

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení kvality služeb

Jan Riegert

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Riegert

Inovativní podnikání

Název práce

Řízení kvality služeb

Název anglicky

Service Quality

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je na základě provedeného výzkumu zhodnotit kvalitu služeb vybraného subjektu s následným návrhem řešení, která povedou ke zvyšování kvality služeb.

Metodika

V komparaci relevantních informačních zdrojů je vysvětlena podstata marketingového řízení v oblasti služeb, postupy marketingového plánování, podmínky vzniku produktu – služba, vysvětlena podstata kupního chování spotřebitele, uvedeny skutečnosti ovlivňující vnímání užité hodnoty produktu, identita a positioning značky. Vlastní práce je založena na charakteristice poskytovaných služeb, analýzy trhu a podmínek poskytování služby včetně hodnocení jejich kvality. Navrhovaná opatření směřující ke zvýšení vnímané kvality produktu na trhu. V práci budou použity metody poznání (indukce/dedukce, analýza/syntéza, komparace..) a výsledky realizovaného kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Doporučená osnova práce:

Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledek vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran hlavní textové části

Klíčová slova

Kvalita služby, řízení kvality služeb, Model EFQM, Balanced scorecard, Business process reengineering, personál, hodnocení kvality služby.

Doporučené zdroje informací

- ČSN EN ISO 9004 : *Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: ČNI, 2002.
- NENADÁL, J. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, J. *Moderní management jakosti : principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- PANDE, P S. – CAVANAGH, R R. – NEUMAN, R P. *Zavádíme metodu Six Sigma, aneb, Jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Brno: TwinsCom, 2002. ISBN 80-238-9289-4.
- VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1782-1
- VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
- VEBER, J. – SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VEBER, J. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ FAKULTA. Management kvality a environmentu : učební text vedlejší specializace management kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002. ISBN 80-245-0289-5.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení kvality služeb" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Václavu Kalovi, CSc. za pomocné rady a obohacující zkušenosti při zpracovávání volného tématu a za důsledný a trpělivý dohled při tvorbě této bakalářské práce, dále bych poděkoval společnosti Pivovar Strahov, s.r.o. za možnost spolupráce a za poskytnutá data.

Abstrakt

Tato bakalářská práce bude pojednávat o tématu jakosti služeb a jejím managementu, konkrétně bude zkoumána jakost společnosti Pivovar Strahov s.r.o. Práce je složena ze čtyř částí, kdy v první části jsou sepsána odborná východiska, z kterých vychází následující části práce. Ve druhé části práce je všeobecný popis zkoumané společnosti. Ve třetí části dochází ke kontrole managementu jakosti v dané společnosti. V poslední části jsou sepsány návrhy pro zlepšení jakosti v dané společnosti.

Klíčová slova

- Jakost
- Spokojenost zákazníka
- Dotazník
- Kaizen
- Mystery Shopping

Abstract

This bachelor thesis will deal with the topic of service quality and its management, specifically the quality of services in the company Pivovar Strahov s.r.o. (LLC). The thesis consists of four parts in total, where the first part contains professional background on which the following parts of the thesis are based. In the second part of the thesis there is a general description of the examined company. In the third part, the quality management in the company in question is examined. In the last part, suggestions for the company to improve the quality of its services are made.

Key words

- Quality
- Questionnaire
- Customer satisfaction
- Kaizen
- Mystery Shopping

Obsah

1 Úvod	10
2 Odborná východiska	12
2.1 Kvalita/Jakost	12
2.1.1 Členění znaků jakosti	13
2.1.2 Kvalita výrobku.....	13
2.2.2 Kvalita služeb.....	14
2.1.3 Kvalita procesu	15
2.2 Řízení jakosti služeb	17
2.2.1 Management jakosti služeb	17
2.2.2 Koncepce managementu jakosti.....	20
2.3 Nástroje řízení kvality.....	22
2.3.1 Sedm nástrojů řízení kvality	22
2.3.1.4 Paretův diagram	23
2.4 Druhy živností	24
2.5 Kaizen.....	25
2.5.1 Nástroje Kaizenu.....	25
2.6 Mystery shopping	26
3 Cíle a metodika práce	27
3.1 Cíle práce	27
3.1.1 Dílčí cíle této práce	27
3.2 Metodika / Struktura práce	27
4 Výsledky vlastní práce	30
4.1 Charakteristika společnosti	30
4.1.2 Historie společnosti	32
4.1.3 Aktuální stav společnosti	33
4.1.4 Cíle společnosti	34
4.1.5 Struktura společnosti.....	36

4.2 Hlubkový rozhovor.....	40
4.3 Stanovené standardy jakosti	44
4.3.1 Personál	45
4.3.2 Bezbariérový přístup.....	46
4.3.3 WC/Toalety	47
4.3.4 Kuchyň	47
4.3.5 Jídlo	48
4.3.6 Doba nočního klidu.....	48
4.4 Management jakosti.....	49
4.4.1 Personál	49
4.4.2 Interiér	50
4.4.3 Jakost jídla.....	51
4.5 Kontrola managementu jakosti	52
4.5.1 Mystery shopping.....	52
4.5.2 Dotazníkové šetření.....	55
4.6 Doporučení	57
5 Závěr.....	59
6 Seznam použitých zdrojů.....	60
6.1 Literární zdroje	60
6.2 Internetové zdroje	61
7 Přílohy	63
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	70
8.1 Seznam obrázků.....	70
8.2 Seznam grafů	70
8.3 Seznam zkratk.....	70

1 Úvod

V dnešním moderním světě, existuje služba skoro na všechno, počínaje základním zpracováním dat až po složité logistické operace. Produkty všech velikostí od miniaturních mikročipů až po obrovské letadlové lodě. Procesy, které mohou trvat vteřinu či dvě, nebo třeba 5 let. Možností výběru je tedy spousta, nicméně spolu s jejich kvantitou přichází i vysoká míra konkurence.

Jak dokáže tedy úspěšná firma zaručit, že doručí přesně takovou práci, jakou zákazník očekává? Důvěryhodná záruka kvality vyrobeného produktu či odvedené služby není nic lehkého na získání a pokouší se o to mnoho firem v dnešním byznysovém světě. Vzhledem ke kvantitě konkurence, je získávání nových zákazníků stejně tak důležité, jako udržení si již existujících. Aby to bylo vůbec možné, musí firma nejprve znát skutečné potřeby, či očekávání svých zákazníků za účelem naplnění jejich požadavků. Stejně tak tomu je i s řízením jakosti. Tedy pokud chce být zlepšena kvalita procesů, produktů nebo služeb musí firma nejprve plně rozumět tomu co jakost a kvalita vlastně jsou.

Kvalita velmi úzce závisí na úhlu pohledu a situaci – dá se tedy říct, že je to z velké části subjektivní záležitost. Nicméně přes to, že je to záležitost založena na emocích a pocitech, je to leckdy věc, co udělá z potenciálního zákazníka platícího zákazníka.

Jako prevence před případnými nesoulady o kvalitě daného produktu, či služby existuje koncept řízení kvality/jakosti služeb. Tento koncept spočívá v přidání co nejvyšší hodnoty, tedy zvýšení efektivity procesů, či zlepšení kvality produktu nebo služeb, a to celé s co nejnižším vnitřním nákladem na realizaci.

Jelikož v dnešní době zákazník analyzuje u produktu či služby spousta věcí před samotnou akvizicí, je pro firmy nutné brát v potaz nejen cenu, ale i příběh, estetičnost a kvalitu samotného produktu či služby. Právě za účelem nastavení, udržení a kontroly jakosti odvedené práce existuje koncept řízení jakosti, také známý jako systém managementu jakosti. Kvalitní výrobky za dobré ceny zajistí firmě spokojenost zákazníků a ti pak mají mnohem vyšší tendenci doporučit firmu dále, čímž firma získá nové zákazníky.

Dá se tedy shrnout, že pro udržení si výhodné pozice na dnešním dynamickém trhu je pro firmu zcela nezbytné mít solidně vypracovaný systém managementu jakosti, který bude implementován a bude na něj dohlíženo. Kvalita je jedna ze stěžejních konkurenčních výhod, jelikož je to společný element potřeby či očekávání napříč všemi zákazníky, tudíž se firma dostává do pozice, kdy si zákazník vybere právě danou firmu, na rozdíl od jiné, díky reálnému subjektivnímu pocitu vyšší jakosti.

2 Odborná východiska

2.1 Kvalita/Jakost

David Garvin ve své knize *Managing quality* rozděluje jakost na pět hlavních bodů neboli pohledů, podle kterých se jakost určuje:

- Pohled transcendentální = Tento pohled potvrzuje, že je kvalita velmi subjektivní záležitost a nedá se předem přesně určit, avšak dá se ohodnotit odvedená služba.
- Pohled uživatele = Zdali služba či výrobek naplňuje očekávání nebo potřebu zákazníka.
- Pohled výroby = Úzce souvisí s potřebou daného zákazníka, jelikož právě on stanovuje kritéria pro jakost.
- Pohled produktu = Samotný produkt či služba, tedy jaké vlastnosti a znaky jsou unikátní pro daný produkt, tyto znaky následně určují jeho celkovou kvalitu.
- Pohled ceny = Kvalitu určuje zákazník, jelikož je služba či produkt kvalitní pouze do takové míry, do kdy je za něj zákazník ochotný zaplatit. (Garvin, 1988)

Obrázek 1: Pohledy na jakost



Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.1 Členění znaků jakosti

Znaky jakosti se dělí na dva základní typy znaků kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní znaky = Jsou to znaky měřitelné a může to být cokoli od hmotnosti výrobku, přes výkon až po mnoho dalších měřitelných kritérií, ze kterých se dá lehce posoudit jakost produktu či služby. U produktu je to zpravidla jednodušší určit než u služby, jelikož produkt obvykle neobsahuje mnoho dalších faktorů hrajících roli při hodnocení jakosti.

Kvalitativní znaky = Jsou založeny na subjektivním vnímání produktu, tedy to, jak na nás daný produkt nebo služba působí, a to může být díky vzhledu produktu, úrovni komunikace během probíhající spolupráce, nebo například emoce spojená s akvizicí dané služby či produktu. Je tedy mnohem těžší posoudit jakost produktu či služby ryze kvalitativním způsobem, jelikož neexistuje konkrétní návod, zda je služba odvedená tak, jak má být či ne, jelikož zde vždy bude hrát roli element subjektivity uživatele.

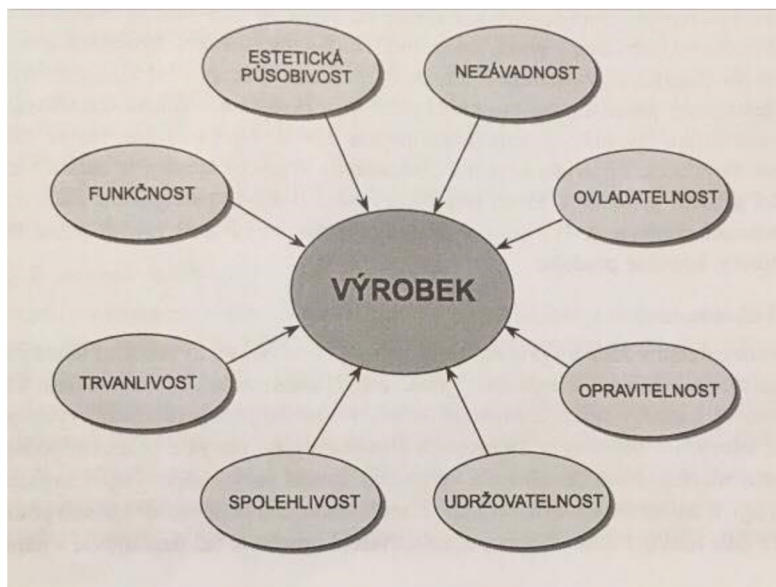
2.1.2 Kvalita výrobku

Mimo jiné (Garvin, 1988) představil analýzu o osmi bodech, která se zaměřuje na posouzení vnímání jakosti u dané služby či produktu. Obsahuje následující:

- Trvanlivost = Jakou má produkt životnost, tedy jak dlouho průměrně vydrží fungovat
- Udržitelnost = Přidaná hodnota v detailu, například nejnovější kamera u telefonu, vytápěné autosedačky, zpříjemnění či usnadnění prožitku zákazníka
- Spolehlivost = například možnost záruky na telefon, auto
- Estetičnost = Cokoli od barvy, přes velikost, až po samotné balení
- Ovladatelnost = Celkový pocit zákazníka při interakci s danou organizací, od webových stránek po dobu doručení, mělo by být co nejjednodušší
- Opravitelnost = Například jakost služeb výměny vadného zboží
- Funkčnost = Schopnost vykonat co má = Například že auto má takovou spotřebu, jakou tvrdí, baterie telefonu má výdrž, jaká je uváděna na obalu

- Nezávadnost = Shoda se směrnicemi/normou = Například při práci s potravinami jsou určité nároky a je zapotřebí jisté hygienické oprávnění (Veber et al. 2002).

Obrázek 2 : Požadavky na kvalitu výrobku



Zdroj : Veber et al. (2002)

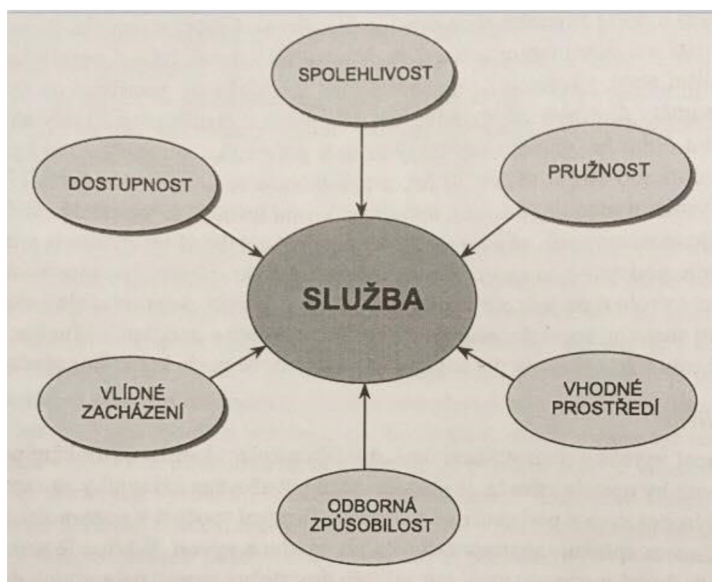
2.2.2 Kvalita služeb

Služba se považuje za interakci mezi zákazníkem a dodavatelem, tudíž je obtížné zcela přesně určit její jakost, jelikož zde hrají roli mnohé faktory včetně subjektivity zákazníka a dalších. Službu tedy není možné přesně změřit, nicméně využívají se následující požadavky, které mají za cíl zajistit kvalitu dané služby.

- Dostupnost = Odvíjí se od velikosti zákaznického segmentu na trhu, na který cílíme
- Spolehlivost = Znamená, že je služba provedena, jak má být, tedy dle původní smlouvy či dohody
- Pružnost = Flexibilitnost poskytovatele upravit službu do takové míry, aby vyhovovala potřebám, očekáváním a požadavkům zákazníka.
- Ideální prostředí = Spíše interní záležitost, nicméně spokojení zaměstnanci budou z principu podávat lepší výkony, v porovnání s těmi nespokojenými.
- Vstřícné zacházení = Mezi poskytovatelem a zákazníkem by měl být dobrý vztah, za účelem vybudování si zákaznické loajality a dobrého jména firmy.

- Odborná způsobilost = Pro některé oblasti služeb je nutné oprávnění, titul či certifikace, kterou se poskytovatel musí prokázat před jakýmkoli jednáním (veber et al. 2002).

Obrázek 3 : Požadavky na kvalitu služby



Zdroj : Veber et al. (2002)

2.1.3 Kvalita procesu

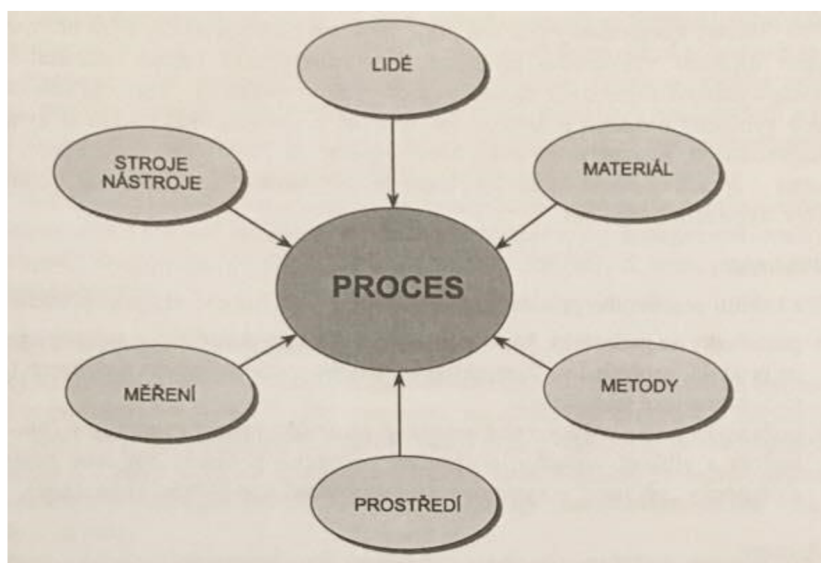
Aby organizace mohla podávat efektivní výsledky, je nejprve potřeba si nastavit správně a efektivně vnitřní fungování organizace. Zjednodušeně proces může být vnímán jako všechna aktivita mezi zadáním zakázky a odevzdáním výsledné práce. Nicméně do procesů firmy spadá i vyhledávání zakázek, tudíž není úplně jednoduché vysvětlit kde konkrétně proces končí a kde začíná. Je to opět subjektivní záležitost. Je to jedna či více aktivit, jenž zajišťují chod firmy. Pro kontrolu jakosti procesu si využívají následující požadavky.

- **Metody** = Pro efektivní proces jsou zapotřebí efektivní metody, tedy každý musí vědět přesně co má dělat, aby došlo k co největší míře eliminace případných problémů v procesu. Tedy pokud chce organizace dobré výsledky, musí mít efektivní procesy, a aby mohl mít efektivní procesy je potřeba efektivních metod, jak zakázky plnit.
- **Prostředí** = V oblasti procesů se prostředí rozděluje na dvě části, tedy prostředí, které přímo a nepřímo ovlivňuje proces. Přímo může proces ovlivňovat například teplota při

zacházení s chemickými látkami, naopak nepřímo mohou proces ovlivňovat ve své podstatě pouze potřeby zaměstnanců – tedy délka směn, velikost pracovní plochy atd.

- Měření = Je neustálá potřeba kontrolovat nejen výkon strojů, ale i jedinců. Právě proto se v organizacích využívají různé typy metrik.
- Nástroje = Neboli vybavení, je selektováno na základě potřeb či požadavků zákazníka.
- Lidé = Jsou alfou a omegou každé firmy, která usiluje o to být úspěšná. Nicméně jejich důležitost předchází jejich problémovost, vzhledem k tomu že pokud bude kdekoli v procesu hrát roli lidský faktor, vždy tu bude riziko buď omylu nebo zaváhání nebo cokoli dalšího. Je tedy nutné od daných pracovníků vyžadovat potřebná oprávnění, konkrétní praktické dovednosti nebo odborné znalosti.
- Materiál = Je nedílnou součástí procesu, jelikož materiál, zacházení s ním a jeho uskladnění mohou mít velmi kladný dopad na kvalitu finálního produktu, nicméně stejně tomu tak může být i naopak

Obrázek 4 : Požadavky na kvalitu procesu



Zdroj : Veber et al. (2002)

2.2 Řízení jakosti služeb

2.2.1 Management jakosti služeb

System managementu pro zaměření a řízení organizace s ohledem na jakost (ČSN EN ISO 9000, 2002).

Řízení jakosti služeb, také známo jako management jakosti, se v organizacích uplatňuje pomocí systému jakosti, pod kterým je možné si představit například vydefinovaná pravidla a pravomoci, postupy a zdroje nezbytné k fungování managementu jakosti. Systém jakosti ve své podstatě představuje celou vnitřní strukturu dané organizace. Pojem zdroje obsahuje nejen finanční kapitál daného objektu, ale i jeho majetek, včetně vybavení, personálu, strojů, a dokonce i znalosti a dovednosti firmy. Aby byly správně využité zdroje firmy, musí být dobře nastavená vnitřní struktura a jednotlivé procesy. Právě za tímto účelem je firma většinou rozdělena na více menších uskupení – tedy každé oddělení má svůj daný úkol a na ten zaměřuje svou činnost. Pravomoci a odpovědnosti stanovují jaké oddělení má co na starost, případně kdo v daném oddělení konkrétně (Nenadál, 2004; Nenadál et al. 2008).

Obecně management jakosti vychází z jedenácti principů (pravidel), které definují jednotlivé body managementu jakosti.

1. Princip koncentrace na zákazníka = Bez zákazníka není organizace, jinými slovy je zákazník právě ten, kdo má v rukou osud organizace. Tato metafora znamená, že pokud nebude firma naplňovat požadavky zákazníka, nebude nadále zákazníka mít, tudíž ani žádné prodeje. Aby firma uspokojila svého zákazníka, musí nejdříve dobře vědět, kdo je její zákazník a přesně vymezit jaké jsou jeho potřeby či požadavky. Spokojených zákazníků se dá dosáhnout například vymezením a propagováním cílů organizace, aby s nimi byl zákazník obeznámen a věděl co podporuje, jinak řečeno, čeho se pomyslně do jisté míry stává součástí. Aby organizace věděla, zdali je zákazník se službou či produktem spokojený, je tedy nutné nastavit systém zpětné vazby za účelem vytvoření uceleného pohledu na jakost služby.
2. Princip vůdcovství = Kvalitní vedení lidí je nezbytné pro úspěšné fungování firmy, tudíž je důležité vybrat vhodné kandidáty do vedoucích či manažerských pozic, jelikož právě jejich přístup k práci bude určovat tempo přístupu k práci u zbytku zaměstnanců. Při výběru kandidátů na tyto pozice je pro organizaci nutné, mít již dané cíle a vybudované hodnoty, aby se s nimi mohl uchazeč ztotožnit. Podobně jako u zákazníka je tedy důležité, aby jedinec v manažerské pozici měl shodné hodnoty s hodnotami firmy za

účelem co nejvyšší úrovně kompatibility a následné efektivnosti. Ve firmě by měl manažer usilovat o vhodnou motivaci zaměstnanců se neustále zlepšovat. Mimo jiné se může také zaměřit na zlepšení určitých procesů, které spadají pod jeho oblast působnosti.

3. Princip zapojování zaměstnanců = Jelikož zaměstnanci tvoří výsledky firmy, je nutné, aby byli správně motivováni a zapojeni do dění ve firmě. Pro jejich efektivní zapojení do dění je nutná komunikace a vysvětlení toho, co je aktuální a důležité. Dosáhnout toho firma může pomocí více nástrojů jako je např. vložení odpovědností a pravomocí do rukou zaměstnanců, pravidelné vyhodnocování zaměstnaneckých výsledků a jejich případných bariér, aktivní zapojení zaměstnanců do navrhování změn apod. Dále může firma například poskytovat různé kurzy nebo školení pro získávání nových znalostí či zlepšování již naučených dovedností.
4. Princip učení se = Tento princip velmi úzce souvisí s principem předchozím, jelikož spočívá v progresivním a systematickém rozvíjení zaměstnanců. Firmy mohou uvolnit určité zdroje na rozvoj svých zaměstnanců za účelem zvýšení jejich efektivity a výkonnosti. Dá se uplatnit také systém odměn pro zaměstnance, nicméně je lepší u zaměstnanců vyvolat spíše vlastní proaktivní chování, jelikož toto chování nebude podmíněno odměnou.
5. Princip flexibility = Princip flexibility spočívá primárně ve zpětné vazbě a komunikaci se zákazníkem, jelikož je nutné znát a případně upravovat služby a procesy dle konkrétních požadavků. Firma by měla sledovat aktuální dění ve světě, aby na něj mohla reagovat a flexibilně poupravit své služby, aby byli v danou chvíli pro zákazníka co nejatraktivnější a vyhovující. Pro zvýšení flexibility může organizace zavést také například technologické inovace, elektronické obchodování anebo systematické zkracování dob realizace produktů či služeb.
6. Princip procesního přístupu = Spočívá primárně v popsání jednotlivých procesů, určit jejich dané vlastností, určení zadání, uvedení výsledků, jejich monitorování a následně jejich vyhodnocení. Tento princip se zaměřuje například na posuzování rizik, systematické monitorování výkonnosti procesů a také definici struktury jednotlivých stěžejních procesů firmy. Důležitým aspektem tohoto principu je také jmenovat jednotlivé vlastníky procesu a jejich odpovědnosti a pravomoci.
7. Princip systémového přístupu k managementu = Je princip, jenž velmi úzce navazuje na princip procesního přístupu, jelikož řízení procesů jako celek či systém může firmě přinést lepší účinnost. Pro to, aby firma splnila princip systémového přístupu

k managementu, je nutné přesně definovat jednotlivé procesy a jejich případné vzájemné bariéry, zavést konkrétní nároky na certifikaci či praxi a neposledně neustále monitorovat a vyhodnocovat výkonnost.

8. Princip neustálého zlepšování = Princip, kterým by se měly řídit nejen obrovské firmy, ale i každý z nás jako jedinec. Tedy vždy je v životě každého jednotlivce prostor pro zlepšení, a tak je tomu i u všech organizací. Základem tohoto principu je odhalovat slabé stránky procesů a tím firmy jako takové, nicméně nevnímat je jako selhání, ale naopak jako prostor pro zlepšení. Klíčem k neustálému zlepšování se dá považovat spokojenost všech zainteresovaných stran, tudíž je nezbytné, ji dlouhodobě naplňovat. Zlepšování se také dá rozdělit na postupné a zlomové. Při zlomovém zlepšování dochází k dramatickým rámcovým změnám v systému managementu jakosti. Na druhou stranu postupné zlepšování spočívá ve vymezení chyb a jejich následné eliminaci. Postupné zlepšování se dá také vnímat jako pomalý proces, kdy se změny dějí po malých částech. Tento způsob zlepšování je často nazýván Kaizen.
9. Princip managementu na základě faktů = Popisuje důležitost zachování objektivitu v manažerských pozicích při prakticky jakémkoli rozhodování. Je tedy nutná spolehlivost dat a jejich následné ověření či přezkoumání. Lze například systematicky analyzovat všechna data a umožnit k nim přístup všech součástí organizace. Důležité je i samotné plánování a uplatňování rozdílných monitorovacích metod pro možnost větší kvantity získaných dat po jejich vyhodnocení.
10. Princip (vzájemně) prospěšných vztahů s dodavateli = Správně by dodavatel měl zastávat spíše partnerský vztah s organizací, oproti hierarchicky nastavenému vztahu. Toto může organizaci přinést mnoho výhod počínaje vybudováním důvěry se stranou dodavatele až po případné sdílení znalostí. Tohoto principu se dá dosáhnout pomocí precizního výběru a následného důkladného vyhodnocení průběhu spolupráce s daným dodavatelem. Systematická komunikace a práce na společných projektech je klíčová pro vytvoření a udržení dobrých vztahů.
11. Princip společenské odpovědnosti = Je pravidlo, které určuje, že by organizace měla jednat férově a podle pravidel, či aspoň s určitou morálkou. Tedy nepropadnout korupci, myslet na ekologii a udržitelnou budoucnost, poskytovat transparentnost ve svých činnostech, dodržovat lidská práva a například podporovat charitu, či se účastnit dobročinných akcí (Nenadál et al. 2008).

Roku 2009 nám byly představeny dva nové principy, a to panem Jaromírem Veberem v jeho knize Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.

1. Princip prevence = Spočívá podobně jako princip neustálého zlepšování v objevování chyb v procesu, nicméně přístup prevence je lokalizuje a eliminuje předtím, než nastanou. Kdy systém neustálého zlepšování chyby analyzuje a snaží se najít nové lepší řešení.
2. Princip priorit = Je ve své podstatě zaměřen na problematiku toho, co je ve stávající pozici pro firmu důležité a co naopak důležité není. Tento princip je úzce spojován s Paretovo pravidlem, které nám říká, že je důležité se soustředit pouze na aktivity, jenž posouvají firmu k jejímu stanovenému cíli. (Veber, 2009)

2.2.2 Koncepce managementu jakosti

Jsou ustanoveny celkem tři základní koncepce jak na management jakosti, a to jsou následující:

1. Koncepce ISO = International Organization for Standardization je nadnárodní korporace jejíž hlavním cílem je zavádění a kontrola norem pro organizace všeho druhu. Jelikož norem je opravdu spousta, zaměřím se v této práci na ty, které pojednávají o jakosti služeb – tedy normy ISO 9 000, ISO 9001 a ISO 9004.
 - ISO 9 000 = Jsou normy, které popisují především požadavky ohledně kvality ze strany dodavatele, tedy jak nejlépe uspokojit zákazníka. Tyto normy mohou sloužit jako návod jak na management jakosti v organizaci jakékoli velikosti (Vácha et al. 2013).
 - ISO 9001 = Uvádí nutné požadavky ze strany ISO pro organizace se zájmem o získání certifikace. Od roku 2015 je struktura následující.
Předmět normy → Normativní odkazy → Termíny a definice → Kontext a návaznosti organizace → Vedení → Plánování → Podpora → Realizace → Hodnocení výkonnosti → Zlepšování
 - ISO 9004 = V této normě není možné získat další či lepší certifikaci, než je ISO 9001, tudíž je to spíše pro firmy, které ISO 9001 již mají, nicméně se chtějí dále zlepšovat v oblasti managementu jakosti.

2. **Koncepce TQM = Total Quality Management** – je jediná z těchto koncepcí, která nemá předem konkrétně stanovené požadavky, či předpoklady, naopak je to koncepce velmi likvidní a dynamická s neustálou nutností se upravovat a zdokonalovat. TQM je přenášeno do praxe pomocí následujících modelů.

- **EFQM = European Foundatiton for Quality Management** – je organizace, jejímž úkolem je nastavování doporučení a požadavků pro to, jak jako organizace být výjimečná nad rámec zákonem vyžadovaného minima. EFQM se řídí pomocí principů pro management jakosti viz. kapitola management jakosti. Nicméně k principům se přidává ještě princip Měřitelnosti výsledků, jelikož pro efektivní zhodnocení je zapotřebí efektivního změření výsledků. Dále se koncepce EFQM řídí devíti body, které slouží jako kritéria a dělí se na předpoklady a výsledky. Předpoklady zahrnují vedení, pracovníky, politiku a strategii, partnerství a zdroje a neposledně proces. Kdy mezi výsledky patří výsledky pracovníků, výsledky zákazníků, výsledky společnosti a obecně celkové výsledky společnosti (Nenadál et al. 2002).
- **Demigova cena** - japonské ocenění za jakost v organizaci.
- **Národní cena Malcoma Baldrige** – americký model pro kontrolu managementu jakosti.

3. **Koncepce odvětvových standardů** je jednou ze starých a původních koncepcí pro management jakosti, nicméně v určitých oblastech podnikatelského světa se využívá dodnes díky detailnosti požadavků pro dané odvětví.

Tyto tři koncepty obsahují značné rozdíly, co se týče jejich důslednosti a rozsahu, avšak všechny tři slouží stejnému účelu, a to je management jakosti v dané organizaci.

Roku 2013 byla přidána čtvrtá koncepce (Váchal et al. 2013), která popisuje kvalitu správné výroby a hygienické praxe. Svým způsobem se dá říct, že spadá pod odvětvové standardy vzhledem ke své nátuře, nicméně je brána jako samostatná koncepce pro management jakosti.

4. Koncepce správné výroby a hygienické praxe
- GMP = Good Manufacturing Practise
 - GLP = Good Laboratory Practise

- GHP = Good Hygiene Practise (Váchal)

2.3 Nástroje řízení kvality

V dnešní době je k využití již nespočet nástrojů a metod. Obvykle pomáhají shromáždit potřebné informace, uspořádat je do logických souvislostí a najít mezi nimi propojení. Výsledkem bývá předložení informací k další analýze anebo k přímému rozhodnutí. (Veber et al 2002)

A protože se požadavky na kvalitu ze strany zákazníka stále mění a vyvíjejí, je možné se setkat s mnoha různými nástroji kvality.

2.3.1 Sedm nástrojů řízení kvality

Soubor sedmi základních metod je ovlivněn cyklem, který je známý pod zkratkou DMAIC.

D (define - definování)

M (measure - měření)

A (analyze - analyzování)

I (improve - zlepšení)

C (control - kontrola)

Jedná se o cyklus, který je úzce spjat s metodikou 6 sigma, který napomáhá ke zvýšení výkonnosti. Vznik Six Sigmie je svázán se společností Motorola, která během 70. let začala ztrácet tržní pozici ve prospěch japonské konkurence. V roce 1979 tehdejší generální ředitel Bob Galvin vytvořil plán, který měl obnovit růst a získat zpět vůdčí pozici na trhu. (S. Pender et al 2002) Ve fázi definování je zkoumáno, jaké jsou požadavky zákazníka a co je ideálním konečným stavem. V této chvíli se s odstupem zkouší promítnout nová změna a odhaduje se, jaký bude mít ekonomický dopad. Aby se pracovalo s reálnými daty, zjišťuje se ve fázi měření stav procesu a výkonnosti, který se následně analyzuje. Ze získaných závěrů se zvolí nejlepší možnost, která je implementována a kontrolována, zdali splňuje předpoklady.

Mezi sedm nástrojů, které se při tomto cyklu využívají, se řadí:

2.3.1.1 Kontrolní tabulky a záznamníky

Ve stručnosti se jedná o záznamový arch, který pro své fungování musí podléhat 3 principům. Princip stratifikace (rozvrstvení), odděluje data z různých zdrojů.

Princip jednoduchosti a standardizace, formulář musí umět používat každý, kdo s ním přijde do styku.

Princip vizuální interpretace, kdy je jasně stanovený vzhled.

2.3.1.2 Histogram

Pomocí sloupcového grafu se zachycují na vodorovné ose intervaly, dle kterých jsou data rozdělena a na svislé ose počet výskytů těchto dat v určeném intervalu.

2.3.1.3 Vývojové diagramy

Grafické znázornění posloupnosti vzájemně navazujících aktivit procesů. Data mají přesný začátek a konec.

2.3.1.4 Paretův diagram

Je znám také jako Paretovo pravidlo 80/20. Zde se podrobněji zkoumají příčiny a procesy, protože platí, že 80 % následků je způsobeno 20 % příčin. Hlavním úkolem jakosti je zde, co nejvíce omezit příčiny.

2.3.1.5 Išikawův diagram

Je grafický nástroj, který logicky a v uspořádané formě zobrazuje příčiny daného následku. Umožňuje najít skutečné příčiny následku, ne pouze symptomy, a zvolit nejefektivnější řešení problému. (Nenadál et. al 2008).

2.3.1.6 Bodový diagram

Slouží ke zjišťování vztahu mezi dvěma náhodnými soubory. Pokud se zjistí shoda mezi závadou a jakostí, dále se hledá, jak moc se jedna proměnná změní, v závislosti na druhé. Je nutno uvést, že bodový diagram je využíván spíše jako rychlá hypotéza o existenci problému.

2.3.1.7 Statistická regulace procesu

Statistická regulace procesu (SPC) představuje preventivní přístup k managementu jakosti, neboť na základě včasného odhalování odchylek průběhu procesu od předem stanovené úrovně, umožňuje zásahy do procesu s cílem udržovat ho dlouhodobě na požadované a stabilní úrovni (tzn. že je také stabilně dosahováno požadované úrovně jakosti), resp. ho zlepšovat. (Nenadál et. al 2008)

2.4 Druhy živností

Živnostenské podnikání představuje specifickou oblast podnikání v oblasti výroby, obchodu a poskytování služeb. Živností se rozumí soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Provozovat živnost, lze pouze na základě živnostenského oprávnění. (*Živnostenské Podnikání* | MPO, n.d.)

Děleny jsou tedy na dvě hlavní skupiny, na živnosti koncesované a na živnosti ohlašovací. Skupina obsahující živnosti ohlašovací má podstatně větší poměr činností pod ni spadajících, tudíž tuto skupinu lze dělit dále ještě na tři podskupiny.

První druh živnosti je živnost řemeslná, při které je zapotřebí mít dostatečnou odbornou způsobilost.

Dále existuje zde živnost vázaná, což znamená že je při provozování této činnosti také zapotřebí odborná způsobilost v dané oblasti.

Dále je rozlišena živnost volná, která neudává žádné konkrétní podmínky pro provoz dané činnosti, a tak je mezi podnikateli nejběžnější formou živnosti.

Jelikož činností, které detailně popisují jednotlivé podnikatelské činnosti je opravdu mnoho, pro účelnost této práce bude detailněji popsána pouze činnost hostinská, jenž spadá pod živnosti řemeslné a dále výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů, jenž je činnost, která spadá pod živnosti koncesované.

Hostinská činnost je popisována jako příprava a prodej pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, kde jsou prodány.

Koncese na lihoviny tedy umožňuje dané společnosti míchat alkoholické nápoje a prodávat je a nabývá platnosti v den jejího schválení (zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)

2.5 Kaizen

Existuje mnoho výkladů této filozofie, nicméně původní překlad je převzat z japonských slov Kai a Zen, kdy slovo Kai znamená změnu a slovo Zen znamená k lepšímu – dohromady tedy změna k lepšímu.

Celá tato filozofie popisuje myšlenku, že by se společnost měla neustále zlepšovat a vyvíjet. Kaizen je výjimečný v tom, že se na něm může podílet opravdu kdokoli z celé firmy od manažerů, až po koncové pracovníky, a to v záležitostech, které mohou být rozsáhlé a dlouhodobé nebo naopak se může jednat o malé a krátké změny. Nicméně myšlenka je zcela jasná, a to neustále zlepšovat a inovovat každý proces, každou interakci a každý produkt – tedy neustále inovovat celou firmu směrem k lepšímu.

2.5.1 Nástroje Kaizenu

Kaizen je také unikátní díky svému vnímání chyb, ne jakožto problém či překážku, avšak jako příležitost pro to najít nové kreativní řešení.

K uplatnění Kaizenu se využívá mnoho nástrojů, například Gemba Kaizen, který popisuje princip zlepšování pracovního prostředí, tedy prostor, kde probíhá interakce a vznikají sdílené hodnoty.

Další nástroj k užití Kaizenu je Muda, což znamená plýtvání. Tento nástroj se používá k eliminaci zbytečných procesů při výrobě, nadbytečnými zásobami či logistikou dopravy.

Nástroj, který se dá lehce přenést do praktické části je nástroj 5S. Tento nástroj spočívá v procesu, jenž je rozložen do pěti částí (Seiri, Seito, Seiso, Seiketsu a Shitsuke), kdy každá část má svůj účel.

V první části dochází k utřídění – tedy rozlišení procesů na zbytné, nezbytné a procesy, kde je možnost změny atd.

V druhé části nastává urovnání – tedy každá věc by měla mít své logické místo na základě jejího používání a dalších faktorů.

Ve třetí části se společnost zaměřuje na čistotu – a dochází zde k vytyčení základů čistoty, které musí dodržovat celá firma.

V předposlední části tento nástroj implementuje do společnosti pravidla a hodnoty – které pomáhají k dosahování výsledků takovým způsobem, jakým je očekáváno.

V posledním bodě jde primárně o stabilizaci – a tím dosažení ukotvení již vytvořené kultury v dané firmě. (Geck, 2001)

2.6 Mystery shopping

Podstatou mystery shoppingu je fiktivní situace, v níž se tazatel vydává za zákazníka, případně za obchodníka, a v této předstírané, „maskované“ podobě se snaží od protistrany získat potřebné informace, respektive sleduje a zaznamenává její chování.

(Foret, Melas, 2020, str. 144)

Najímání lidí, aby mohli anonymně zhodnotit úroveň zákaznických služeb společnosti, se nazývá mystery shopping. Tajní zákazníci jsou kvalifikováni v pozorování a dokumentování různých prvků zákaznické zkušenosti, včetně čistoty prostor, chování personálu, kvality zboží nebo služby a celkového vnímání společnosti.

Firmy využívají této metody k hodnocení výkonu zaměstnanců, k zajištění toho, že splňují očekávání zákazníků a případně odhalení oblastí, které je potřeba zlepšit. Tajní zákazníci mohou hodnotit služby a zboží vlastních firem a poboček, ale mohou být také využíváni k získávání informací o konkurenčních firmách.

Hlavními zásadami jsou objektivita, mlčenlivost a přesnost. Kromě toho je klíčová důvěrnost, protože mystery shoppeři musí zachovat svou anonymitu, aby vědomí jejich přítomnosti neovlivnilo výsledek výzkumu. Poskytnuté informace využívají organizace k rozhodování o svých činnostech, proto je jejich přesnost zásadní.

(Foret, Melas, 2020, str. 144)

3 Cíle a metodika práce

3.1 Cíle práce

Cílem této bakalářské práce je na základě provedeného výzkumu zhodnotit jakost služeb vybraného subjektu s následným návrhem řešení, které povedou ke zvyšování jakosti služeb.

VO1: Splňuje zkoumaná společnost úroveň jakosti, jenž je stanovena?

VO2: Co může zkoumaná společnost udělat pro zvýšení jakosti?

3.1.1 Dílčí cíle této práce

- Provést objektivní popis subjektu a zjistit jeho aktuální situaci
- Popsat strukturu společnosti
- Zjistit požadavky vedení na kvalitu (personálu, jídla, interiéru..) v subjektu Pivovar Strahov s.r.o. pomocí hloubkových rozhovorů
- Zjistit hygienické požadavky, které společnost musí splňovat.
- Ověřit, zdali subjekt dodržuje stanovené interní a externí předpisy pomocí mystery shoppingu
- Zjistit spokojenost zákazníků pomocí dotazníků
- Vyhodnotit oblasti, kde je možné zlepšit jakost služeb
- Navrhnout řešení pro zvýšení jakosti v daných oblastech

3.2 Metodika / Struktura práce

Tato bakalářská práce je složena celkem ze dvou částí – z odborné rešerše a vlastní práce. Odborná rešerše, vychází v tomto případě jak z knižních, tak i internetových zdrojů. Je sestavena tak, že je nejdříve detailně popsána charakteristika samotné jakosti a kvality. V další části se zaměřuji na specifikace všech náležitostí pro kvalitu služby. Dále jsou vysvětleny nástroje, jenž se využívají pro řízení a kontrolu jakosti.

Ve vlastní části této bakalářské práce bude provedena analýza společnosti Pivovar Strahov s.r.o., jenž podniká v oblasti hostinských služeb, tedy bude uvedena aktuální situaci subjektu a zjištěna jakost jejich služeb pomocí hloubkových rozhovorů. Dále budou vytyčeny hygienické

požadavky, které společnost musí splňovat a ověří se, zda jsou dodržovány pomocí mystery shoppingu, dotazníkového šetření a závěrů z hloubkových rozhovorů. Hygienická nařízení, která se týkají společností poskytující stravovací služby, budou vybrána účelně tak, aby se práce zaměřovala na ty nařízení, jež jsou směrodatné pro zkoumanou společnost.

Hloubkové rozhovory budou polostrukturované, tedy část otázek bude připravená jako například na konkrétní kroky uplatňující k dosažení požadované kvality. Vysvětlí se zde způsob, jakým je subjekt veden a jaká je jeho organizační struktura. Z hloubkových rozhovorů budou určeny předpisy či zásady, které vyžaduje vedení společnosti.

Tyto skutečnosti budou následně ověřeny, pomocí dotazníků a mystery shoppingu.

Dotazníky budou v písemné formě s hodnocením hlavních kategorií, které jsou stěžejní pro jakost služby u tohoto subjektu. Respondenti budou nahodilí, za účelem získání co největší škály názorů. Dotazníky budou obsahovat tři stupnice od jedné do deseti a budou hodnotit tři kategorie jakosti (personál, jídlo a interiér). V dolní části dotazníky bude prostor pro komentáře, bude-li zákazník chtít určitou oblast pochválit nebo naopak upozornit na její nedostatky. Zákazníkům budou předávány v moment placení a bude dobrovolně tyto dotazníky vyplnit. Výsledky dotazníků budou graficky znázorněny.

Pro mystery shopping budou zvoleni dva studenti, za účelem podobného vnímání situace. Budou zaškoleni na základě potřeb, které jsou potřebné zkontrolovat. Jde hlavně o jakost personálu, jídla, piva, interiéru a ceny, kdy každá z těchto kategorií bude ohodnocena 0-2, kdy 0 bude znamenat nespokojenost, jednička přiměřenou spokojenost a dvojka bude zastávat naprostou spokojenost. Celkem bude možné z mystery shoppingu získat celkem 10 bodů, což bude značit naprostou bezchybnost jakosti služeb. Dále budou mystery shoppeři odpovídat na otázky, které budou buď ověřovat či vyvracet jednotlivé stanovené kontrolní body jakosti. Tedy následující otázky:

Jak rychle bylo doručeno jídlo?

Jaká je úroveň toalet ve společnosti?

Je zde cítit zápach z kuchyně ?

V návaznosti na tuto analýzu bude vytyčeno, jaké formy managementu jakosti v této společnosti uplatňují a zdali dodržují interní a externí předpisy stanovené pro danou oblast

služeb. Konkrétně bude určeno, jaké jsou zde nastavené kontrolní body pro jednotlivé procesy a následně dojde ke zjištění, zdali dochází k jejich plnění a jaká je úroveň jakosti tohoto plnění pomocí mystery shoppingu.

Na závěr bude uvedeno, kde je prostor pro zlepšení v managementu jakosti u dané společnosti a bude vytyčeno, které konkrétní kroky může daný subjekt učinit za účelem zvýšení jakosti nabízených služeb.

4 Výsledky vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: **Pivovar Strahov, s.r.o.**

Společník a Jednatel 1: pan Aleš Kocvera (60% podíl)

Jednatel 2: pan Marek Kocvera (40% podíl)

(společnost zastupuje každý z jednatelů samostatně)

Sídlo podnikání: E. Beneše 2686/36, České Budějovice, 370 06, Česká republika

Adresa společnosti: Strahovské nádvoří 301/10, Praha 1, 118 00, Česká republika

IČO: 09350853

Předmět podnikání:

- Pivovarnictví a sladovnictví (živnost řemeslná)
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (živnost řemeslná)
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (živnost volná)

Činnosti vykonávané společností:

- Výroba nápojů
- Destilace, rektifikace a míchání lihovin
- Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních
- Velkoobchod a maloobchod
- Opravy a údržba motorových vozidel

(Podnikatel.cz, Copyright © 1997)

Míst k sezení uvnitř: 430

Míst k sezení venku: 170

Míst k sezení celkem: 600

Celková kapacita: 1 000 osob

Počet zaměstnanců: 25-49

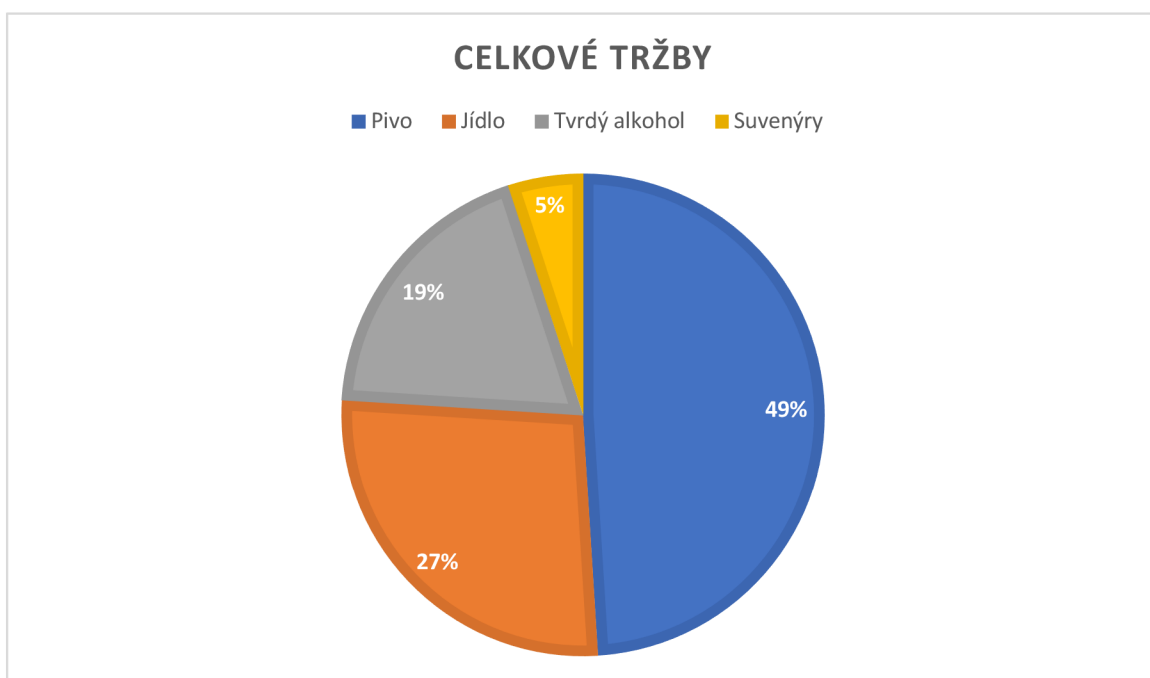
Proměnná personálu: 6 – 18 měsíců + několik stálých zaměstnanců

Zdroje personálu:

- Online = Jobs.cz, Gastrojobs.cz, Fajnbrigada.cz, sociální sítě a další ...
- Offline = Letáky do středních škol, praxe na SŠ, word of mouth

Struktura tržeb:

Graf 1: Průměr tržeb subjektu Pivovar Strahov pro rok 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5 : Klášterní Pivovar Strahov



Zdroj: Viz příloha

4.1.2 Historie společnosti

V Praze byl v roce 1142 benediktinskými mnichy založen klášterní pivovar známý jako Strahovský klášterní pivovar. Pivovar, původně založený jako součást Strahovského kláštera, patřil po značnou dobu k největším a nejvýznamnějším v Čechách.

Pivovar zažil během své historie řadu změn a krizí, včetně zrušení kláštera během husitských válek, a později byl opakovaně přestavován a modernizován.

V průběhu 20. století byl pivovar pravidelně prodáván, otevírán a zase zavírán. Po dokončení rekonstrukce v roce 2000 byl Strahovský klášterní pivovar znovu otevřen. V pivovaru je možné ochutnat pivo, dobře se najíst, prohlédnout si pivovar a zakoupit si pivo či jiné suvenýry. Strahovský klášter, jeden z nejstarších nepřetržitě fungujících pivovarů v Evropě, který hraje i nadále významnou roli v kulturním a historickém dědictví Prahy.

Klášterní Pivovar Strahov provozuje pivovar s označením "Česká kvalita", které svědčí o kvalitě a tradici pivovaru z hlediska řízení jakosti. Pivovar využívá i současné techniky kontroly kvality, jako je zkoumání chemického složení vody, kontrola teploty při vaření piva a kontrola mikrobiologické čistoty konečného produktu.

Pivovar rovněž používá řadu technik, které zaručují vysokou kvalitu služeb, včetně školení zaměstnanců o tom, jak se dobře chovat k zákazníkům, neustálého zlepšování procesů a sledování spokojenosti zákazníků. V zájmu zajištění kvality pivovar také úzce spolupracuje s pivovarskými specialisty a odborníky.

4.1.3 Aktuální stav společnosti

Společnost se nachází v areálu Strahovského kláštera pod Petřínským vrchem a skládá se celkem ze čtyř budov a venkovních prostor kolem a mezi budovami.

První a dá se říct hlavní budova, která však není jednou z větších budov v areálu, slouží jako samotný pivovar a restaurace, kdy zhruba půlku budovy tvoří restaurace a její zázemí včetně baru a druhou půlku tvoří varny s pivem a sklad piva. Bar v této budově nabízí i suvenýry a láhvové pivo k zakoupení.

Druhá budova je zhruba třikrát větší než budova pivovaru a je ve firmě nazývána pouze restaurace, což je dále rozlišováno na první patro a přízemí. V této budově se mimo jiné nachází i kuchyň spojena s přízemím restaurace a kanceláře, které jsou v druhém patře.

Přízemí restaurace se využívá, jak je již z názvu patrné, jako restaurace s každodenním provozem. Restaurace se nachází přímo naproti pivovaru a je napojena na kuchyň. Je primárně určena pro větší skupinky, jelikož byla postavena ve stylu klasické pivnice. První patro této budovy je využíváno spíše k soukromým společenským akcím středního rozsahu a konferencím, avšak nastane-li vhodná situace, dojde k otevření tohoto patra i pro veřejnost a je možné zde obsluhovat. První patro má vlastní bar a zázemí v podobě technické místnosti. První budova mimo jiné nabízí ke svým službám ještě možnost prohlídky samotného zázemí pivovaru a náležitý popis celého procesu výroby piva – tato exkurze je velmi oblíbenou záležitostí jak pro české, tak zahraniční hosty.

Momentálně je Klášterní Pivovar Strahov zpět v plném provozu po částečném a chvílemi úplném ukončení provozu, z důvodu vládních COVID opatření.

Hlavním produktem společnosti je pivo sv. Norbert, které vaří přímo v pivovaru. Společnost navíc vaří i speciální pivo při každé významné události, jako jsou například Vánoce, Velikonoce, Halloween atd. K jídlu jsou zde nabízeny i klasické české pokrmy např. guláš a svičková.

Vzhledem k oblíbenosti Prahy obecně, v tomto případě konkrétně Prahy 1 a Petřínského vrchu, jako turistické destinace, je zde často velká poptávka po stravovacích službách, což vede k

přítomnosti jak mezinárodních řetězců rychlého občerstvení, tak jídelen poskytujících jak tradiční českou kuchyni, tak kuchyni jiných národů. Dále je zde mnoho hospod a restaurací. Přímá lokální konkurence pivovaru je subjekt U Černého vola, která se nachází necelý kilometr od areálu pivovaru. Přestože si tento subjekt nevaří vlastní pivo je stále pro pivovar konkurencí z hlediska své dlouholeté tradice. Druhým lokálním konkurentem je subjekt Petřínské terasy, který tvoří svou přidanou hodnotu právě svým umístěním na Petřínském vrchu a výhledem na Prahu.

Nabízené služby:

- Posezení uvnitř a venku
- Čepované pivo vlastní výroby
- Tradiční pokrmy české kuchyně
- Možnost využití prostor pro soukromé akce (svatby, večírky atd.)
- Možnost rezervace budovy, části budovy, či konkrétního stolu
- Prodej lahvových piv
- Prodej pamětních předmětů a suvenýrů (trička, otvíráky, čepice apod.)
- Exkurze pivovaru spojena s přednáškou

4.1.4 Cíle společnosti

Strategie společnosti Pivovar Strahov s.r.o. se za posledních pár let výrazně změnila, stejně jako mnoho dalších firmám v gastro oblasti. Tyto změny byly způsobeny především epidemií COVID 19, tedy spíše vzhledem k vládním nařízením během dané pandemie. Ve společnosti došlo ke změně nejen v oblasti rozpočtu a finančního plánování, ale také například i v oblasti stavebních plánů do budoucna a jejich očekávaného časového rozsahu.

I přes tyto nutné změny strategie vyvolané pandemií, je v této době primárním plánem Pivovaru Strahov s.r.o. expanze do okolních prostor. Pro lepší pochopení provedu bližší popis kontextu, na stávající budovy pivovaru, navazují další dvě budovy, které jsou také v majetku církve, a právě v době pandemie byly opuštěny původním nájemcem a byly nabídnuty za výhodnějších podmínek k pronájmu. Společnost Pivovar Strahov s.r.o. využil této příležitosti a uvolněné budovy si pronajal. Jedna budova se plánuje využít jako jídelní hala plná dlouhých stolů, která bude sloužit jako vhodný prostor pro velké skupiny, zájezdy turistů, svatby, slavnostní eventy či soukromé akce. V tuto chvíli zde dochází k finálním úpravám po dlouhodobé rekonstrukci. Hlavním cílem se nyní pro tuto budovu stává její plné využití na denní bázi a umožnění

poskytovat své služby i velkým skupinám lidí, které by přišly neohlášeně nebo byly moc početné na usazení v pivovaru.

Druhá menší budova se plánuje využít jako bistro pro hosty, kteří jdou opravdu jen na jedno pivo drobnost k jídlu nebo si chtějí například vzít pivo s sebou na cestu. Tato budova je umístěna u dvou východů z oblasti areálu Strahovského kláštera, tudíž je zde velká pravděpodobnost a možnost přilákání turistů, kteří těmito vchody buď vcházejí nebo odcházejí. Tento koncept využití a umístění bistra se již osvědčil v době pandemie, kdy bylo bistro bylo nejvíce využito a kdy bylo pro pivovar méně nákladné provozovat malé bistro oproti provozu celé velké restaurace. Samotné bistro tehdy sloužilo pouze jako výdejní okénko, aby byla dodržena všechna vládní nařízení a hygienická opatření. Nyní se bistro využívá, pokud je vlídná předpověď počasí, kdy se očekává větší provoz turistů a hostů, nebo je-li předem vytvořeno velké množství rezervací na stoly, či je jedna z restaurací zamluvena nebo v případě, že jsou venkovní prostory zamluvené pro soukromou akci.

Cílem Klášterního Pivovaru Strahov je expandovat své působení do okolních budov a uvést je do běžného provozu na denní bázi a v co nejkratším časovém horizontu a své počáteční investice do daných prostor navrátit co nejdříve.

Obrázek 6: Provozovna pivovaru



Zdroj: Viz příloha

4.1.5 Struktura společnosti

Organizačně-funkční struktura společnosti se skládá ze tří hlavních rolí v pozici managementu a zhruba 40-50 zaměstnanců s různými pozicemi ve struktuře společnosti.

Role, která nesmí chybět u žádné společnosti je role **společníka**, u této společnosti ji zastupuje pan Aleš Kocvera. Role společníka zde má funkci více kontrolní než výkonnou, jelikož dohlíží na chod celé firmy jako takové. Dále působí jako interní kontrola nastavených procesů a kontrolních bodů, ryze provozní záležitosti vyloženě nespadají pod jeho působení. Ve firmě panuje rodinný duch, kterého tu společník společně se svým synem napomáhá udržet pomocí vřelého přístupu ke všem zaměstnancům.

Jeho syn Marek zastává roli **jednatele** a generálního manažera, a právě on má na starost provozní záležitosti pivovaru – tedy cokoli z finanční stránky, strategie a legálního aspektu spadá pod působení generálního manažera pivovaru. Dále se podílí na marketingu a designu pamětních předmětů jako jsou například obaly limitovaných edicí piv, vzhled triček a potisk podtáček. Není to tak, že by nutně musel tyto záležitosti řešit sám generální ředitel, avšak Marek se v této oblasti angažuje už dlouho a je to jeho obor, ve kterém se realizuje a podílí se na designu, jelikož tam je přidaná hodnota jak záliby pro danou věc, tak znalost veškerého pozadí daného produktu a možnost jeho přesnějšího vystižení na konkrétním vzhledu.

Pod pozicí generálního manažera pivovaru se nachází pozice **obchodního manažera**, jehož hlavním úkolem je interní chod celého pivovaru. Práce obchodního manažera spočívá především v příjmu a korekci rezervací pro všechny budovy a následné předávání této informace jednotlivým provozním. Dále řeší prodej piva na úrovni pivovaru, tedy v podobě dodávání do různých jiných restaurací, firem a soukromých akcí, podílí se na komunikaci s partnery společnosti a je vztyčným důstojníkem, přijde-li kontrola do pivovaru. Slouží i jako spojka mezi vedením a zaměstnanci pivovaru.

První ze zaměstnaneckých pozic je pozice **provozního**, která je současně nejvyšší možnou dosažitelnou zaměstnaneckou pozicí, poté jsou už pouze pozice manažerské viz výše. V popisu práce provozního je primárně zodpovědnost za danou budovu a její zaměstnance. Dohlíží a ručí za kvalitu, jenž společnost stanovuje že naplňuje. Tedy kontroluje, zdali je interiér v řádném stavu a že personál plní své povinnosti, které jsou dané jak v pracovní, tak interní smlouvě. Dá

se tedy říci, že je ručitelem jakosti služeb nabízených společností a spadá pod jeho zodpovědnost dodržování standardů kvality a je na jeho uvážení, jakými konkrétními kroky toho dosáhne. Provozní ručí i za jednotlivé způsoby managementu jakosti, které popisují v další kapitole. Dále v případě potřeby řeší problémy či situace, které mohou operativně nastat během práce s lidmi (například jazyková bariéra, opilost či nevhodné chování hostů, chybné objednávky atd.). Řeší dle jeho uvážení a závažnosti situace i problémy s personálem, pokud by například chodil zaměstnanec opakovaně pozdě, nedodržoval body stanovené v interní smlouvě nebo nedodržoval hygienické předpisy apod.). Kontroluje, zda je naplněna jakost, jenž je stanovena vedením a jednotlivými předpisy.

Přímo pod provozním je role **vrchního výčepního**, která byla vytvořena relativně nedávno. Jelikož je v zázemí pivovaru, konkrétně za barem spousta složité technologie v podobě výčepních a chladících zařízení, je potřeba aby zde byla zodpovědná osoba, která bude ručit za jakost vybavení pivovaru. Povinnosti této role jsou blíže stanoveny v interní smlouvě, avšak obecný popis je, že vrchní výčepní ručí za stav skladu a zásob, stav jednotlivých zařízení, za řádné naražení sudů atd.

Další z pozic je **vrchní**, který má na starost primárně usazování hostů a dohlíží na číšníky a brigádníky. Tedy má podobnou funkci jako provozní, kdy kontroluje jakost a snaží se ji dosáhnout, avšak je více zaměřený na oblast personálu. Dále rozdává úkoly brigádníkům v podobě jednotlivých aktivit jako třeba naleštit příbory nebo uklidit použité nádoby ze stolů, nevšimnou-li si brigádníci sami, že je v tu chvíli daná aktivita potřeba provést. Jeho důležitým úkolem je usazování hostů tak, aby se jich do společnosti vešlo co nejvíce a byli poskládáni u stolů co nejefektivněji, a to vše co nejrychleji. Dá se říct, že má přehled o své části dané budovy spolu s personálem, který v té části zrovna pracuje jako například, že má na starost venkovní zahrádku před pivovarem a řeší pouze hosty a personál na venkovní zahrádce.

Číšník je další pozicí v pivovaru a náplní jeho práce je sbírat objednávky, umět popsat proces výroby a charakteristiky jednotlivých produktů a sklízet ze stolu špinavé nádoby. Na této pozici je kladen důraz primárně na působení během interakce s hosty – tedy na tón číšníka, na celkovou dobu od usazení po obsloužení, na vlídnost a obecně na pozitivní vystupování. Pozitivní vystupování číšníků je pro společnost stěžejní, jelikož právě podle toho, jak se chová číšník, tak takové si to zákazník zapamatuje. Číšníci spolu s brigádníky prochází intenzivním školením

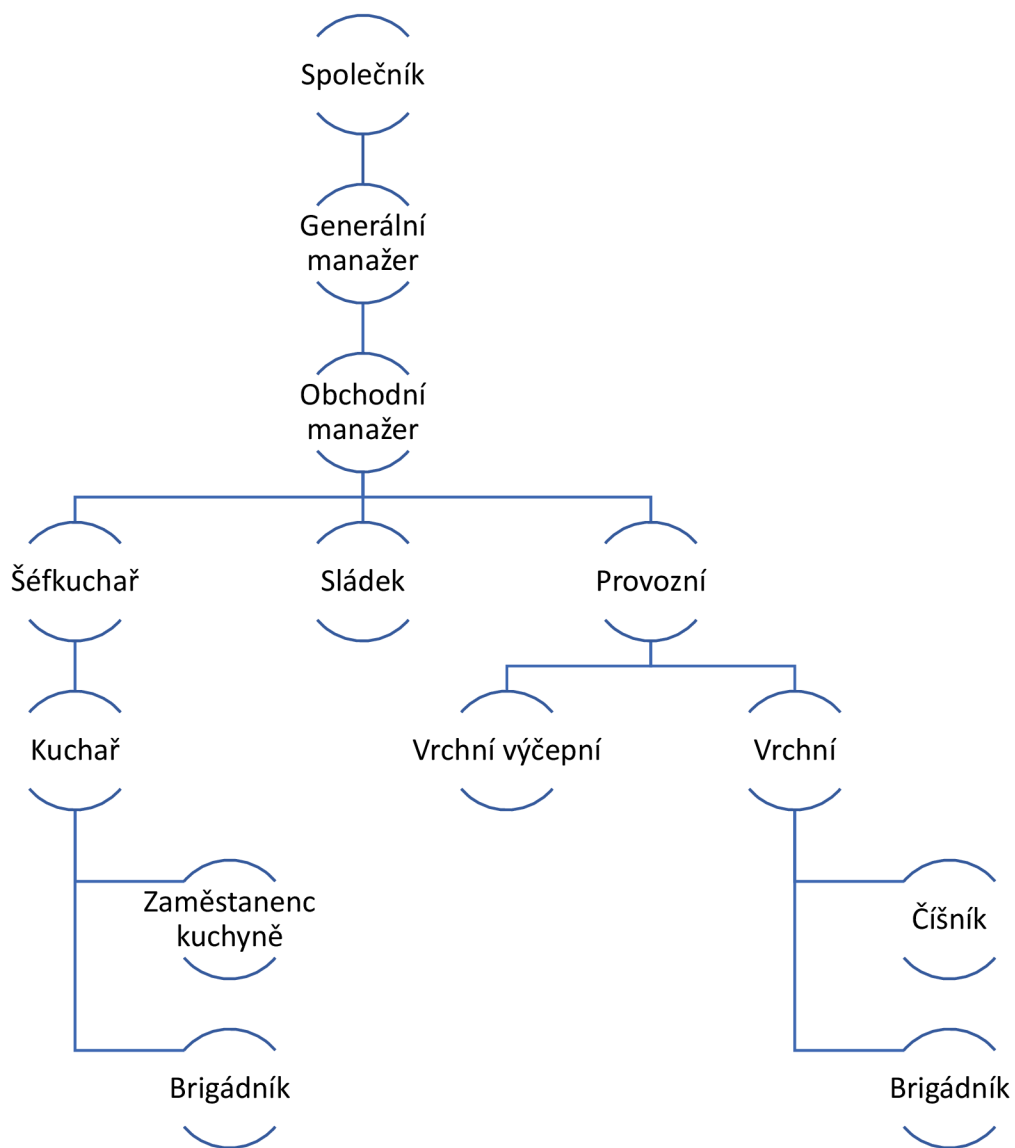
po zahájení spolupráce za přítomnosti a dozoru provozního, aby získali potřebné znalosti k výkonu své práce na úrovni, jež je vyžadována.

Poslední rolí v této společnosti jsou **brigádníci** a ti jsou pracovní silou, tedy vykonávají jednotlivé úkoly jako třeba vyndávat a zandávat myčku, pomáhat za barem a číšníkům na place, zkrátka být k ruce, když je potřeba. U této skupiny zaměstnanců je logicky největší proměnná.

V kuchyni je situace poněkud odlišná, jelikož zde za celkovou jakost ručí **šéfkuchař**, avšak za jakost vydávaného jídla je zodpovědný **vydávající kuchař**. Hierarchie tu není tak znát vzhledem ke specifickým zaměření jednotlivých kuchařů jako například kuchař, který se soustředí na přípravu jídel, další se soustředí na servírování na talíř atd. Všechny tyto činnosti dohromady dodávají kompletní pokrm.

V pivovaru je několik sládků, kteří společně vaří a testují pivo, aby zde bylo více názorů na produkt. Za jakost produktu je vždy zodpovědný **sládek**, který má danou várku piva na starost. Nakonec je ve společnosti i **správce**, který pomáhá primárně s opravou rozbitého vybavení, interiéru a zázemí.

Graf 2: Organizační struktura subjektu



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Hlubkový rozhovor

Hlubkové rozhovory byly provedeny za účelem zjištění aktuální situace jakosti nabízených služeb ve zkoumané společnosti. Pro zpracování hlubkových rozhovorů byly vybrány pozice generálního manažera a obchodního manažera. Před samotným zahájením rozhovorů byly obě pozice řádně poučeny o očekáváních a cílech rozhovoru. Bylo jim vysvětleno, jaké okruhy se budou probírat (jakost, řízení jakosti a kontrolní body) a dále jim byly přečteny otázky týkající se zmíněných témat. Otázky byly většinou na způsob, jakým konkrétním způsobem stanovuje společnost jakost a jakým způsobem ji následně kontroluje, případně jaké k tomu používá dokumenty. Dotazníky neměly pevnou strukturu, jelikož každá pozice má jiné povinnosti, a tudíž by nebylo efektivní vést rozhovory se stejnou předem připravenou strukturou. Otázky byly pokládány tak, aby byly co nejvíce přínosné pro sběr dat pro tuto práci. Hlubkovým rozhovorem došlo ke společnému rozšíření jak otázek, tak odpovědí. Všichni partneři se zúčastnili dobrovolně.

SM – 20.2.2023

Hlubkový rozhovor proběhl dne 20.2.2023 v dopoledních hodinách v kancelářích pivovaru a zaměřovali jsme se během daného rozhovoru primárně na témata kolem provozu pivovaru a management jakosti nabízených služeb. Rozhovor byl veden s Ondřejem Bieblem, který působí na pozici sales manažera. Mimo jiné zde Ondřej dříve pracoval jako číšník a následně i jako provozní, tudíž ví, co jednotlivé pozice obnáší na vlastní kůži.

Ondřej byl velmi vstřícný a poskytl všechny potřebné informace co se týče jednotlivých certifikací a standardů, které společnost dodržuje. Dále poskytl informace o organizační struktuře společnosti a popsal chod celé společnosti jako takové – tedy kdo má jaké povinnosti, jaké jsou zde nastavené procesy a mnoho dalších informací.

Také sdělil, že se nejvíce zodpovědnosti je v této společnosti kladeno na provozní, a tak je dáván velký důraz na pečlivost při jejich výběru. Inovace, kterou Ondřej zavedl byla jednoduchá, avšak společnosti ulehčila mnoho trápení. Byl to přechod ze zapisování rezervací pomocí jedné rezervační knihy na budovu k vytvoření sdíleného kalendáře. Tato jednoduchá změna zajistila zvýšení jakosti v oblasti interní komunikace a dále přehlednosti využití jednotlivých budov. Ondřej v této společnosti propaguje princip Kaizen – tedy neustále se

zlepšovat, a přesně o to Ondřej usiluje pomocí neustálého kontrolování všech procesů, zdali jsou nejlepší, jaké mohou být.

GM – 3.3.2023

Hlubkový rozhovor proběhl dne 3.3.2023 kolem 14:00 hodiny v budově pivovaru. Marek Kocvera, syn majitele, jednatel a zároveň generální manažer pivovaru, poskytl skvělý rozhovor a exkluzivní prohlídku prakticky celým areálem pivovaru doprovázenou řádným vysvětlením většiny procesů, které ve společnosti probíhají.

Marek vysvětlil, že se zde snaží s otcem udržet příjemnou rodinnou atmosféru, protože je to něco, co dokáže udržet zaměstnance spokojené. Jelikož tu není mnoho zaměstnanců a ti co jsou tu delší dobu zastávají stejné hodnoty, je snadné tuto morálku v subjektu udržet. Dále Marek vysvětlil princip interních smluv se zaměstnanci vzhledem k tomu, že to by právě jeho nápad tyto smlouvy zavést. Popsal, že vycházel primárně z potřeby nastavit body, které bude moci následně kontrolovat. Poskytl zmíněné interní smlouvy a předpisy, které jsou stanoveny vedením společnosti a různými experty, jako například jak správně točit pivo atd. (viz příloha) Neposledně mě obohatil procházkou celým areálem, kde došlo přímo přede mnou ke kontrole jednotlivých bodů z interních smluv. Zkontroloval například vhodné oblečení personálu, zdali je pivo natočeno, jak má a stav skladu, zdali je všeho dost. Vysvětlil mi především důvody jednotlivých nastavených bodů, což mi pomohlo k jejich hlubšímu pochopení.

Náplní práce GM je mimo jiné i komunikace s partnery a dodavateli pivovaru. Jedním z cílů, kromě expanze, je také snížení fluktuace personálu, tedy vytvořit takové podmínky, ve kterých by zde chtěli zůstat pozice jako číšník a brigádník po delší dobu, než je v aktuální situaci.

Neposledně je důležité zmínit, že každá budova má vlastní provozní řád (viz příloha), který určuje jednotlivé kontrolní body pro danou budovu či oblast společnosti jako například provozní řád bistra, provozní řád kuchyně apod. (viz příloha)

Výsledky hlubkových rozhovorů, které vedení považuje za důležité:

- Personál
 - o Oblečení = Je nutné mít vhodný pracovní oděv (stanovený jak v hygienických nařízeních, tak v interní smlouvě).

- o Odchody = Pokud opouští zaměstnanec společnosti areál, je povinen převléct svůj pracovní oděv, obléct si bundu či kabát přes pracovní oděv a v krajním případě alespoň sundat zástěru.
- o Vystupování = Jelikož vystupování personálu předává celkovou vnímanou jakost společnosti, je stěžejní, aby vystupování všech zaměstnanců bylo na co největší úrovni, za účelem spokojenosti zákazníků.
- o Usazování = Za účelem rychlejšího usazování hostů byl vytvořen venkovní bar, který slouží jako zázemí pro personál obstarávající venkovní část restaurace. Je zde pověřená jedna osoba (většinou vrchní). Maximální doba usazení 1-2 minuty, jinak zákazník z areálu odchází.

- Interiér

- o Čistota = Je důležité, aby se zde hosté cítili příjemně, tudíž čistota je prioritním bodem, který vedení kontroluje. Každý den zde proběhne úklid interiéru i kuchyně.
- o Čistota záchodů = Jelikož záchody a jejich čistota jsou také vnímaným faktorem jakosti u stravovacích služeb, je nutné stále udržovat jejich čistotu.
- o Prostor bez zápachu = Mohou tu být celkem tři zdroje zápachu, a to zápach z kuchyně, zápach z varen (pouze při vaření piva) a zápach ze záchodu. Dvě z těchto možností je společnost efektivně schopna eliminovat, tedy záchody jsou jiném patře, či odděleny alespoň třemi dveřmi. Zápach z kuchyně je eliminován nově nainstalovanou vzduchotechnikou a odsáváním vzduchu, ke které došlo při rekonstrukci během epidemie COVID. Zápach z vaření piva během samotného procesu bohužel eliminovat nejde, jelikož jsou varny přímo v prostoru provozovny pivovaru.

- Jídlo

o Teplé = Nejdůležitějším bodem je doručit jídlo tak, aby mělo dostatečnou teplotu. U teplých pokrmů je potřeba dávat si pozor na teplotu hlavně v zimních obdobích a naopak. Minimální teplota jídla musí 60°C.

o Co nejdříve = Doručit jídlo co nejdříve je samozřejmě také prioritou této společnosti, jelikož zákazník, a hlavně turisté jsou zvyklí ze zahraničí a vysokou jakost služeb. Vedení za normálních podmínek vyžaduje dodání předkrmů maximálně do pěti minut od objednání a vydání hlavního chodu maximálně 15 minut od objednání.

o Kvalita (není syrové apod.) = Kladen důraz na samotnou kvalitu vydaného pokrmu počínaje surovinami přes chuť a přípravu až po samotný vizuál a servírování.

- Obecné

o Kaizen = Princip neustálého zlepšování, který je zde uplatňován v co nejvíce oblastech. Jde o to nedělat hodně náhlých a velkých změn, ale spíše o dlouhodobé udržení kvality poskytovaných služeb pomocí drobných úprav.

o Rodinná atmosféra = Jelikož společnost není rozměrem ani personálem jeden z největších o to důležitější pro vedení je zde udržet rodinnou atmosféru.

o Důležitost provozního = Vedení vkládá velkou zodpovědnost do rukou provozního, jelikož je to ručitel kvality za poskytované služby, tedy pokud je něco jinak, než má být, je to role právě provozního problém vyřešit či opravit.

- Předpisy / Provozní řády

- o Oblečení personálu = Z předpisů neboli provozních řádů vyplývá, že je za vhodný oděv zaměstnanců zodpovědný provozní. Tudiž pokud by nebyl personál řádně oblečen, je to vina provozního, jelikož si daný kontrolní bod nezkontroloval a sankce by postihla právě provozního.
- o Sanitace kuchyně = Je dalším z kontrolních bodů pro doručení požadované jakosti a zodpovídá za ni šéfkuchař, tedy dohlíží na pravidelný úklid. Dále zde platí například zákaz kouření a zákaz pohybu nepovolených osob.
- o Příchody = Po příchodu, který je v předpisech stanoven na 9:00-9:15, je nutné například vyleštit stoly a utřít přibory z myčky, doplnit nápoje a suroviny a zkontrolovat úklid toalet.
- o Odchody = Při odchodu je nutné odnést všechno špinavé nádobí a zvednout židle. Dále je nutné ztlumit topení, vypnout světla a zavřít všechna okna. Jednotlivé kontrolní body jsou stanoveny v předpisech včetně zodpovědných osob. (viz příloha)

4.3 Stanovené standardy jakosti

Než se společnost rozhodne podnikat v oblasti hostinských služeb, je nutné, aby před samotným zahájením činnosti provedla jisté kroky k získání potřebných povolení. Mezi potřebná kroky patří například založení živnosti koncesované a řemeslné. Živnost řemeslná je stěžejní pro danou zkoumanou společnost, jelikož zde dochází i k samotné výrobě piva – tedy oblast pivovarnictví a sladovnictví. Pro získání řemeslné živnosti je podmínkou mít praktickou zkušenost v oboru, v oblasti gastronomie je možné mít vystudovanou střední školu s odborným zaměřením na gastronomii nebo minimálně šest let zkušeností ve firmě působící v oblasti gastronomie. Pokud by společnost nemohla splnit tyto podmínky, je tu možnost takzvané garance, což znamená že si společnost najde člověka, který dané podmínky splňuje a následně se s daným člověkem domluví za jakých podmínek by byl ochotný stát se ručitelem za jakost služeb dané společnosti. Garant je zapotřebí pouze do doby, než bude společnost schopna naplnit požadované podmínky sama – tedy bude mít alespoň šest let praxe v oboru.

Dalším z požadavků pro zahájení hostinské činnosti pro zkoumanou společnost je koncesovaná živnost, která se získá zažádáním a zakoupením na úřadě městské části, pod kterou společnost spadá. Společnost musela nejprve získat koncesi na výrobu a úpravu lihovin, a až poté mohla začít podnikat v oblasti hostinských služeb.

Pro zkoumanou společnost jsou nařízení, jež musí dodržovat, pro doručení požadované jakosti služeb, ukotvena v hygienických nařízeních. Jelikož je hygienických nařízeních mnoho, budou vybrána daná nařízení, která jsou relevantní pro tuto práci, a hlavně vnímatelná pro zákazníka. Vybraná nařízení jsou rozdělena na dvě hlavní skupiny a každá skupina je obohacena o jednotlivé body. Tedy na skupiny personálu a interiéru s tím, že pod interiér spadá i kuchyň, tudíž i jídlo.

4.3.1 Personál

Pro zaměstnance společnosti jsou jednotlivá hygienická nařízení uvedena ve vyhlášce o hygienických požadavcích na stravovací služby, jež zní následovně:

§ 50

Pro provozování stravovacích služeb, výrobu potravin a uvádění potravin do oběhu platí tyto zásady osobní hygieny:

- a) pečování o tělesnou čistotu a před započítím vlastní práce, při přechodu z nečisté práce na čistou (například úklid, hrubá příprava), po použití záchodu, po manipulaci s odpady a při každém znečištění si umýt ruce v teplé vodě s použitím vhodného mycího, popřípadě dezinfekčního prostředku,
- b) nošení čistých osobních ochranných prostředků odpovídajících charakteru činnosti, zejména pracovní oděv, pracovní obuv a pokrývku hlavy při výrobě potravin a pokrmů. Udržování pracovního oděvu v čistotě a jeho vyměňování podle potřeby v průběhu směny. Při pracovní činnosti vyžadující vysoký stupeň čistoty nebo při vyšším riziku kontaminace používání jednorázových ochranných rukavic a ústní roušky,
- c) neopouštění provozovny v průběhu pracovní doby v pracovním oděvu a v pracovní obuvi,
- d) vyloučení jakéhokoliv nehygienického chování (například kouření, úpravy vlasů a nehtů),
- e) zajištění péče o ruce, nehty na ruku ostříhané na krátko, čisté, bez lakování, na ruku nenosit ozdobné předměty a

f) ukládání použitého pracovního oděvu, jakož i občanského oděvu na místo k tomu vyčleněné; ukládání pracovního oděvu a občanského oděvu odděleně.

§50 (Vyhláška č. 137/2004 Sb.)

Pro zkoumanou společnost je tedy stěžejní zohlednit následující body pro dodržení stanovené normy:

- Péče o osobní hygienu personálu
- Přehled o pohybu personálu (odchody)
- Místo, kde je možnost se převléct z osobního oblečení do pracovního oděvu
- Vhodný pracovní oděv

4.3.2 Bezbariérový přístup

Jelikož je bezbariérový přístup velmi probíraným tématem v současné době a je důležité podporovat, a i vyžadovat bezbariérovost ve veřejném prostoru, je také nezbytné, aby tento předpis byl u společností dodržován.

§7

(1) Ve stavbě, ve které je záchod určen pro užívání veřejností, musí být v každém tomto zařízení nejméně jedna záchodová kabina v oddělení pro ženy a nejméně jedna záchodová kabina v oddělení pro muže řešena v souladu s požadavky uvedenými v bodech 5.1.1. až 5.1.7. přílohy č. 3 k této vyhlášce. Kabina nemusí mít předsíňku v případech, kdy je přístupná z prostoru, který není pobytovou místností. Pokud je stavba vybavena maximálně dvěma záchodovými kabinami, lze jako bezbariérovou zřídit pouze jednu z nich, určenou pro obě pohlaví a přístupnou přímo z veřejného komunikačního prostoru. U změn dokončených staveb s více záchodovými kabinami lze též postupovat podle věty předchozí a v odůvodněných případech může být kabina zcela výjimečně přístupná z oddělení pro ženy. Ve stavbách, které jsou určeny pro osoby na vozíku s asistentem, musí být záchodová kabina řešena s ohledem na výpomoc asistenta.

(Vyhláška č. 398/2009 Sb. o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb)

Pro společnost je důležité splňovat:

- V každém zařízení nejméně dvě upravené kabiny
- Oddělené pro muže a ženy
- Prostor pro asistenta

4.3.3 WC/Toalety

Nařízení, které určuje potřebnou jakost pro toalety zní takto:

§5

(1) V zařízeních společného stravování musí být pro strážníky zřízeny a udržovány samostatné záchody, oddělené pro ženy a muže. Splnění tohoto požadavku není nutno vyžadovat tam, kde záchody pro strážníky jsou zajištěny jiným hygienicky a provozně vyhovujícím způsobem. V obou typech společného stravování, s výjimkou provozoven rychlého občerstvení, musí však být zabezpečeny podmínky pro mytí rukou strážníků a prostory pro odkládání šatů.

(§5 Vyhláška č. 137/2004 Sb.)

Pro společnost je tedy nutné následující:

- Oddělené a označené záchody pro muže a ženy
- Způsob, jak si umýt ruce – umyvadlo
- Místo kam si odložit šaty – věšák

4.3.4 Kuchyně

Nařízení pro kuchyně je vskutku hodně, pro možnost kontroly

§ 6

Větrání

(1) V provozovně nesmí docházet k nadměrné tvorbě tepla, ke kondenzaci par a k usazování prachu; vzduch kontaminovaný výparů a kouřem v konzumačním prostoru musí být odstraňován. K tomu musí být zajištěna dostatečná výměna vzduchu přirozeným nebo nuceným větráním, popřípadě musí být vzduch upravován klimatizací. Požadavky na přirozené a nucené větrání pracovišť a prostorové požadavky na klimatizovaná pracoviště jsou upraveny v příloze č. 2. Množství vyměňovaného vzduchu se určuje s ohledem na vykonávanou práci a její

fyzickou náročnost tak, aby již od začátku pracovní směny byly pro zaměstnance zajištěny mikroklimatické podmínky upravené v příloze č. 2.

(§ 6 Vyhláška č. 107/2001 Sb.)

Je tedy důležité pro společnost, aby zajistila následující body:

- Odvětrávání vzduchu
- Odvětrávání zápachu
- Oddělení od hlavní místnosti provozovny

4.3.5 Jídlo

§ 25

Podmínky uvádění pokrmů do oběhu

Pokrmů nevydané ve lhůtě, která byla určena osobou provozující stravovací službu v rámci postupů založených na zásadách kritických bodů, nelze dále skladovat, opakovaně ohřívat ani dodatečně zchlazovat nebo zmrazovat. Teplé pokrmy se uvádějí do oběhu tak, aby se dostaly ke spotřebiteli co nejdříve, a to za teploty nejméně +60 stupňů C. Teplým pokrmem se pro účely této vyhlášky rozumí potravina kuchyňsky upravená ke konzumaci v teplém stavu nebo udržovaná v teplém stavu po dobu uvádění do oběhu, rozvozu nebo přepravy.

§25 (Vyhláška č. 137/2004 Sb.)

Pro společnost platí splňovat tyto body:

- Jídlo má při podávání alespoň 60 °C
- Jídlo je podáno co nejdříve
- Provozující osoba určí postupy a kritické body

4.3.6 Doba nočního klidu

Na základě ustanovení § 34, odst. 2, zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví. dobou nočního klidu se rozumí doba od dvacáté druhé hodiny daného dne do šesté hodiny následujícího dne.

Pro společnost platí tyto body:

- Po 22. hodině musí být klid ve venkovních prostorách

4.4 Management jakosti

Jelikož Klášterní Pivovar Strahov zprostředkovává opravdu mnoho služeb, například vaření piva a nabízí mnoho produktů v podobě suvenýrů, pro efektivnost se bakalářské práce zaměří na hodnocení jakosti služeb této společnosti pomocí následujících tří kategorií – kvalita jídla, interiéru a personálu.

Využití zmíněných kategorií bylo uznáno uznal za vhodné, vzhledem k tomu, že jsou to aspekty, které dokáže hodnotit jakýkoliv zákazník, tedy není zapotřebí žádná odbornost k jejich posouzení. Mimo jiné jsou tyto kategorie faktory, které zanechají největší dojem na zákazníka při návštěvě dané společnosti a předají největší vypovídající hodnotu o jakosti nabízených služeb.

4.4.1 Personál

Interní smlouva neboli provozní řád (viz příloha) je v tomto případě základním kamenem spolupráce mezi společností a zaměstnancem, kdy určuje konkrétní jednotlivé body, které je zaměstnanec povinen vykonávat. Tyto body jsou u každé pozice odlišné, jelikož každá pozice má jiné povinnosti a zodpovědnosti, a tak se liší i konkrétní body, které musí zaměstnanec dodržovat. Jsou samozřejmě stanovené i body, které jsou stejné pro všechny pozice jako například v kolik mají zaměstnanci přicházet, v kolik se zavírá provozovna a další provozní záležitosti tohoto rázu. Například brigádník má v interní smlouvě uvedeno, že je jeho úkolem ráno přijít a vyleštit připravené přístroje. Číšník má ve své smlouvě, že musí hosty usadit, rovnou jim dát na stůl správný počet menu a zhruba 3-5 minut po usazení se vrátit zeptat, zdali mají vybráno co pít. Vrchní má například ve smlouvě, že by měl chodit ptát se různých zákazníků přímo ke stolu, zdali je všechno v pořádku a nemají-li nějaké další přání. Povinností vrchního výčepního je primárně dostatečná příprava zázemí a vybavení tak, aby během dne fungovalo,

jak má. Tedy řádně odrazit sudy večer před zavřením a včas sudy zase ráno narazit, včetně zajištění pravidelné sanitace výčepního zařízení.

Na roli provozního je v této společnosti kladena opravdu velká zodpovědnost, jelikož právě on je ručitelem jakosti pro danou budovu. Tedy cokoli se týče řešení problémů s hosty či zaměstnanci spadá pod jeho působení. Dále dohlíží na zaměstnance a úroveň jednotlivých bodů, které jsou stanoveny v interní smlouvě se zaměstnavatelem. Pokud dojde k jejich neplnění a nedochází po vyzvání k nápravě, provozní je povinen tento fakt oznámit vedení a následně situaci adekvátním způsobem řešit, včetně podání návrhu ukončení pracovního poměru.

4.4.2 Interiér

Pro kontrolu nastavených procesů je zde využíván systém, který slouží k rozpoznání, pojmenování a zastavení rizik spojených s hostinskou a obecně gastronomickou činností. Tento systém se nazývá **HACPP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) a používá se především v potravinářství, kde snižuje možnost ohrožení zdraví spotřebitelů. Systém HACCP má za úkol odhalovat rizika v celém potravinovém řetězci, od výroby potravin přes jejich distribuci až po samotnou spotřebu. Zavedením systému HACCP mohou potravinářské společnosti chránit spotřebitele před riziky spojenými s potravinami a zároveň zajistit bezpečnost a kvalitu svých výrobků. V případě Klášterního Pivovaru Strahov je HACCP nastavený a dodržuje se velmi pečlivě, jelikož zde dochází nejen k výrobě produktů v podobě piva, ale i k jejich skladování a následnému čepování.

Klášterní Pivovar Strahov je platným držitelem certifikace o **požární ochraně**. Při tomto procesu se kontrolují a ověřují elektrické systémy, kuchyňské spotřebiče, evakuační plány a další prvky, které mohou přispět ke vzniku a šíření požáru. Certifikace požární ochrany je důkazem o ideálním stavu interiéru společnosti vzhledem k nastaveným předpisům. Tato certifikace ručí za jakost interiéru a zároveň zajišťuje bezpečnost všech jednotlivých budov pivovaru.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je další z certifikací, které zaručují jakost interiéru Klášterního Pivovaru Strahov. Zahrnuje širokou škálu témat jako například řešení krizových situací, používání strojů a zařízení a bezpečné skladování předmětů. Celkově má

BOZP zásadní význam pro ochranu bezpečnosti a zdraví na pracovišti a pomáhá zaměstnancům zůstat zdravými a produktivními při práci a zároveň snižuje výdaje na zdravotní péči a odškodnění.

Mezi další ukazatele jakosti této společnosti a jeho interiéru patří například certifikace o řádném zacházení s odpadem a certifikace o opatřeních proti škůdcům, kterými jsou pro tento pivovar primárně krysy.

4.4.3 Jakost jídla

Základní procesy, jenž stanovují nutnou úroveň jakosti **hygieny** ve všech organizacích, jsou stejné pro všechny firmy v dané oblasti trhu. Za kontrolu těchto procesů, ochranu a zlepšování veřejného zdraví je zodpovědná hygienická stanice. Hlavním úkolem této organizace je dohlížet na hygienické podmínky na všech místech, kde se shromažďují lidé, včetně škol, restaurací a dalších veřejných prostor. Hygienický úřad má zásadní význam pro restaurace, protože se musí řídit pravidly a normami pro hygienu, které tento orgán stanoví. Zkoumá čistotu a hygienické podmínky prostor, dodržování teplotních požadavků na skladování a přípravu potravin atd. Při nedodržování těchto předpisů ze strany společnosti může být vážně ohroženo zdraví hostů a společnosti může být uložena pokuta. Je tedy zcela zřejmé, že v tomto ohledu si bohužel pivovar nemůže určovat podmínky a musí dodržovat stanovené standardy.

HACCP je jedním z hlavních nástrojů pro tvorbu řádných procesů pro danou společnost, jelikož tento systém úzce souvisí s předpisy, které jsou stanoveny hygienou. Chce-li společnost působit v této oblasti služeb, je nutné, aby dodržoval stanovená hygienická nařízení a následně aby měl výstižně popsané procesy, jenž ve společnosti probíhají a mohlo docházet ke kontrole jejich jakosti.

Podobně jako provozní je **šéfkuchař** osobou, jenž ručí za to, že jakost vydávaného jídla splňuje jakost stanovenou normami. V případě že by se stalo, že není přítomný šéfkuchař, ručí za jakost kuchař, který dané jídlo vydává. Obecné předpisy jsou pevně ustanoveny v hygienických nařízeních a konkrétní procesy pro danou společnost jsou stanoveny v HACCP, tudíž nemá šéfkuchař takovou volnost, co se týče nastavování a změn v předpisech. Jeho role je tedy spíše kontrolní ve smyslu, že dohlíží na předem stanovené procesy a výkonná je pouze do té míry, do jaké si ji nastaví sám šéfkuchař.

Mimo jiné může jako důkaz o jakosti posloužit certifikace o kvalitě sladu a značka, jenž je nazývána “Česká kvalita“ a je každoročně udělována společností ČSJ (Česká společnost pro jakost, z.s.).

4.5 Kontrola managementu jakosti

Momentálně má společnost Klášterní Pivovar Strahov na starost jakost každé z jednotlivých oblastí někdo jiný. V oblasti jakosti personálu je kvalita zaručena provozním směny, který má na starost personál dostatečně proškolit, případně si včas všimnout chyby a napravit ji. Co se týče oblasti jídla, jeho jakost garantuje šéfkuchař, který ručí za kvalitu jídla

Za účelem zjištění reálného stavu aktuální situace jakosti služeb v Klášterním Pivovaru Strahov bylo rozhodnuto použít následující tři způsoby sběru dat, které jsou dále rozdělené do dvou kategorií. Kategorie jsou rozděleny na data kvantitativní a data kvalitativní.

Pod data kvantitativní spadá krátký dotazník na jakost služeb, kdy pod kvalitativní data jsou zahrnuty hloubkové rozhovory se zaměstnanci společnosti a dva případy mystery shoppingu, jenž by měly blíže odhalit skutečnou situaci ve společnosti.

4.5.1 Mystery shopping

Hodnotí se tyto kategorie vždy v hodnotě 0-2, kdy nula je nejhorší, jedna je střední spokojenost a dva zastává největší spokojenost. Dále byly položeny tyto otázky - tedy následovně:

- Jídlo = 0-2
- Pivo = 0-2
- Obsluha = 0-2
- Interiér = 0-2
- Cena = 0-2
- Celkem = 0-10

Jak rychle bylo doručeno jídlo?

Jaká je úroveň toalet ve společnosti?

Je zde cítit zápach z kuchyně ?

Nela Myslivečková – 6.1.2023

„Do Klášterního Pivovaru Strahov jsem se vypravila jako mystery shopper. Toto jsou mé pocity a vjemy z návštěvy.

Po příchodu do restaurace jsem byla vřele přivítána a usazena ke stolu v půvabně zařízeném prostoru pivovaru s jedinečnou atmosférou. Číšník mi přinesl nápojový lístek a dal mi na výběr z domácích piv, které si vaří přímo v pivovaru.

Po objednání jídla jsem vyzorovala, že obsluha je opravdu pozorná a vstřícná. O ingrediencích a návodu na přípravu mého pokrmu jsem dostala přesné informace. Líbilo se mi, že jsem na jídlo nemusela dlouho čekat.

Potěšila mě prezentace jídla, když mi byla večeře doručena. Jídlo bylo vynikající, protože chutě se skvěle prolínaly. Jako dezert jsem si dala pivní zmrzlinu a musím říct, že mě příjemně překvapila.

Cena oběda byla trochu dražší, ale vzhledem k lokalitě, kvalitě jídla a obsluze mi přišla přiměřená.“

- Jídlo = 2
- Pivo = 2
- Obsluha = 2
- Interiér = 2
- Cena = 1
- Celkem = 9/10

Jak rychle bylo doručeno jídlo?

Jídlo bylo doručeno zhruba po 10 minutách.

Jaká je úroveň toalet ve společnosti?

Ženské toalety byly prostorné a nebyly zde vůbec fronty což se mi velmi líbilo. Dále zde byla i dezinfekce a přebalovací pult, jenž nebývá součástí běžného vybavení.

Je zde cítit zápach z kuchyně ?

Zápach z kuchyně cítit nebyl, ale cítila jsem v prostorách pivovaru pivo

Mikuláš Zapletal - 22.2.2023

„Do restaurace jsem zavítal v podvečer na večeři se svou přítelkyní. Jelikož nepije pivo, bylo jí velmi příjemné, jak širokou nabídku vín a jiných alkoholických nápojů společnost má. Usadili nás venku a vcelku rychle. Přestože byla večer zima, byla zde díky nainstalovaným infračerveným teplometům a dekám, které byly složené přes opěrku lavice, opravdu příjemná teplota a útulná atmosféra. Jídlo i pivo bylo vynikající a číšníkovi jsem nechal poměrně značné spropitné, jelikož byl celý večer příjemný a házel vtípky i přesto, že bylo ve společnosti plno lidí. Do restaurace se určitě vrátím a možná půjdu i na prohlídku samotného pivovaru, protože všechny ty přístroje vypadaly zvenku fakt zajímavě.“

- Jídlo = 1
- Pivo = 2
- Obsluha = 2
- Interiér = 1
- Cena = 1
- Celkem = 7/10

Jak rychle bylo doručeno jídlo?

Velmi rychle, řekl bych že předkrm skoro ihned po objednání a hlavní jídlo přišlo zhruba po 12 minutách.

Jaká je úroveň toalet ve společnosti?

Úroveň byla dobrá, líbilo se mi, že jsou záchody oddělené. Nevím co víc popsat, přítelkyni se líbila automatická vůně do vzduchu a možnost dezinfekce rukou.

Je zde cítit zápach z kuchyně ?

Ne, ale přítelkyně říkala že cítí ve vzduchu pivo. Řekl jsem jí, že předpokládám že tomu se v pivovaru bohužel zamezit nedá.

Kilián Kamiš – 3.3.2023 (pouze rozhovor)

„Do pivovaru chodím už nějaký ten pátek a je to hlavně kvůli pivu a obsluze. Tím vůbec neříkám, že tu špatně vaří, ale já jsem prostě pivař. A když si člověk může dát dobré pivo a přinese mu ho fajn obsluha, nevidím důvod, proč se do takového prostředí brzy nevrátit.“

Tím že jsem stálým hostem, tak nemůžu bohužel objektivně hodnotit úroveň personálu ani samotné restaurace. Můžu dát pouze své doporučení, které je jen a pouze kladné!“

4.5.1.2 Výsledky výzkumu

Z provedeného mystery shoppingu vychází, že zkoumaná společnost splňuje stanovenou jakost, jelikož mystery shoppeři zhodnotili stav následujících kategorií následovně:

- Oba mystery shoppeři popsali jakost toalet v dané společnosti, čímž prokázali nejen splnění stanovených norem, ale jejich předčení v podobě vybavení navíc (dezinfekce, přebalovací pult atd.).
- Jídlo bylo doručeno dle norem stanovených vedením pivovaru – tedy do 15 minut maximálně. To znamená, že další z kontrolních bodů pro doručení požadované jakosti byl naplněn.
- Posledním ze zkoumaných prvků jakosti byl prvek zápachu, ze kterého vyplynulo, že je zde cítit zápach piva, avšak zápach z kuchyně nikoli.

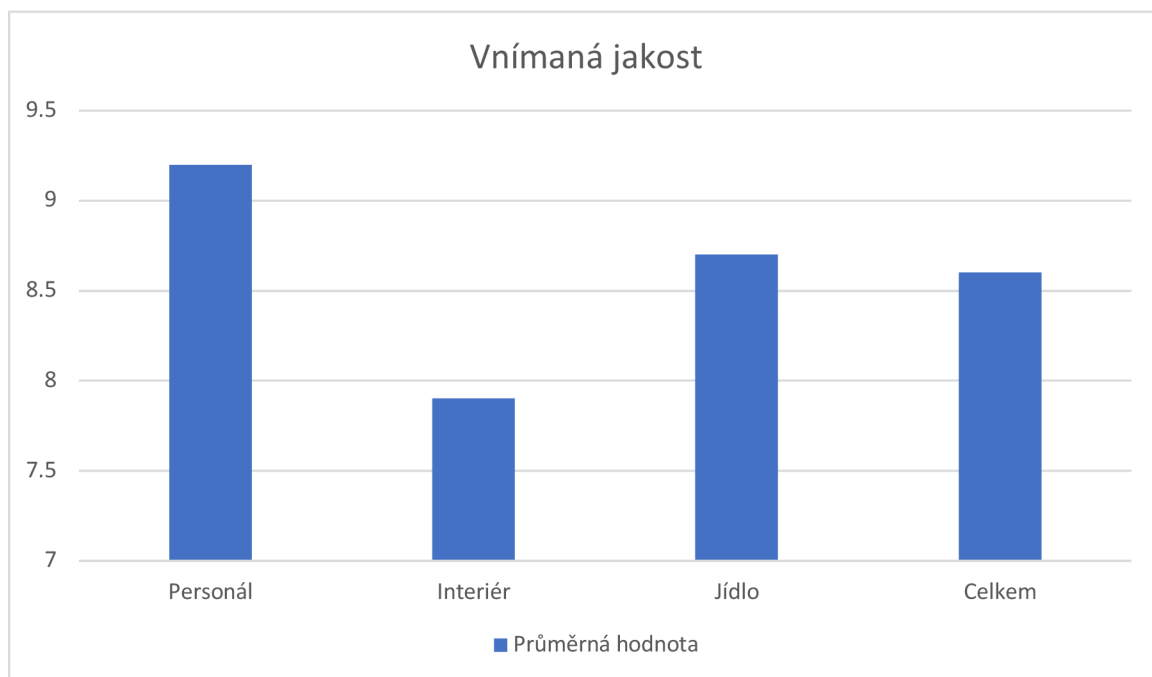
4.5.2 Dotazníkové šetření

Samotné dotazníky (viz příloha) byly složeny ze tří jednoduchých otázek, které zjišťovali úroveň jakosti zkoumaných kategorií, jakost interiéru, jídla a personálu. Dotazníky byly hostům předloženy při placení, společně s jejich účtem. Samozřejmě bylo zcela dobrovolné dotazník vyplnit. Dotazník byl opravdu jednoduchý a jeho primárním cílem bylo ověřit spokojenost zákazníků v daných oblastech. Odpovědi zákazníci zaznamenávali na číselnou osu od jedné do deseti, kdy číslo deset vyjadřovalo naprostou bezchybnost a číslo jedna znázorňovalo pravý opak. Pod touto sekci byl prostor pro pozitivní i negativní komentáře, kteří zákazníci považovali za důležité sdělit společnosti. Dotazníky zahrnovaly širokou škálu názorů, jelikož zde byly zaznamenány odpovědi hostů z různých zemí, pohlaví a generací.

Každá odpověď dala číselnou hodnotu, na základě, které byla vypočítána průměrná hodnota všech odpovědí pro danou kategorii a následně došlo ke grafickému vyjádření. Další kategorie grafu se odvíjela od průměru všech tří zaznamenaných hodnot ze všech získaných odpovědí, který nám znázornil průměrnou vnímanou jakost celé společnosti.

Celkem bylo rozdáno 200 dotazníků, z čehož dotazník vyplnilo celkem 112 lidí v období od 18.-19.2.2023. Samotné dotazníky jsou v příloze této práce.

Graf 3: Vnímaná jakost Klášterního pivovaru Strahov



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejlépe hodnoceným prvkem je zde personál. Jeho hodnocení bylo 9,2, dá se tedy říci, že prakticky bezchybné. Je nutno dodat, že v průběhu sběru dat do Klášterního pivovaru zavítali hosté bez rezervace, dožadující se stolu. Přišli však v nejvíce vyčíslenou hodinu kolem oběda, číšník je odkázal na bar, kde jim nabídl jedno z mnoha druhů piv. Zároveň je upozornil, že čekací doba může být až 20 minut, hosté souhlasili a řekli, že počkají. Zhruba po 10 minutách se odebrali k placení a zanechali vyplněný dotazník se samými 1, tudíž tato recenze do jisté míry ovlivnila celkové hodnocení. Je tedy možné tvrdit, že by kvalita personálu byla jinak mnohem vyšší. Jídlo, které je zde velmi důležitým prvkem získalo hodnocení 8,7, opakovaným důvodem, zde byla stálá nabídka, která je jen zřídka obměňována či doplněna o speciální menu. Interiér byl hodnocen nejméně, důvodem je nejspíše nedostatečné propojení interiéru s pivovarem. Varny se totiž nachází pouze v jednom sále. Druhý sál tedy může působit méně autenticky či neútně. Pokud v rámci prioritizace vybereme 1 prvek, na který se budeme soustředit, je to právě jakost interiéru.

4.6 Doporučení

Jedním z hlavních cílů této práce bylo určit hlavní body, které by mohl daná společnost aplikovat za účelem zvýšení jakosti služeb. Byly určeny tyto hlavní oblasti, ve kterých se by společnost na základě tohoto výzkumu mohla zlepšit. V oblasti interiéru, v oblasti proměnné personálu, v oblasti brandingu a v oblasti bezbariérového přístupu.

Jedním z hlavních doporučení je zaměření na **propagaci na sociálních sítí** či webových stránkách. Jelikož velkou část hostů tvoří cizinci, kteří hledají inspiraci na internetu, je zde prostor pro oslovení nových zákazníků. Pokud by pivovar budoval své jméno například na Instagramu, lze si vytvořit silný brand a nalákat nové hosty grafickým zpracováním jednotlivých pokrmů nebo nabídky rozmanitých piv právě do Strahovského pivovaru. Možnost placené reklamy lze nastavit, tak aby s zobrazovala lidem v okolí i do 1 km, tudíž pokud by někdo trávil čas na svém telefonu a zjišťoval informace, kam na jídlo, dostal by okamžité řešení. Zároveň existuje nespočet prestižních účtů či webů, které se zabývají právě hodnocením restaurací a po jakémkoliv zmínce by se mohla oslovit nová cílová skupina.

Doporučením, které by na základě výsledků dotazníků a mystery shoppingu mohlo vést ke zvýšení jakosti služeb je **zvelebit všechny budovy na podobnou úroveň**. Tedy budova pivovaru je sama o sobě plná zajímavých dekorací, jelikož jsou zde velké měděné varny na pivo, avšak nové budovy postrádají tuto speciální výzdobu, a tak se někteří hosti mohou cítit ochuzeni o zážitek se opravdu najíst v pivovaru. Mým doporučením je tedy zvelebit všechny budovy na podobnou vnímanou úroveň v podobném stylu – tedy ve stylu piva. Tímto by společnost předešla riziku, že bude každá budova působit jako jiná společnost. Jeden z návrhů na zvýšení jakosti interiéru jsou staré dřevěné sudy, které by se daly rozmístit po zahrádce a po vhodných místech uvnitř budov za účelem sloužit jako sedačka, stůl, odkládiště na pivo a osobní věci nebo čistě jako dekorace. Další z návrhů je dát jeden nebo dva z těchto sudů před každou z budov a postavit na ně nápojové či jídelní menu, což by mohlo přilákat kolemjdoucí hosty.

Dalším doporučením pro tuto společnost je především **podporování bezbariérového přístupu** například nájezdovou rampou, či zvedací plošinou za účelem umožnění navštívení všech budov pro lidi s pohybových či jiným omezením. Tato rampa by usnadnila pohyb po nerovné původní kamenné dlažbě, se kterou se musí hosté aktuálně potýkat. Posledním doporučením z této oblasti je výstavba bezbariérového toalety, která tu sice existuje, avšak není dostatečně

prostorná. Bylo by dobré dobudovat toaletu dle požadavků a norem ve všech budovách společnosti, za účelem zvýšení jakosti poskytovaných služeb.

Mimo jiné byl po konzultaci se sales manažerem společnosti odhalen fakt, že po poslední kontrole interiéru bylo zjištěno nedostatečné **osvětlení** v jedné budově konkrétně v části prostoru v zázemí za barem nebylo dostatečně vidět na pracovní plochu dle této kontroly. Doporučení pro tento problém bylo dodání LED světelných pásek kolem dané pracovní plochy za účelem zvýšení jakosti jejího osvětlení .

Dalším doporučením pro společnost Pivovar Strahov s.r.o. je **motivace zaměstnanců** za účelem zvýšení jakosti personálu a obecně zlepšením spolupráce. V první řadě je důležité snížit poměr personálu na úroveň, kdy je větší poměr dlouhodobých zaměstnanců oproti krátkodobým brigádníkům. Tento faktor hraje velkou roli, jelikož přímo ovlivňuje přístup k práci, logicky se bude snažit více někdo, kdo ví že zde chce být dlouho a například kariéru růst oproti brigádníkovi, který k tomu přistupuje pouze jako k práci na léto.

Mým doporučením pro tento problém je **zavedení systému bonusů či odměn pro zaměstnance**. Tedy brigádníci by se dali odměňovat v podobě obědů či piva zdarma, nebo například možnost nákupu suvenýrů za zaměstnaneckou cenu, nebo jednorázový přídavek k platu za soukromou akci – zkrátka krátkodobá motivace. Pro pozice typu vrchní a provozní by motivace mohla být například více dní dovolené nebo vyšší plat, pokud jsou vysoké tržby – tedy dlouhodobá motivace, která bude spíše podporovat rozhodnutí zaměstnance tu i nadále zůstat.

Posledním doporučením pro zkoumanou společnost je **zavedení nového kontrolního bodu** do požadovaných nařízení pro usazování hostů. Jelikož z mystery shoppingu vyplynulo že některým hostům může být nepříjemný zápach piva, kterému se v samotné budově pivovaru bohužel zabránit nedá, je možné této situaci předejít tím, že se daný zaměstnanec, který bude hosty usazovat (primárně vrchní) před usazením hostů zeptá, zdali jim nevádí vůně piva.

5 Závěr

První částí této bakalářské práce bylo seznámení se s tématem jakosti služeb a managementem jakosti. Nejprve došlo k popisu vztahu mezi jakostí a kvalitou, dále došlo ke stanovení požadavků pro jakost služby, produktu a procesu. Následně bylo vysvětleno, jak se jakost řídí a jaké jsou k tomu různé metody a techniky. Odborná tedy poskytují kompletní balík informací pro porozumění tématu jakosti služeb a jejímu managementu.

Hlavním cílem této práce bylo určit, zdali zkoumaný subjekt dosahuje jakosti služeb, jež stanovuje. Zkoumaným subjektem byla společnost Pivovar Strahov s.r.o. a došlo zde k důkladné analýze aktuální situace a následnému doporučení vhodných kroků ke zvýšení jakosti v daných oblastech služby. Analýza subjektu byla provedena pomocí hloubkových rozhovorů s vedením společnosti a následného vyhodnocení poskytnutých dokumentů.

Kontrola managementu jakosti byla provedena pomocí dotazníků a metody mystery shopping, která nám odhalila spokojenost zákazníka a vnímanou jakost společnosti. Po důkladné analýze této konkurence došlo k určení faktu, že zkoumaný subjekt stanovuje jakost, jež jeho interní a externí předpisy určují. Doporučení, která byla navržena za účelem dalšího zlepšení jakosti služeb tohoto subjektu byla následující:

- Zlepšit dekoraci v celém areálu subjektu
- Využít tematiku piva a pivovarnictví více i v ostatních budovách
- Použít dekorace před areálem budovy za účelem oslovení hostů
- Vybudovat modernější bezbariérovou toaletu dle norem
- Informovat hosty před usazením, zdali jim nevádí zápach z vaření pivo a případně nabídnout jiné místo
- Použít LED pásy na osvětlení potřebného zázemí za barem
- Nastavit systém bonusů pro zaměstnance (motivace)
- Krátkodobé a dlouhodobé odměny pro brigádníky a zaměstnance (motivace)
- Brand management a budování brandu obecně

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Literární zdroje

- *VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.*
- *VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5..*
- *NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.*
- *PANDE, Peter S., Robert P. NEUMAN a Roland R. CAVANAGH. Zavádíme metodu Six Sigma, aneb, Jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti. Brno: TwinsCom, c2002. ISBN 80-238-9289-4.*
- *VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.*
- *NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.*
- *Požadavky na systémy managementu jakosti. Praha: Česká společnost pro jakost, 2000. VDA. ISBN 80-02-01343-3.*
- *NENADÁL, Jaroslav. Moderní systémy řízení jakosti: quality management. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.*
- *VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.*
- *VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.*
- *Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)*
- *FORET, Miroslav a Dávid MELAS. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.*

6.2 Internetové zdroje

- <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model>
- https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=K-LWY2qgSHwC&oi=fnd&pg=PR9&dq=quality+management+garvin&ots=2w7gnPj3Gt&sig=pl1eyHNnrrSgriHVOv-Cxq4hSPQ&redir_esc=y#v=onepage&q=quality%20management%20garvin&f=false
https://scholar.google.com/scholar?hl=cs&as_sdt=0%2C5&q=quality+management&btnG=&oq=quality+managee
- <http://www.normservis.cz/normalizace/seznam-norem/>
- <https://www.zivnosti.eu/zivnostensky-zakon/>
<https://de.slideshare.net/bengeck/free-kaizen-guide> (Geck, B. (2001, March 1). *Free Kaizen guide*. Free Kaizen Guide. <https://www.slideshare.net/bengeck/free-kaizen-guide>)
- *Živnostenské podnikání | MPO.* (n.d.). Živnostenské Podnikání | MPO. <https://www.mpo.cz/...ni/>
- 137/2004 Sb. Vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 11.03.2023]. Dostupné na: (<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-137/zneni-20070101>)
- Vyhláška č. 398/2009 Sb. o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb. TZB-info.cz, <https://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/vyhlaska-c-398-2009-sb-o-obecných-technických-pozadavcích-zabezpečujících-bezbarierove-uzivani-staveb>
- VYHLÁŠKA Ministerstva zdravotnictví. Sagit.cz. <https://www.sagit.cz/info/sb01107>
- Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. Copyright © 1997 [cit. 11.03.2023]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/524967-ruseni-nocniho-klidu/>
- https://cs.klasterni-pivovar.cz/the_brewery?pgid=jc8wh012-d3c6ae24-71ef-4cf2-b993-38b57fb340d9
- Aleš Kocvera - IČO 67183948 - Obchodní rejstřík na Podnikatel.cz. *Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR* [online]. Copyright

© 1997 [cit. 14.03.2023]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/registrik/ales-kocvera-67183948/>

- [https://or.justice.cz/ias/ui/registrik-\\$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Fregistrik-%24firma=&nazev=pivovar+strahov+&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE&typHledaniSpolku=ALL](https://or.justice.cz/ias/ui/registrik-$firma?p%3A%3Asubmit=x&.%2Fregistrik-%24firma=&nazev=pivovar+strahov+&ico=&obec=&ulice=&forma=&oddil=&vlozka=&soud=&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH&jenPlatne=PLATNE&typHledaniSpolku=ALL)

7 Přílohy

Příloha 1 – Příchody a odchody

Po příchodu v 09.00 – 09.15 :

- utřít a navoskovat stoly
- vyleštit příbory
- vyměnit placematy
- doplnit či vyměnit podtácky
- připravit výčep a kávovar
- připravit pečivo
- doplnit suroviny a nápoje do baru
- zkontrolovat a doplnit dochucovány
- prostudovat denní komanda
- v létě připravit zahrádku
- zkontrolovat úklid na WC a doplnit papírový program a vůně

Při odchodu

- odnést do kuchyně všechno špinavé nádobí (ne na okno) a staré pečivo
- zvednout židle
- napojit pивní vedení na vodu
- vyčistit kávovar
- zkontrolovat a vypnout všechna světla a klimatizaci
- zavřít okna
- ztlumit topení (v zimě), stáhnout slunečníky a markýzy (v létě)
- důkladně zamknout všechny dveře

Každé úterý uklidit bar (utřít prach, vyleštit sklo a vyčistit prostor pod barovými pulty)

Jedenkrát za měsíc vyleštit mosaz a měď na baru (obě party 1/2).

**STÁLE :
NEPLÝTVAT ENERGIEMI A VODOU !!!**

KLÁŠTERNÍ PIVOVAR STRAHOV

Provozní řád kuchyně

1. Vstup a pobyt v kuchyni povolen pouze oprávněným osobám. Oprávněnou osobou se rozumí pouze kuchyňský personál ve směně a pozvaní brigádníci.
2. Provozní doba kuchyně 0800 – 2200 hod. denně. Ve zvláštních případech dle potřeby.
3. Za organizaci práce, dodržování pravidel bezpečnosti práce a plnění hygienických norem odpovídá šéfkuchař Radek Švarc (Dále jen šéfkuchař). V jeho nepřítomnosti jím pověřený zástupce.
4. Šéfkuchař je dále zodpovědný za pravidelnou sanitaci a úklid kuchyně dle sanitačního řádu.
5. Za vypnutí všech tepelných spotřebičů a digestoří při opuštění pracoviště odpovídá vedoucí denní směny.
6. Za dodržování odsouhlasených receptur a za správnou přípravu jídel odpovídá šéfkuchař. Kuchyňský personál je povinen dbát připomínek provozního vedoucího jakož i obsluhujícího personálu.
7. Za hospodaření se surovinami odpovídá šéfkuchař. Provádí pravidelnou měsíční inventuru vybraných surovin vždy do 5. dne každého měsíce.
8. Za správné přejímání surovin dle dodacích listů a následné uložení odpovídá šéfkuchař.
9. Za pořádek v šatnách a sociálních zařízeních pro personál odpovídá šéfkuchař.
10. Ve všech prostorách kuchyně a kuchyňských skladů platí zákaz kouření.
11. V pracovní době kuchyňského personálu platí přísný zákaz požívání alkoholických nápojů.
12. Výdej alkoholických nápojů používaných ke kuchyňskému zpracování probíhá ve výdejním místě pivovar, pouze po schválení šéfkuchařem nebo vedoucím směny.
13. Dovolenu si mohou zaměstnanci kuchyně vybírat pouze na základě písemné žádosti schválené zaměstnavatelem nebo provozním vedoucím.
14. Bony, komanda a evidenci vydané personální stravy odevzdávat za jeden měsíc vždy s inventurou.

V Praze dne
Aleš Kocvera

KLÁŠTERNÍ PIVOVAR STRAHOV
Provozní řád bistra a manuál obsluhy

1. Provoz bistra se obecně řídí zásadami uvedenými v provozním řádu restaurace.
2. Personál obsluhující bistro má nárok na personální stravu, která se částečně odečítá z platu. Na jídla vyrobená pro bistro se nevztahuje žádná zaměstnanecká sleva.
3. 20% a 50% slevy platí v bistru pouze na nápoje a řídí se stejnými pravidly jako ostatní provozy. 50% slevu je možné použít pouze od 17.00 - 18.00 za účelem doprodání již vyrobeného a již nepoužitelného zboží.
4. Otevírací doba bistra je 8.00 -18.00. Nástup na přípravu je 7.30. Tento čas věnuje personál přípravě baru, bistra a zahrádky a jídel ve spolupráci s kuchyní. Ráno vždy zapnout vzduchotechniku.
5. Po skončení je vždy nutné - uklidit zahrádku (slunečníky, poutače), vypnout nepotřebné přístroje a vzduchotechniku. Personál ve spolupráci s kuchaři uklidí neprodané zboží a s provozním při předání tržby domluví požadavky na případné fasování. Před opuštěním nezapomenout zamknout. Nabít tablet a tiskárnu.
6. Personál nesmí pouštět hlasitou a nevhodnou hudbu a zajistit aby hlavně neobtěžovala hosty.
7. Myčka v bistru je určena pouze na sklo. Nádobí je nutné nashromáždit a odnést do myčky v kuchyni.
8. Péče o výčepní zařízení podléhá stejným pravidlům jako v ostatních provozech.

V Praze dne

Aleš Kocvera

Beru na vědomí výše uvedené pokyny a zavazuji se k jejich dodržování.

Převzal:

Příloha 4- Řád restaurace

KLÁŠTERNÍ PIVOVAR STRAHOV **Provozní řád restaurace a manuál obsluhy**

1. Vstup a pobyt v restauraci povolen pouze oprávněným osobám. Oprávněnou osobou se rozumí pouze obslužný a pomocný personál ve směně, pozvaní brigádníci a hosté.
2. Provozní doba restaurace 10.00 – 22.00 hod. denně. Ve zvláštních případech dle potřeby. Nástup na směnu hodinu před počátkem otvírací doby. Tuto hodinu věnuje nastupující směna přípravě pracoviště včetně zahrádky, čištění nábytku, úklidu a mytí a leštění příborů a sklenic.
3. Za organizaci práce, dodržování pravidel bezpečnosti práce a pracovní výkony odpovídají provozní. Za výkony směny na pracovišti nese odpovědnost vrchní.
4. Provozní je dále zodpovědný za pravidelný úklid restaurace a záchodů pro veřejnost.
5. Za zhasnutí světel, všech tepelných spotřebičů, uzamčení provozovny při konci pracovní doby a opuštění pracoviště odpovídá vrchní.
6. Za dodržování odsouhlasených receptur a za správnou přípravu jídel odpovídá šéfkuchař. Kuchyňský personál je povinen dbát připomínek provozního vedoucího, jakož i obsluhujícího personálu. Za správné a přesné podávání nápojů a pokrmů odpovídá provozní a vrchní.
7. Za hospodaření s nápoji odpovídá barman. Fasování chybějících nápojů a surovin probíhá v době od 09.00 do 11.00 hod. Barman také odpovídá za čistotu výčepního zařízení. Viz také příloha č.1.
8. Za správné markování konzumace odpovídá účtující číšník, v případě skupin a akcí i provozní. Kasírování je možné pouze s finální účtenkou z kasy. Účtující bere na vědomí a přijímá osobní zodpovědnost za případnou finanční pokutu plynoucí z nedodržení pravidel. Porušení tohoto bodu bude bráno jako hrubé porušení pracovní kázně a bude trestáno dle § 53 zákoníku práce. Nepřípustné je říkání si o dýško.
9. Za předepsané oblečení a vhodný vzhled obsluhujícího personálu odpovídají provozní. Za převzaté oblečení odpovídá každý sám.
10. Přísný zákaz kouření na pracovišti. Dále je na pracovišti zakázáno používání mobilních telefonů, tabletů, atd.
11. V pracovní době platí pro personál přísný zákaz požívání alkoholických nápojů.
12. Výdej alkoholických nápojů používaných ke kuchyňskému zpracování probíhá ve výdejním místě pivovar pouze po schválení šéfkuchařem nebo jeho zástupcem.
13. Dovoleno si mohou zaměstnanci restaurace vybírat pouze na základě písemné žádosti schválené zaměstnavatelem nebo provozním vedoucím.
14. Nevhodné a neslušné chování k hostům, ale i k ostatním pracovníkům bude sankcionováno. Neslušným chováním se myslí například nadávky, neslušná gesta, hlasité kárání, fyzické omezování, atd.. Naopak minimem slušnosti je vždy pozdravit.
15. K personálnímu stravování je určeno primárně 1. patro. Obsluha se též může stravovat i u ostatních stolů (25,26, 16, rest. 1,10) nikoli však za barem nebo na úkor míst pro hosty. Pravidla stravování příloha č.2.
Jako personální nápoje slouží za tímto účelem koupené, nikoli sortiment nealko nápojů z baru. Teplé nápoje možné.
16. Obsluha je povinna se přihlašovat do kasy vždy pod svým osobním kódem.
1 člověk = 1 dýško = 1 plac = 1 čip – točení placů viz příloha č.3.
Barmani = 1% od každé obsluhy.

Klášteří pivo var Strahov

Pivo Sv. Norbert

Pivo Sv. Norbert je naším stěžejním produktem, proto je potřeba tento klenot opečovávat a podávat hostům v té nejlepší kvalitě. Ukažme, jak by měl vypadat standart v servírování piva. Naše pivo je nefiltrované a nepasterizované, tudíž obsahuje pivovarské kvasnice, což není na škodu, naopak pivovarské kvasnice obsahují komplex vitamínů B12 a B6 a dotvářejí chuť piva. Péče o takové pivo přináší ale určité zásady.

1. SKLADOVÁNÍ A FASOVÁNÍ

- pivo držíme co nejvíce v chladu, nefasujeme zbytečně velké zásoby
- odpis kontroluje každý den provozní
- na sudech vždy necháme položená víčka s označením várky pro možnost zpětné kontroly
- šetříme podlahu v pivovaru, rudlem až za bar

2. PIVNÍ VEDENÍ A VÝČEPNÍ ZAŘÍZENÍ UDRŽUJEME V ABSOLUTNÍ ČISTOTĚ, PRAVIDELNĚ ČISTÍME, SERVISUJEME (min. 1x / 7 dní) A KONTROLUJEME

- každodenní kontrola - tlak a obsah CO₂ (správný tlak 2,5 - 3,0 bar)
- hladina vody v chladicím zařízení
 - nastavení teploty
 - ometat mřížky chlazení

3. PIVNÍ VEDENÍ KAŽDÝ DEN PO SMĚNĚ PROPLACHUJEME VODOU A ČISTÍME VÝČEPNÍ KOHOUTY(přes noc necháme na vodě) + DEZINFEKCE

4. KAŽDÝ DEN PO ODTOČENÍ ZODPOVĚDNÁ OSOBA ZKONTROLUJE (OCHUTNÁ) VŠECHNA TOČENÁ PIVA NA VŠECH VÝČEPECH (alespoň vizuálně a čichem kontrola při každém naražení nového sudu)

5. STÁLE DODRŽUJEME A HLÍDÁME :

TLAK, TEPLITU, MÍRU ZÁKALU, MÍRU OBSAHU

UPOZORŇUJI ZNOVU: MÍRA = HLADINA NA RYSCE V OKAMŽIKU POKLÁDÁNÍ PŘED HOSTA, na pěnu z hlediska míry nebereme zřetel, KVALITU A STABILITU PĚNY

V Čechách u ležáku je zvykem hustá a bohatá pěna. U ostatních stylů hlavně svrchně kvašených nemusí pěna být tak bohatá, stačí, když je zarovnána s okrajem sklenice.

6. SKLO

Spodně kvašená piva

svrchně kvašená piva Ale, Porter, Stout

pšeničná piva

Barley wine, vánoční

PIVNÍ SKLO UDRŽUJEME TAKÉ V ABSOLUTNÍ ČISTOTĚ

myjeme buď vodou a prostředky k tomu určenými nebo v absolutně čisté myčce s doplněnými prostředky

7. NEPŘÍPUSTNÉ – kapáky, natočené pivo čeká v lednici, teplé pivo, podmírák,

Příloha 6 – Dotazník ČJ



Dotazník vnímané kvality

Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak vnímáte kvalitu našeho personálu, našich jídel a našeho interiéru. Zapište číslo na stupnici od jedné do deseti, kdy deset je nejlepší možná kvalita a jedna je nejhorší. Je zcela na vašem rozhodnutí, zda se s námi o své postřehy podělíte.

Děkujeme!

Jak jste byli spokojeni se službami našeho personálu?

(1 - 10)

Jak se Vám líbil náš současný interiér/výbava? (1 - 10)

Jak se Vám líbila kvalita našich jídel? (1 - 10)

Níže je prostor pro případné připomínky:

Příloha 7 – Dotazník AJ



Perceived Quality Questionnaire

This questionnaire is designed to find out how you perceive the quality of our staff, our food and our interior. Mark a number on the scale from one to ten when ten is the best possible quality and one is the worst. It is completely your decision whether you will share your insights with us. Thank you!

How satisfied were you with the service of our personnel? (1 – 10)

How did you like our current interior/décor? (1 – 10)

How was the quality of our food? (1 – 10)

Room for any comments below:

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Pohledy na jakost

Obrázek 2 : Požadavky na kvalitu výrobku

Obrázek 3 : Požadavky na kvalitu služby

Obrázek 4 : Požadavek na kvalitu procesů

Obrázek 5: Klášterní Pivovar Strahov (https://cs.klasterni-pivovar.cz/the_brewery?pgid=jc8wh012-d3c6ae24-71ef-4cf2-b993-38b57fb340d)

Obrázek 6: Provozovna pivovaru (https://cs.klasterni-pivovar.cz/the_brewery?pgid=jc8wh012-d961a99d-c5f7-451c-8c52-3a1416613076)

8.2 Seznam grafů

Graf 1 : Průměr tržeb subjektu Pivovar Strahov pro rok 2022

Graf 2 : Organizační struktura subjektu

Graf 3 : Vnímaná jakost služeb

8.3 Seznam zkratk

QMS = Quality Management System

EMS = Enviromental Management System

HSMS = Hazard & Safety Management system

HACCP = Hazard Analysis & Critical Control Point

API = Oblast pro olejářské trubky

AQAP = oblast pro dodavatele armád členských zemí NATO

ASME = Oblast těžkého strojírenství

ISO/TS 16949:2002 = Oblast pro automobilový průmysl

IRIS = Oblast pro kolejové vozy

BSC = Balanced scorecard

Model EFQM = Je koncept, kdy je nutné se neustále zlepšovat a inovovat pomocí všech dostupných technik.

BPR = Business Process Re-engineering

Lean Six Sigma = Je koncept, který se naopak zaměřuje na vyhledávání stávajících či potenciálních problémů a chyb v samotných procesech dané organizace a jejich následnou nápravou nebo prevencí.