

Vysoká škola hotelová v Praze

Katedra cestovního ruchu

Systemy řízení kvality v hotelnictví a gastronomii

studijní opora pro kombinovanou formu studia

Ing. Jiří Sysel, Ph.D.

Praha 2014

Výuka předmětu CR117 Systémy řízení kvality v hotelnictví a gastronomii v kombinované formě studia

Identifikace předmětu

- Znak:** SRK
- Název:** Systémy řízení kvality v hotelnictví a gastronomii
- Určení:** Management hotelnictví a lázeňství
- Autor:** Ing. Jiří Sysel, Ph.D.
- Rozsah:** Výuka probíhá v jednom modulu v celkovém rozsahu pěti hodin. Formou atestace je zkouška (3 kredity).
- Garant:** Ing. Jiří Sysel, Ph.D.
- Přednášející: Ing. Jiří Sysel, Ph.D.
 - Zkoušející: Ing. Jiří Sysel, Ph.D.

Vymezení cíle předmětu

Cílem předmětu je poskytnout základní informace o tématu kvality, jejího managementu a vysvětlit vývoj přístupů ke kvalitě a hlavní trendy v současné ekonomické a společenské realitě. Dalším cílem je prezentovat národní systémy řízení kvality služeb ve vybraných evropských zemích a doložit specifika řízení kvality v organizacích cestovního ruchu.

Důraz je kladen zejména na praktické aspekty řízení kvality v hotelech a lázeňských zařízeních.

Celkový studijní čas

- **60 hodin**

Harmonogram

- Předmět je zařazen do 4. semestru
- Přednášky: únor

Návod pro práci se studijními texty

Studijní opora předmětu Systémy řízení kvality v hotelnictví a gastronomii je výchozí studijní materiál, který doplňuje vlastní výuku předmětu v prezenční formě studia. Posluchačům poskytuje základní orientaci v problematice managementu kvality a motivuje je k aktivní práci s informačními zdroji.

Součástí studijního materiálu jsou otázky k procvičování, které studujícím nahrazují přímou výuku, která probíhá v rámci seminářů v prezenční formě studia.

Modul – 5 hodin

1. Tutoriál

1.1. Průvodce kurzu

Obsahová náplň předmětu

1. Historie a současné koncepce managementu kvality
2. Mezinárodní normy ISO 9000
3. Total Quality Management – Model excellence EFQM a Model CAF
4. Management kvality ve službách cestovního ruchu

Studijní literatura

Základní:

- Sysel J.: Koncepce řízení kvality a cestovní ruch, www.citellus.cz/akademie
- Sysel J.: Metody a nástroje managementu kvality ve službách cestovního ruchu, Czech Hospitality and Tourism Papers, VŠH, Ročník VII, číslo 14/2011 , ISSN 1801-1535
- Sysel J.: Management kvality v cestovním ruchu ve vybraných evropských zemích a řešení v České republice, Czech Hospitality and Tourism Papers, VŠH, Ročník VI, číslo 12/2010, ISSN 1801-1535

Doporučená:

- EFQM: Model Excellence EFQM, Česká společnost pro jakost, 2010, ISBN 90-5230-522-0
- EIPA: Společný hodnotící rámec, NISPK, 2010, ISBN 978-80-02-02277-0
- Norma ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu kvality – Požadavky, ÚNMZ, 2009
- Gronroos Ch.: Service Management and Marketing, John Wiley, 2007, ISBN 978-0-470-02862-9
- Veber J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, Management Press, Praha 2010, ISBN 978-80-7261-210-9

Cíle výuky

Po úspěšném a aktivním absolvování výuky:

- a) **Student získá** základní přehled o tématu kvality a jejího managementu. Porozumí vývoji přístupů a současným koncepcím řízení kvality. Bude znát strukturu a obsah hlavních systémů managementu kvality, a to standardů ISO 9001, Modelu excelence EFQM a Modelu CAF. Pochopí principy a specifika řízení kvality v oblasti služeb cestovního ruchu. Bude mít přehled o vybraných národních systémech řízení kvality služeb cestovního ruchu v evropských zemích.
- b) **Student bude umět** analyzovat a posoudit řízení kvality v konkrétních podmínkách hotelových podniků, lázeňských a gastronomických organizací. Dokáže aplikovat teoretické poznatky standardů ISO a modelů podnikatelské úspěšnosti do procesů poskytování služeb v organizacích cestovního ruchu.
- c) **Student bude schopen** navrhnout řešení pro řízení a zlepšování procesů v hotelových podnicích, lázeňských a gastronomických organizacích. Bude kompetentní pro navrhování opatření pro efektivní činnost organizací cestovního ruchu. Student bude schopen porozumět novým trendům a inovacím v oblasti systémů managementu kvality.

Požadavky ke zkoušce

Předmět CR 117 je ukončen ústní zkouškou. Předpokladem pro její složení je

- aktivní účast na výuce ve studijním modulu
- prostudování základní literatury a studijní opory
- splnění korespondenčních úkolů (workshopů)

1.2. Organizace studia

Výuka předmětu CR 117 Systémy řízení kvality v hotelnictví a gastronomii je rozdělena na kontaktní a distanční část a probíhá v jednom modulu. Kontaktní výuka je realizována v rozsahu pěti hodin v rámci jednoho soustředění.

Převážná část kombinované formy studia předmětu CR 117 má distanční formu, avšak z hlediska pedagogického přístupu ke studentům a jejich možnostem spolupracovat s vyučujícím (tutorem) jde o průběžnou výuku. Na tutoriálech a ve studijních materiálech jsou zadávány úkoly, jejichž splněním student dokládá průběžný charakter svého studia.

Komunikace s vyučujícím je zajištěna přes Internet. V případě problémového tématu má student možnost navštívit přednášky či semináře prezenčního studia. Pokud mu nestačí konzultace prostřednictvím výukového prostředí (Informační systém VŠH, dále jen „IS“), může si domluvit individuální (eventuálně kolektivní) konzultaci. Administrativu studia zajišťuje příslušná referentka studijního oddělení. Všechny kontakty mezi tutorem a studujícím probíhají v rámci IS.

Časový harmonogram výuky a obsahové zaměření modulů

Předmět je zařazen do 2. semestru 2. ročníku magisterského stupně studia.

Výukový modul (únor) = Témata 1 – 4

Tutoriál

V tutoriálu jsou studenti seznámeni, v rámci tzv. Průvodce kurzu, s obsahem předmětu, s časovým rozvržením výuky jednotlivých tematických okruhů, se zařazením předmětu ve studijním plánu oboru, s povinnou literaturou, cílem výuky a s požadavky ke zkoušce. Je zde vysvětlen přístup k tzv. studijním oporám (studijní materiály, metodické listy). Je projednána celková organizace výuky a studenti jsou seznámeni s časovým harmonogramem zkoušek.

Průvodce studiem

V kontaktní části studia je proveden metodický výklad (přednáška) daného tematického celku. Studenti jsou seznámeni s tím, co budou studovat z povinné literatury (musí být k dispozici pro studenty), jaká úskalí je čekají při samostudiu a jak jim bude tutor pomáhat při studiu. Velká pozornost je věnována práci se studijními oporami, které studentům nahrazují bezprostřední kontakt s vyučujícím na seminářích. Studijní opory jsou připraveny pro každý tematický okruh. Jejich součástí jsou: cíle, úvod, vlastní výklad tématu, shrnutí vyložené problematiky, klíčové pojmy, úkoly k zopakování a procvičení, odkazy na další studijní zdroje a hodnocení. Studijní opory jsou vloženy v rámci IS do části CR 117, sekce Manipulace se studijními materiály.

Při studiu předmětu CR 117 student využívá tři informační zdroje:

- metodologický výklad učitele, který vychází z předepsané literatury
- kontaktní výuku v rámci tutoriálu a samostudia
- předepsanou literaturu

2. Průvodce studiem modulu

Modul tvoří čtyři kapitoly (tematické okruhy):

1. Historie a současné koncepce managementu kvality
2. Mezinárodní normy ISO 9000
3. Total Quality Management – Model excellence EFQM a Model CAF
4. Management kvality ve službách cestovního ruchu

Výklad vychází ze studijních materiálů:

Sysel J.: Koncepce řízení kvality a cestovní ruch, www.citellus.cz/akademie

Sysel J.: Metody a nástroje managementu kvality ve službách cestovního ruchu, Czech Hospitality and Tourism Papers, VŠH, Ročník VII, číslo 14/2011, ISSN 1801-1535

Sysel J.: Management kvality v cestovním ruchu ve vybraných evropských zemích a řešení v České republice, Czech Hospitality and Tourism Papers, VŠH, Ročník VI, číslo 12/2010, ISSN 1801-1535

1. kapitola: Historie a současné koncepce managementu kvality

Studijní cíle

- Definovat a vymežit pojem kvalita
- Uvést historii přístupů ke kvalitě a jejímu dosahování
- Prezentovat současné koncepce managementu kvality
- Uvést současný stav řízení kvality v České republice

Klíčová slova

Kvalita (jakost), management kvality, norma (standard), systém řízení kvality

Úvod

Kvalita patří mezi základní filosofické kategorie, ale v tomto pojetí není v současném ekonomickém a manažerském prostředí uplatněna. V něm je kvalita chápána jako schopnost výrobku nebo služby uspokojovat potřeby a požadavky zákazníka. Takto vnímaná kvalita se stala významným nástrojem konkurenceschopnosti a úspěchu na trhu.

Studijní text

Použijte literaturu:

Sysel J.: Koncepce řízení kvality a cestovní ruch, www.citellus.cz/akademie

Sysel J.: Metody a nástroje managementu kvality ve službách cestovního ruchu, Czech Hospitality and Tourism Papers, VŠH, Ročník VII, číslo 14/2011, ISSN 1801-1535

1.1. Definice a vymezení pojmu kvalita

Definice a vymezení přístupů ke kvalitě (jakosti)

W. E. Deming: Kvalita je hrdost člověka na vlastní práci.

J. M. Juran: Jakost je způsobilost pro užití.

P. B. Crosby: Jakost je shoda s požadavky.

A. V. Feigenbaum: Jakost je to, co za ni považuje zákazník.

J. Welsch: Jakost je naší nejlepší pojistkou na udržení věrnosti zákazníků, naší nejlepší obranou vůči zahraničním konkurentům a jedinou cestou, jak zajistit trvalý růst a stálé zisky.

Pojmy k zapamatování

Kvalita/jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.

Požadavek je potřeba nebo očekávání, která:

- jsou stanovena

- obecně se předpokládají – zvyklost nebo praxe organizace, jejich zákazníků a dalších zainteresovaných stran

- jsou závazná - legislativa

Norma ČSN EN ISO 9000:2005

1.2. Historie managementu kvality

Pojem kvalita a její kontrola se objevuje v souvislosti s rozvojem obchodu a uplatňováním veličin míry a váhy. Rozvoj řemeslné výroby potom vyvolává potřebu kontroly, která by bránila podvodnému podnikání a objektivně posuzovala produkty.

Růst průmyslové výroby po první světové válce v minulém století přinesl vznik a vývoj statistických teorií použitelných pro průmyslovou praxi. Americký profesor W.A.Shewhart položil základy kontroly výrobních procesů pomocí statistických metod ve své knize „Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control“. Období druhé světové války a raně poválečné období však soustředilo pozornost výrobců na vlastní výrobu a technickou kontrolu vstupů a výstupů.

Od poloviny minulého století začaly výrazně narůstat požadavky zákazníků na výrobky a jejich kvalitu. Bylo zřejmé, že výrobek, který pouze plní technologické parametry, nemusí být na trhu úspěšný a že zákazníci zohledňují i další kritéria jako hezký vzhled, spolehlivost, úspornost, komfort při užívání apod. Současně se stupňovaly požadavky na prodejní a poprodejní servis a návazné služby. Novou situaci a klima na světových trzích plně pochopili japonští stratégové a manažeři. Ti jako první docenili teorie W.E.Deminga o komplexním přístupu k řízení kvality a s pomocí jeho metod prokázali, že toto chápání kvality je nejen konkurenční výhodou, ale i účinným nástrojem na cestě k prosperitě.

Dnešní stupeň vývoje ekonomik a globálních tržních vztahů přináší přístupy ke kvalitě založené na manažerských systémech, které zahrnují i vztahy organizace ke svým zaměstnancům, partnerům, životnímu prostředí a její odpovědnost k potřebám společenských skupin a společnosti jako celku.

Pojem k zapamatování

Management kvality /jakosti je zaměření a řízení organizace s ohledem na kvalitu / jakost.

Norma ČSN EN ISO 9000:2005

S vývojem managementu kvality je spojena řada významných osobností, k nimž patří

Walter A. Shewhart, William E. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Yoshi Tsurumi, Philip B. Crosby.

1.3. Současné konceptce managementu kvality

V současné době se uplatňují tři základní konceptce managementu kvality

První koncepcí je tvorba a využití oborových a odvětvových standardů, které jsou orientovány na

- metody a postupy správné výrobní praxe v konkrétním oboru
- identifikace a řízení rizik
- přijímání nápravných a preventivních opatření.

Druhou koncepcí, která je nejznámější a nejrozšířenější, je řízení kvality podle mezinárodních norem ISO 9000, které sledují zejména

- plné uspokojování potřeb a požadavků zákazníka
- aplikaci procesního řízení
- zlepšování a efektivnost managementu

V současnosti je patrný silící trend aplikovat a konkretizovat tuto normu a její požadavky do jednotlivých oborů a přiblížit ji tak realitě a praxi.

Třetí koncepcí jsou modely podnikatelské úspěšnosti, z nichž nejznámější jsou Model Malcoma Baldrige, uplatňovaný ve Spojených státech amerických a Model excelence EFQM, využívaný zejména v evropských zemích, včetně České republiky. Tyto manažerské systémy jsou orientovány komplexněji a kromě efektivního managementu dále sledují

- uspokojování potřeb a zájmů všech zainteresovaných stran
- ohleduplné chování k životnímu prostředí
- společenskou odpovědnost a vztahy s místními autoritami

1.4. Řízení kvality v České republice

Řízení kvality v kontextu současných koncepcí se začalo vyvíjet v České republice v devadesátých letech. Jeho protagonisty byly zejména nadnárodní a zahraniční společnosti, které při hledání místních dodavatelů požadovaly důkazy, že dodavatelské společnosti jsou řízeny věrohodně a v souladu s praxí obvyklou v zahraničí. Doložení těchto skutečností nejlépe plnila certifikace podle norem ISO. Od poloviny devadesátých let došlo k dynamickému růstu počtu organizací, které zavedly systém řízení kvality podle standardů ISO, a to prakticky ve všech oborech. Nejvýrazněji se však na počtu certifikovaných organizací podílejí obory automobilového průmyslu, elektrotechniky, stavebnictví a potravinářství.

V roce 1995 byl představen Program Ceny České republiky za jakost, který důsledně respektoval a vycházel z Modelu excellence EFQM a Soutěže o Evropskou cenu kvality. Od roku 2006 má tento program statut Národní ceny kvality ČR.

Stát se začíná problematikou kvality významněji zabývat koncem devadesátých let. V roce 2000 přijala vláda ČR dokument „Národní politika podpory jakosti“, který poprvé naformuloval vztah státu k potřebám rozvoje kvality (jakosti).

V současné době je gestorem rozvoje kvality v České republice Rada kvality ČR. To je poradní, iniciační a koordinační orgán vlády České republiky, který navrhuje, zpracovává a koordinuje programy a projekty státní politiky kvality. Rada se dále podílí na přípravě legislativy týkající se problematiky kvality, ochrany životního prostředí, zásad společenské odpovědnosti a ochrany spotřebitele.

V roce 2010 byla přijata Strategie Národní politiky kvality na období let 2011 – 2015. Nově bylo definováno poslání Národní politiky kvality, a to jako podpora udržitelné kvality života a konkurenceschopnosti České republiky. Přijata byla Charta kvality České republiky.

Pojem k zapamatování

Národní politika kvality je souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády České republiky č. 458 ze dne 10. 5. 2000. Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti.

Národní informační středisko podpory kvality, Praha

Shrnutí kapitoly

Kvalita je nejčastěji chápána jako schopnost výrobku nebo služby uspokojovat potřeby a požadavky zákazníka. O dosahování kvality v tomto pojetí usilují lidé již od počátku svých výrobních aktivit. Dnešní stupeň vývoje ekonomik a globálních tržních vztahů přinesl přístupy ke kvalitě založené na manažerských systémech. Ty jsou orientovány jak na kvalitu

produktu, kterou ocení zákazník, tak i na chování organizace, které je odpovědné k prostředí, kde působí.

Kvalita je v současné době integrální součástí mezinárodní konkurenceschopnosti jak na úrovni národních států, tak na úrovni podnikové. Je nezpochybnitelným atributem ekonomického úspěchu a prosperity.

V České republice je kvalitě a jejímu managementu přisuzován vysoký význam a gestorem jejího rozvoje je Rada kvality ČR. To je poradní, iniciační a koordinační orgán vlády České republiky, který navrhuje, zpracovává a koordinuje programy státní politiky kvality.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. Kontrola znalostí získaných studiem kapitoly je základem Vašeho sebehodnocení. Splnění požadavků uvedených v „**hodnocení**“ je předpokladem pro studium další kapitoly.

1. Označte, zda je výrok pravdivý (P) či nepravdivý (N) /4 body/

a/ Autorem výroku „Jakost je naší nejlepší pojistkou na udržení věrnosti zákazníků, naší nejlepší obranou vůči zahraničním konkurentům a jedinou cestou, jak zajistit trvalý růst a stálé zisky.“ je J. Welsch. P / N

b/ Dnešní stupeň vývoje ekonomik a globálních tržních vztahů přináší přístupy ke kvalitě založené na manažerských systémech. P / N

c/ Model Malcoma Baldrige je uplatňován zejména v evropských zemích. P / N

d/ Gestorem rozvoje kvality v České republice Rada kvality ČR. P / N

Správné odpovědi: a – P, b – P, c – N, d – P

2. Doplňte chybějící text /3 body/

a/ Kvalita/jakost je stupeň splnění požadavků souborem / (str. 7)

b/ Management kvality /jakosti je zaměřen a organizace s ohledem na kvalitu / jakost (str. 8)

c/ Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí / (str. 9)

3. Přiřaďte ke koncepcím managementu kvality jejich odpovídající zaměření /3 body/

1. Oborové a odvětvové standardy
2. Mezinárodní normy ISO
3. Modely podnikatelské úspěšnosti

a/

- plné uspokojování potřeb a požadavků zákazníka
- aplikaci procesního řízení
- zlepšování a efektivnost managementu

b/

- metody a postupy správné výrobní praxe v konkrétním oboru
- identifikace a řízení rizik
- přijímání nápravných a preventivních opatření.

c/

- uspokojování potřeb a zájmů všech zainteresovaných stran
- ohleduplné chování k životnímu prostředí
- společenskou odpovědnost a vztahy s místními autoritami

Správné odpovědi: 1b, 2a, 3c

4. Kvízové otázky /4 body/

1. Profesor Deming aplikoval svoje teorie řízení kvality v

- a/ Japonsku,
- b/ Jižní Koreji
- c/ USA

2. Autorem knihy „Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control“ je

- a/ Joseph M. Juran
- b/ Kaoru Ishikawa
- c/ Walter A. Shewhart

3. Program Ceny České republiky za jakost, byl představen v roce

- a/ 1991
- b/ 1995
- c/ 1999

4. Dokument „Národní politika podpory jakosti“ byl v roce 2000

- a/ přijat Vládou ČR
- b/ schválen Parlamentem ČR
- c/ neschválen Parlamentem ČR

Správné odpovědi: 1a, 2c, 3b, 4a.

Hodnocení

Celkem můžete získat 14 bodů

Splnění úkolů k zopakování a procvičení přispělo k prohloubení a upevnění Vašich znalostí získaných studiem kapitoly.

Pokud jste v rámci sebehodnocení získali 11 – 14 bodů, můžete přistoupit ke studiu další kapitoly. Jestliže jste získali méně než 11 bodů, pokuste se zlepšit studijní výsledek pozornějším studiem kapitoly.

Další studijní zdroje:

Veber J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, Management Press, Praha 2010, ISBN 978-80-7261-210-9

2. kapitola: Mezinárodní normy ISO 9000

Studijní cíle

- Představit mezinárodní organizaci pro standardizaci ISO
- Prezentovat soubor norem ISO 9000
- Vysvětlit strukturu a obsah normy ISO 9001
- Uvést podstatu certifikace systémů managementu kvality

Klíčová slova

Certifikace, mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO), kvalita, normy ISO 9000, procesní přístup, spokojenost zákazníka, systém managementu kvality, zákazník, zlepšování

Úvod

Normy ISO 9000 patří k nejvíce známým a úspěšným standardům a staly se respektovanou mezinárodní referencí pro požadavky trhu na kvalitu.

Ovlivňují řízení organizací v podnikatelské sféře i ve veřejné správě již více než dvacet a jsou trvale rozvíjeny a zdokonalovány tak, aby reflektovaly ekonomický a společenský vývoj a byly synonymem moderního managementu.

Standardy ISO 9000 mají generický charakter a jsou uplatnitelné ve všech oborech a pro všechny typy produktů. Míra jejich zobecnění je však mimořádně vysoká, a proto je nutná jejich správná interpretace do konkrétních oborů a organizací.

Studijní text

Použijte literaturu:

Sysel J.: Koncepce řízení kvality a cestovní ruch, www.citellus.cz/akademie

2.1. Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO

Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization) označovaná jako ISO je světovou federací národních normalizačních institucí. Zabývá se tvorbou mezinárodních norem ISO a jiných druhů technických dokumentů.

Od roku 1947, kdy byla založena, vydala 15 649 norem ISO a ostatních dokumentů (specifikací).

V současnosti má 156 členů, z toho 100 řádných, 46 korespondenčních a 10 kandidátů na členství. Technické práce zabezpečuje 192 technických komisí (TC), 541 subkomisí (SC) a 2188 pracovních skupin (WG).

Činnost ISO je financována z členských příspěvků a prodeje norem, což jí zajišťuje nezávislost a vytváří podmínky pro objektivní chování.

Pojem k zapamatování

Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) je světová federace národních normalizačních institucí a zabývá se tvorbou mezinárodních norem ISO.

International Organization for Standardization

2.2. Soubor norem ISO 9000

Problematikou kvality a jejím systémovým řízením se ISO zabývá od osmdesátých let minulého století prostřednictvím technické komise TC 176.

V roce 1987 byly poprvé vydány normy řady ISO 9000, které řeší otázky kvality a jejího systémového řízení. Standardy prošly v uplynulých dvou desetiletích několika změnami, které reflektovaly vývoj a přístup k managementu. Významnou změnou byla revize z roku 2000, která přinesla novou koncepci těchto norem. Předmětem standardů se stalo plnění požadavků zákazníka a dalších zainteresovaných stran a jejich spokojenost dosahovaná využitím systému řízení. Opuštěna byla koncepce dosahování jakosti prostřednictvím souboru prvků a požadavků zaměřených na výrobek nebo službu. Aktuálním tématem se stalo řízení procesů a jejich zlepšování.

System řízení uváděný v normách ISO 9000 je založen na těchto osmi zásadách

- Zaměření na zákazníka
- Vedení a řízení zaměstnanců (leadership)
- Zapojení zaměstnanců
- Procesní přístup
- Systémový přístup managementu
- Neustálé zlepšování
- Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

V současné době jsou platné tyto normy řady ISO 9000

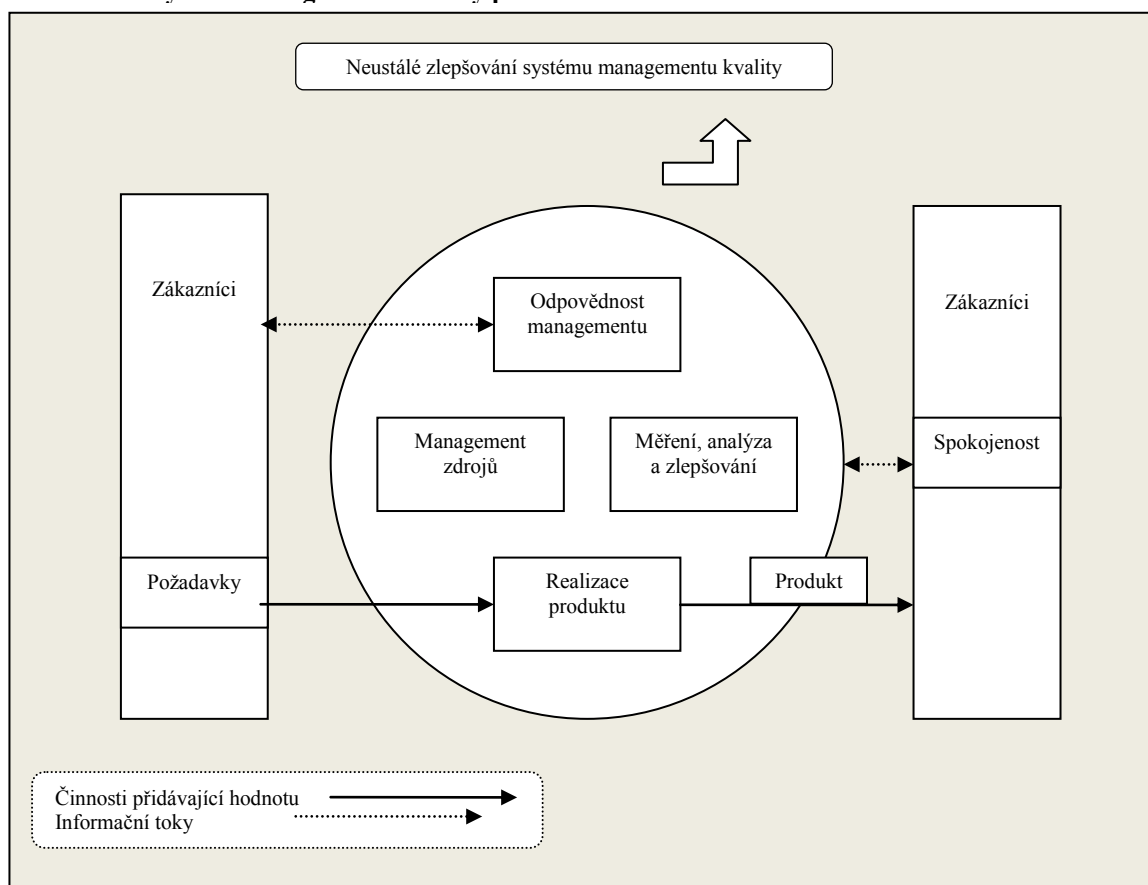
- ISO 9000:2005 - Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ISO 9001:2008 - Systémy managementu kvality – Požadavky
- ISO 9004:2009 - Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu

2.3. Struktura a obsah normy ISO 9001

ISO 9001:2008

Norma ISO 9001:2008 tvoří základ souboru standardů řady 9000 a formuluje požadavky na systém řízení organizace. Slouží jako kritériální základ pro prověřování / auditování systému managementu kvality a pro posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka a požadavky zákonů a předpisů aplikovaných na produkt. Norma podporuje používání procesního přístupu, ale jejím cílem není stanovovat jednotnou strukturu systémů managementu kvality a ani jednotnou dokumentaci. Formálně je členěna do osmi kapitol. Model procesně orientovaného systému managementu kvality je uveden v Obrázku 1.

Obrázek 1 - Systém managementu kvality podle ISO 9001:2008



Zdroj: Norma ČSN EN ISO 9001:2009, ÚNMZ 2009

Pojem k zapamatování

Norma ISO 9001:2008 slouží jako kritériální základ pro prověřování/auditování systému managementu kvality a pro posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka a požadavky zákonů a předpisů aplikovaných na produkt.

Norma ČSN EN ISO 9001:2008

Požadavky normy ISO 9001:2008 na systém managementu kvality jsou strukturovány takto:

Systém managementu kvality

- Všeobecné požadavky
- Požadavky na dokumentaci

Odpovědnost managementu

- Osobní angažovanost a aktivita managementu
- Zaměření na zákazníka
- Politika kvality
- Plánování
- Odpovědnost, pravomoc a komunikace
- Přezkoumání systému managementu kvality

Management zdrojů

- Poskytování zdrojů
- Lidské zdroje
- Infrastruktura
- Pracovní prostředí

Realizace produktu/služby

- Plánování realizace produktu/služby
- Procesy týkající se zákazníka
- Návrh a vývoj
- Nakupování
- Výroba a poskytování služeb
- Řízení monitorovacích a měřicích zařízení

Měření, analýza a zlepšování

- Všeobecně
- Monitorování a měření
- Řízení neshodného výrobku
- Analýzy údajů
- Zlepšování

Pojem k zapamatování

Spokojenost zákazníka je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků.

Norma ČSN EN ISO 9000:2005

2.4. Certifikace systémů managementu kvality

Proces certifikace jsou činnosti a postupy spojené s ověřováním shody systémů managementu kvality s požadavky normy ISO 9001:2008 a vydáváním příslušných osvědčení – certifikátů.

Organizace, která systém řízení kvality vybuduje a zavede, ho nechává ověřit – auditovat.

Audit provádí třetí strana - certifikační organizace (třetí strana), která vydává příslušná osvědčení (certifikáty).

Pravidla pro činnost certifikačních organizací jsou stanovena mezinárodními normami a národním akreditačním systémem. Ty stanovují pro činnost certifikačních organizací řadu požadavků (jako nestrannost, odpovědnost, odbornou způsobilost, otevřenost, důvěrnost), které zajišťují nestrannost a objektivitu certifikačních procesů. Základním nástrojem certifikace je audit. Návod na provádění auditů systému managementu kvality poskytuje norma ISO 19011:2011.

Pojem k zapamatování

Certifikace je postup, kterým organizace prokazuje, že splňuje požadavky na systém managementu kvality.

Česká společnost pro jakost, Praha

Shrnutí kapitoly

Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) vydává normy řady ISO 9000, které stanovují požadavky na systémy řízení organizací. Jejich správné fungování potom poskytuje vysokou míru jistoty, že produkty takto řízených organizací budou kvalitní a tedy splňovat požadavky zákazníků.

Základem modelu řízení podle norem ISO 9000 je vůdčí role vedení organizace, správné alokování zdrojů, správné vytvoření a trvalé zdokonalování produkčních procesů a postupů a dále metody pro získávání objektivních informací z těchto procesů, na jejichž základě rozhoduje vedení organizace o dalším směřování.

Procesem certifikace je následně ověřováno, zda požadavky normy jsou plněny a dodržovány a na základě kladného posouzení jsou vydávána příslušná osvědčení (certifikáty). Proces certifikace musí být nezávislý a objektivní, pro což jsou stanovena přísná pravidla.

Certifikáty dokládají, že organizace má zaveden systém managementu kvality, který plní požadavky mezinárodního standardu a tím jsou vytvořeny předpoklady pro to, aby její produkty byly kvalitní.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. Kontrola znalostí získaných studiem kapitoly je základem Vašeho sebehodnocení. Splnění požadavků uvedených v „**hodnocení**“ je předpokladem pro studium další kapitoly.

1. Označte, zda je výrok pravdivý (P) či nepravdivý (N) /4 body/

a/ Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization) označovaná jako ISO se zabývá se tvorbou mezinárodních norem ISO a jiných druhů technických dokumentů. P / N

b/ Předmětem standardů ISO je plnění požadavků zákazníka a dalších zainteresovaných stran a jejich spokojenost dosahovaná využitím systému řízení. P / N

c/ Norma ISO 9000:2005 tvoří základ souboru standardů řady 9000 a formuluje požadavky na systém řízení organizace. P / N

d/ Základním nástrojem certifikace systémů managementu kvality je audit. P / N

Správné odpovědi: a – P, b – P, c – N, d – P

2. Doplňte chybějící text /3 body/

a/ Norma ISO 9001:2008 slouží jako kritériální základ pro systému managementu kvality a pro posuzování schopnosti organizace plnit požadavky zákazníka a požadavky zákonů a předpisů aplikovaných na produkt. (str. 15)

b/ Spokojenost zákazníka je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění/(str. 17)

c/ Certifikace systému managementu kvality je činnost posuzování shody/..... (str. 17)

3. Přiřad'te k jednotlivým částem normy ISO 9001:2008 jejich obsahovou náplň /3body/

1. Odpovědnost managementu
2. Realizace produktu/slужby
3. Měření, analýza a zlepšování

a/

- Monitorování a měření
- Řízení neshodného výrobku
- Analýzy údajů

b/

- Plánování
- Odpovědnost, pravomoc a komunikace
- Přezkoumání systému managementu kvality

c/

- Nakupování
- Výroba a poskytování služeb
- Řízení monitorovacích a měřících zařízení

Správné odpovědi: 1b, 2c, 3c

4. Kvízové otázky /4 body/

1. Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) byla založena v roce

- a/ 1937
- b/ 1947
- c/ 1957

2. Normy řady ISO 9000 byly poprvé zveřejněny v roce

- a/ 1987
- b/ 1997
- c/ 2007

3. Systém řízení uváděný v normách ISO 9000 je založen na

- a/ pěti zásadách
- b/ osmi zásadách
- c/ jedenácti zásadách

4. Návod na provádění auditů systému managementu kvality poskytuje norma

- a/ ISO 9001:2008
- b/ ISO 9004:2009
- c/ ISO 19011:2011

Správné odpovědi: 1b, 2a, 3b, 4c.

Hodnocení

Celkem můžete získat 14 bodů

Splnění úkolů k zopakování a procvičení přispělo k prohloubení a upevnění Vašich znalostí získaných studiem kapitoly.

Pokud jste v rámci sebehodnocení získali 11 – 14 bodů, můžete přistoupit ke studiu další kapitoly. Jestliže jste získali méně než 11 bodů, pokuste se zlepšit studijní výsledek pozornějším studiem kapitoly.

Další studijní zdroje:

Norma ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu kvality – Požadavky, ÚNMZ, 2009

3. kapitola: Total Quality Management – Model excellence EFQM a Model CAF

Studijní cíle

- Prezentovat filosofii Total Quality Management (TQM)
- Uvést obsah a strukturu Modelu excellence EFQM
- Uvést obsah a strukturu Modelu CAF

Klíčová slova

Model CAF, Model excellence EFQM, kvalita, procesní přístup, společenská odpovědnost, systém managementu kvality, TQM, zákazník, zainteresované strany

Úvod

Filosofie Total Quality Management (TQM) je spojena s prezentací a zaváděním přístupů předních odborníků na jakost: Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Crosby.

Její rozsah významně překračuje otázky vnitřního řízení organizace a produkčních procesů a sleduje její chování ke všem zainteresovaným stranám včetně její společenské odpovědnosti. Ta je vykládána nejen jako odpovědnost k životnímu prostředí a bezprostřednímu okolí, ale i jako odpovědnost k místním autoritám a různým sociálním skupinám společnosti.

Studijní text

Použijte literaturu:

Sysel J.: Koncepce řízení kvality a cestovní ruch, www.citellus.cz/akademie

4.1. Total Quality Management (TQM)

Filosofie Total Quality Management (TQM) je kodifikována v modelech podnikatelské úspěšnosti. Ty představují komplexní přístup ke kvalitě a byly poprvé uplatněny v padesátých letech minulého století v Japonsku. V osmdesátých letech byly představeny ve Spojených státech amerických a následně je začaly využívat i evropské organizace. Od předchozích přístupů se liší svojí komplexností. Nezabývají se pouze předpoklady a požadavky na činnost organizace, ale porovnávají je s dosaženými výsledky.

Kvalita je chápána nejen jako úsilí o kvalitu produktu, který ocení zákazník, ale i jako vlastní chování organizace, které bude uspokojovat zaměstnance, akcionáře, státní a místní správu a společenské prostředí, ve kterém organizace působí. V praxi to znamená, že organizace uplatňuje principy dobré správy, ctí zásady etiky v podnikání, chrání práva svých zaměstnanců a podporuje například neprivilegované společenské skupiny.

V praxi se tyto postupy realizují dvojnásobem. V prvním případě se organizace hodnotí sama a sleduje svoje výsledky v čase. Tato metoda sebehodnocení dává dobrý základ a argumenty pro zlepšování v oblastech, které nejsou v organizaci plně zvládnuty.

Druhým způsobem je účast v mezinárodních a národních soutěžích o ceny kvality. Hodnocení organizací provádí podle přísných pravidel skupiny nezávislých hodnotitelů a jejich výsledky mají objektivní charakter. Soutěže o ceny kvality mají ve vyspělých ekonomikách tradici a sledují je pozorně podnikatelské skupiny i státní instituce. K nejznámějším patří Demingova cena v Japonsku, Cena M. Baldrige v USA a Evropská cena kvality EFQM.

Pojem k zapamatování

Total Quality Management (TQM) je komplexní přístup k managementu kvality

Česká společnost pro jakost, Praha

4.2. Model excelence EFQM

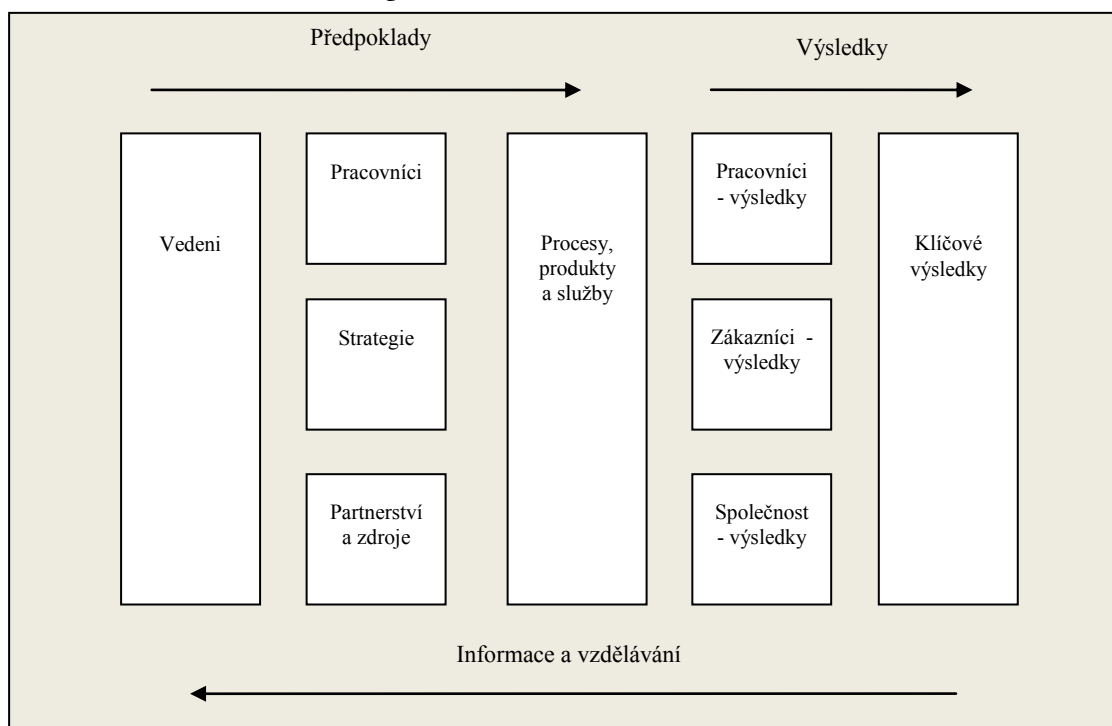
Model excelence EFQM byl vytvořen Evropskou nadací pro management kvality (European Foundation for Quality Management) s cílem poskytnout evropským podnikatelům metodiku a nástroj, který by napomohl ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Model je založen na osmi koncepcích

- Dosahování vyvážených výsledků
- Vytváření hodnoty pro zákazníky
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity
- Řízení na základě procesů
- Dosahování úspěchu díky pracovníkům
- Podporování kreativity a inovací
- Budování partnerství
- Přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost

Model excelence EFQM představuje soubor doporučení a návodů, která jsou členěna do devíti kritérií. První skupina představuje předpoklady a druhá skupina faktory hodnocení výsledků. Model je uveden v Obrázku 2.

Obrázek 2 - Model excellence EFQM



Zdroj: EFQM: Model Excellence EFQM, 2010

Pojem k zapamatování

Excellence jsou vynikající postupy v řízení organizace a dosahování výsledků založených na souboru osmi základních koncepcí.

Česká společnost pro jakost, Praha

Předpoklady

Skupina kritérií, která naplňují první část modelu, je zaměřená na to, jak organizace koncipuje své aktivity. Posuzuje se nastavení hnacích sil, které mají zajistit výkonnost a prosperitu.

Vedení

Předmětem kritéria je koncepční úloha vedení organizace a sice

- formulace jasných záměrů ve vývoji organizace – poslání, vize, politika, kodexy atd.
- osobní příklady a podpora zlepšování
- inspirace, aktivizace a motivace pracovníků organizace pro naplňování záměrů

Strategie

Předmětem kritéria je formulování, šíření a přezkoumávání strategie a její realizace

- strategie je založena na současných a budoucích potřebách a relevantních informacích
- strategie je sdělována, aplikována a rozvíjena

Pracovníci

Kritériem je využívání, řízení a rozvíjení potenciálu zaměstnanců. Propagace etických hodnot a nastavení komunikace pro využití jejich dovedností a znalostí.

- lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zdokonalovány
- znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou identifikovány, využívány a zdokonalovány
- komunikační cesty v organizaci jsou vytvořeny a jsou stanoveny komunikační politiky
- odměňování zaměstnanců a péče o ně je strukturovaná a motivační

Partnerství a zdroje

Předmětem kritéria je plánování a řízení zdrojů a externích partnerů

- řízení finančních zdrojů
- řízení infrastruktury a technologií
- řízení informačních zdrojů
- identifikace strategických a dalších partnerů

Procesy, produkty a služby

Předmětem kritéria je tvorba, řízení a zlepšování procesů a jejich schopnost uspokojovat potřeby zákazníků

- identifikace, monitoring a korekce procesů
- znalosti potřeb zákazníků a uplatnění těchto znalostí při výrobě a poskytování služeb
- řízení vztahů se zákazníky

Výsledky

Skupina parametrů a dat, která ukazují, čeho organizace dosáhla. Dokumentují stav stanovených metrik a kritérií a situaci ve vztahu k nejlepším srovnatelným firmám

Zákazníci výsledky

Kritériem je monitoring a měření výsledků ve vztazích se zákazníky

- vnímání organizace zákazníkem
- ukazatele výkonnosti a měření ve vztahu ke spokojenosti zákazníka a jeho loajálnosti

Pracovníci výsledky

Předmětem kritéria je obraz vztahu organizace k vlastním zaměstnancům

- vnímání organizace zaměstnanci
- ukazatele výkonnosti ve vztahu k odborné způsobilosti, motivaci a angažovanosti zaměstnanců

Společnost výsledky

Kritériem je stav veřejné odpovědnosti organizace a uspokojování potřeb a očekávání místního, regionálního, národního anebo mezinárodního společenství

- vnímání organizace místní komunitou, regionem a vztahy k životnímu prostředí

- monitorování vlivu na společnost a integrace společenských zájmů do činnosti organizace

Klíčové výsledky

Předmětem kritéria je posouzení výkonnosti ve vztahu ke koncepcím a plánům, finančním parametrům a očekáváním vlastníků

- klíčové finanční výstupy
- vybrané marketingové ukazatele a nefinanční výstupy

Integrální součástí modelu je metodika RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment a Review – Výsledky, Přístup, Aplikace, Posouzení, Přezkoumání), která slouží jako návod k hodnocení výsledků.

4.3. Model CAF

Model CAF – Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec) byl vytvořen Institutem pro veřejnou správu (EIPA) jako reakce na sílící potřebu prosazení kvality ve veřejném sektoru v Evropě v devadesátých letech 20. století. Vznikl jako výsledek spolupráce ministrů zemí Evropské unie zodpovědných za veřejnou správu.

Model CAF je nástrojem pro zlepšování výkonnosti organizací veřejného sektoru, je založen na principech řízení kvality používaných v rámci filosofie Total Quality Managementu (TQM) a sleduje tyto hlavní cíle:

- Seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného stavu aktivit „Plan-Do“ k využívání celého cyklu PDCA „Plan-Do-Check-Act“.
- Usnadňovat sebehodnocení úřadu a získat tak analýzu úřadu a přehled aktivit vedoucích k dalšímu zlepšování
- Sloužit jako propojení různých nástrojů při řízení kvality
- Usnadnit benchmarking / benchlearning mezi jednotlivými úřady¹
- Umožnit benchmarking / benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru

Pojem k zapamatování

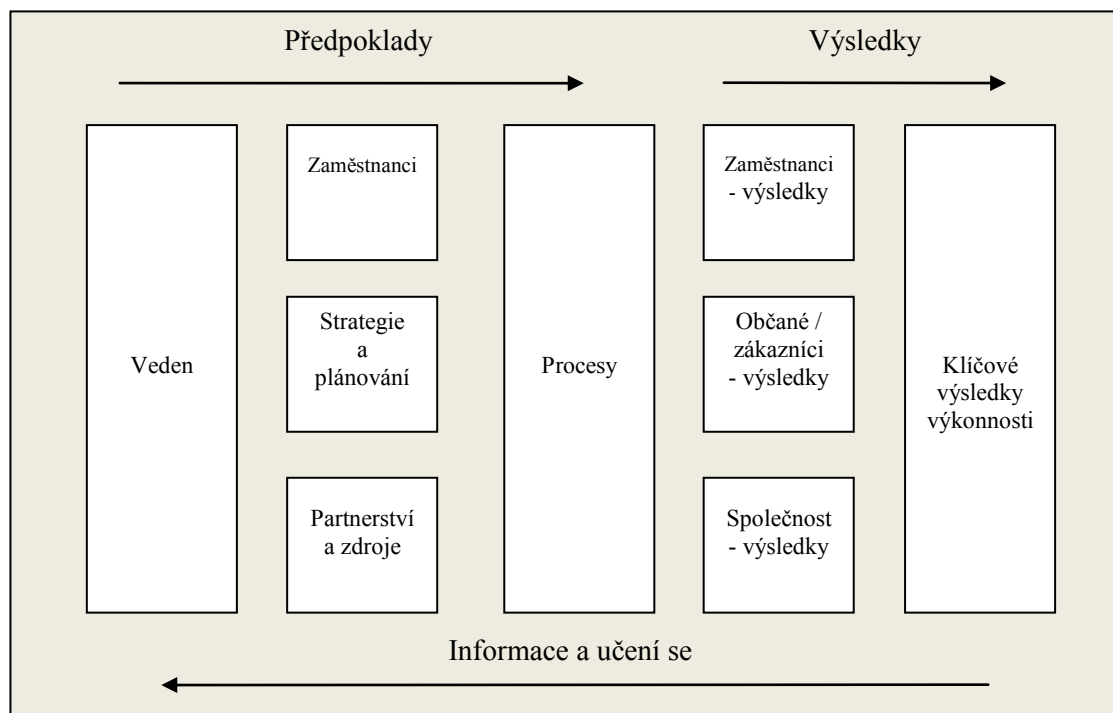
Benchmarking je systematické porovnávání přístupů s jinými relevantními organizacemi, kterým se získávají představy, jež pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšování její činnosti.

Česká společnost pro jakost, Praha

¹ EIPA: Společný hodnotící rámec, NISPK, 2010, str. 8

Model CAF je uveden v Obrázku 3.

Obrázek 3 - Model CAF



Zdroj: EIPA: Společný hodnoticí rámec, NISPK, 2010

Model CAF je primárně zaměřen na hodnocení výkonnosti a zjišťování jejích organizačních příčin s cílem umožnit zlepšování. Hodnocení výkonnosti je proto zaměřeno na tyto charakteristiky organizací veřejného sektoru

- Veřejná vstřícnost a odpovědnost
- Fungování v oblasti právního rámce
- Vynikající úroveň poskytování veřejných služeb
- Zhodnocení vynakládání finančních a jiných prostředků
- Řízení modernizace, inovace a změny

Integrální součástí modelu je systém bodování, které umožňuje porovnávání se s ostatními organizacemi a je základním měřítkem úspěchu v soutěžích o ceny kvality.

Shrnutí kapitoly

Komplexními přístupy k řízení kvality jsou postupy podle Modelu excelence EFQM a Modelu CAF. Jejich významným atributem je skutečnost, že se zabývají nejen potřebami a očekáváními přímých zákazníků, ale řeší i vztahy se všemi zainteresovanými stranami.

Současně akcentují potřebu trvale udržitelného rozvoje a respekt k životnímu a sociálnímu prostředí, ve kterém organizace působí.

Manažerské systémy založené na těchto modelech jsou smysluplným přístupem k řízení kvality v podnikatelském prostředí a i v oblasti veřejné správy.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. Kontrola znalostí získaných studiem kapitoly je základem Vašeho sebehodnocení. Splnění požadavků uvedených v „**hodnocení**“ je předpokladem pro studium další kapitoly.

1. Označte, zda je výrok pravdivý (P) či nepravdivý (N) /4 body/

a/ Filosofie Total Quality Management (TQM) je spojena s prezentací a zaváděním přístupů předních odborníků na jakost: Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Crosby. P / N

b/ Model excellence EFQM byl vytvořen Institutem pro veřejnou správu (EIPA) jako reakce na sílící potřebu prosazení kvality ve veřejném sektoru v Evropě v devadesátých letech 20. století. P / N

c/ Model excellence EFQM představuje soubor doporučení a návodů, která jsou členěna do devíti kritérií. První skupina představuje předpoklady a druhá skupina faktory hodnocení výsledků. P / N

d/ Integrální součástí Modelu CAF je metodika RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment a Review – Výsledky, Přístup, Aplikace, Posouzení, Přezkoumání), která slouží jako návod k hodnocení výsledků. P / N

Správné odpovědi: a – P, b – N, c – P, d – N

2. Doplňte chybějící text /3 body/

a/ Total Quality Management (TQM) je komplexní přístup k/..... (str. 22)

b/ Excellence jsou/..... v řízení organizace a dosahování výsledků založených na souboru osmi základních koncepcí.
...../(str. 23)

c/ Benchmarking je systematické přístupů s jinými relevantními organizacemi, kterým se získávají představy, jež pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšování její činnosti (str. 25)

3. Přiřad'te ke kritériím předpokladů Modelu excellence EFQM příslušná subkritéria /3body/

1. Vedení
2. Pracovníci
3. Partnerství a zdroje

a/

- řízení finančních zdrojů
- řízení informačních zdrojů
- identifikace strategických a dalších partnerů

b/

- formulace jasných záměrů ve vývoji organizace – poslání, vize, politika, kodexy atd.
- osobní příklady a podpora zlepšování
- inspirace, aktivizace a motivace pracovníků organizace pro naplňování záměrů

c/

- lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zdokonalovány
- znalosti a dovednosti zaměstnanců jsou identifikovány, využívány a zdokonalovány
- komunikační cesty v organizaci jsou vytvořeny a jsou stanoveny komunikační politiky

Správné odpovědi: 1b, 2c, 3a

4. Kvízové otázky /4 body/

1. Filosofie TQM je kodifikována v
 - a/ oborových a odvětvových standardech
 - b/ normách ISO
 - c/ modelech podnikatelské úspěšnosti

2. Demingova cena za kvalitu je udělována v
 - a/ Japonsku
 - b/ USA
 - c/ Velké Británii

3. Model excelence EFQM je založen na
 - a/ sedmi koncepcích
 - b/ osmi koncepcích
 - c/ devíti koncepcích

4. Model CAF má
 - a/ sedm kritérií
 - b/ devět kritérií
 - c/ jedenáct kritérií

Správné odpovědi: 1c, 2a, 3b, 4b.

Hodnocení

Celkem můžete získat 14 bodů

Splnění úkolů k zopakování a procvičení přispělo k prohloubení a upevnění Vašich znalostí získaných studiem kapitoly.

Pokud jste v rámci sebehodnocení získali 11 – 14 bodů, můžete přistoupit ke studiu další kapitoly. Jestliže jste získali méně než 11 bodů, pokuste se zlepšit studijní výsledek pozornějším studiem kapitoly.

Další studijní zdroje:

EFQM: Model Excellence EFQM, Česká společnost pro jakost, 2010, ISBN 90-5230-522-0

EIPA: Společný hodnotící rámec, NISPK, 2010, ISBN 978-80-02-02277-0

4. kapitola: Management kvality ve službách cestovního ruchu

Studijní cíle

- Definovat a vymežit pojem kvality ve službách cestovního ruchu
- Uvést vývoj managementu kvality ve službách cestovního ruchu
- Presentovat příklady národních systémů kvality služeb cestovního ruchu ve Španělsku a ve Švýcarsku

Klíčová slova

Cestovní ruch, funkční kvalita, Národní systém kvality služeb cestovního ruchu, služby cestovního ruchu, technická kvalita

Úvod

Cestovní ruch má pro většinu zemí významné ekonomické a společenské přínosy. Instituce státní správy a podnikatelé si plně uvědomují, že splnění požadavků a očekávání zákazníků na kvalitu služeb je základem úspěchu a cestou k prosperitě. Proto jsou hledány vhodné politiky, koncepce a nástroje jak dosahovat potřebné kvality služeb cestovního ruchu.

Studijní text

Použijte literaturu:

Sysel J.: Koncepce řízení kvality a cestovní ruch, www.citellus.cz/akademie

Sysel J.: Metody a nástroje managementu kvality ve službách cestovního ruchu, Czech Hospitality and Tourism Papers, VŠH, Ročník VII, číslo 14/2011, ISSN 1801-1535

Sysel J.: Management kvality v cestovním ruchu ve vybraných evropských zemích a řešení v České republice, Czech Hospitality and Tourism Papers, VŠH, Ročník VI, číslo 12/2010, ISSN 1801-1535

4.1. Definice a vymezení kvality ve službách cestovního ruchu

Kvalita služeb cestovního ruchu je nejčastěji definována jako souhrn jejich užitných vlastností (znaků), které jim dávají schopnost uspokojovat potřeby a naplňovat očekávání účastníků cestovního ruchu.

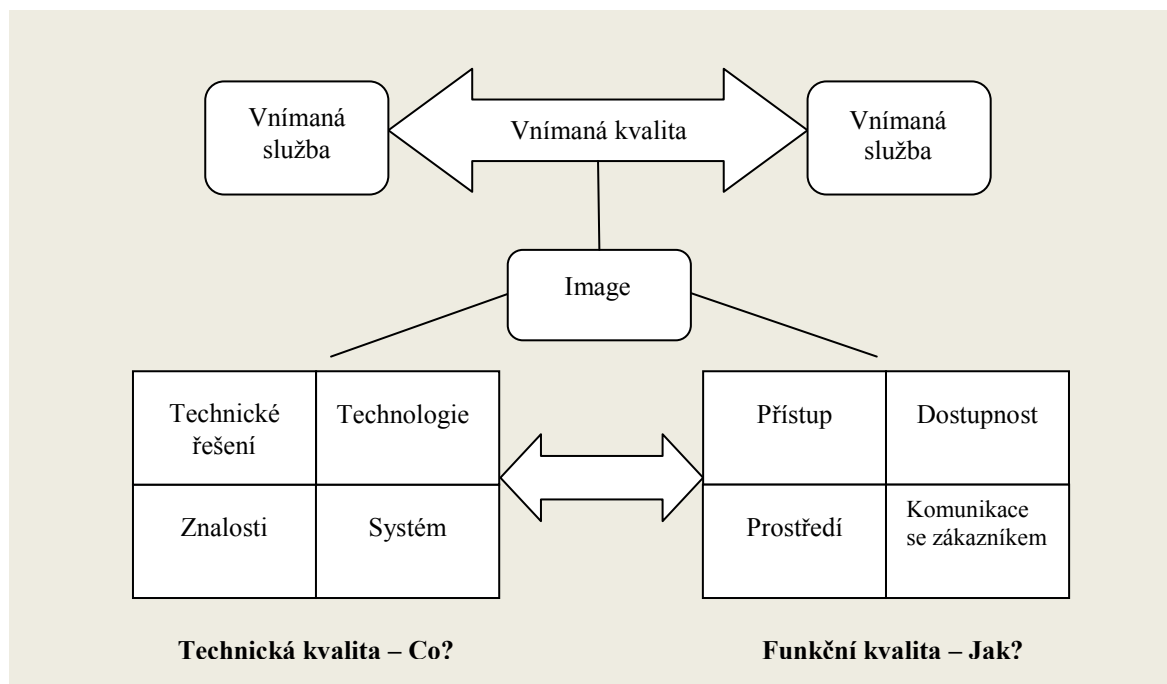
Teorii kvality služeb cestovního ruchu lze odvodit ze základních přístupů ke kvalitě služeb v širším pojetí. Autorem jednoho z prvních modelů kvality služby je Ch.Gronroos, který ji definuje jako vztah technické a funkční kvality.

Za technickou kvalitu označuje výsledek služby – co bylo poskytnuto a za funkční kvalitu služby způsob jejího poskytnutí – jak byla služba poskytnuta.

Technická kvalita služby má kvantifikovatelné aspekty a je měřitelná jak zákazníkem, tak poskytovatelem. Současně je snadno kopírovatelná.

Funkční kvalita služby je naopak obtížně měřitelná, je jedinečná a může být využita jako konkurenční nástroj. Model kvality služeb uvádí Obrázek 4.

Obrázek 4 - Model kvality služeb



Zdroj: Gronroos Ch.: Service Management and Marketing, John Wiley, 2007, ISBN 978-0-470-02862-9

Pojmy k zapamatování

Technická kvalita je výsledek služby – Co bylo poskytnuto.

Funkční kvalita je způsob poskytnutí služby – Jak bylo poskytnuto.

Christian Gronroos

4.2. Vývoj managementu kvality v cestovním ruchu

Řízení kvality v oboru cestovního ruchu prošlo obdobným vývojem jako v jiných průmyslových odvětvích a oborech služeb. V sedmdesátých a zejména osmdesátých letech začaly být v hotelových podnicích a v dopravních společnostech formulovány standardy služeb s cílem poskytnout hostovi deklarovanou úroveň a kvalitu služby a docílit vysokou produktivitu práce.

Evropské organizace cestovního ruchu začaly v devadesátých letech budovat systémy managementu kvality podle ISO norem. Byly to zejména hotelové podniky ve Španělsku, které tak reagovaly na snižující se poptávku po této destinaci a po vlastních službách.

Pionýrem v aplikaci filosofie TQM ve službách cestovního ruchu ve Spojených státech byla hotelová skupina Ritz Carlton, která se stala vítězem Ceny Malcoma Baldriga v roce 1999.

TQM našlo odezvu i v cestovním ruchu v Evropě a jedním ze čtrnácti zakladatelů nadace EFQM byla spolu s vedoucími průmyslovými firmami i letecká společnost KLM.

V první dekádě tohoto století byly v řadě evropských zemí postupně vytvořeny a uplatněny tzv. „Národní systémy kvality služeb cestovního ruchu“. Ty jsou založeny na principech manažerských modelů ISO 9000 nebo EFQM a respektují místní podnikatelské prostředí a specifika konkrétního sektoru cestovního ruchu.

Národní systémy kvality mají dvě základní podoby

- Jednostupňový systém založený na splnění požadavků specifické normy nebo souboru kritérií
- Vícestupňový systém, který má gradualistické požadavky na různých stupních a je zpravidla završen získáním certifikace podle norem ISO nebo úspěšnou účastí v soutěži podle modelu EFQM

Dobrymi příklady jsou tyto systémy ve Španělsku, Švýcarsku nebo Velké Británii, kde již prokázaly v dlouhodobějším časovém horizontu svoji životaschopnost a efektivnost.

4.3. Národní systémy kvality služeb cestovního ruchu

Španělsko

Ve Španělsku je vytvořen a uplatněn celonárodní systém – SCTE (Sistema de Calidad Turistica Español) – Španělský systém kvality v cestovním ruchu, který zahrnuje sedm oblastí (metodik): Sektory, Best Practice, Destinace, Produkt, Lidský kapitál, Zvelebování prostředí a Mezinárodní prostředí.

Klíčové místo má subsystém SCTE Sektory, který je zacílen do 16 sektorů cestovního ruchu, jako hotely a turistické apartmány, restaurační zařízení, cestovní agentury, autokary, lázně, kempy, golfové zařízení, pláže a další.

Subsystém je založen na principech

- otevřenosti a dobrovolné účasti
- reflexe požadavků trhu, pružnosti a integrity s obchodními procesy
- nezávislosti a objektivnosti
- kompatibility s mezinárodními standardy

a má tyto základní prvky

- normy kvality (UNE)
- značka kvality „Q“
- Institut pro kvalitu „ICTE“

Systém kvality je jednostupňový a kritériem pro získání značky kvality je úspěšná certifikace podle španělských národních norem kvality UNE.

Systém kvality služeb cestovního ruchu ve Španělsku patří k nejpropracovanějším a nejkompexnějším v Evropě. Významnou roli sehrává stát, který zajistil jeho integraci do národního normalizačního systému a prostřednictvím státních institucí ho dále finančně a marketingově podporuje. Systém kvality služeb cestovního ruchu je respektován podnikatelskými asociacemi i veřejností.

Švýcarsko

Národní systém kvality služeb v cestovním ruchu „Q“ systém byl vytvořen švýcarskými turistickými asociacemi a bernskou univerzitou (FIF) s cílem udržet vysokou kvalitu cestovního ruchu ve Švýcarsku.

Systém kvality je založen na principech

- otevřenosti a dobrovolné účasti
- akceptovatelnosti pro všechny druhy organizací cestovního ruchu
- transparentnosti pro klienty
- kompatibility s mezinárodními standardy

a má tyto základní prvky

- kritéria a požadavky systému
- značka kvality
- instituce - STF (Swiss Tourism Federation)

Systém kvality je třístupňový a je členěn podle komplexnosti a obtížnosti kritérií a požadavků v jeho jednotlivých stupních. Ve stupních I. a II. se skládá z povinné části školící a návazných částí implementační a realizační. Třetí stupeň požaduje komplexní řízení kvality na úrovni certifikátu ISO 9001 nebo úspěšnou účast v národním/evropském hodnocení podle Modelu excelence EFQM.

Národní systém kvality služeb cestovního ruchu ve Švýcarsku patří k nejširším a nejvíce diversifikovaným v Evropě. Využívá hlavní koncepce managementu kvality a na národní

a regionální úrovni představuje i vlastní specifické modely. Systém kvality je v rukou institucí veřejné správy a stát v něm hraje pouze marginální roli. Systém kvality služeb cestovního ruchu je respektován podnikatelskými asociacemi i veřejností.

Shrnutí kapitoly

Řízení kvality v oboru cestovního ruchu prošlo obdobným vývojem jako v jiných průmyslových odvětvích a oborech služeb a celosvětově jsou uplatněny manažerské systémy založené na standardech ISO nebo modelech podnikatelské úspěšnosti.

Současnou tendencí ve většině evropských zemí je hledání specifických přístupů a budování národních systémů řízení kvality. Ty jsou konstruovány v jednotlivých zemích odlišně a respektují národní specifika a dosavadní zkušenosti s managementem kvality.

Úkoly k zopakování a procvičení

Prostřednictvím úkolů si ověříte, zda jste porozuměli obsahu kapitoly. Kontrola znalostí získaných studiem kapitoly je základem Vašeho sebehodnocení. Splnění požadavků uvedených v „**hodnocení**“ je předpokladem pro studium další kapitoly.

1. Označte, zda je výrok pravdivý (P) či nepravdivý (N) /4 body/

a/ Kvalita služeb cestovního ruchu je nejčastěji definována jako souhrn jejich užitných vlastností (znaků), které jim dávají schopnost uspokojovat potřeby a naplňovat očekávání účastníků cestovního ruchu. P / N

b/ Jedním ze čtrnácti zakladatelů nadace EFQM byla spolu s vedoucími průmyslovými firmami i letecká společnost Lufthansa. P / N

c/ Národní systém kvality služeb cestovního ruchu ve Španělsku je jednostupňový a kritériem pro získání značky kvality je úspěšná certifikace podle španělských národních norem kvality UNE. P / N

d/ Národní systém kvality služeb cestovního ruchu ve Švýcarsku je třístupňový a člení se podle komplexnosti a obtížnosti kritérií a požadavků v jeho jednotlivých stupních. P / N

Správné odpovědi: a – P, b – N, c – P, d – P

2. Doplňte chybějící text /2 body/

a/ Technická kvalita je výsledek služby – .. / / (str. 31)

b/ Funkční kvalita je způsob poskytnutí služby – ... / / (str. 31)

3. Kvízové otázky /4 body/

1. Cenu kvality Malcoma Baldriga získala v roce 1999 hotelová společnost
 - a/ Hilton
 - b/ Ritz Carlton
 - c/ Westin

2. Systémy kvality podle ISO norem byly budovány hotelovými podniky zejména v
 - a/ Německu
 - b/ Španělsku
 - c/ Švýcarsku

3. Klíčové místo ve španělském národním systému kvality cestovního ruchu – SCTE má subsystem
 - a/ Best Practice
 - b/ Produkty
 - c/ Sektory

4. Národní systém kvality služeb cestovního ruchu ve Švýcarsku byl vytvořen
 - a/ turistickými asociacemi a bernskou univerzitou
 - b/ turistickými asociacemi a certifikačními organizacemi
 - c/ turistickými asociacemi a ministerstvem hospodářství

Správné odpovědi: 1b, 2b, 3c, 4a.

Hodnocení

Celkem můžete získat 10 bodů

Splnění úkolů k zopakování a procvičení přispělo k prohloubení a upevnění Vašich znalostí získaných studiem kapitoly.

Pokud jste v rámci sebehodnocení získali 8 – 10 bodů, můžete přistoupit ke studiu další kapitoly. Jestliže jste získali méně než 8 bodů, pokuste se zlepšit studijní výsledek pozornějším studiem kapitoly.

Další studijní zdroje:

Gronroos Ch.: Service Management and Marketing, John Wiley, 2007, ISBN 978-0-470-02862-9

Korespondenční úkol

Na základě Vašich dosavadních znalostí a nově získaných informací navrhňte a popište modelovou organizaci cestovního ruchu (např. hotel, lázeňské zařízení, gastronomický provoz) v tomto rozsahu

- *lokalita*
- *velikost a klasifikace*
- *obchodní zaměření*
- *počet pracovníků*

Pro tuto modelovou organizaci

a) zpracujte

- *politiku kvality*
- *cíle kvality*
- *organizační schéma*
- *popis tří pracovních pozic*

b) popište (s využitím postupového diagramu)

- *jeden vybraný realizační proces (ubytování, obsluha hosta, apod.)*

c) navrhňte

- *dotazník spokojenosti hosta*

Písemně zpracovaný úkol přineste k ústní zkoušce.

Název: Systémy řízení kvality v hotelnictví a gastronomii

Studijní opora pro kombinovanou formu studia

Autor: Ing. Jiří Sysel, Ph.D.

Elektronická verze na Vysoké škole hotelové v Praze 8, spol. s r.o. v IS VŠH na www.vsh.cz

© Ing. Jiří Sysel, Ph.D.

ISBN 978-80-87411-38-4