhlasu Rady pro kvalitu a certifikaci Národního institutu kvality cestovního ruchu, odešle potvrzené dokumenty - žádost, závazek kvality a formuláře žadatele zpět společnosti. Tímto vznikne dohoda, která poskytuje právní základ a účast oběma stranám v Národním systému kvality služeb cestovního ruchu na systému kvality Stupeň I. Národní institut kvality cestovního ruchu je tímto oprávněn kontrolovat a zastupovat práva a povinnosti obou stran v rámci tohoto systému.

2.2 Zvláštní formy podnikání - malé a velké provozovny s pobočkami a vedlejšími provozovnami.

Společnost s několika nezávislými provozovnami.

- Pro každou samostatnou provozovnu se podává samostatná žádost se všemi náležitostmi a to s ohledem na místní specifika. V každé takové provozovně musí být trenér kvality.
- Pobočka, která je „závislá“ (není samostatný subjekt) na hlavní provozovně s nejvýše 3 zaměstnanci, nemusí mít trenéra kvality na každém pracovišti. Tento postup je limitován 5 pobočkami (vedlejšími provozovnami), které jsou sdruženy do jednoho hodnoceného systému kvality. V tom případě je trenér hlavní provozovny odpovědný za péči také o pobočky, v případě, že tyto pobočky nemají vlastního certifikovaného trenéra. **Trenér musí být zaměstnancem jedné provozovny.**
- V případě certifikace poboček, viz bod výše, je platnost certifikátu kvality spojena s platností certifikátu kvality hlavní provozovny. Na certifikátu je jmenovitě uvedena: hlavní provozovna, pobočky a certifikované činnosti.
- Odejde-li z organizace trenér kvality, musí být do doby 6 měsíců uveden do funkce nový způsobilý trenér kvality. Způsobilý trenér může být nově přijat nebo je nezbytné do této doby zajistit způsobilost nového trenéra kvality (jiného pracovníka ve společnosti).

2.3 Definice „Skupinový trenér“

Malé firmy, pro které není účelné, nebo ekonomicky přijatelné, vyškolit vlastního trenéra kvality, mají možnost využívat služeb skupinového trenéra. Tyto firmy musejí vykonávat stejný typ činnosti a trenér kvality musí být zaměstnancem jedné z těchto malých firem – tím je zajištěna znalost prováděných činností v realizovaných činnostech subjektu. V tomto případě se vždy jedná o samostatnou dohodu mezi jednotlivými malými subjekty.

"Skupinový trenér" je vyškolený **trenér kvality**, který svou činnost vykonává v maximálně 3 provozovnách s maximálně 3 zaměstnanci. Malá firma, musí mít stálé zaměstnance, avšak může také zaměstnávat sezónní zaměstnance atp. Zástupci, dočasní pracovníci, sezónní pracovníci, atd., jsou zahrnuti do systému, avšak vykonávají pouze činnosti (mikro-činnosti), které nemají zásadní vliv na systém jako celek.

Trenér kvality nemůže pracovat jako samostatný podnikatelský subjekt. Trenér kvality je vždy zaměstnancem firmy, je jejím trenérem – poradcem. Výkon může být po dohodě prováděn, až pro tři malé podnikatele, nebo pobočky velké firmy – do 3 zaměstnanců, dohlíží a konzultuje zadání a vypracování předepsaných dokumentů pro udělení certifikátu kvality – značky kvality.

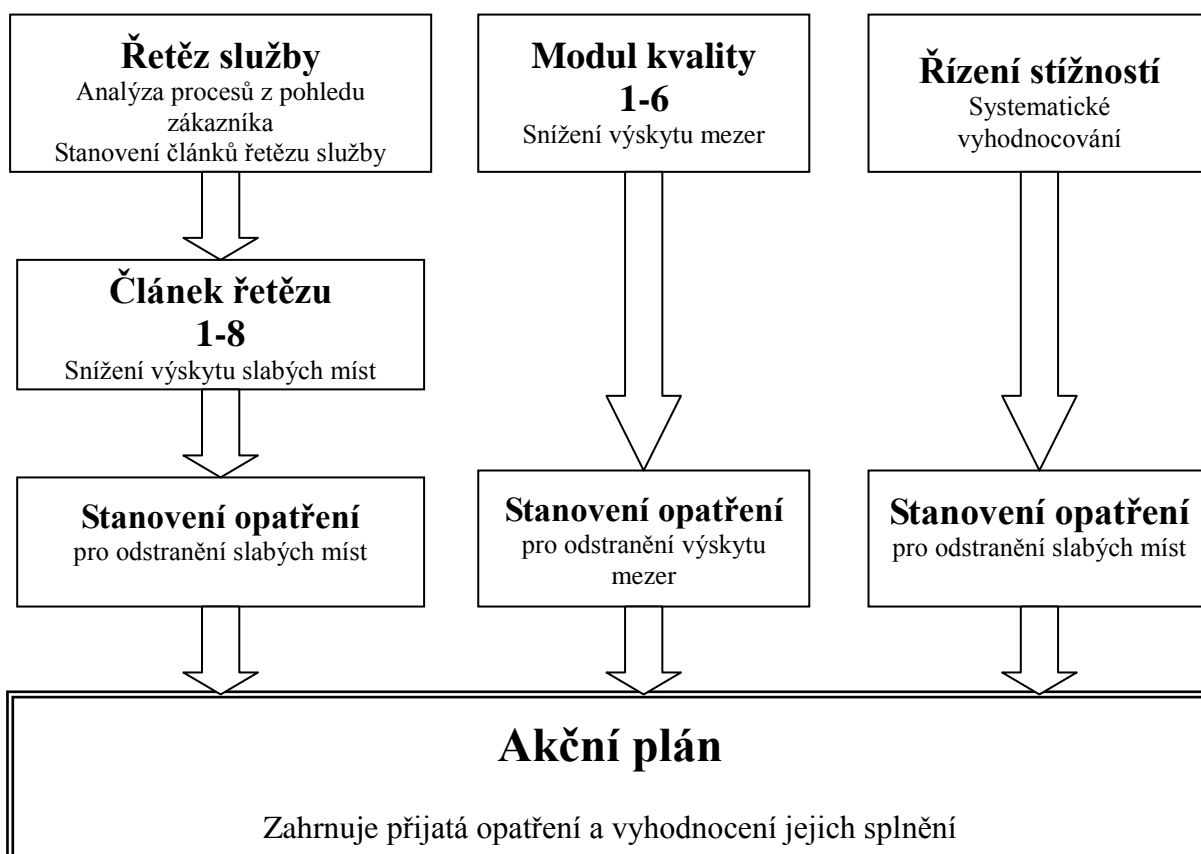
"Skupinový trenér" je ve spojení s malými - podnikateli, předává jim potřebné informace vážící se

na kvalitu služeb. Malí podnikatelé umožňují skupinovému trenérovi seznámit se s provozovnou, potřebnou dokumentací a způsobem provádění činností.

"Skupinový trenér", není v předmětu oboru činnosti jakékoliv omezen regionálně nebo územně!

Systém nevyklučuje poradce pro zavádění systému a konzultace, ale tato činnost **nenahrazuje nutnost Trenéra kvality** popř. Skupinového trenéra kvality pro malé společnosti. Tento poradce systému je hrazen přímo společností, která si jeho služby objednala.

2.4 Nástroje Stupně I



Obrázek č. 3: Nástroje Stupeň I

Zdroj: Úprava a aplikace z prezentace *Schulungshandbuch Stufe I – Ausbildung zum Qualitäts-Coach*. 2010

Řetěz procesů služeb

Řetěz procesů služeb stanoví procesní strukturu služeb poskytovaných společnostmi směrem k zákazníkovi. Sleduje informační vazby služeb směrem ven, až po zpětnou vazbu ke stanoveným službám ze strany zákazníka. Na jednotlivé články řetězu služeb navazují moduly služeb – jednotlivých článků řetězu.

Článek řetězu procesů služeb

Každý jednotlivý článek řetězu procesů služeb nese název služby a definuje:

1. Prováděnou činnost
2. Očekávání zákazníka – uvedená očekávání od daného prvku
3. Stávající stav – jak je činnost prováděna
4. Cíl dosažení – nový standard v činnosti
5. Opatření – jaká budou provedena opatření pro dosažení cíle
6. Priorita – vysoká, střední, dlouhodobá

Struktura řetězu a definice jednotlivých článků řetězu je dokládána v příslušných formulářích vážících se přímo k samostatnému výkonu činnosti. Řetěz procesů služeb se stanoví v rozsahu minimálně 4 – maximálně 8 odkazů.

Ke každému odkazu se stanoví zvláštní formulářový list s definicí tohoto článku řetězu. Minimálně jeden článek řetězu musí vytvářet činnost vážící se na přímý kontakt se zákazníky.

1. Společnosti s 15 a méně zaměstnanci zpracuje alespoň jeden řetězec služeb
2. Společnosti s 16 a více zaměstnanci zpracují alespoň dva řetězce služeb

Při definici činností a popisu stávajícího provádění je nutné brát zřetel na rizika, která mohou mít vliv na konečnou kvalitu poskytované služby. Definovaná opatření jsou převzata do Akčního plánu na dané období.

Modul pracovního procesu – Modul kvality je navázán na příslušný článek řetězu služeb a vymezuje jednotlivé činnosti prováděné v dané oblasti.

Modul kvality

Moduly kvality charakterizují systém pracovního procesu, jeho jednotlivé části a jsou základem pro konkrétní posuzování kvality prováděných služeb a hodnocení pracovníků v týmu. Je stanoveno šest komponentů kvality – stavebních modulů služeb:

Modul kvality 1 - Očekávání zákazníka (zjišťování a dokumentování)

Zahrnující oblast: Monitorování a evidencí očekávání zákazníka, hodnocení podniku z pohledu veřejnosti (odborný tisk, média, atp.), podchycení a reakce na zvláštní požadavky zákazníků.

Modul kvality 2 - Definice standardů a provozní dokumenty (písenné definice)

Zahrnující oblast: Písenné definice podnikových standardů pro provádění činností vč. stanovení cílových hodnot, návrhy a úpravy nebo vydání podnikových standardů v souvztažnosti s očekáváním zákazníků, týmová spolupráce na úpravách a definicích nových standardů.

Modul kvality 3 - Dodržování standardů a orientace na rozvoj zaměstnanců (další vzdělávání)

Zahrnující oblast: monitorování dodržování stanovených standardů (vůči vlastním činnostem i vůči dodavatelům), kontroly funkčnosti zařízení a pracovních nástrojů, hodnocení zaměstnanců – pochvaly a kritiky, identifikace potřeb a zajištění profesních školení pro zvyšování znalostí a dovedností všech zaměstnanců (zákonná školení), dokumentace pro adaptační proces nových zaměstnanců.

Modul kvality 4 - Dodržování závazků (slibů) a komunikace (externí a interní).

Zahrnující oblast: potřeb a vědomí naplnění závazků k zákazníkovi – znalost vážnosti dodržení závazků, znalost reklamních a jiných akcí, které se týkají zákazníka a má o nich být informován, komunikace v rámci organizace – management se zaměstnanci, informování jednotlivých zaměstnanců o slibech (závazcích) jiných zaměstnanců ve vztahu k zákazníkovi.

Modul kvality 5 - Znalost spokojenosti zákazníka a vedení záznamů

Zahrnující oblast: Monitorování spokojenosti zákazníka, určení vhodných metod pro provádění monitorování, analýza a vyhodnocování monitorování spokojenosti zákazníka a to i ve vztahu s řízením námětů a stížností.

Modul kvality 6 – Udržování partnerství a spolupráce s jinými společnostmi nebo partnery

Zahrnující oblast: dostupnost informačních materiálů od partnerských nebo spolupracujících organizací, schopnost poskytnutí informací o atrakcích v okolí, zajímavostech, partnerech a konkurenci. Rozvíjení spolupráce s partnery a ostatními společnostmi.

Jednotlivé Moduly kvality definují prováděné činnosti, používané nástroje nebo pomocné prostředky ovlivňující kvalitu pro jednotlivé oblasti systému. V rámci zlepšování je vždy možné, aby společnost doplnila další prováděné činnosti, které sama aktuálně používá a potřebuje zlepšit.

U každého Modulu je nutné zavést alespoň jedno konkrétní opatření pro zlepšení prováděných činností vztahujících se k danému modulu. Toto opatření se také přenáší do Akčního plánu.

U každého navrhovaného opatření je definováno: Opatření – co je třeba udělat, cíl opatření – čeho bude dosaženo, Provedení – jak bude opatření realizováno, Priorita opatření.

Řízení stížností - evidence a řešení stížností

Řízení stížností je základním znakem při posuzování kvality a jejím zlepšování. Touto problematikou se tým musí systematicky zabývat, opomenutí znamená poškození se při sebehodnocení dosahovaných výsledků. Pro řízení stížností je zpracován sebehodnotící dotazník, který sleduje aktivity při řízení stížností včetně podnětů ze strany zákazníků.

V této oblasti jsou sledované znaky: Postupy pro řešení stížností, dokumentování přijatých stížností a jejich analýza s vyhodnocením, znalost opakovaných stížností a reakce na ně, přijatá opatření a účinnost.

V rámci managementu stížností a podnětů od zákazníků jsou vedena opatření. Je nutné, zavést alespoň jedno opatření pro zlepšení prováděných činností vztahujících se k řízení stížností a podnětů od zákazníka. Tato opatření se také přenášejí do Akčního plánu.

U navrhovaného opatření je definováno: Opatření – co je třeba udělat, cíl opatření – čeho bude dosaženo, Provedení – jak bude opatření realizováno, Priorita opatření.

Akční plán

Akční plán je zpracováván vždy pro hodnocené roční období. Akční plán vypracovává tým pod vedením trenéra kvality. V akčním plánu, se uvádějí přijatá opatření, která jsou uvedena v jednotlivých člancích řetězu služby, modulech služeb a aktivitách při řízení stížností a připomínek zákazníků. V Akčním plánu se stanoví cíle a metodika jejich plnění a vyhodnocení úrovně splnění definovaných opatření. Úroveň splnění opatření může být v Akčním plánu vyplněna nejdříve po 12 měsících od stanovení Akčního plánu. Takto kompletně vyplněný akční plán je zasílán do NIK CR k vyhodnocení spolu s ostatními dokumenty. Cíle a metodika musí být konkrétní, měřitelné a vždy jedno opatření musí být zaměřeno směrem k zákazníkovi tak, aby tento cíl byl vždy zákazníkovi jasně patrný.

Minimální požadavky:

8 opatření pro první rok s definováním okruhů:

Opatření, cíl opatření, provádění, odpovědnost, priorita, Termín splnění, úroveň splnění.

Slib týmu

Zaměstnanci / tým se zavazují, k aktivní podpoře kvality služeb a souhlas potvrzují svým podpisem na souvisejících dokumentech. Kopie dokumentu se zasílá poštou do koordinačního centra NIK CR, které celou předloženou dokumentaci po projednání vrací zpět žadateli

Závazek kvality

Kvalita služeb, prováděných společnostmi vyplývá z přijatého systému řízení kvality, tj. metod a nástrojů, které pomáhají kvalitě služeb zlepšit. Výsledkem jsou vnitřní normy a standardy pro kontakt se zákazníky, které jsou používány a neustále rozvíjeny všemi zaměstnanci. Tyto standardy, takzvané "měkké" faktory kvality jsou, individuálně nastavitelné pro každou společnost.

Příslib kvality, je základem pro označení podniků ve všech stupních Q, v jednotlivých odvětvích, je obecným tvrzením a dokladem hodnocení kvality služeb. Dokládá zapojení zaměstnanců v procesu řízení kvality (hlavní zásady pro vlastní činnosti), určuje aspekty směrem k zákazníkům, které zákazníci oceňují a posuzují napříč všemi sledovanými odvětvími (leitmotiv pro zviditelnění).

Informační materiály o hodnocené firmě

Dokladem o činnosti firmy a její kvalitě jsou informační a reklamní materiály, které firma vydává pro své zákazníky v rámci marketingu. Tyto materiály jsou neformálním dokladem o snahách firmy a jejím postavení na trhu. Při hodnocení se k těmto materiálům přihlíží.

Aktualizace certifikátu po roce

Jedná se o kontrolu úspěšnosti vlastní činnosti u přijatých standardů a cílů. Současně s hodnocením jsou na jeho základě přijímána nová opatření na další rok. Certifikačnímu centru se zasílá hodnocení, nový akční plán s minimálně osmi opatřeními a jejich implementací na následující období 12 měsíců. Úkoly, které nemohly být splněny nebo jejich zaměření trvá, je možno převádět do dalšího hodnoceného období.

2.5 Reklama a používání značky Q

Organizace může používat udělené značky kvality v rámci své marketingové činnosti a uvádět ji jako součást své reklamy a to bezúplatně nejdéle však po dobu tří let pokud dodržují prolongaci její planosti v daném období.

Certifikační autorita NIK CR ve spolupráci s Radou pro certifikaci kvality při NIK CR, je povinen udržovat seznam všech podniků, kterým byly vydány značky kvality a ve volně přístupném

seznamu rovněž uvádět podniky, jímž byla značka odňata. Současně vede adresáře certifikovaných poradců, auditorů, trenérů kvality s registrací působnosti v Národním institutu kvality cestovního ruchu.

- V případě, že podnik jedná proti zásadám kvality nebo jsou podány stížnosti od zákazníků, institucí případně u NIK CR, může mu být po projednání situace, odňata známka kvality.
- Nová žádost může být podána v průběhu roku po zrušení značky kvality a odnětí práva jejího umístění. Po změně v uvedené v žádosti může být obnoveno udělení značky kvality podáním nového akčního plánu s nejméně osmi konkrétními opatřeními, spolu s vyhodnocením dosažených výsledků posledního akčního plánu.
- Proti rozhodnutí je možno podat odvolání k Národnímu institutu kvality cestovního ruchu. Rozhodnutí o odnětí značky kvality spadá, pod odpovědný orgán za koordinaci kvality a Radu pro certifikaci kvality při Národním institutu kvality cestovního ruchu.

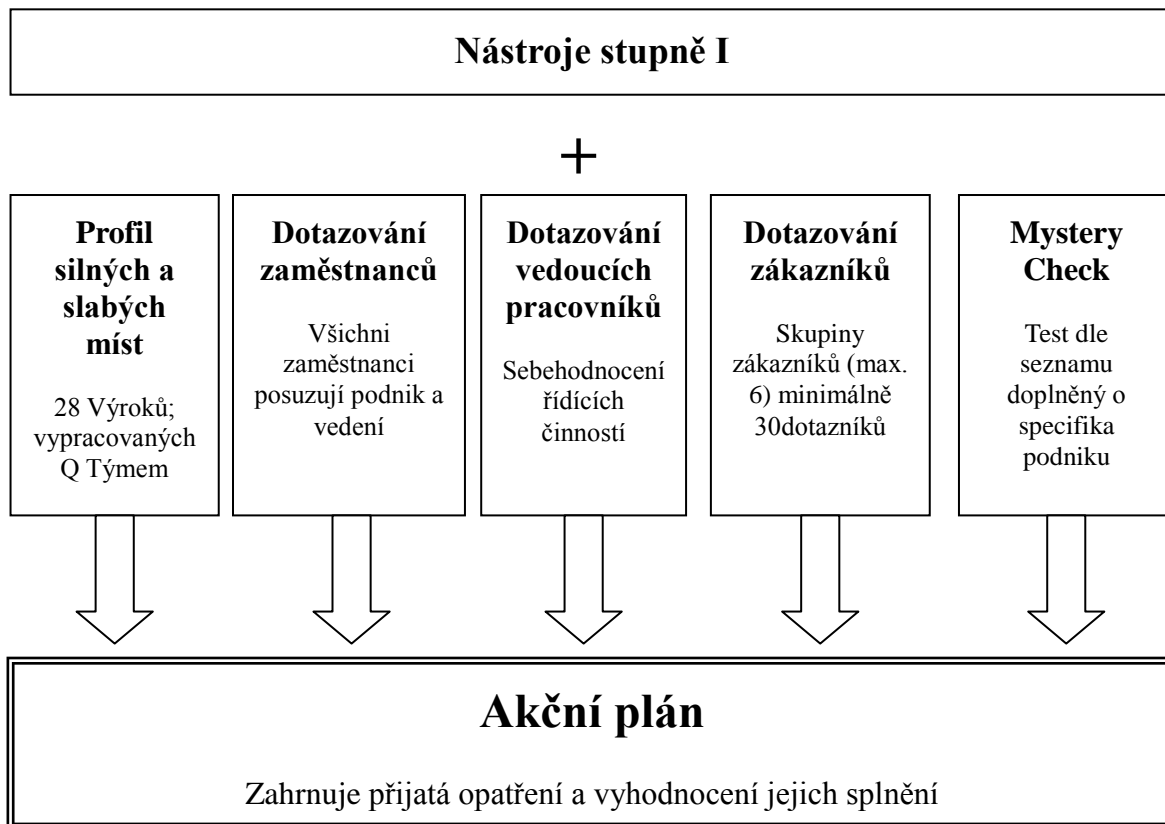
2.6 Zachování certifikace nebo postup na stupeň II

Značka kvality udělená na období tři let po uplynutí této doby ztrácí platnost.

Firma, která je držitelem značky kvality Q I má po uplynutí této doby možnost na základě sebehodnocení (viz. Roční kontrola výsledků ve firmě), předložení nového plánu opatření pro další období, požádat o zachování uděleného (recertifikaci) Stupně Q I. Po jeho prolongaci dále pokračovat ve své certifikované činnosti. Základem pro prolongaci je změnit již splněné cíle a vytvořit kvalitativně nové vyšší požadavky, které se mění každé tři roky, aby stimulace ke kvalitě zůstala zachována a bylo zajištěno systematické rozvíjení kvality a její další vývoj. Na tomto základě bude po posouzení zachována certifikace na stupni Q I s principy sebehodnocení a slibů k závazkům kvality. Informace, které stanoví požadavky a dílčí podrobnosti pro žádající firmu podá koordinační centrum systému kvality NIK CR.

Pokud se chce společnost zapojit do systému kvality s externím hodnocením je kladné vyhodnocení jejích dosažených výsledků doporučením k provedení změny na úroveň QII. Součástí je předložení předepsaných příloh k žádosti o udělení dalšího stupně a úspěšné hodnocení ve společnosti žádající Stupeň II.

3 Stupeň II



Obrázek č. 4: Nástroje Stupně II

Zdroj: Úprava a aplikace z prezentace *Schulungshandbuch Stufe I – Ausbildung zum Qualitäts-Coach*. 2010

3.1 Zásady Stupně II

Na Stupeň I "Kvality služeb" se nevztahuje na absolutní měřítko, ale měří se kvalita produktu nebo služby ve prospěch splnění očekávání zcela konkrétních zákazníků, protože ne všichni zákazníci budou mít od služby stejná očekávání a budou mít velmi odlišné představy o tom, co požadují.

Ve stupni II jsou aplikovány konkrétní nástroje zaměřené na poskytování „Kvalitních služeb“ založené na získávání konkrétních informací od jednotlivých skupin zákazníků, zaměstnanců a ostatních zainteresovaných stran. Základem je stejně jako ve Stupni I tým a týmová práce celého pracovního kolektivu při poskytování „Kvalitních služeb“.

Vzhledem k tomu, že v praxi je prakticky nemožné uspokojit velmi rozdílné potřeby všech konkrétních zákazníků, ale je nutné "nabízet kvalitní služby". Proto, je nezbytné poskytnout službu splňující alespoň očekávání některých skupin zákazníků, zejména těch, kteří jsou pro podnik hlavní

cílovou skupinou. Podnik se při poskytování služeb musí přinejmenším specializovat alespoň na takové služby, které plní očekávání jednotlivých skupin jejich zákazníků, než se snažit nabízet rozsáhlé služby pro všechny zákazníky, a tím možná některé z nich zklamat.

- Nabízet nejlepší kvalitu, která uspokojí očekávání cílové skupiny a to nejen co možná nejlépe, ale zásadou je inspirovat zákazníky prostřednictvím jimi neočekávaných služeb.
- Manažeři by také měli vzít v úvahu, jak důležitá je jejich role pro motivaci všech zaměstnanců.
- Zákazník nerozlišuje, který partner poskytl plnění služby – posuzuje výkon (službu) jako celek.

Systém tvorby a stanovení testů k prověření poskytované úrovně kvality služeb, je vytvářen pro celý provoz se všemi jeho realizovanými službami, spolu se zahrnutím subdodavatelů a partnerů.

Manažer kvality

Pro zavádění a měření kvality ve stupni Q II musí mít společnost způsobilého manažera kvality, který je zaměstnancem společnosti a musí mít přístup ke všem informacím a řídicím procesům směřujícím k systému kvality. Manažer kvality musí být zaměstnancem podniku. V případě odchodu manažera kvality je postupováno obdobně jako u trenéra kvality (viz. Kapitola 2.2).

3.2 Nástroje pro měření kvality služeb Stupně II

Nástroje pro měření své "Kvality služeb", musí být co možná nejobektivnější.

Tyto nástroje jsou:

- Profil silných a slabých míst
- Dotazování zaměstnanců
- Dotazování Vedoucích pracovníků
- Dotazování zákazníků
- Mystery Person (Mystery Client....)
- Hodnotící zpráva
- Akční plán

V akčním plánu jsou stanovena:

- opatření,
- jak bude opatření realizováno
- kdo je odpovědný za realizaci opatření, kdo bude informován o průběhu
- do kdy bude opatření realizováno

1. Profil silných a slabých míst

Vytvoření profilu silných a slabých míst je základem pro školení zaměstnanců firmy, zahrnuje firmu jako celek, včetně všech oddělení a poboček.

Jednotlivé části firmy kriticky posoudí samy sebe, a tím porozumí, kde je potřeba stanovení akce (opatření) pro zlepšení kvality služeb.

Prostřednictvím sebehodnocení zaměstnanců a sebehodnocení vedoucích pracovníků, prováděného tak jak s ním byli seznámeni pracovníci ve stupni Q I, je možné určit, k jakým přistoupit opatřením pro rozvoj a zajištění kvality služeb. Vznikne také náhled pro realizaci kvality služeb a náměty ke zlepšení.

Oblasti profilu Silných a slabých míst:

- Závazek vedení

(Další vzdělávání vedoucích pracovníků, Dohoda o plnění cílů zaměstnanců v manažerských pozicích atd.)

- Politika a strategie

(Průzkum trhu, inovace a vývoj produktu, krizové řízení, zaměstnanci / tým, znalost politiky a cílů společnosti, vzdělávání a výcvik zaměstnanců, výběr a výběrová řízení na dodavatele)

- Partnerství a zdroje

(Zdroje a životní prostředí, infrastruktura podniku - vybavení a zařízení, spolupráce a partnerství)

- Procesy

(Soulad podnikových standardů s očekáváním zákazníků, interní a externí komunikace, požadavky na kvalitu, kontrola kvality, optimalizace produktů a služeb, dokumentace a záznamy)

- Zákazníci - výsledky

(Kontakt se zákazníkem, plnění speciálních požadavků zákazníka, stížnosti – reklamace)

- Výsledky zaměstnanců

(Zaměstnanecké průzkumy, výsledky vztahující se k firmě)

- Významné výsledky společnosti

(Ukazatele výsledků, kontrolování nákladů, sestavování rozpočtu a kontrola)

2. Dotazování zaměstnanců

Sebehodnocení a hodnocení podniku formou dotazování zaměstnanců, poskytuje vedení podniku konstruktivní názory zaměstnanců na systém. Sebehodnocení je anonymní a odpovídá na vnímání různých oblastí:

Spokojenost v podniku, znalost cílů, politiky a vizí, vnímání ze strany nadřízených / vedoucích pracovníků, motivování zaměstnanců, motivace k podávání návrhů na zlepšení prováděných činností, předávání informací, další vzdělávání, a další.

3. Dotazování vedoucích pracovníků

Dotazování vedoucích pracovníků je prováděno formou sebehodnocení. Vedoucí pracovníci (manažeři) provádějí sebehodnocení v mnoha oblastech týkajících se například:

Znalosti cílů, politiky a vizí, jejich vnímání ze strany zaměstnanců, motivování zaměstnanců, znalost plnění úkolů podřízených, a další.

4. Dotazování zákazníků

Prostřednictvím dotazování zákazníků a využívání Mystery Person (Mystery Client...), jsou poskytnuty vedení podniku následující informace:

Jak spolehliví jsou zaměstnanci a celkový obraz provozu z pohledu zákazníka, jak dobře jsou oceňovány dovednosti při poskytování služeb pro zákazníky a jaké jsou kompetence zaměstnanců, jak vnímá zákazník zaměstnance - přátelskost a vstřícnost, jak jsou zaměstnanci schopni se vcítit do zákazníka - identifikace očekávání a přání zákazníků, jak příjemné a funkční je prostředí podniku, jak dobře je vybavené a udržované, atd.

5. Mystery Person (Mystery Client....)

Návštěva Mystery Person (Mystery Client...) je možná nejdříve po dokončení Profilu silných a slabých míst, nejpozději však šest měsíců po jeho odevzdání.

Je nutné předat oznámení o dokončení Profilu silných a slabých míst podniku do Certifikačního centra, které poté vyśle Mystery Person (Mystery Client...).

Mystery Person (Mystery Client...) zpracuje hodnotící zprávu, která je předána certifikačnímu centru a dále pak spolu s Hodnotící zprávou centra je předána klientovi.

Mystery Person zůstává v anonymitě pro zachování objektivnosti prováděných prověření. Odpovědnost za jeho činnost nese NIK CR.

6. Hodnotící zpráva

Hodnotící zpráva a je zpracována a předána klientovi (podniku):

- Po předání všech sebehodnocení a hodnocení (zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci, zákazníci, atd.)
- Po doplnění a odeslání cílových hodnot akčního plánu za minulé období – jeho splnění nebo odůvodněná nesplnění či překročení
- Po provedení návštěvy Mystery Person (Mystery Client....) a zpracování zprávy z kontroly

Na základě hodnotící zprávy je provedena analýza této zprávy v samotném podniku. Analýzy se účastní všichni zaměstnanci podniku a diskutují o výsledku hodnocení.

Po závěru diskuse jsou přijaty závěry, které jsou doplněny do Akčního plánu na další období. Při tvorbě nového akčního plánu je možné převést části minulého akčního plánu, které jsou pro procesy v podniku zásadní a jejich cíle nebyly naplněny, nebo byly naplněny pouze částečně.

V Akčním plánu musí být stanoveno alespoň 8 nových opatření, která budou realizována v dalším období.

7. Akční plán

- Sestavuje se na základě analýzy Hodnotící zprávy a to do dvou měsíců od jejího obdržení
- Po konečné kontrole aktuálního Akčního plánu stupně a odeslání do Certifikačního centra
- Tým pro kvalitu ve svém hodnocení začlení návrhy na opatření vzniklé z výsledku Hodnotící zprávy
- Popřípadě Tým pro kvalitu vypracuje další opatření
- Stanoví nejméně 8 nových opatření, která budou realizována v období jednoho roku pro Stupeň II s cílem neustálého zlepšování kvality

3.3 Tři strategie pro zavádění

Při zavádění systému Kvality služeb je nutné vzít v úvahu velikost a strukturu podniku, kde bude Stupeň II v praxi prováděn. Jsou možné tři strategie dle velikosti organizace:

1. Malé a střední podniky (do cca 15 zaměstnanců)

Manažer kvality se zapojením všech zaměstnanců podniku vypracuje všechny nástroje programu. Je nutná komunikace vedení při sdělování jakou důležitost má tento projekt pro celý podnik.

2. Střední a velké podniky (do cca 50 zaměstnanců)

Manažer kvality a členové týmu kvality pracují společně na profilu silných a slabých míst se všemi zaměstnanci. Spolupráce při tvorbě je v přiměřeném rozsahu nebo rozdělena dle oddělení. Členové týmu kvality jsou ze všech oblastí a útvarů podniku. Do tvorby jsou zahrnuti i manažeři a zaměstnanci z různých úrovní hierarchie podniku. V ideálním případě, jsou také zahrnuti členové rady zaměstnanců (pokud v podniku existuje). Členové týmu kvality mají za úkol zajistit, aby sebehodnocení pro vedoucí pracovníky (manažery), zaměstnance a zákazníky, byla včas vydána a po vyplnění vrácena k vyhodnocení. Tým kvality po provedení analýzy Hodnotící zprávy pracuje na Akčním plánu. Do diskuse o výsledku hodnocení jsou zapojeni všichni zaměstnanci podniku.

3. Velké podniky (více než 50 zaměstnanců)

Manažer kvality spolu s týmy kvality připraví profil silných a slabých míst. Pokud je provoz velmi velký nebo jsou provozní útvary velmi specifické, měl by pro každý takový útvar být vytvořen vlastní tým kvality. Všechny ostatní činnosti, platí shodně, jako je popsáno v případě středních podniků. I zde je nutná snaha o zapojení všech zaměstnanců do diskuse.

Jednotlivé týmy kvality vypracují opatření pro Akční plán, tyto opatření jsou pak na společné schůzi zpracovány a upraveny do požadovaných minimálních 8 opatření.

3.4 Plán organizace pro zpracování stupně II

Na získání značky kvality Q Stupně II se podílí celý podnik, jedná se o náročný postup vyžadující nasazení pracovníků a vyšší časovou náročnost, než je tomu u Stupně I.

Příprava je realizována tak, že Manažer kvality má vyhrazen veškerý svůj čas na intenzivní práci spojenou s projektem a to nejméně do doby, kdy dokončí přípravu konkrétního Akčního Plánu, formuluje odpovědnosti pracovníků za realizaci opatření a takto zpracovaný Akční plán předá

k posouzení vedení. Manažer kvality je odpovědný za zavádění a případné vzniklé potíže při realizační fázi. Po uplynutí roku a po zpracování hodnocení znovu definuje nový Akční plán pro další rok.

Doporučuje se proto pro podnícení budování projektu Kvality v podniku, aby byly vzaty v úvahu následující předpoklady:

1. Manažer kvality je vedoucím projektu. Proto bude na omezenou dobu uvolněn od svých běžných úkolů a zastoupen kolegy, aby se mohl soustředit na vypracování základu Akčního plánu za použití různých nástrojů a rozhovorů.
2. Manažer kvality obdrží od managementu nezbytné kompetence, aby byl schopen pro podnik v zadaném čase realizovat kroky k dosažení cíle – získání značky Q, Stupeň II.
3. Podle potřeby v časově stanovených etapách, zpracovává jednotlivé nástroje kvality.
4. Součástí projektu je finanční rozpočet s jasným vymezením nákladů na zajištění a zlepšování Kvality.

4 Hodnocení kvality

Pro zajištění hodnocení kvality v rámci systému Stupňů QI a QII Národní institut kvality cestovního ruchu (NIK CR) je svým zřizovatelem Ministerstvem pro místní rozvoj akreditován k certifikaci hodnotitelů kvality v cestovním ruchu. Hodnotitelé kvality jsou externími spolupracovníky INK CR.

Každý certifikovaný hodnotitel cestovního ruchu v působnosti Národního institutu kvality cestovního ruchu je povinen se zúčastnit stanoveného certifikačního kurzu pořádaného Národním institutem kvality cestovního ruchu a ukončit jej závěrečnou hodnotící zkouškou, na jejímž základě obdrží příslušný certifikát. Školení mohou být specializována na např. Hotelnictví, gastronomie, TIC a CK atp.

Certifikovaní hodnotitelé a auditoři pro jiné systémy kvality pro Stupňů QIII např. ISO, působící v jiných oblastech a u certifikačních autorit pro systémy ISO, jsou povinni v případě zájmu o vydání certifikátu pro hodnocení Stupně QIII, pro příslušnou oblast cestovního ruchu, být doškoleni a přezkoušeni v rozsahu specifických oblastí cestovního ruchu, pro něž jim bude vydán certifikát hodnotitele Národního systému kvality cestovního ruchu, pro zachování kontinuity v rámci hodnocení systému QI-QIII.

Vzdělávání auditorů pro Stupeň III je prováděno NIK CR za úplaty.

Hodnocení dosažení výsledků předkládaných k udělení nebo prolongaci Certifikátu kvality pro příslušný stupeň je prováděno přidělením bodové hodnoty, a to jak v případě sebehodnocení, tak i hodnocení hodnotitelem.

Hodnotící bodový systém kvality

Hodnotící bodový systém Národního systému kvality v cestovním ruchu je veřejný a obdrží jej každý hodnocený subjekt a vydává jej INK CR na základě schválení MMR ČR. Seznámení se s hodnotícím systémem je součástí přípravy trenérů kvality, manažerů kvality, hodnotitelů a Mystery Person. Systém vychází ze 100 bodové stupnice, kdy každé oblasti je přiřazena bodová váha dle její závažnosti.

5 Školení trenérů a manažerů kvality pro Stupeň I a II

Absolvování školení trenérů a manažerů kvality je dobrovolné. Účelem školení je poskytnout subjektům, které se rozhodnou usilovat o získání značky kvality Q potřebné informace pro pochopení podstaty systému, provádění sebehodnocení při zavádění systému a vyhodnocování dosažených výsledků.

Školení Trenérů a manažerů kvality pro Stupeň I a II je vhodné realizovat na úrovních:

- 1/ Základní školení – rozsah 1-1¹/₂ dne nutné nezbytné absolvování pro udělení značky Q
- 2/ Rozšířené školení

Základní školení je povinné školení, které musí úspěšně absolvovat uchazeč o získání certifikátu Trenéra kvality pro I stupeň nebo Manažera kvality pro II stupeň. Tématem tohoto školení je získání informací: co je Národním systémem kvality služeb v cestovním ruchu a jaká je jeho struktura, požadavky na zpracování dokumentace pro udělení značky „Q“, používání jednotlivých dokumentů, tvorba systému procesů a jejich hodnocení, stanovování opatření, sestavování akčních plánů a jejich vyhodnocování, provádění sebehodnocení, způsob ověřování ze strany NIK CR, atp.

Rozšířené školení trenéra kvality pro I stupeň nebo Manažera kvality pro II stupeň je zaměřeno na prohloubení znalostí a praktických dovedností, zejména pro oblasti středních firem s většími pracovními týmy. Cílem je doplnění detailních informací o systémech a vysvětlení jednotlivých částí systému včetně poskytnutí návodů a metod pro identifikaci procesů, identifikaci a realizaci

opatření, návrhy akčních plánů, zavádění systému, provádění dotazníkových analýz, přípravu na Mystery Check a technik vedení sebehodnocení atp.

6 Poradci

Stejně podmínky na certifikaci pro Národní systém kvality cestovního ruchu se vztahují na poradenské subjekty včetně poradců, poskytující poradenské služby při zavádění Národního systému kvality Q. Činnost poradenských subjektů není regionálně omezena. Činnost je hrazena přímo podnikatelským subjektem, který si poradenství objednal. Vzdělávání poradenských subjektů je prováděno NIK CR za úplatu.

7 Akreditace certifikačních autorit

Akreditace certifikačních autorit spadá pro oblast cestovního ruchu do výslovné kompetence Ministerstva pro místní rozvoj - odbor cestovního ruchu. Pro jednotnost národního systému kvality cestovního ruchu jsou pro sektor hotelnictví akceptováni hodnotitelé a poradci s certifikací udělenou v rámci EHQ scheme HOTREC s nímž by měl být národní systém kvality Q kompatibilní.

Akreditace autorit a certifikace hodnotitelů pro systém kvality Q Stupňů QI+QII nespadá do kompetence Českého institutu pro akreditaci (ČIA).

V kompetenci ČIA jsou systémy ISO a kvalifikace pro auditory těchto systémů. Jejich kvalifikace pro specifické sektory musí být v souladu s normou ČSN EN ISO 19011 - Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu.

8 Závěr a podněty k metodologii zavádění systému

Zavádění Národního systému kvality cestovního ruchu předpokládá obecné chápání této snahy, která je vstřícnou k našim občanům a návštěvníkům naší země. Půjde o cílený tlak na změnu nazírání ve vzájemných mezilidských vztazích a vztazích vůči provozním prostředkům i výkonu své vlastní pracovní činnosti.

Přechod na postupné interní sebehodnocení pracovních týmů, které v posledních desetiletích vymizelo, bude vyvolávat obavy. Zaměstnanci si navykli na hodnocení ze strany manažerů a ve značné míře je ignorují. Hodnocení v týmu je trvalý společenský tlak vedoucí ke změnám postojů a jednání jednotlivce vůči týmu a třetím osobám. Vystupují do popředí obavy - co si o mně druzí myslí ve své podstatě jsou zpravidla přijímány týmem pozitivně a ve své podstatě i manažerem.

Novým prvkem v hodnocení dosahovaných výsledků a plnění přijatých závazků kvality je anonymní hodnocení, které řídí a sleduje NIK CR. Své hodnotitele - inspektory rovněž řídí a vzniká tak kontinuální stav pro posuzování a zlepšování hodnocení stávajícího stavu kvality.

Po celkovém posouzení a zvážení rozhodujících aspektů navrhuje a doporučuje se zakoupení licence a zavedení systému kvality Q z Německa pro stupeň I a II včetně software a provést jeho lokalizaci a úpravu pro Českou Republiku. Vychází se ze skutečnosti, že modifikace Německého systému Q je pro ČR ve svém rozpracování bližší naší národní mentalitě. Systém odpovídá celé širší segmentů cestovního ruchu včetně další infrastruktury, která je jeho nedílnou součástí.

Nákupem licence systému Q Německa bude zajištěna kompatibilita se zavedenými evropskými systémy kvality navazující na oborové normy mezinárodních sdružení utvářených v Evropě.

Na základě této skutečnosti je nezbytné vypracování:

Strategie publicity k projektu certifikace kvality

Při stanovování strategie publicity pro realizaci Národního systému kvality v cestovním ruchu je nutné vytvořit akční plán publicity projektu certifikace systému kvality a zejména:

- vycházet z potřeby širokého chápání procesů kvality laickou veřejností
- výkladu základních premis postojů profesních skupin, jejich vnímání a akceptování systému kvality, jako součásti jejich osobních snah po společenském uznání. Tyto premisy jsou také rozhodující pro působení profesních skupin navenek ke klientele, tedy vliv na veřejné mínění. Půjde zejména o:

- apriorní odmítání bez udání důvodu
- argumentace typu obtěžování a nová administrativa
- důsledky ekonomické krize
- nekvalitní personál
- požadavky na provozní dotace

Významným aspektem je náprava chyb, které byly udělány při zavádění certifikace ISO 9001 a přetrvávají dodnes. Stále panuje dojem o možném ilustrativním hodnocení, které ve své podstatě je skutečnou zátěží pro firmu, nikoli hodnocením skutečné kvality řízení a tvorby výsledného produktu/služby.

Za tím účelem je nezbytně nutné:

1. informovat o cílech, postupech a pozitivních znacích Národního systému kvality cestovního ruchu, informovat redakce odborného tisku i deníků, popularizujících časopisů a tiskovin.
2. Vysvětlením podstaty a cílů i v mezinárodním kontextu, získat kvalifikovaný přístup novinářské obce, masmedií obecně a to k pozitivní popularizaci systému a poskytnutí prostoru pro pozitivní pohledy a hodnocení ze strany profesních sdružení
3. informovat zástupce profesních sdružení a asociací o podstatě, metodologii a cílech projektu
4. získat podporu v tisku a informačních mediích profesních sdružení a asociací
5. ze strany MMR metodicky působit na „osvětové“ články k uvedení projektu, s cílem získat pro něj pochopení a podporu odborné veřejnosti nesdružované v profesních sdruženích a asociacích
6. získat podporu na regionální úrovni s cílem prokázání splnění jejich požadavků na řízení a hodnocení kvality
7. V takto tvořené publicitě omezit se na osvětu cílů a plnění požadavků v oblasti kvality.
8. Absolutně se nezabývat specifiky profesí, procesní strategií, standardy a jinými specifiky. Toto není podstatné a je zavádějící, neboť tvorba standardů je v systému kvality řešena na týmové úrovni dané společnosti a profesní skupiny. Zde jsou pouze výjimkou technická kritéria kvality určovaná jednotlivými normami a standardy vypracovanými jednotlivými sektory CR, jejich profesními sdruženími a asociacemi.

Příprava kvalifikovaných manažerů kvality, hodnotitelů a poradců

1. Vydat Příručku pro lektory a provést jejich vzdělávání pro provádění základních a následných školení v systému kvality – školení trenérů kvality a manažerů kvality
2. Vydat příručku pro zavádění systému kvality Q pro stupeň I a Stupeň II, zaměřenou na možnosti samostudia k následnému zavádění systému.
3. Vydat pro hodnotitele a poradce příručky a metodické pokyny k hodnocení, tvorbě nástrojů kvality a akčních plánů, vnitřních standardů včetně definování procesů a jejich hodnocení.
4. Vydat praktickou příručku „krizového managementu“ kvality pro podnikatele s cílem vysvětlit jim velmi přístupně podstatu cíle systému a tím zabránit vzniku profesních tlaků o šikanování podnikatelů hodnotiteli a nemožnosti objektivního hodnocení.
5. prostřednictvím poradců a expertními články i vystoupeními v masmédiích cíleně psychologicky a systémově působit na veřejnost, že přijetím systému kvality se podnikatel zařazuje mezi vážené firmy se seriózním přístupem k zákazníkům.
6. Vypracovat systém odborného doškolování pro podnikatele v obchodní praxi a jejích aspektech kvality. Obchodní strategii a systémech sebehodnocení jako účinné formy k posílení konkurenceschopnosti a autority na trhu.
7. Vytvořit otevřený informační portál pro Národní systém kvality cestovního ruchu, který by byl kompatibilní se stávajícími portály profesních sdružení a spolupracujícími právními subjekty. Vytvořit tak mimo jiné i nezbytný modifikovaný psychologický informační přístup k ovlivňování veřejného mínění, ku prospěchu věci.
8. Realizovat společná kalibrační setkání poradců a hodnotitelů jako základ pro udržování jejich odborné způsobilosti. Tato setkání mají za cíl zprostředkování nových informací, sjednocení hodnocení v systému Národního systému kvality v různých profesních sektorech a to formou vzájemné prostupnosti informací. Roční frekvence cca 3 – 4 kalibrační setkání s povinností minimální účasti na 2 setkání, pro udržení certifikátu poradce nebo hodnotitele.

Hodnocení pro udělení značky

1. Předpokládá se optimálně spolupráce se dvěma hodnotitelskými společnostmi - na základě zahraničních zkušeností. Reálný počet hodnotitelů je do období prvních 5 let 10 a hodnotitelů s certifikací inspektorů NIK CR (anonymní) rovněž 10. V případě Česka by šlo o respektování geografických a národních celků, oblast Čechy a Morava.

Použité zdroje

HOTREC - Hotels, Restaurants & Cafés in Europe. *Quality*. [online]. 2010 [cit. 2010-07-20] Dostupné z WWW: <http://www.hotrec.eu/pages/policy_areas/quality/>.

Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2007-2013. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2007 [cit. 2008-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-cr-na-obdobi-2007-2013>>.

Analýzy kvality služeb pro vybrané sektory cestovního ruchu. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010 [2010-07-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Informace-Udalosti/Narodni-system-kvality-sluzeb/Zavadeni-narodnich-standardu-kvality-ve-vybranych-/Analyzy-kvality-sluzeb-pro-vybrane-sektory-cestovn>>

NENADÁL, J. a kol. *Integrovaný systém řízení - praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky*. Praha: Dashöfer Holding, Ltd. & Verlag Dashöfer, nakladatelství, s.r.o., 2008. ISSN:1801-8165.

ServiceQualität Deutschland. [online]. 2010. Dostupné z WWW: <<http://www.servicequalitaet-deutschland.de>>.

10 gute Gründe für das Q. ServiceQualität Deutschland. [online]. 2010 Dostupné z WWW: <<http://www.q-deutschland.de/19.html>>.

ServiceQualität Deutschland in Bayern. [online]. 2010 Dostupné z WWW: <http://www.servicequalitaet-bayern.de/cms/front_content.php?idart=2>.

Schulungshandbuch Stufe I – Ausbildung zum Qualitäts-Coach - Presentace. [CD-ROM], Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland, 2010

Schulungshandbuch Stufe I – Ausbildung zum Qualitäts-Coach. Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland, 2010.

Schulungshandbuch Stufe II – Ausbildung zum Qualitäts-Trener. Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland, [CD-ROM], 2010.

Technický portál - E-mail noviny. Praha: Dashöfer Holding, Ltd. a VERLAG DASHÖFER, nakladatelství, spol. s r.o., 2010

Antragsunterlagen der Stufe I – Qualitätsversprechen. ServiceQualität Deutschland in Bayern. [online]. 2010. Dostupné z WWW: <http://www.servicequalitaet-bayern.de/cms/front_content.php?idcat=23&lang=1&client=1>

Normy

Český normalizační institut. *ČSN EN ISO 9001 – Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha, Český normalizační institut, 2009.

Český normalizační institut. *ČSN EN ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu - Požadavky s návodem pro použití*. Praha, Český normalizační institut, 2004

Český normalizační institut. *ČSN EN ISO 19011 - Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha, Český normalizační institut, 2003

Český normalizační institut. *ČSN 761110 – Služby cestovního ruchu – Klasifikace ubytovacích zařízení – Kategorie hotel, hotel garní, penzion, motel a hotel*. Praha: Český normalizační institut, 2010.

Zákony

Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech, ve znění novely zákona č. 231/2010 Sb., platné od 1.1.2011

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma organizační struktury Národního institutu pro kvalitu cestovního ruchu v rámci Národního systému kvality služeb cestovního ruchu.....	6
Obrázek č. 2: Schéma udělení značky kvality „Q“.....	14
Obrázek č. 3: Nástroje Stupeň I.....	35
Obrázek č. 4: Nástroje Stupeň II.....	41