

# APLIKÁCIA NORMY ISO 9001 NA SLUŽBY

## APPLICATION OF ISO 9001 STANDARD IN SERVICES

Jarmila ŠALGOVIČOVÁ – Matej BÍLÝ\*

*Autor: Doc. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc., Prof. Ing. Matej Bílý, Dr.Sc.*

*Pracovisko: Katedra inžinierstva kvality, Materiálovotechnologická fakulta STU,*

*\*Slovenský metrologický ústav Bratislava*

*Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava*

*Tel.: 00421 335511032-4, E-mail: [salgovic@mtf.stuba.sk](mailto:salgovic@mtf.stuba.sk)*

### Abstract

*Článok charakterizuje možnosti aplikácie normy ISO 9001 v oblasti služieb. Prináša originálny pohľad na ich praktickú realizáciu.*

*The paper characterizes possibilities of application of ISO 9001 standard in services area. It brings a original view of their practical realization.*

### Key words

*kvalita, služby, norma ISO 9001, zákazník, spokojnosť, kompetentnosť, dokumentácia, komunikácia, sťažnosť*

*quality, services, ISO 9001 standard, customer, satisfaction, competence, documentation, communication, complaining*

### Úvod

Článok 1, 2 *Aplikácia normy ISO 9001: 2000* konštatuje, že všetky požiadavky tejto medzinárodnej normy sú všeobecné a sú použiteľné vo všetkých organizáciách bez ohľadu na ich druh, veľkosť a poskytované produkty, to znamená aj služby. Logicky preto vzniká otázka, čo osobitného treba pripraviť a zaviesť, aby sa zabezpečila kvalita služieb v duchu tejto normy.

Pod pojmom služby rozumieme špecifické nemateriálne výsledky cieľavedomej produkčnej činnosti, resp. špecifické užitočné efekty, ktoré môže jedna strana ponúknuť druhej na uspokojenie určitej potreby. Je to výsledok vytvorený činnosťami na rozhraní medzi dodávateľom (poskytovateľom) a zákazníkom a vnútornými činnosťami dodávateľa, s cieľom

splniť potreby zákazníka. Účelové určenie služieb môže smerovať do oblasti výrobnnej ako aj do oblasti konečnej spotreby, verejnej a štátnej správy, aj do neziskovej oblasti činností.

V tejto súvislosti si treba uvedomiť, že služby predstavujú osobitnú oblasť podnikania z niekoľkých pohľadov. Prvou závažnou skutočnosťou je, že sú najfrekventovanejšou realizáciou odberateľsko-dodávateľských vzťahov a dotýkajú sa takmer každého podnikateľského subjektu. Pritom variabilita požiadaviek odberateľa (vrátane jeho subjektívnych charakteristík, časových obmedzení a pod.) je takmer neobmedzená a v mnohých prípadoch sa vopred dá ťažko definovať a zdokumentovať. Ďalšie typické charakteristiky platné pre konkrétne druhy služieb sú napr.: nemateriálna povaha, časová obmedzenosť trvania služby a z toho vyplývajúce vlastnosti ako nemožnosť skladovania, premiestňovania a dopravy, pominuteľnosť, možnosť poskytovania služby bezprostredne alebo sprostredkované cez materiálny statok. Medzi tvorcami služieb a ich spotrebiteľmi často nejednotvoria medzičlánky a preto vytvorenie úzkych vzťahov medzi nimi závisí od schopnosti organizácie dodávať služby, zodpovedajúce očakávaniam jednotlivých zákazníkov. Ak aj vznikajú nejaké problémy, organizácia má mať systém manažérstva, ktorý by umožnil rýchlu analýzu problému a jeho nápravu. K tomu je potrebné, aby organizácia služieb mala *kompetentných pracovníkov* schopných uspokojiť požiadavky klientov-zákazníkov a naplniť ich očakávania.

### **Kompetentnosť v službách**

Modifikovaná definícia kompetentnosti z normy ISO 9000: 2000 hovorí, že kompetentnosť je preukázaná schopnosť aplikovať potrebné vedomosti a zručnosti na uspokojivé riešenie danej úlohy. Kľúčovými slovami tu je preukázaná schopnosť, ktorá ponúka jednoduchú možnosť overenia úrovne kompetentnosti formou jej preukázania v praxi (napr. pri skúškach na vodičský preukaz). Pritom je dôležité, aby okrem vedomosti bol človek aj zručný (mal isté návyky) pri vykonávaní zadanej úlohy aby chápal podstatu úloh, ktoré má zvládnuť. Musí poznať vznik možných chýb a súčasne spôsoby ich odstránenia, resp. vyvarovania. Zručnosť sa získava praktickým výcvikom, vedomosti sa získavajú školením a aj v procese praktickej činnosti. Nezameniteľnú úlohu tu hrá „majster svojho fachu“ ako školiteľ.

### **Dokumentácia systému manažérstva kvality**

Ako je známe, norma ISO 9001: 2000 vyžaduje vypracovanie základných dokumentov obsahujúcich vyhlásenie politiky kvality a cieľov kvality, príručku kvality, riadenie dokumentácie, riadenie záznamov, postupy interných auditov, riadenie nezhodných produktov a postupy preventívnych či nápravných činností. Deklarovanou požiadavkou je, aby dokumentácia obsahovala *dokumenty potrebné v organizácii na zaistenie efektívneho plánovania, prevádzky a riadenia jej procesov*. Tieto dokumenty musia okrem iného opisovať špecifické činnosti organizácie, používané procesy, ich priebeh a efektívne metódy ich kontroly. Možno to urobiť veľmi podrobne, možno sa však oprieť o kompetentnosť pracovníkov, ktorá zabezpečí riadenie a kontrolu procesov bez zbytočnej dokumentácie. Takým spôsobom sa z procesného prístupu *stáva kompetentný prístup*, vyžadujúci podstatne menej pokynov.

## Súčinnosť so zákazníkom

V priemysle služieb sa podstatne častejšie stretáva dodávateľ so zákazníkom, ako v hociktovej inej oblasti. Hoci staré heslo *zákazník má vždy pravdu* platí aj naďalej, celý rad nových faktorov spôsobuje, že v súčasnosti by už takáto konštatácia bola nedostatočná. Zákazník sa totiž musí skúmať a jeho záujmy sa musia pretvoriť do ponúkanej služby a do bázy údajov.

Proces poskytnutia služby sa začína tým, že u zákazníka vznikne *potreba* zadovážiť si tovar alebo službu. Často však zákazník presne nevie, čo chce a začína hľadať dodávateľa, ktorý by mu poradil a splnil jeho želania. Ide pritom o proces vzájomného prispôbovania sa, kedy dodávateľ čiastočne modifikuje svoju ponuku a zákazníka presvedča o jej výhodnosti, resp. aj zákazník môže meniť svoje požiadavky. Pritom treba mať na pamäti, že sa treba snažiť uspokojiť *každého* zákazníka, inak sa stráca klientela. Dokazuje to celosvetová štatistika, ktorá udáva, že americký zákazník svoju spokojnosť oznámi šiestim spoluobčanom, ale nespokojnosť štyridsiatim šiestim. Ak je teda zákazník spokojný, vracia sa, ale súčasne rastú jeho požiadavky a očakávania, čo môže byť neľahké splniť.

Dosiahnutie dôvery zákazníka k organizácii patrí k marketingovej funkcii. Táto funkcia sa zvyčajne analyzuje v širokom marketingovom zmysle, z hľadiska systému manažerstva kvality nás však viac zaujíma jej užší zmysel t.j. jej zameranie na uspokojenie požiadaviek jednotlivých klientov, vďaka ktorým môžeme dosiahnuť rozvoj svojho podnikania. Kľúčovou snahou u preto musí byť transformácia potrieb a očakávaní jednotlivca na technické požiadavky s cieľom dosiahnuť dôveru zákazníka k organizácii a k ponúkaným službám. Pracovníci organizácie ponúkajúci služby sa musia snažiť každú požiadavku zákazníka správne pochopiť, sprostredkovať ju realizátorom a tak uspokojiť zákazníka.

## Komunikácia so zákazníkom

Norma ISO 9001: 2000 požaduje, aby organizácia zaviedla efektívne opatrenia umožňujúce komunikáciu so zákazníkom týkajúcu sa:

- informácií o produkte,
- vybavovania dotazov, zmlúv alebo objednávok,
- spätnej väzby od zákazníka vrátane jeho sťažností.

V oblasti služieb majú *informácie* o ponúkaných produktoch životne dôležitý význam. Preto sa aj venuje toľko prostriedkov na reklamu. Prieskum totiž ukázal, že zákazník si zapamätá názov organizácie alebo tovaru, ak ho uvidí alebo počuje aspoň dvadsaťkrát. Často mu pritom treba aj oznámiť, čím sa daný produkt líši od podobných produktov. Tieto skutočnosti sú osobitne dôležité v oblasti služieb, kde sa často zákazník rozhoduje spontánne.

Pokiaľ ide o *vynavovanie dotazov a objednávok*, je dôležité, aby bola k dispozícii báza údajov a najmä (opäť) aby boli pracovníci kompetentní. Nezriedka sa tu vyžaduje cieľavedomá príprava.

Viacere organizácie služieb nepokladajú vybudovanie *spätnej väzby* od zákazníka za potrebné. Možno predpokladajú, že zákazníci nebudú chcieť vyjadriť sa k ich produktom alebo že majú tak dokonalé služby, že im zákazníci nemôžu nič nového povedať. Prípadne si myslia, že poznajú želania zákazníkov lepšie, ako samotní zákazníci. Do úvahy pritom neberú

ani taký štatistický údaj, že iba jeden z dvadsiatich šiestich nespokojných zákazníkov je ochotný sa o tom s dodávateľom baviť. Ak zvažíme, že nespokojný zákazník to navyše oznámi ďalším štyridsiatim potenciálnym zákazníkom, potom jedna sťažnosť sa v skutočnosti môže týkať tisícky ľudí.

### **Proces vybavovania sťažností**

Značná variabilita ponúkaných produktov v službách, značný vplyv ľudského faktora a napokon aj značný vplyv individuálnych požiadaviek na vzťah odberateľ-dodávateľ zapríčiňujú, že v rámci procesu realizácie služieb ale častejšie následne, po realizácii služieb vznikajú sťažnosti. Preto ich systém manažerstva kvality musí riešiť, a to tak, že zavedie a prevádzkuje *proces vybavovania sťažností*. Podčiarknime, že tento proces je osobitne dôležitý v globalizujúcej sa ekonomike.

Vypracovanie a zavedenie procesu vybavovania sťažností môže:

- zvýšiť schopnosť organizácie vybavovať sťažnosti dôsledným, systematickým a citlivým spôsobom k spokojnosti sťažovateľa i organizácie,
- zvýšiť schopnosť organizácie odhaľovať trendy, vylúčiť kľúčové príčiny sťažností a zlepšovať činnosti organizácie,
- pomôcť vytvoriť prístup k riešeniu sťažností zameraný na zákazníka a povzbudiť pracovníkov zlepšiť svoju zručnosť pri práci so zákazníkmi,
- poskytnúť základ pre trvalé preskúvanie a analýzu procesu vybavovania sťažností, vybavených sťažností a vykonaných zlepšení,
- sťažovateľovi poskytnúť prístup do otvoreného a citlivého systému vybavovania sťažností.

Hoci proces vybavovania sťažností môže akcentovať rozličné aspekty vzťahu zákazník-dodávateľ, k jeho hlavným črtám patrí:

- zvýšenie spokojnosti zákazníka vytvorením prostredia zameraného na zákazníka a otvoreného pre spätnú väzbu,
- zvýšenie schopností organizácie zlepšovať svoj produkt pre zákazníka,
- zapojenie vrcholového manažmentu a jeho záväzok zaobstarať a rozdeliť primerané zdroje vrátane prípravy pracovníkov,
- uznanie potrieb a očakávaní sťažovateľov a očakávanie príslušnej reakcie,
- poskytnutie otvoreného efektívneho a ľahko použiteľného kanálu pre podanie a vybavenie sťažnosti a oznámenie výsledku sťažovateľovi,
- analýza a vyhodnotenie sťažnosti zamerané na zlepšenie výrobku a kvalitu služby pre zákazníka,
- možnosť auditovania procesu,
- možnosť preskúvania efektívnosti a účinnosti procesu.

Podčiarknime, že za celý proces vybavovania sťažností je zodpovedný vrcholový manažment, ktorý musí menovať svojho predstaviteľa zodpovedného za celý proces. Okrem toho musí zabezpečiť propagáciu povedomia o procese a potreby sústrediť sa v celej organizácii na zákazníka.

## Katégorie poskytovaných služieb a požadovaná kompetentnosť

V úvode tohto príspevku sme konštatovali, že optimálne poskytovanie služieb jednotne vyžaduje *kompetentný prístup*. Možno však vyčleniť kategórie podľa úrovne požadovanej kompetentnosti obsluhujúceho personálu.

Národným trendom súčasnosti je *neosobná obsluha* sprostredkovaná internetom alebo automatmi. Ich ekonomická efektívnosť je nesporná, ale posúdiť spokojnosť zákazníkov je problematické. Tieto systémy musia byť riadne premyslené a odskúšané, takže ich autori musia byť veľmi kompetentní a musia brať do úvahy rozličné prevádzkové situácie (napr. aj zadržanie kreditnej karty).

Služba založená na jednoduchom *bezprostrednom kontakte* so zákazníkom (predaj benzínu, pouličné stánky) takisto nepýta príliš vysokú priamu kompetentnosť, keďže ponúka produkty so zoznamu alebo podľa obmedzeného vystaveného sortimentu.

Obmedzené požiadavky sa kladú aj na *prostú službu*, pri ktorej nastáva priamy kontakt medzi zákazníkom a obsluhujúcim (predaj lístkov, obsluha v reštaurácii). Hoci ide o jednoduché úkony, spravidla iba medzi dvoma osobami, i tu sú životne dôležité vzájomné vzťahy a kompetentnosť obsluhy (znalosť jedál, pamätihodností, dopravnej siete, obsahu filmu a pod.).

Zložitejšie vzťahy nastávajú pri *klientských službách* (kaderničky, krajčíri, záhradníci, stavbári, advokáti atď.), kde síce tiež môže nastať kontakt iba medzi dvoma ľuďmi, ale vzťahy medzi nimi už môžu byť podstatne zložitejšie a kontakty sa môžu systematicky opakovať. Požiadavky na kompetentnosť tu môžu byť veľmi vysoké.

Najzložitejšou kategóriou služieb sú *zmluvné služby* (stavba lode, mrakodrapu, vybudovanie počítačovej siete), na ktorých sa podieľajú celé pracovné tímy. Vznikajú tu zložité vzťahy a prelínanie rozličných kompetencií a občasné súdne procesy dokazujú, že vybudovanie príslušného systému kvality nie je zďaleka jednoduché.

## Vybavovanie objednávok

Uspokojenie zákazníka, ktorý dodávateľovi predložil objednávku (písomnú alebo ústnu), má niekoľko etáp.

### 1. pochopenie požiadaviek spotrebiteľa

Zásadné požiadavky na produkt vie zvyčajne sformulovať sám zákazník. Okrem toho však môžu jestvovať požiadavky, o ktorých zákazník vôbec nevie a ktoré napríklad vyplývajú z legislatívy (napr. určené výrobky, potraviny). Uvádza sa to napokon v norme ISO 9001: 2000, článok 7.2.1, ku ktorému však treba priradiť dodanie produktu a poskytovanie garancie. Hoci jasné vzťahy medzi dodávateľom a zákazníkom by si vyžadovali písomne sformulované požiadavky, vždy sa to nedá. Preto pracovník prijímajúci objednávku musí byť dostatočne kompetentný, aby mohol rozhodnúť, čo má zapísať a či prípadne má taký záznam uložiť. Tento zápis je dôležitý aj z pohľadu výrobcu, ktorí si ďalej musí overiť, či má na zhotovenie produktu zdroje (technické, ľudské, časové).

## **2. odovzdanie objednávky do výroby a zhotovenie produktu**

Požiadavky v oblasti služieb môžu byť natoľko rôznorodé, že si treba overiť, či príprava produktu prebieha podľa odsúhlasených pravidiel. Ako minimum treba zabezpečiť, aby

- všetci pracovníci chápali politiku kvality a jej ciele, a to na každom úseku organizácie,
- pracovníci prijímajúci objednávky odovzdávali všetky informácie o želaniach zákazníkov a prípadne aj o ich modifikáciách,
- fungoval spätný tok informácií od výroby do predaja (najmä ak nemožno splniť požiadavky zákazníka),
- fungovala výmena informácií medzi jednotlivými časťami výrobného úseku (napr. medzi predajom leteniek a hotelovými službami),
- sa vymieňali informácie o úrovni spokojnosti zákazníka medzi všetkými časťami organizácie,
- sa vytvorili dobré komunikačné kanály medzi manažmentom a podriadenými.

## **3. realizácia služby**

Realizácia služby sa okamihom poskytnutia užitočného efektu a naplnenia výsledného nehmotného úžitku, vo väčšine prípadov nekončí. Navyše začína bežať záručná lehota, resp. sa môžu vyskytnúť neočakávané poistné udalosti. Treba si pritom uvedomiť, že služby poskytované organizáciou sú jej tvárou a preto je aj potrebné, aby organizácia hľadala spôsoby, ako zistiť spokojnosť zákazníka. Vyplnené dotazníky sú najjednoduchšie, ale aj tón hlasu či gestikulácia zákazníka môže čosi napovedať. Opäť tu významnú úlohu zohráva kompetentnosť „pracovníka pri pulte“.

Trecie plochy medzi zákazníkom a dodávateľom môžu vzniknúť aj pri popredajnom servise. Keďže ide o službu poskytovanú po zaplatení a čiastkovom využívaní produktu, akékoľvek zlyhanie organizácie zákazník vníma zvlášť citlivo a pokladá sa za oklamaného. Osobitne to platí o zákazníkoch, ktorí službu danej organizácie využívali dlhý čas a drobné zlyhanie ich môže odohnať. Tieto fakty sú známe najmä v leteckej doprave, kde sa zrodila a využíva koncepcia „okamihov pravdy“. Iný možný prístup vychádza z kódexu *podnikateľskej etikety*, t.j. zo súboru pravidiel, ktoré organizácia musí pri poskytovaní služieb dodržiavať.

## **Záver**

Norma systému manažérstva kvality ISO 9001: 2001 má univerzálnu platnosť a jej základom je procesný prístup. Ten je prirodzene platný aj pre oblasť služieb, iba s jednou modifikáciou: požadovaná dokumentácia o jednotlivých procesoch by musela byť natoľko rozsiahla a podrobná, že by bola prakticky nepoužiteľná. Preto procesný prístup treba modifikovať a založiť na kompetentnosti pracovníkov služieb, ktorí musia byť pripravení prijímať okamžité kvalifikované rozhodnutia. Musia preto mať skúsenosť a vedomosti, čo sa dá dosiahnuť prípravou, školením a preberaním skúseností. Ak si uvedomíme, že vo väčších aglomeráciách sa prevažná väčšina obyvateľstva angažuje v službách a okrem toho každý z nás sa dennodenne stretáva s nejakou formou služieb, pozornosť venovaná budovaniu systému manažérstva kvality v službách sa nepochybne vyplatí.