



Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

**Měření spokojenosti občanů
s veřejnými službami
jako součást řízení kvality
v organizacích veřejného sektoru**

Růžena Lukášová a kol.

Brno 2009

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta



Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru

Růžena Lukášová a kol.

Brno 2009

Publikace byla připravena v rámci řešení výzkumného projektu GA ČR č. 402/07/1486
„Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích
veřejného sektoru“.

Recenzenti:

Prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.

Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Autoři textu:

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc. (kap. 1, kap. 3 mimo část 3.2.1.2, kap. 4)

Ing. Svatava Nunvářová (kap. 2 – spoluautor)

Ing. David Špaček, Ph.D. (kap. 2 – spoluautor, část 3.2.1.2, kap. 6)

doc. PhDr. Tomáš Urbánek, Ph.D. (kap. 5)

© Růžena Lukášová, Svatava Nunvářová, David Špaček, Tomáš Urbánek, 2009

© Masarykova univerzita, 2009

ISBN 978-80-210-5112-6

Obsah

ÚVOD.....	5
1. SLUŽBY A JEJICH SPECIFICKÉ CHARAKTERISTIKY.....	6
1.1 POJEM KVALITA SLUŽEB.....	7
2. VEŘEJNÉ SLUŽBY A JEJICH SPECIFIKA	11
2.1 SPECIFIKA VEŘEJNÝCH SLUŽEB	11
2.2 KONCEPCE KVALITY V KONTEXTU VEŘEJNÝCH SLUŽEB	21
2.3 NÁSTROJE ŘÍZENÍ KVALITY VEŘEJNÝCH SLUŽEB	23
3. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ A JEJÍ MĚŘENÍ.....	33
3.1 POJEM SPOKOJENOST.....	33
3.1.1 <i>Diskonfirmační model spokojenosti</i>	34
3.1.2 <i>Role očekávání zákazníka ve vztahu ke spokojenosti</i>	35
3.1.3 <i>GAP model kvality služeb</i>	41
3.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A JEHO PŘÍNOS PRO ORGANIZACI.....	45
3.2.1 <i>Kritéria spokojenosti zákazníků</i>	48
3.2.1.1 Kritéria spokojenosti s tradičními službami	48
3.2.1.2 Kritéria spokojenosti s elektronickými službami	53
3.2.3 <i>Koncepce měření spokojenosti</i>	58
3.2.4 <i>Možnosti využití výsledků měření spokojenosti zákazníků</i>	62
4. POSTUP VÝZKUMU A METODY SBĚRU VÝZKUMNÝCH DAT.....	64
4.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	64
4.2 METODY SBĚRU VÝZKUMNÝCH DAT.....	66
4.2.1 <i>Kvalitativní metody</i>	66
4.2.2 <i>Kvantitativní metody</i>	78
5. DOTAZNÍK K MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ – TVORBA A POUŽITÍ.....	83
5.1 PŘEDVÝZKUMNÁ FÁZE – IDENTIFIKACE KRITÉRIÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	83
5.2 KONSTRUKCE DOTAZNÍKU	87
5.2.1 <i>Tvorba položek</i>	87
5.2.2 <i>Volba formátu odpovědi (škál)</i>	89
5.2.3 <i>Instrukce, formální úprava dotazníku</i>	93
5.3 VÝBĚR ZKOUMANÉHO SOUBORU	95
5.3.1 <i>Základní pojmy</i>	95
5.3.2 <i>Metody výběru zkoumaného souboru</i>	96
5.3.2.1 <i>Pravděpodobnostní metody výběru</i>	96
5.3.2.2 <i>Nepravděpodobnostní metody výběru</i>	97
5.3.3 <i>Určení nutné velikosti výběrového souboru</i>	97
5.4 STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ KVANTITATIVNÍCH DAT.....	99
5.4.1 <i>Příprava souboru dat</i>	99
5.4.2 <i>Statistický software</i>	100
5.4.3 <i>Stručný přehled statistických metod a analýz</i>	100
5.4.3.1 <i>Explorační a konfirmační metody</i>	101
5.4.3.2 <i>Příklady statistických testů</i>	105
6. PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	105
6.1 NÁSTROJE PRO STANOVENÍ PRIORIT ZLEPŠOVÁNÍ.....	108
POUŽITÁ LITERATURA.....	111

Úvod

Zájem o kvalitu služeb se v odborné literatuře objevil v 70. letech minulého století (dle Grönroos, 2007). První výzkumy zaměřené na problematiku spokojenosti zákazníků byly publikovány na počátku 80. let (Oliver, 1980; Churchill a Surprenant, 1982, in Allen, 2004 aj.), výrazná pozornost je však této problematice věnována až od poloviny 80. let.

Zpočátku byla pozornost věnovaná řízení kvality poskytovaných služeb a měření spokojenosti zákazníků spojena především se službami poskytovanými tržním sektorem. Nárůst konkurence a růst sektoru služeb vedly k tomu, že kvalita služeb začala být v tržním sektoru chápána jako konkurenční výhoda a postupně se stala marketingovým nástrojem sloužícím k dosahování konkurenční diferenciaci a posilování loajality zákazníků. V průběhu posledních 20 let bylo provedeno množství výzkumů, které prokázaly souvislost mezi kvalitou poskytovaných služeb/spokojeností zákazníků a udržení zákazníků, tržním podílem a ekonomickými výsledky firmy (blíže viz např. Allen, 2004). V současnosti již patrně nikdo nepochybuje o tom, že kvalita služeb je kritickou determinantou konkurenceschopnosti a dlouhodobé úspěšnosti výrobních i nevýrobních firem.

Ve veřejném sektoru je problematice kvality služeb a spokojenosti občanů/zákazníků věnována pozornost od cca 90. let minulého století. Od počátku tohoto století se zájem o tuto problematiku zvýrazňuje, a to jednak v souvislosti s potřebou modernizace veřejného sektoru a zvyšování jeho výkonnosti, jednak jako reakce na nárůst očekávání zákazníků veřejného sektoru a snižování jejich tolerance k málo kvalitním službám. Výzkumní pracovníci zabývající se veřejným sektorem navazují na poznatky získané v sektoru tržním a hledají možnosti a limity jejich aplikace v oblasti veřejných služeb. Publikací věnovaných dané problematice je však ve srovnání s tržním sektorem prozatím relativně málo a výzkum týkající se měření spokojenosti zákazníků ve specifických podmínkách veřejného sektoru je v mnoha oblastech veřejného sektoru teprve ve svých počátcích.

1. Služby a jejich specifické charakteristiky

Pojmem služba se rozumí „jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví“ (Vašítková, 2008, str. 13).

Oproti výrobkům, které mají hmotnou povahu a jejichž kvalita je proto spojována především s hmatatelnými, měřitelnými vlastnostmi, mají služby specifické charakteristiky, které výrazným způsobem determinují možnosti řízení a měření jejich kvality. Autoři se přitom shodují, že k těmto charakteristikám patří především (Parasuraman a kol., 1985, Zeithaml a kol., 1990, Morgan a Murgatroyd, 1994 aj.):

- nehmotná povaha služeb (angl. intangibility)
- heterogenita služeb (angl. heterogeneity)
- neoddělitelnost produkce a spotřeby služby (angl. inseparability).

Služby jsou výkony, činnosti, které nelze skladovat či vracet, neboť mají nehmotnou povahu. Kvalitu u nich nelze předem zkontrolovat (jako je tomu u výrobků, které mohou být podrobeny výstupní kontrole). Neznamená to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Jednou poskytnutou službu však obvykle již nelze nahradit tím, že by byla poskytnuta znovu.

Poskytovatelé služeb mají zákazníky s různorodými potřebami a odlišnými prioritami, které jsou často specifikovány až v průběhu interakce. Stejná služba může být poskytnuta odlišným způsobem, a to v závislosti na lidech, čase, využívaných technologiích apod. Ne všechny aspekty poskytování služby mohou být standardizovány, což klade nároky na kontrolu a měření kvality služeb.

Poskytování a spotřeba služeb probíhají souběžně a obvykle vyžadují přítomnost poskytovatele i zákazníka. I když zákazník nemusí být zpravidla přítomen po celou dobu poskytování služby, často musí, má-li být služba realizována, poskytnout potřebné informace a participovat na procesu transakce. Kvalita poskytnuté služby tak nemusí záviset pouze na poskytovateli, ale také na zákazníkovi.

Specifickou skupinu služeb, uplatňující se jak v sektoru tržním, tak v sektoru veřejném, představují služby elektronické (dále e-sloužby)¹. Od tradičních služeb² se elektronické služby odlišují především tím, že (Rowley, 2006, upraveno):

- interakce zákazníka s poskytovatelem služby probíhá prostřednictvím technologie, nikoliv „tváří v tvář“
- elektronické služby mají převážně samoobslužný charakter.

Využívání elektronických služeb pro zákazníky znamená, že musejí zvládat nové role, vyžadující nové dovednosti, a to v závislosti na typu e-sloužby, kterou využívají - od pouhého vyhledávání informací po více či méně sofistikované služby umožňující transakci. Kvalita poskytnuté e-sloužby je proto do značné míry ovlivněna i připraveností a dovednostmi uživatelů elektronických služeb (blíže viz např. Udo, Bagchi a Kirs, 2008).

1.1 Pojem kvalita služeb

Pojem kvalita byl v soukromém sektoru, kde tomuto pojmu začala být výrazná pozornost věnována již v cca polovině minulého století, původně spojován s vlastnostmi vyráběných produktů. V závislosti na vývoji podnikatelského prostředí a v souvislosti s rozvojem poznání se ovšem chápání obsahu tohoto pojmu postupně měnilo (souhrnně viz tabulka 1).

V první vývojové fázi byla kvalita chápána jako shoda s požadavky a v podnicích byla konkretizována prostřednictvím seznamu technických parametrů, které měl produkt naplňovat. Vyrobené produkty byly podrobovány technické kontrole, směřující k odhalení výrobních vad. Kontrolovány však nebyly všechny produkty, ale pouze vybrané vzorky.

Následující fáze vývoje koncepcí kvality byla rovněž zaměřena na kontrolu konečného produktu. Kontrola kvality byla už ovšem založena na využití statistických postupů a znamenala především hledání odchylek (systematických i náhodných) vyrobené produkce od stanovených parametrů, spojené se snahou o identifikaci příčin těchto chyb.

¹ Na jednotné definici pojmu „elektronická služba“ se autoři prozatím neshodují. Obecně však lze konstatovat, že elektronickými službami rozumí současní autoři „poskytování služeb prostřednictvím elektronických sítí“ (Rust, 2001, in Fassnacht a Koese, 2006, str. 19) či „služby poskytované prostřednictvím informačních a komunikačních technologií...“ (Fassnacht a Koese, 2006, str. 23). Elektronické služby tedy nejsou vztahovány pouze k Internetu, ale ke všem elektronickým médiím (mobilní telefony, bankomaty,...) a nejsou redukovány pouze na služby informační (jak tomu v raných pracích na dané téma bylo).

² V zahraniční literatuře je pro tradiční služby obvykle užíván termín p-services (personal services), pro elektronické služby pak e-services (electronic services).

Tab. 1 Vývoj koncepcí kvality v soukromém sektoru

Časové období	1945 - 1949	1949 - 1951	1951-konec 60. let 20. století	konec 60. let - 80. léta 20. století	80. léta 20. století – současnost
Definice kvality	shoda s technicky specifikovanými normami a standardy	shoda s technicky specifikovanými normami a standardy	vhodnost k využití (angl. fitness for use)	shoda s požadavky zákazníka	dosažení maximální spokojenosti zákazníka
Systém řízení kvality	technická kontrola kvality	statistická kontrola kvality	systémově orientované zabezpečení kvality (angl. system-oriented quality assurance)	celopodniková kontrola kvality (angl. company-wide quality-control)	TQM
Pohled na kvalitu	orientovaný na výrobce (interní)	orientovaný na výrobce (interní)	orientovaný na spotřebitele (externí)	orientovaný na výrobce a zákazníka (externí a interní)	orientovaný na výrobce, dodavatele, zákazníka a konkurenta

Zdroj: Löffler, 2002, str. 16, upraveno

Přibližně do začátku 50. let byla tedy kvalita chápána jako objektivní vlastnost produktu, spojená s technickými parametry a kvantitativními daty, přičemž řízení kvality znamenalo především detekci chyb prostřednictvím výstupní kontroly. Se změnou podnikatelského prostředí, k níž došlo v 50. letech, došlo také k posunu ve vnímání kvality – kvalita začala být chápána jako „vhodnost pro dosažení účelu“ (angl. fitness for purpose, dle Juran, 1979, in Löffler, 2002) a spojována s požadavky uživatele (Jančíková, 2008). Pozornost přestala být soustředěna na koncový produkt, ale zaměřila se především na proces výroby - od detekce chyb se přešlo k jejich prevenci. Kvalita produktů začala být vnímána jako konkurenční výhoda a její dosažení se stalo strategickým cílem firem. Nový charakter produkce vedl k nutnosti věnovat pozornost myšlení, cítění a chování spotřebitelů - pojem kvalita začal být spojován s očekáváními a vnímáním zákazníka a nahlížen jako subjektivní koncept. Praktickým důsledkem pak bylo, že odpovědnost za řízení kvality se přesunula z oddělení jakosti na vrcholový management organizací (Löffler, 2002).

V koncepci celopodnikového řízení kvality (angl. company-wide quality control), která je charakteristická pro 60. – 80. léta 20. století, je kvalita chápána podobně jako v předchozí vývojové fázi – požadavky na kvalitu jsou odvozovány od individuálních potřeb zákazníků a transformovány do technické specifikace produktu/služby. Na významu nabývá marketingový výzkum a důraz je kladen na orientaci na zákazníka. Orientace na zákazníka však už

neznamená pouze zaměření na externího zákazníka, ale také zaměření na zákazníka interního – každá organizační jednotka následující fáze produkce výrobku/služby je považována za vnitřního zákazníka předchozí fáze, neboť je závislá na kvalitě předchozího procesu, a celá organizace je chápána jako síť zákaznických vztahů. Požadavky zákazníků musejí být naplněny v každé fázi procesu produkce a každý zaměstnanec musí zabezpečit, že jeho „výstup“ splňuje všechny nezbytné specifikované znaky kvality (Löffler, 2002).

Koncepce TQM, která je podle Löfflerové (2002) charakteristická pro posledních 20 – 30 let, chápe kvalitu jako uspokojování očekávání zákazníků, které je základním a rozhodujícím cílem každé aktivity organizace. TQM je „filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“ (Corrigan, 1995, dle Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský, 2002, str. 29). Realizace TQM vyžaduje sdílení této filozofie uvnitř organizace, tj. se zřetelem ke všem manažerským činnostem a úrovním řízení, zaměřením na stakeholdery organizace a především úplné zapojení všech pracovníků organizace. Úspěšná implementace TQM tak do značné míry závisí na „měkkých prvcích“ řízení, jakými jsou zaměstnanci, jejich schopnosti a dovednosti, styl řízení a organizační kultura (Jančíková, 2008).

Výše popsany vývoj koncepcí kvality reflektuje obecný vývoj, týkající se kvality produktů i kvality služeb, a to jak služeb, které jsou spojeny s produktem (doprovodných služeb) tak služeb, které jsou poskytovány samostatně (v rámci sektoru služeb). Z uvedeného je zřejmé, že i když měření a řízení kvality služeb začala být speciální pozornost autorů věnována až v 80. letech minulého století, rozvoj služeb již v předchozích letech výrazně ovlivnil chápání pojmu kvalita.

Autoři, kteří se zabývají speciálně kvalitou služeb, se neshodují na jednotné definici tohoto pojmu. Obecně však lze konstatovat, že současné pojetí je spojováno se schopností organizace naplnit nebo překonat očekávání zákazníků a kvalita služby je nejčastěji definována jako „rozdíl mezi očekáváním zákazníků týkajícím se služby a jejich vnímáním aktuálního výkonu služby“ (Zeithaml a Parasuraman, 2004, str. xi). Pokud jde o elektronické služby, autoři implicitně vycházejí z uvedeného chápání pojmu kvalita služby, akceptovaného v oblasti služeb tradičních. Výzkum týkající se elektronických služeb je však teprve ve svých počátcích (bližší viz kapitola 3.2.1.2).

Pojem kvalita v organizaci poskytující služby

Vzhledem k tomu, že očekávání zákazníků mohou být značně individuální, může být také konkrétní obsah, který si člověk představuje pod pojmem kvalitní služba, individuálně odlišný. Zatímco u výrobků lze díky jejich hmotné povaze určité objektivní parametry kvality specifikovat, kvalita služeb je subjektivním konceptem, jehož konkrétní obsah je determinovaný očekáváním a potřebami zákazníka ve vztahu k dané službě. Díky této vlastnosti považuje řada manažerů kvalitu služby za velmi „prchavý“ a obtížně vymežitelný pojem a dosažení vysoké kvality služeb za nereálný cíl.

Řídí-li manažeři organizaci poskytující služby s předpokladem, že stoprocentní kvalita služeb není možná, důsledkem je, že organizace akceptuje chyby ke kterým dochází a nedostatky jsou v podstatě povoleny. Bitva o kvalitu je tak prohrána ještě dříve, než byla započata (Grönroos, 2007). Dosažení vysoké kvality služeb je podle autorů, kteří se danou problematikou zabývají (viz např. Berry a Parasuraman, 1991; Milakovich, 1995; Schneider a White, 2004; Grönroos, 2007 aj.), cílem reálným. Zabezpečení a udržení vysoké kvality však znamená, že proces poskytování služeb musí být dlouhodobě a cíleně plánován a řízen a že management organizace musí být v tomto procesu vysoce angažován.

Zlepšení kvality služeb je často deklarováno jako interní cíl organizace, ovšem bez explicitního vyjádření toho, co je kvalitou služeb myšleno, jaký konkrétní obsah je tomuto pojmu v dané organizaci přikládán. Takovýto přístup má ovšem pouze omezený efekt (Grönroos, 2007), neboť nevede k jednotnému chápání priorit organizace a ke koordinovanému postupu. Vymezení a jednotné chápání obsahu pojmu kvalita služby má pro organizaci zásadní význam – v konečném důsledku totiž ovlivňuje chování pracovníků poskytujících služby i samotný způsob řízení kvality (blíže viz Lukášová a Franková, 2007).

Pro řízení kvality však není důležité jen to, zda kvalita je chápána jednotně uvnitř organizace. Klíčová je především skutečnost, zda pojem kvalita služby chápou pracovníci organizace stejným způsobem jako jejich zákazníci. Častým problémem, se kterým se lze v praxi setkat, je, že i když organizace poskytující služby explicitně proklamují, že jejich prioritou jsou potřeby a přání zákazníků/uživatelů služeb, jejich pohled na službu je pohledem poskytovatele³ (Grönroos, 2007). Důsledek rozdílu v chápání tohoto pojmu poskytovatelem a v chápání tohoto pojmu zákazníky je ovšem zcela zásadní – přesto, že organizace naplňuje

³ Angl. user-driven versus producer-driven quality

své parametry kvality, zákazníci nejsou spokojeni. Osvojení si uživatelského pohledu na kvalitu služeb a budování zákaznický orientované kultury je proto v současnosti aktuálním problémem, a to jak v sektoru tržním, tak v sektoru veřejném.

2. Veřejné služby a jejich specifika

„Veřejnými službami se rozumí takový druh služby, jejichž uživatelem (spotřebitelem) je veřejnost jako sociální subjekt. Veřejné služby jsou produkovány, zabezpečovány či regulovány orgány veřejné správy“ (Ochrana, 2003, s. 16).

I když stále častěji užívaným nástrojem zajišťování veřejných služeb jsou také například projekty PPP⁴, většina veřejných služeb je poskytována organizacemi veřejného sektoru. Veřejným sektorem se přitom rozumí „ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, řízená a spravovaná veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole“ (Strecková, 1998, s. 23).

Ústřední role v poskytování veřejných služeb náleží veřejné správě. Ta může poskytovat veřejné služby buď sama, tj. prostřednictvím svých organizací, nebo prostřednictvím jiných organizací, které k dosahování svých funkcí zřizuje (z hlediska právních forem může jít např. o příspěvkové organizace, organizační složky, ale i obchodní společnosti apod. – blíže viz např. Půček a kol., 2004). Bez ohledu na to, zda veřejná správa poskytuje veřejné služby vlastní činností, prostřednictvím organizace, kterou zřídí, nebo na základě smluvního vztahu s organizací soukromého sektoru, veřejná správa vždy garantuje kvalitu poskytování veřejných služeb a je za ni v konečném důsledku (právně a/nebo politicky) odpovědná.

2.1 Specifika veřejných služeb

Účel organizací veřejného sektoru a funkce veřejné správy ve vztahu k poskytování veřejných služeb, způsob financování, koordinace a regulace veřejných služeb atd. vedou k tomu, že oproti službám poskytovaným tržním sektorem mají veřejné služby svá specifika, která se prolínají do možností a limitů řízení kvality těchto služeb:

4 PPP (Public Privat Partnership, český partnerství veřejného a soukromého sektoru) znamená využívání smluvního vztahu mezi veřejným a soukromým sektorem, kterým se soukromý sektor zavazuje k zajištění veřejných služeb nebo infrastrukturálních projektů které bývají typicky dodávány nebo provozovány veřejným sektorem (viz <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/public-private-partnership-ppp/politika-vlady-ceske-republiky-v-oblasti/1001135/16781/>)

1. Řízení veřejných služeb je víceúrovňové

Poskytování veřejných služeb vychází z přijatého a legislativou zakotveného modelu dělby veřejné moci ve státě či v nadnárodním uskupení (blíže viz Klíma, 2003; Blahož, Balaš a Klíma, 2003; Pomahač, 2009; Filip, 1994; Tichý a Arnold, 2006; Pomahač a Vidláková, 2003). Instituce veřejné správy, které jsou producentem, organizátorem, garantem a regulátorem veřejných služeb, mají k danému účelu právně vymezenou působnost (oblast úkolů, které mají plnit) a pravomoc (soubor právních prostředků, které jsou jim za účelem plnění jeho funkcí poskytnuty).

V českých podmínkách lze rozlišit tři základní úrovně řízení kvality veřejných služeb:

- makroúroveň (ústřední, centrální, strategická úroveň),
- mezoúroveň (úroveň zřizovatele/zakladatele/zprostředkovatele),
- mikroúroveň (úroveň konkrétních organizací, které poskytují služby konečnému uživateli).

Makroúroveň řízení veřejných služeb představují ústřední orgány veřejné správy, tj. vláda jako vrcholný orgán výkonné moci a ministerstva či jiné ústřední správní úřady s celostátní působností jako vykonavatelé státní správy. Ústřední orgány plní v daném ohledu strategickou, legislativní, koordinační, příp. metodickou funkci. Nástrojem řízení kvality veřejných služeb je na této úrovni především standardizace veřejných služeb (viz kapitola 2.3).

Mezoúroveň řízení poskytovaných veřejných služeb představují (v České republice) zřizovatelé organizací poskytujících veřejné služby, tj. kraje a obce. Do výkonu samosprávy krajů spadají ty oblasti veřejných služeb, které mají nadobecní charakter (přesahují hranice obce a jsou důležité pro rozvoj regionu), které vyžadují zohlednění územních specifik a jejichž poskytování by pro obce nebylo smysluplné či bylo koordinačně náročné (např. střední školství, nemocnice). Kraje v ČR plní úlohu integrující instituce (sлад'ování vývoje v jejich regionu apod.). Obce mohou být zřizovateli / zakladateli organizací, které poskytují sociální služby (včetně bytového hospodářství), zřizují mateřské a základní školy, technické služby, komunitní centra atd. Mezoúroveň řízení působí jako prostředník mezi makroúrovní a mikroúrovní a z pohledu řízení kvality služeb zabezpečuje (či měla by zabezpečovat) realizaci centrálně stanovených a regionálně specifických strategických cílů na úrovni konkrétních poskytovatelů (cestou konkretizace strategických plánů a tvorby standardů).

Mikroúrovň řízení veřejných služeb je řízení na úrovni jednotlivých organizací veřejného sektoru, které poskytují služby konečnému uživateli. Organizacemi veřejného sektoru, které poskytují služby, jsou organizace územní samosprávy (obce, kraje), dekoncentráty ústřední úrovně státní správy (např. místní finanční úřady, úřady práce) a organizace, které instituce veřejné správy (v ČR zejména zastupitelstva obcí a krajů) zřizují / zakládají k dosahování svých funkcí⁵. Všechny tyto organizace podléhají centrálně legislativně stanoveným rámcům jejich činnosti a management těchto organizací je ve svém rozhodování týkajícím se kvality veřejných služeb determinován také přidělenými veřejnými prostředky. Zřizované organizace plní navíc úkoly stanovené a specifikované zřizovatelem/zakladatelem (tj. orgány veřejné správy, jejichž členy jsou volbami zvolení političtí reprezentanti) a jsou svému zřizovateli/zakladateli odpovědné. Respektovat tedy musí nejen řídicí a regulační mechanismy makroúrovně, ale také mezoúrovně.

Specifické charakteristiky mají v dané souvislosti navíc také dva základní podsystémy veřejné správy - podsystém státní správy a samosprávy (viz např. Průcha, 2003; Hendrych a kol. 2003; Špaček, 2007).

Pro organizaci státní správy je typická vertikálnost – systém je organizovaný hierarchicky, tzn. platí zde podřízenost nižších úrovní úrovní vyšším (tzv. princip subordinace). Mechanismy tohoto systému (instanční postup, dozor a kontrola vyšší úrovně, regulační a koordinační role ústřední úrovně) mají zajistit, že funkce státní správy jsou na území státu vykonávány jednotně. Právě zde je možné hovořit o víceúrovňovosti, přesněji o vertikálnosti řízení, za které je odpovědná ústřední úroveň státní správy (konkrétní resort – ministerstvo či jiný ústřední orgán státní správy, v nejvyšší instanci potom vláda). Plnění cílů makrořízení má napomáhat střední úroveň řízení státní správy. V případě státní správy krajů vystupuje do popředí především jejich role dozorová a inspekční, která má odlehčit v této oblasti ústřední úrovni.

Samospráva spočívá v tom, že určité společenství lidí (komunita na místní či regionální úrovni) si řídí a spravuje svoje záležitosti samostatně, a to přímo nebo prostřednictvím volených zástupců. Veřejná správa je v tomto případě činností, kterou vykonávají nestátní instituce – tzv. veřejnoprávní korporace. Ty mají pro tyto účely vlastní právní subjektivitu

⁵ U organizací, které jsou na vrcholu hierarchického systému státní správy je třeba rozlišovat jejich funkce v oblasti makrořízení (kdy ústřední orgán řídí jemu podřízený podsystém) a řízení vlastní organizace (mikroúrovň řízení).

(vystupují v právních vztazích vlastním jménem a na vlastní odpovědnost) a ústavou a zákony svěřené nástroje k jejímu výkonu. Stát může do jejich činnosti zasahovat jen v případech ochrany zákonů a zákonem vymezeným způsobem. Stát zde tedy nemá úlohu řídící, ale pouze funkci koordinační a harmonizační, které vykonává prostřednictvím vydávání zákonů, a funkci kontrolní (kontroluje zákonnost samosprávou zvolených postupů). Různé úrovně územní samosprávy jsou vůči sobě ve zcela nezávislé a nepodřízené pozici (na rozdíl od úrovně státní správy) (Koudelka, 2007).

V České republice plní úkoly v oblasti samosprávy i státní správy obce i kraje (jedná se o smíšený model veřejné správy). Legislativa předpokládá metodickou pomoc krajů obcím v obou oblastech (včetně právního poradenství) a také přerozdělování centrálně shromažďovaných finančních zdrojů do místa (blíže viz též Grospič, 2004).

Výše specifikované úrovně řízení veřejných služeb jsou vzájemně propojeny a na všech těchto úrovních mohou vznikat problémy a konflikty (viz např. Gaster a Squires, 2003; Kumar, Kant a Amburgey, 2007). To pak ovlivňuje fungování celého správního systému a v konečném důsledku se promítá do zkušeností konečných uživatelů veřejných služeb.

2. Organizace veřejného sektoru jsou objektem politického rozhodování a kontroly

Zatímco chování firem je determinováno snahou o maximalizaci zisku a regulováno trhem, organizace veřejného sektoru jsou objektem politického rozhodování a kontroly. Účelem existence organizací veřejného sektoru je dosahování užitku, který je definován jako veřejný zájem (Nemec a Wright, 2002). O tom, co je a co není ve veřejném zájmu a kam budou směřovány veřejné prostředky rozhoduje politická reprezentace. Veřejný zájem a s ním související potřeby tedy nejsou definovány trhem, jako je tomu v případě firem, ale politickým rozhodnutím. Manažeri veřejného sektoru tak mají - ve srovnání se sektorem soukromým - v mnoha ohledech menší autonomii a svobodu rozhodování. Na jedné straně je tím zabezpečován demokratický mechanismus fungování veřejné správy, na straně druhé manažeri veřejného sektoru musí respektovat úkoly, které jsou určovány politickým vedením (Hughes, 2003, s. 58).

3. V řízení veřejných služeb se střetávají protichůdné funkce veřejné správy

Veřejná správa je poskytovatelem veřejných služeb a současně demokratickým reprezentantem uživatelů veřejných služeb. To vede k tomu, že stát na jedné straně vyžaduje hospodárné chování organizací poskytujících veřejné služby, na druhé straně vyvíjí na organizace veřejného sektoru tlak, aby usilovaly o uspokojení potřeb a naplnění očekávání občanů/zákazníků. Vzniká tak charakteristický rozpor mezi mírou požadavků kladených na organizace veřejného sektoru a mezi rozsahem prostředků, jimiž jsou organizace veřejného sektoru vybaveny pro jejich uskutečňování (Starošiak, 1976, in Pomahač a Vidláková, 2003). Další rozpor spočívá v tom, že racionální snaha o pokrok je doprovázena touhou po zachování, stabilizování a neporušitelnosti dosaženého stavu věcí veřejných. V oblasti veřejných služeb se tak objevuje konflikt mezi požadavky na flexibilitu (rychlou reakci) a požadavky na demokratické fungování veřejné správy. Manažeři organizací veřejného sektoru musí proto neustále hledat rovnováhu mezi efektivním zacházením s veřejnými prostředky a zvyšováním kvality veřejných služeb a mezi rychlostí svého rozhodování a zachováním principů demokratického fungování veřejné správy.

4. Občané figurují ve vztahu k veřejné správě ve více rolích

Specifický charakter veřejného sektoru a služeb, které poskytuje, se promítá do toho, že občan vystupuje ve vztazích s organizacemi veřejného sektoru v různých rolích. Ty se na jedné straně prolínají, na druhé straně ale mohou být ve vzájemném konfliktu. Podle Bocciho (2005) občan ve vztahu k organizacím veřejného sektoru vystupuje jako:

▪ Zákazník

Občan je pro organizace veřejného sektoru především zákazníkem (či potenciálním zákazníkem, dle Gaster a Squires, 2003). Jako zákazník chce, aby byly uspokojovány jeho potřeby, což je hlavní účel existence organizací veřejného sektoru.

▪ Vlastník/plátce daní

V soukromém sektoru je vlastník obvykle také investorem, proto lze předpokládat, že o svoji investici bude pečovat tak, aby se mu dlouhodobě zhodnotila. Ve veřejném sektoru je investorem stát, který získává prostředky od občanů jako plátců daní. Jako plátce daní chce

občan investovat co nejméně (Andersen a Lawrie, 2002) s pokud možno co nejvyšším užitekem.

▪ **Občan /osoba nadaná právy**

Jako osoba nadaná právy, které mu přiznávají ústavní zákony, chce občan prostřednictvím veřejných služeb získávat stále více - chce, aby vzrůstal jeho blahobyt a zvyšovala se kvalita jeho života (Andersen a Lawrie, 2002).

▪ **Partner veřejné správy**

Jako partner veřejné správy, která je demokratickým reprezentantem uživatelů veřejných služeb, se občan chce podílet na věcech veřejných. (Aby to však skutečně dělal, je třeba, aby byl veřejnou správou jako partner vnímán a aby organizace veřejné správy příslušný vztah cíleně budovaly).

Z výše uvedených rolí občana ve vztahu k veřejné správě vyplývají rozdílná očekávání občanů, s nimiž musí management organizací veřejného sektoru počítat. Na druhé straně ale musí organizace veřejného sektoru respektovat také právem stanovený rámec a regulatorní pravidla poskytování veřejných služeb. Zaměřenost na občana se v organizacích veřejného sektoru nemůže plně shodovat se zaměřením na poplatníka (jako je tomu v tržním sektoru). Prakticky to znamená, že organizace veřejného sektoru by na jedné straně měly zjišťovat potřeby a očekávání občanů ve vztahu k veřejným službám, na straně druhé ale také občanům srozumitelnou formou vysvětlovat právní mantinely, resp. možnosti a limity konkrétních činností a postupů dané instituce⁶.

Z obsahu výše popsaných rolí občanů ve vztahu k veřejné správě plyne, že očekávání občanů mohou být navíc vzájemně konfliktní (jako občan/plátce daní může člověk na jedné straně chtít platit méně na daních, jako občan/zákazník může na druhé straně očekávat vysoký komfort veřejných služeb). Praxe řízení kvality poskytovaných služeb proto v organizacích

⁶ Například před vydáním správního rozhodnutí musí příslušný úřad ověřit občanem uváděné skutečnosti a není tudíž možné vydat toto rozhodnutí obratem tak, jak by to mohl občan požadovat. Očekávání občana, že mu úřad vyhoví neodkladně, nemůže tedy být naplněno a občan bude díky tomu nespokojen. Jeho očekávání a vnímání správní praxe by však mohlo pozitivně ovlivnit včasné, dostatečné a srozumitelné vysvětlení pravidel a postupů, které musí v dané záležitosti úřad ze zákona dodržet (viz utváření očekávání v kap. 3.1.2). Úřad by zde neměl uplatňovat předpoklad, že občan zná příslušné právní předpisy v dané záležitosti, a odkazovat jej na pravidlo „neznalost zákona neomlouvá“. Měl by přijmout odpovědnost za kvalitu svých služeb, vnímat občana jako svého zákazníka a partnera a v případě potřeby mu příslušné informace poskytnout.

veřejného sektoru znamená neustálé hledání cest, jak dosáhnout dynamického optima mezi naplňováním očekávání občanů pramenících z jejich různorodých rolí a rovněž dynamického optima mezi očekáváními občanů/zákazníků a požadavky právních předpisů.

5. Organizace veřejného sektoru mají množství stakeholderů

Veřejný sektor je charakteristický značným množstvím skupin stakeholderů⁷, které jsou různou měrou zainteresovány na procesu poskytování veřejných služeb. Jejich požadavky jsou ovšem často protichůdné. Stát může např. po vysoké škole požadovat více absolventů, zatímco zaměstnavatelé vyšší kvalitu absolventů.

Pro organizace veřejného sektoru je také charakteristický složitější mechanismus odpovědnosti. Zatímco management organizací veřejného sektoru je teoreticky odpovědný vlastníkovi (tj. státu, případně samosprávě), zaměstnanec veřejného sektoru je odpovědný politickému vedení, zastupitelskému sboru, veřejnosti a různým složkám justičního systému (Hughes, 2003, blíže viz též McGarvey, 2001). Od toho se také odvíjí míra symetričnosti/asymetričnosti vzájemných vztahů uvnitř sítě stakeholderů.

6. Vztah veřejná správa – občan není z hlediska některých funkcí veřejné správy vztahem rovným

Veřejná správa plní i jiné funkce než je poskytování veřejných služeb. Účelem existence veřejné správy je i ochrana veřejného zájmu, který se ne vždy shoduje s individuálními i kolektivními zájmy občanů, a výkon veřejné moci, zahrnující i vynucování právem předpokládaného chování. Z toho plyne, že v řadě případů správní praxe je vztah veřejná správa – občan vztahem nerovným (Průcha, 2001; Hendrych a kol, 2003). Rozhodnutí veřejné správy mohou mít donucovací charakter, tj. občané mohou být donuceni chovat se v souladu s právem (se zákony a dalšími právními předpisy) a v případě jeho porušování mohou čelit sankcím (Hughes, 2003).

Díky uvedeným funkcím veřejné správy jsou některé veřejné služby poskytovány i proti přání bezprostředních „uživatelů“ - k takovým službám patří např. služby vězeňské a policejní či různé formy kontroly ze strany veřejné správy. Jako příklad lze uvést např. kontrolu péče o

⁷ Pojmem stakeholder se rozumí jednatel či skupina, kteří jsou zainteresováni na cílech a činnostech dané organizace, mohou tuto organizaci ovlivnit či jsou sami ovlivněni jejími aktivitami, rozhodnutími a praktikami.

děti ze strany sociálních pracovníků, kontrolu správného zacházení se zvířaty, kontrolu míry znečišťování životního prostředí či kontrolu dodržování požární bezpečnosti. Obecně lze tedy říci, že některé veřejné potřeby mohou být v přímém rozporu s individuálními přáními občanů, kterých se bezprostředně týkají (Pollitt a Bouckaert, 1995).

7. Výsledný efekt některých veřejných služeb závisí na chování uživatelů těchto služeb

Efekt a „úspěšnost“ některých veřejných služeb závisí na reakci uživatele na chování poskytovatele. Kvalita vzdělání vysokoškolského studenta závisí na tom, zda student se chce učit, výsledný efekt léčby pacienta závisí na tom, zda pacient spolupracuje a respektuje doporučení lékaře. Když ochota a odpovědnost na straně uživatelů chybí, služba může být i přes sebevětší snahu poskytovatele „neúspěšná“ (Pollitt a Bouckaert, 1995).

8. Organizace veřejného sektoru mají rozdílné pozice z hlediska míry tlaku občanů na kvalitu poskytovaných služeb

V případě řady služeb veřejného sektoru mohou občané využít k uspokojení svých potřeb pouze jednu organizaci, která tyto služby poskytuje⁸ – mohou se např. obrátit pouze na jeden obecní úřad, a to ten, ke kterému jsou místně příslušní. V takových případech mají poskytovatelé veřejných služeb monopolní postavení. Nemusí čelit konkurentům a nemusí se obávat ztráty svých zákazníků, neboť uživatelé jejich služeb nemohou přejít k jiné organizaci poskytující dané služby. Nic (kromě vlastní odpovědnosti a tlaku politické reprezentace, která chce být znovu zvolena) je nenuť ke zlepšování kvality veřejných služeb. Neplatí zde mechanismy, které v tržním sektoru signalizují, že se službou není něco v pořádku - zpětná vazba mezi poskytovatelem a zákazníkem/uživatelem založená na výkonnostních ukazatelích (jako je např. pokles prodeje) zde nefunguje. Občané nemohou vyvíjet tlak na zlepšování služeb – jediné, co mohou, je vyjádřit svou nespokojenost (formou stížnosti či jako voliči).

Veřejné služby jsou poskytovány „zdarma“ či za poplatek neodpovídající nákladům na poskytování služby. Růst poptávky zde může být naopak nevíтанý, protože většinou znamená větší tlak na vybavenost a pracovní sílu a jen minimální šanci na růst rozpočtu (Pollitt a

⁸ Tato situace nastává v případech, kdy využití konkrétního subjektu buď předepisuje legislativa a nebo v daném území, kde občan chce službu využívat, jiný poskytovatel neexistuje.

Bouckaert, 1995). Zvýšení poptávky tak naopak může díky omezeným zdrojům organizací veřejného sektoru snížit kvalitu poskytovaných služeb. Díky tomu se u organizací veřejného sektoru objevuje „strach z mimořádné poptávky“ (Gaster a Squires, 2003)⁹.

Některé typy organizací veřejného sektoru ale na druhé straně fungují v konkurenčním prostředí, neboť s jinými organizacemi poskytujícími stejné služby soupeří o své zákazníky (školy, nemocnice, divadla, při současném systému financování i obce) či o veřejné prostředky (např. o prostředky na vědu a výzkum v případě vysokých škol). Pokles množství zákazníků pak u těchto organizací může signalizovat problémy týkající se nabídky a kvality poskytovaných služeb.

Díky uvedeným rozdílům se tak v rámci veřejného sektoru můžeme setkat s organizacemi, které mají čistě monopolní postavení (Národní knihovna v Praze, Státní úřad jaderné bezpečnosti, Státní fond rozvoje bydlení, místně příslušný stavební úřad, ...) až po organizace, které jsou v situaci pravé konkurence (vysoké školy, ústavy sociální péče, muzea,...). Nezávisle na pozici na tomto kontinuu musí být ovšem cílem všech organizací veřejného sektoru maximalizovat užitek pro občany .

Veřejný sektor a elektronické služby

Ve veřejném sektoru jsou elektronické služby užívány ve vzrůstající míře, neboť využívání informačních technologií přináší zákazníkům veřejného sektoru vyšší pohodlnost, rychlost a dostupnost využití dané služby, organizacím vyšší efektivnost poskytovaných služeb a nižší náklady (OECD, 2003 a 2009; Rowley, 2006) a celé veřejné správě pak vyšší transparentnost. Veřejné e-sluzby jsou však specifické tím, že v řadě oblastí musí reflektovat požadavky zakotvené v právních normách regionálního, národního či mezinárodního rozměru. Legislativní cestou stanovené povinnosti předpokládají určitou technickou, znalostní a finanční připravenost subjektů, které je mají plnit, a také nediskriminaci uživatelů, která vychází z ústavních práv člověka a občana na formální rovnost. Veřejná správa je odpovědná

⁹ Uvedenou situaci by mohlo řešit výkonové rozpočtování. Rozpočtový proces v rámci výkonově orientovaného rozpočtování má v sobě zabudováno měření konkrétních výkonů organizace, které je součástí dalšího rozhodování organizace o výdajích. V důsledku to může znamenat, že vynaložení většího množství finančních prostředků do určité oblasti je možné, jen bude-li to znamenat realizaci více jednotek poskytované veřejné služby pro zákazníky/občany nebo zvýšení kvality poskytované služby. Základním principem je zaměření pozornosti na zodpovědnost za kvalitu zabezpečovaných služeb, jejich rozsah, účinnost a efektivnost, a nejen na „vynaložení“ dostupných rozpočtových prostředků tak, aby nebyly překročeny stanovené limity rozpočtu organizace (Leithe, 1997).

za zabezpečení přístupu k jejich e-službám celé populaci, která je k tomu způsobilá, včetně jednotlivců s menším příjmem či s handicapem (Carter a Bélanger, 2005).

V odborné literatuře zabývající se elektronickými službami ve veřejném sektoru je možné se setkat s množstvím nových pojmů. Nejfrekventovanějšími z nich jsou dnes již mezinárodně užívané termíny e-Government a e-Governance (Špaček, 2007, 2008 a 2009). Uvedené pojmy nejsou ovšem prozatím chápány jednotným způsobem.

Podle definice EU je e-Government „využívání komunikačních a informačních technologií ve veřejné správě, které provází změna organizace a osvojení nových dovedností s cílem zlepšit služby veřejnosti, posílit demokratické procesy a podpořit veřejný zájem“ (European Commission, 2003, s. 1 - 2). Zavedení e-Governmentu tedy – jak vyplývá z definice - přináší efekty nejen pro občany jako zákazníky (zkvalitnění poskytování veřejných služeb), ale rovněž pro občany nahlížené z pohledu jejich role osob nadaných právem/plátce daní/partnera veřejné správy (zvýšení transparentnosti, posílení demokratických procesů, budování vztahů prostřednictvím snazší interakce mezi G2C, G2B a G2G¹⁰ atd.).

Pokud jde o vlastní poskytování veřejných služeb, implementace e-Governmentu zahrnuje dvě základní oblasti: poskytování informací a nabídku online služeb. Tyto dvě oblasti tvoří spolu s možností participace občanů tři základní „konstitutivní charakteristiky“ e-Governmentu, které se, jak zjistili Garcia a kol. (2005) či Buckley (2003), na webech “e-Gov” vždy v různé konfiguraci nalézají. E-Government ovšem nemá nahradit, ale spíše doplňovat tradiční způsob poskytování služeb, neboť ve společnosti existují skupiny lidí, které nové technologie a služby s nimi spojené nemohou z nějakého důvodu využít (Špaček, 2007; OECD 2003 a 2009; evropský akční plán i2010 eGovernment Action Plan – viz European Commission, 2006; zpráva o počítačové gramotnosti – např. European Commission, 2008).

Definice e-Governance se v řadě přístupů překrývá s výše uvedeným pojetím termínu e-Government, jindy je tento pojem užíván pro označení vyšší vývojové etapy elektronizace veřejné správy, která především umožňuje občanům, aby se s využitím elektronických nástrojů (služeb e-participace) mohli zapojit do procesu rozhodování o veřejných

¹⁰ Zkratka G2C (government-to-citizen) zahrnuje vztahy mezi veřejnou správou a občany, zkratka G2B (government-to-businesses) vztahy mezi veřejnou správou a podnikatelskými subjekty, zkratka G2G (government-to-government) se týká vztahů mezi subjekty veřejné správy navzájem.

záležitostech (Špaček, 2007 a 2008). Uvedený přístup staví na myšlenkách good governance (blíže viz Rouban, 1999; Špaček, 2007).

Ať už jsou ovšem termíny e-Government a e-Governance definovány jakkoliv, smyslem e-Government i e-Governance je (1) zdokonalení vládních procesů a vnitřních pracovních procesů veřejného sektoru prostřednictvím využití informačních technologií a (2) zlepšení služeb pro občany, a to v jejich vzájemné souvislosti. Využití nástrojů e-Gov pro účely zlepšení vnitřní kvality veřejné správy totiž v konečném důsledku přináší zkvalitnění služeb veřejnosti.

Vedle uvedených dvou pojmů se v souvislosti s veřejnými elektronickými službami objevuje i množství dalších termínů. Někdy reflektují věcnou oblast, se kterou jsou dané elektronické služby spojeny – např. e-justice nebo e-zdravotnictví (angl. e-health nebo e-health services, viz např. akční plán eEurope 2005), jindy jsou spojeny s využívanou technologií - např. mGovernment (využívání mobilních telefonů pro poskytování veřejných služeb, viz např. Behn, 1995; Snellen a Thaens, 2008; Kushchu a Kuscu, 2004; Lallana, 2007; Gianluca, 2009).

2.2 Koncepce kvality v kontextu veřejných služeb

Stejně jako v soukromém sektoru, i v sektoru veřejném zaznamenalo chápání pojmu kvalita určitý vývoj. Podle Beltramiho (in Löffler, 2002) lze v tomto vývoji rozlišit tři fáze:

- kvalita ve smyslu respektování norem a postupů
- kvalita ve smyslu účinnosti
- kvalita ve smyslu spokojenosti zákazníka.

V první vývojové fázi byla kvalita veřejných služeb ztotožňována s formální bezchybností. Tato představa o kvalitě koresponduje s chápáním kvality jako souladu s technickými specifikacemi produktů, které bylo charakteristické pro počátky řízení kvality v soukromém sektoru. K vývojovému posunu do další fáze došlo v 60. letech minulého století, a to v souvislosti s popularitou zavádění řízení podle cílů (angl. management by objectives). Kvalita byla i nadále chápána jako absence procedurálních chyb, ale daný pojem začal být spojován rovněž s účelem, ke kterému má služba vést. Uvedený pohled je ekvivalentní „fitness for purpose“ v soukromém sektoru (Löffler, 2002). Chápání kvality jako spokojenosti

zákazníka veřejného sektoru, které představuje v současnosti uznávanou koncepci kvality ve veřejném sektoru, je založeno na filozofii TQM, která začala být ve veřejném sektoru prosazována v 80. letech minulého století (viz např. Younis, Bailey a Davidson, 1996; Stupak a Leitner a kol., 2001). Všechny tři vývojové stupně na sebe navazují a každý vyšší stupeň v sobě zahrnuje i znaky kvality úrovně nižších¹¹.

Z výše popsaného vývoje je patrné, že veřejný sektor ve svém chápání pojmu kvalita navazuje na poznatky sektoru soukromého. Za hlavní přínos zkušenosti soukromého sektoru pro sektor veřejný je přitom považováno poznání, že kvalitu je třeba chápat jako velmi komplexní pojem, který může být nahlížen a definován z více hledisek a jehož konkrétní obsah může být (a měl by být) „vyjednáán“ uvnitř organizace a v dialogu s externími stakeholdery (Löffler, 2002).

I když chápání kvality jako spokojenosti zákazníka je ve veřejném sektoru (přinejmenším teoreticky) akceptováno, pokud jde o uplatnění koncepce TQM jako základu pro systém řízení kvality v organizaci, probíhá v literatuře týkající se kvality veřejných služeb intenzivní debata o tom, zda je důsledná aplikace filozofie TQM ve veřejném sektoru vůbec možná (např. Löffler, 2002). Autoři se shodují v tom, že implementace TQM je obtížná především v těch oblastech veřejného sektoru, kde neexistuje tlak konkurence (Löffler, 2002; Younis, Bailey a Davidson, 1996), tj. především v úřadech veřejné správy. Intenzivní zapojování občanů/zákazníků veřejné správy do procesu vytváření a realizace veřejné politiky se jeví velmi obtížné (Gaster a Squires, 2003, de Leon a de Leon, 2002), zejména pak v souvislosti se změnami spojenými s volbami, neboť ty narušují kontinuitu dlouhodobého snažení manažerů o zlepšování kvality. Za aktuální se proto považuje potřeba rozpracovat koncepci TQM tak, aby lépe vyhovovala specifikům veřejného sektoru - viz New public service (Derhardt a Derhardt, 2003; Perry, 2007), Good governance (např. Rouban a kol., 1999; Haque, 1999; Vláščil, 2002; Pomahač, 2003; Argyriades, 2003; Bovaird, 2005; Špaček, 2007), Public Value Management (Stoker, 2006) a New Public Administration Theory (Bourgon, 2007).

Přizpůsobení TQM podmínkám veřejného sektoru podle současných autorů vyžaduje především to, aby:

¹¹ I když rozvoj teorie dospěl k potřebě chápat kvalitu ve veřejném sektoru ve smyslu filozofie TQM a v rétorice manažerů veřejného sektoru je kvalita obvykle prezentována v souladu s touto filozofií, neznamená to, že v praxi organizací veřejného sektoru je tato koncepce naplňována. Rozdíly jsou na úrovni jednotlivých organizací a podle Löfflerové (2002) i na úrovni jednotlivých zemí – autorka upozorňuje na to, že veřejná správa řady evropských zemí redukuje kvalitu na pouhé „vyhovění právu“ (angl. compliance with the law).

- kvalita, již má být dosahováno, byla vyjednána s klíčovými potenciálně dotčenými subjekty (stakeholders), tj. s politickou rozhodovací úrovní, zaměstnanci organizací poskytující veřejné služby, občany a jejich zájmovými uskupeními, případně s dalšími subjekty (Caddy a Vintar, 2002)
- řízení kvality a použité nástroje a metody vždy zohledňovaly kontext, ve kterém mají být uplatněny (Gaster a Squires, 2003).

„Vyjednaná kvalita“ je pro veřejný sektor prostředkem jak se vyrovnat s existujícími rozpory v očekáváních strany nabídky veřejných služeb a strany poptávky po nich, neboť klíčovou otázkou řízení kvality ve veřejném sektoru je „jak balancovat komplex potřeb, přání a poptávky jednotlivců, jednotlivých společenství a společností jako celku spolu s kapacitou, zdroji, právními požadavky a technickými schopnostmi organizace a jednotlivců odpovědných za dosahování dobré kvality služeb“ (Gaster a Squires, 2003, str. 43). Jací konkrétní stakeholders mají být zapojeni do vyjednávání o kvalitě závisí na specifických daného sektoru služeb (Löffler, 2002)¹².

Požadavek vyjednávání je v souladu s obecným principem, že „co je kvalitou“ činnosti organizací veřejného sektoru si v moderním demokratickém státě nemůže veřejná správa určovat sama, nýbrž vždy v interakci s občany / zákazníky či jejich sdruženími. Řízení kvality by mělo „začínat i končit“ u občana, tj. klíčové by mělo být hledisko občana, nikoliv hledisko poskytovatele služeb. Občan není pouhým zákazníkem / klientem, ale ve vztahu k veřejné správě vystupuje ve více rolích (viz subkapitola 2.1). Ústavními právními předpisy je mu přiznána řada základních občanských a sociálních práv, které musí chápání a řízení kvality ve veřejném sektoru zohledňovat (např. rovnost v právech, minimální sociální jistoty, právo na informace, na odůvodnění rozhodnutí atd.).

2.3 Nástroje řízení kvality veřejných služeb

Zabezpečení kvality poskytovaných služeb je primárně záležitostí managementu organizací tyto služby poskytujících. Vzhledem k výše popsaným specifikům veřejných služeb a ústřední roli veřejné správy jako garanta kvality veřejných služeb jsou však veřejné služby řízeny a kontrolovány rovněž centrální úrovní veřejné správy (a v rámci svěřených pravomocí někdy i úrovní evropskou).

¹² K důležitosti analýzy stakeholderů viz např. Goldsmith (1997).

Hlavním nástrojem řízení kvality veřejných služeb na centrální, tj. makroúrovni řízení kvality služeb, je standardizace veřejných služeb. Standardizace veřejných služeb na makroúrovni řízení¹³ znamená legislativně zakotvené stanovení obsahu standardu¹⁴ veřejné služby a stanovení garantů daných veřejných služeb. Účelem standardizace je zabezpečit občanům/zákazníkům organizací veřejného sektoru dostupnost a minimální úroveň poskytovaných veřejných služeb. Právní úprava vymezuje garanta dané veřejné služby (kraj nebo obec), stanovuje kvalitativní a kvantitativní parametry služby, jejichž poskytování jsou garanty služby povinni zabezpečit, práva a povinnosti k tomu, aby byly služby zabezpečeny, kontrolu jejich plnění a způsob financování v závislosti na plnění kritérií.

Jako konkrétní příklad lze uvést standard veřejných knihovnických služeb a informačních služeb (dále VKIS) poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území ČR. Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení tohoto standardu¹⁵ stanovuje kvantitativní a kvalitativní podmínky pro pět parametrů služeb:

1. provozní doba knihovny pro veřejnost
2. tvorba knihovního fondu a informačních zdrojů.
3. počet veřejně přístupných stanic připojených k internetu.
4. počet studijních míst
5. obecné principy dostupnosti služeb.

Pro každý z uvedených parametrů služby je stanovena obecná, „optimální norma“¹⁶, jejíž dosažení garantuje dobré podmínky pro poskytování služeb uživatelům. Konkrétní „normy“, které by měly být naplněny, jsou diferencovány pro knihovny působící v různých kategoriích obcí a měst odlišených podle počtu obyvatel. Tyto konkrétní „normy“ pak slouží současně jako indikátory kvality poskytované služby, umožňující (knihovnám, provozovatelům

¹³ Standardizace je nástrojem řízení kvality služeb, který může být použit na jakékoliv úrovni řízení veřejných služeb (viz kap. 2.3). Centrálně stanovené standardy pro příslušné organizace na území ČR jsou obvykle stanoveny legislativně. Blíže viz též Halásek, 2004.

¹⁴ Pojem standard se v daném kontextu rozumí soubor norem, stanovujících rámcové požadavky na kvalitu/indikátory kvality veřejné služby. Z hlediska terminologického existuje bohužel nejednotnost mezi právním jazykem užívaným v ČR a zahraniční odbornou literaturou. Zde je tento pojem užívan v množném čísle – nehovoří se o standardu služeb, ale o standardech (jako normách výkonu) služby/služeb.

¹⁵ Pokyn je k dispozici na http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/MetodVKIS.htm.

¹⁶ Jazyk metodického pokynu nepoužívá pojem norma, proto užíváme tento pojem v textu v uvozovkách. V metodickém pokynu je užíván pojem indikátor (česky ukazatel) pro vyjádření obou aspektů smyslu standardizace – pro řízení (ovlivňování) kvality služeb (stanovení toho, čeho má být dosahováno) i pro kontrolu dosahování stanovených kvalitativních a kvantitativních charakteristik služby.

knihoven, obcím, krajům a ústředním orgánům státní správy) provádět srovnání VKIS a přidělovat peněžní prostředky z veřejných rozpočtů za účelem podpory rozvoje VKIS.

Uvedeme-li jako příklad první parametr standardu VKIS, tj. provozní dobu knihovny pro veřejnost, smyslem/cílem standardizace tohoto aspektu poskytování daných služeb je stanovení provozní doby tak, aby služeb knihovny mohli uživatelé využít v maximální možné míře i mimo svoji pracovní dobu. Standard tedy vyžaduje, aby v souladu s místními podmínkami bylo stanoveno vhodné rozmezí provozní doby v dopoledních a odpoledních hodinách a také v sobotu a v neděli (kvalitativní aspekt). Doporučením, směřujícím k zabezpečení žádoucích kvantitativních podmínek, je vztah otevírací doby a pracovní doby pracovníků knihovny. V obcích do 1000 obyvatel by měla být pracovní doba pracovníka knihovny (orientačně) o jednu třetinu delší než je provozní doba knihovny, ve větších knihovnách se přihlíží k rozsahu činností knihovny. Pro jednotlivé velikosti obcí jsou stanoveny doporučující normy - např. u knihoven zřizovaných v obcích s 1 až 500 obyvateli je doporučující norma stanovena na 5 – 10 hodin týdně, v obcích s více než 40 tis. obyvateli na 50 a více hodin týdně.

Centrální stanovení standardů veřejných služeb je přínosné v tom, že zaručuje rovnost a jednotu při zajišťování veřejných služeb a minimální úroveň této služby pro občany. Předpokladem efektu daného postupu ovšem je, aby parametry byly vhodně nastaveny. V opačném případě totiž standardizace nenaplňuje účel, ke kterému má směřovat.

Některé veřejné služby mají v České republice již standardy legislativně vymezeny, parametry těchto služeb však vesměs upravují především časovou, prostorovou, informační, případně ekonomickou dostupnost služby, tj. soustředí se v převážné míře na kvantitativní aspekty poskytování veřejných služeb.

Dodržování legislativně stanovených parametrů služby by ovšem pro management organizací veřejného sektoru mělo být pouze výchozím krokem pro zabezpečení kvality poskytovaných služeb. Účelem centrálně stanovených standardů je, jak bylo uvedeno, zaručit minimální úroveň. Cílem organizací veřejného sektoru by však mělo být poskytovat občanům /zákazníkům veřejného sektoru maximální možnou kvalitu za účelem dosažení jejich spokojenosti. Navíc – jak bylo uvedeno – legislativně zakotvené standardy se vztahují především k tomu, co má být občanům poskytnuto. Občané však mají rovněž očekávání, která se vztahují k funkčním aspektům kvality služeb, tj. k tomu jak jim má být služba

poskytnuta (blíže viz kapitola 3.2.1.1). Jejich očekávání se z velké části týkají způsobu organizace služby, chování pracovníků organizací poskytujících služby apod. Naplnění těchto kritérií kvality služby nemůže být „zabezpečeno“ prostřednictvím zákonů. Naplňování očekávání zákazníků organizací poskytujících veřejné služby je v uvedeném smyslu tedy především záležitostí řízení kvality služeb na mikroúrovni, tj. managementem organizací tyto služby poskytujících.

Charakteristiky hlavních nástrojů řízení kvality užívaných v organizacích veřejného sektoru

K řízení kvality v organizacích bylo vyvinuto množství nástrojů, z nichž řada má podobu systémů řízení kvality založených na určité koncepci kvality. Zatímco výše charakterizovaná standardizace veřejných služeb směřuje k zajištění externí kvality (tj. kvality služeb poskytovaných externím zákazníkům), systémy řízení kvality uplatňované na mikroúrovni směřují k zabezpečení trvalého zvyšování kvality organizačních vstupů, procesů a výstupů a z toho plynoucího zvyšování účinnosti procesů, snižování nákladů a dosahování spokojenosti zákazníků. Kvalita je v kontextu těchto systémů spojována s výkonností celé organizace a chápána jako schopnost dosahovat excelence uvnitř organizace (kvalita interní) i směrem k zákazníkům a stakeholderům organizace (kvalita externí), a to v jejich vzájemné provázanosti. Dosažení takových výsledků je podmíněno především precizním řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyjímaje) a budování vztahů partnerství.

Ze strany centrální úrovně řízení jsou v ČR vyvíjeny aktivity směřující ke stimulaci využívání nástrojů řízení kvality na mikroúrovni řízení, a to především v podobě metodické pomoci (tu zabezpečuje Ministerstvo vnitra ve spolupráci s dalšími úřady či organizacemi, např. s Českou společností pro jakost) a formou soutěží (např. cena Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě¹⁷, Národní cena kvality ČR¹⁸).

¹⁷ Cena není určena pouze pro subjekty veřejné správy, oceněny mohou být všechny organizace veřejného sektoru.

¹⁸ Viz web soutěže <http://www.scj-cr.cz/p.php?p=cena-za-jakost>.

Současný Statut cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě uvádí následující nástroje řízení kvality (Ministerstvo vnitra, 2009):

- Modely excelence EFQM a CAF 2006
- Balanced Scorecard (BSC),
- Benchmarking / Benchlearning,
- Charta občana,
- Místní agenda 21,
- Zavedení a certifikace ISO 9 001:2000, 14 001:2005, 27 001:2005 nebo 17 799,
- Eco-Management and Audit Scheme (EMAS).

Uvedené nástroje jsou většinou zaváděny v organizacích veřejného sektoru jako celku, některé však mohou být implementovány i v jedné nebo více organizačních jednotkách (např. normy ISO mohou být zavedeny a certifikovány pouze v rámci jednoho odboru městského úřadu). Kromě nástrojů, které uvádí statut cen MV, mohou manažeři organizací veřejného sektoru využít i další nástroje, které byly k danému účelu vyvinuty (např. Six Sigma, viz Pande, Neuman a Cavanagh, 2002).

Vzhledem k tomu, že občané figurují ve vztahu k veřejné správě ve více rolích (viz kapitola 2.1), je i v rámci systémů řízení kvality třeba nahlížet na občany z více úhlů pohledu. S tím jsou spojeny značné terminologické problémy. V souladu se současnou domácí literaturou (viz Společný hodnotící rámec – CAF 2006; Půček a kol., 2005) rozlišujeme v této publikaci dva základní úhly pohledu na vztah občana a veřejné správy:

- občan jako člen společnosti /daňový poplatník, zainteresovaný na kvalitě veřejných služeb - úkolem veřejné správy je zvyšovat kvalitu jeho života, a to při respektování zásad udržitelného rozvoje
- občan jako zákazník/přímý uživatel služeb organizací veřejného sektoru (klient městského úřadu, pacient nemocnice XY,...) - úkolem veřejné správy je zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných služeb za účelem dosahování spokojenosti občanů/zákazníků organizací veřejného sektoru.

Z výše uvedených nástrojů zlepšování a řízení kvality se Místní agenda 21 a Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) zaměřují především na veřejné služby týkající se občanů jako členů společnosti, ostatní jsou zaměřeny na zlepšování a řízení kvality veřejných služeb poskytovaných občanům jako zákazníkům veřejného sektoru, přičemž benchmarking/benchlearning jsou metodami, které jsou využitelné univerzálně.

Vzhledem k tomu, že tato publikace se zabývá měřením spokojenosti občanů jako zákazníků organizací veřejného sektoru, je další text zaměřen pouze na řízení kvality služeb směřující k dosahování spokojenosti občanů jako zákazníků organizací veřejného sektoru.

Přehled nástrojů zlepšování a řízení kvality užívaných k danému účelu a jejich stručné charakteristiky jsou uvedeny v tabulce 2.

Žádný z nástrojů uvedených v tabulce 2 není „ušit“ na míru konkrétní organizace či skupiny organizací. Jednotlivé nástroje představují doporučující základ, jehož účelem je pomoci organizacím veřejného sektoru k větší systematičnosti a strategičnosti řízení a k trvalému a systematickému rozvíjení organizační kultury podporující kvalitu. S různou mírou akcentace určitých aspektů řízení a s různým stupněm metodického rozpracování (díky čemuž se také mohou navzájem doplňovat) jednotlivé nástroje prosazují a udržují řízení kvality zaměřené na občany/zákazníky.

Doporučováno je, aby organizace využila jeden z nástrojů jako základ, který bude následně rozvíjet a přizpůsobovat pro účely své praxe a který poté doplní o další nástroje za účelem dosažení co nejkompaktnějšího a neúčinnějšího způsobu řízení kvality v organizaci. Již výběr konkrétního nástroje, který bude v organizaci zaveden, ovšem představuje strategické rozhodnutí, které musí být provedeno s ohledem na specifika dané oblasti služeb.

Požadavek přizpůsobit řízení kvality konkrétnímu kontextu, ve kterém je veřejná služba poskytována, nutně vyžaduje cílevědomost, samostatnost a mnohdy i kreativitu manažerů veřejného sektoru, a to manažerů všech úrovní řízení (včetně úrovně centrální). Přední autoři zabývající se danou problematikou (viz Gaster a Squires, 2003) upozorňují na skutečnost, že řada iniciativ v oblasti zlepšování kvality veřejných soužeb je zaváděna bez jasného účelu a skutečného pochopení toho, k jakým konkrétním cílům mají dané iniciativy směřovat, co vlastně znamená pojem kvalita v kontextu daného sektoru nebo čím je prostředí daného sektoru specifické. K uvedenému pak navíc přistupuje další problém – manažeři organizací veřejného sektoru pasivně akceptují doporučení ústřední úrovně a implementují doporučené nástroje, aniž by je provázali s dalšími systémy řízení v organizaci a usilovali o skutečný efekt těchto nástrojů (viz např. Lukášová a Špaček, 2008).

Tab. 2 Nástroje řízení kvality používané v organizacích veřejného sektoru

Nástroj	Účel nástroje	Charakteristika	Požaduje nástroj měření spokojenosti zákazníků / občanů?
Model excelence EFQM	<p>Hlavní účel nástroje :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dosažení excelence ve všech činnostech organizace (zabezpečení systematického řízení vnitřních a vnějších procesů, propojení procesů se strategií a vazbou na zainteresované strany) <p>Cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytnout základní rámec pravidelného kritického sebehodnocení organizace (založeného na důkazech), které odhalí silné a slabé stránky organizace a ukáže směry potřebného zlepšování, ▪ vytvořit základ pro eventuální benchmarking, ▪ vytvořit základ pro ověření externím hodnotitelem v případě, že organizace se chce ucházet o evropskou cenu EFQM 	<p>Předmětem sebehodnocení je 9 oblastí, pro každou oblast je specifikována váha v %.</p> <p>Sebehodnocení zahrnuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 oblastí „předpokladů“ pro dosahování výsledků (vedení 10% váha, řízení lidí 9%, politika a strategie 8%, zdroje 9%, procesy 14%), ▪ 4 oblasti „výsledků“, které mají být měřeny a vyhodnocovány (spokojenost pracovníků 9%, spokojenost zákazníků 20%, dopady na společnost 6%, výsledky činností 15%). 	<p>ANO.</p> <p>V rámci kritéria „Výsledky vzhledem k zákazníkům“ vyžaduje nástroj pravidelné vyhodnocování spokojenosti zákazníků. Oblast „Spokojenost zákazníků“ má v rámci hodnotícího procesu nejvyšší váhu ze všech devíti hodnocených oblastí.</p>
Společný hodnotící rámec (CAF)	<p>Hlavní účel nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zlepšování výkonnosti organizací veřejného sektoru. <p>Cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytnout základ pro systematické sebehodnocení za účelem identifikace silných/slabých stránek a oblastí pro zlepšování, ▪ umožnit propojení nástrojů používaných k řízení kvality, ▪ umožnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru. <p>Hodnocení organizace externím hodnotitelem je dobrovolné (v ČR ho vyžadují vyšší kategorie národních cen za kvalitu ve veřejné správě).</p>	<p>CAF je upraveným a zjednodušeným modelem EFQM určeným pro organizace veřejného sektoru.</p> <p>Předmětem sebehodnocení je 9 oblastí jako u EFQM. Hodnotí se prostřednictvím přidělování bodů, váha jednotlivých oblastí není stanovena.</p> <p>Bodové hodnocení má čtyři hlavní cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ukázat, kam je třeba zaměřit zlepšovatelské úsilí, ▪ měřit dosažený pokrok, ▪ identifikovat dobrou praxi (přidělením vysokého počtu bodů), ▪ na základě bodového hodnocení jednotlivých oblastí pomoci nalézt partnery, od nichž se organizace může učit. 	<p>ANO.</p> <p>Měření spokojenosti zákazníků a občanů je jednou z oblastí kritérií výsledků (“Výsledky orientované na občana/zákazníka”).</p>

<p>Balanced Scorecard (BSC)</p>	<p>Hlavní účel nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ strategické řízení organizace. <p>Cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ propojit strategii s operativními činnostmi tak, aby strategie byla implementována do všech činností organizace, ▪ prostřednictvím příslušného souboru nástrojů převést víze a strategie do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti organizace a jejich prostřednictvím měřit míru dosahování strategických cílů. <p>Implementace má přinést všem zaměstnancům srozumitelný systém řízení organizace, pro který je charakteristická</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ strategičnost sdílená v rámci celé organizace, ▪ učení se z minulé praxe a následné přizpůsobování se, ▪ srozumitelná komunikace strategie uvnitř organizace. 	<p>Na strategii se pohlíží v rámci čtyř vzájemně provázaných perspektiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ perspektivy finanční, ▪ perspektivy občanů / zákazníků, ▪ perspektivy organizačních procesů, ▪ perspektivy učení se a růstu (perspektivy zaměstnanců). <p>Pro jednotlivé perspektivy jsou formulovány:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ konkrétní cíle, ▪ měřítka a ukazatele, ▪ cílové hodnoty, ▪ úkoly a aktivity potřebné pro dosažení cílů. <p>Cíle jsou kaskádovitě rozpracovány až na úroveň jednotlivců v organizaci. Měřítka umožňují sledovat pokrok a monitorovat proces dosahování strategických cílů.</p>	<p>ANO.</p> <p>BSC vyžaduje měření výsledků, které jsou spojeny s perspektivou vnějších zákazníků organizace. Měření má ukázat a prokázat, nakolik organizace VS realizuje své poslání.</p>
<p>Benchmarking / benchlearning</p>	<p>Hlavní účel nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zlepšování založené na srovnávání s jinými organizacemi. <p>Dílečtí cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ na základě strukturovaného porovnání (výkonů, nákladů, času, přístupů, procesů, ...) s jinými organizacemi identifikovat nedostatky za účelem zlepšení, ▪ sdílet zkušenosti s jinými organizacemi a hledat postupy nejlepší praxe, ▪ učit se od druhých. 	<p>Benchmarking je nepřetržitý a systematický proces měření předem zvolených a dohodnutých ukazatelů a následného porovnávání výsledků s jinými organizacemi – účastníky BM projektu.</p> <p>Základem BM může být rovněž model EFQM / CAF.</p> <p>Benchlearning je nedílnou součástí procesu benchmarkingu, ale projekt BL může být realizován i samostatně. Projekt BL zahrnuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ nalezení vhodných partnerů s příslušnými zkušenostmi, ▪ shromáždění informací o zajímavých postupech a výsledcích, o chybách a 	<p>NE.</p> <p>Zjišťování spokojenosti občanů/zákazníků není přímo vyžadováno. Míra spokojenosti občanů/zákazníků však může být jedním z kritérií srovnávání.</p>

		<p>jejich příčinách, shromáždění námětů na řešení existujících problémů,...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ identifikaci toho, co partneři umějí lépe, získání inspirace a nalezení poučení z chyb. 	
Charta občana	<p>Hlavní účel nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zkvalitnění veřejné služby cestou poskytnutí veřejného závazku služby jehož splnění může uživatel očekávat <p>Díležitostmi cíli je zajistit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zaměření organizace na zákazníka, ▪ řízení očekávání zákazníků, ▪ měření a hodnocení výkonů za účelem zjišťování nedostatků, ▪ iniciaci zlepšování procesů a výstupů. 	<p>Charta občana / veřejné služby je stručně a jasně formulovaným veřejným dokumentem, který poskytuje občanům informace, stanovuje standardy služby, které klienti mohou od organizace očekávat, a komunikační kanály pro přijímání reklamací / stížností. Aplikace nástroje předpokládá pravidelné hodnocení dodržování stanovených závazků.</p>	<p>NE.</p> <p>Charta občana nevyžaduje měření spokojenosti zákazníků. Provádění měření spokojenosti zákazníků je však žádoucí, neboť poskytuje zpětnou vazbu pro řízení očekávání zákazníků.</p>
Zavedení a certifikace ISO řady 9 000	<p>Hlavní účel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zefektivnění procesů organizace (ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí). <p>Dílejší cíle:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zabezpečení větší přehlednosti a srozumitelnosti fungování organizace pro zaměstnance (jasně definované pravomoci a odpovědnosti, ...), ▪ získání certifikace. 	<p>Normy ISO série 9 000 stanovují požadavky na srozumitelný, jasný a efektivní systém řízení. Mají doporučující charakter, závazný charakter získávají až v okamžiku certifikace, v rámci které externí hodnotitel potvrzuje naplnění minimálního standardu systému řízení. Průběžnost má zajistit periodická recertifikace.</p>	<p>ANO.</p> <p>Organizace by měla:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ zjišťovat požadavky občanů/zákazníků, ▪ pravidelně měřit spokojenost občanů/zákazníků.

Zdroj: Autoři na základě Aslani, 2009; Horváth & Partner 2002; Hrabalová, Nunvářová a Opluštilová, 2006; Kaplan a Norton 2005; Kolektiv autorů, 2003; Kolektiv autorů, 2006; Linard a Fleming, 2004; Löffler, Parrado a Zmeškal, 2007; Löffler, 2005; Nenadál, 2004; Nenadál a kol., 2005; Nenadál, Petříková, Hutyan a Halfarová, 2004; Nunvářová, 2008; Pande, Neuman a Cavanagh, 2002; Příbek, 2004; Půček a kol., 2005; Sheng a Li, 2006; Špaček, 2007 a 2008; VEBER a kol., 2006.

Úspěšná implementace nástrojů řízení kvality veřejných služeb předpokládá zřízení pozice manažera, který bude odpovědný za jejich úspěšnou realizaci. Dosažení kvality v organizaci nemůže být ale pouze záležitostí manažera kvality a týmů, které byly v rámci implementace nástrojů řízení kvality ustaveny (jak tomu v praxi často bývá). Trvalé, účinné a systematické zlepšování kvality vyžaduje, aby se v řízení kvality angažoval management organizace, a to v první řadě management vrcholový.

Řízení kvality navíc není pouze záležitostí zavádění postupů, metod a technik. Je především záležitostí celkových kulturních změn v rámci organizace. „Ať už jde o jakoukoli koncepci řízení kvality, oficiální deklarování politiky kvality a její prosazování v každodenním chování pracovníků organizace je pro utváření žádoucí kultury organizace naprosto nezbytné. Management organizace by přitom neměl kvalitu pouze podporovat, ale měl by stát v čele iniciativ. Svým chováním, kritérii svého rozhodování atd. by přitom měl stále demonstrovat, že kvalita je v organizaci skutečnou prioritou. Zůstává-li na úrovni proklamací, chová-li se pasivně či dokonce v rozporu s tím, co deklaroval, jde o signály, které jsou pro členy organizace značně demotivující“ (Lukášová, Nový a kol, 2004, str. 139).

Praxe využívání nástrojů řízení kvality v organizacích veřejného sektoru vedla v zahraničí i v domácích podmínkách k diskuzím o kvalitě vlastního řízení kvality. Zkušenosti ukazují, že současná etapa řízení kvality v organizacích veřejného sektoru je spojena s následujícími typickými problémy (viz např. Löffler a Vintar, 2004; Špaček, 2008; Špaček a Nunvářová, 2009; Lukášová a Špaček, 2009; Gaster a Squires, 2009; Massey, 1999; EIPA, 2003 a 2005):

- k řízení kvality je v organizacích veřejného sektoru nezhůdká přistupováno formálně,
- manažeři organizací veřejného sektoru si ne vždy uvědomují, že tyto nástroje stanovují pouze minimální požadavky na systém řízení kvality, že tyto požadavky by měly být adaptovány na podmínky konkrétní organizace a systém řízení kvality že by měl být neustále rozvíjen,
- manažeři organizací veřejného sektoru někdy implementují řadu nástrojů paralelně, aniž by si uvědomovali míru vzájemné shody a rozuměli filozofii a specifickému přínosu jednotlivých nástrojů.

K výše uvedeným negativům může vést skutečnost, že využívání nástrojů zlepšování kvality se v organizacích veřejného sektoru stalo „módní“ a že tendenci využívat tyto nástroje, jejich výběr i praxi využívání ovlivňuje konstrukce národních cen za kvalitu (blíže k diskuzi o vztahu rétoriky a praxe řízení kvality- viz např. Löffler a Vintar, 2004; Špaček, 2008; Špaček

a Nunvářová, 2009; Lukášová a Špaček, 2009; Gaster a Squires, 2003; Massey, 1999). Další možnou příčinou ovšem může být rovněž nedostatek znalostí manažerů a nedostatek zkušeností s implementací těchto nástrojů v jednotlivých oblastech veřejného sektoru.

3. Spokojenost zákazníků a její měření

Je-li uspokojování potřeb občanů/zákazníků veřejného sektoru a dosahování jejich spokojenosti hlavním cílem a smyslem řízení kvality veřejných služeb, ukazatelem úspěšnosti či neúspěšnosti těchto snah a zdrojem zpětné vazby pro proces zlepšování je dosažená míra spokojenosti zákazníků. Většina nástrojů zlepšování kvality proto požaduje, aby organizace prováděly pravidelné měření spokojenosti zákazníků se službami, které poskytují (viz výše uvedená tabulka 2).

I když řada organizací veřejného sektoru měření spokojenosti svých zákazníků v posledních letech zavedla, bohužel ne vždy je měření prováděno tak, aby mohlo přinést výsledky, které organizaci poskytnou kvalitní zpětnou vazbu a umožní volbu takových opatření, která budou účinná a povedou ke skutečnému zlepšení. Následující text je proto zaměřen na prezentaci teoretických východisek, jejichž znalost je potřebná pro kvalitní volbu a přípravu výzkumných metod k měření spokojenosti zákazníků a pro porozumění jejich přínosu, předností a omezení.

3.1 Pojem spokojenost

Při definování pojmu spokojenost zákazníka nepadají mezi autory jednoznačná shoda. Již řadu let probíhá v odborné literatuře diskuse o tom, jaká je souvislost mezi kvalitou služby a spokojeností zákazníka, zda a jak by tyto dva pojmy měly být odlišeny a jak by měly být operacionalizovány¹⁹. Autoři polemizují zejména o tom, jaký směr má příčinnost vztahu mezi kvalitou služeb a spokojeností se službami (zda spokojenost determinuje hodnocení kvality nebo zda hodnocení kvality determinuje spokojenost) a zda proces hodnocení je spojen spíše s kognitivními²⁰ či emocionálními procesy.

¹⁹ Takové koncepty, jakým je spokojenost, nejsou měřitelné přímo, neboť nejsou přístupny přímému pozorování. Abychom je mohli měřit, musíme stanovit/ zvolit indikátory (ukazatele) daných jevů. Specifikace konceptu pomocí jeho indikátorů a popisu operací, kterými bude měřen, se nazývá operacionalizace.

²⁰ Pojemem kognitivní proces se rozumí poznávací, rozumový proces.

Na základě současných pramenů (viz Schneider a White, 2004; Roszkowski, Baky a Jones, 2005; Grönroos, 2007 aj.) však lze konstatovat, že většina autorů se již víceméně shoduje v tom, že:

- kvalita služby a spokojenost zákazníka jsou dva odlišné, ale vzájemně úzce související koncepty
- kvalita služby je antecedentem²¹ spokojenosti
- hodnocení kvality je založeno spíše na kognitivních procesech, spokojenost je spojena spíše s emocemi zákazníka.

Zatímco kvalita služby je nejčastěji vymezována jako „rozdíl mezi očekáváním zákazníků týkajícím se služby a jejich percepcí aktuálního výkonu služby“ (Zeithaml a Parasuraman, 2004, str. xi), spokojenost je chápána jako zákazníkům subjektivní pocit, vznikající jako důsledek rozdílu mezi očekáváním zákazníka a jeho hodnocením kvality služby.

Mezi oběma koncepty je úzká souvislost, založená na klíčové roli očekávání u obou z nich. Zatímco při měření kvality však jde především o měření percepce ve vztahu k očekávání (tedy toho, jak zákazník službu vnímá, hodnotí), měření spokojenosti se týká především pocitů (toho, co zákazník cítí) (Schneider a White, 2004).

3.1.1 Diskonfirmační model spokojenosti

I když v posledních cca 20 letech bylo publikováno více modelů spokojenosti (blíže viz např. Mateides a Ďaďo, 2002; Hom, 2009), nejčastěji používaným teoretickým základem výzkumů týkajících se spokojenosti zákazníků je diskonfirmační model²², na němž je založena také výše citovaná definice. Uvedený model má své počátky v 80. letech (Oliver, 1980), i v současnosti však představuje dominantní paradigma měření kvality služeb/spokojenosti zákazníků.

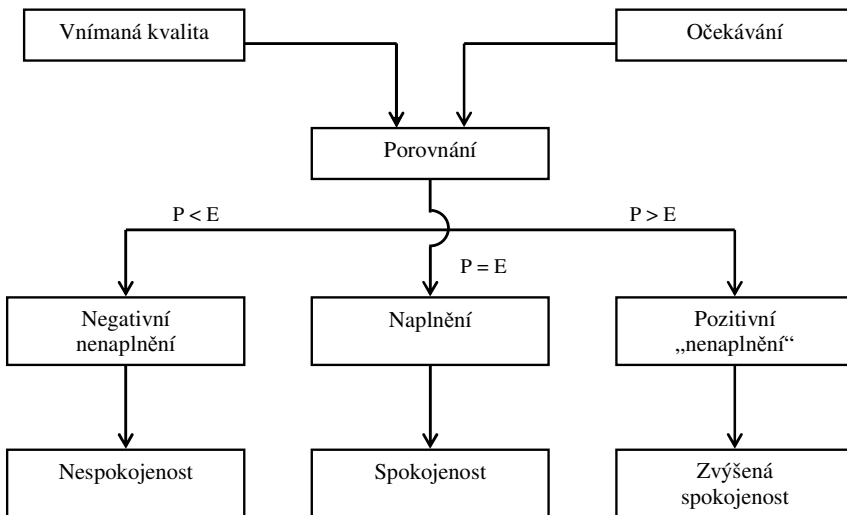
Model vychází z chápání spokojenosti jako pocitu vznikajícího na základě rozdílu mezi tím, co zákazník očekával, a tím, co „dostal“. Když zákazník vstupuje do kontaktu s organizací poskytující služby, „přináší“ si s sebou určitá očekávání týkající se výkonu této služby. Při

²¹ Pojmem antecedent se rozumí předchůdce, něco, co předchází něčemu dalšímu.

²² Někteří autoři označují tento model jako model kvality služeb, jiní pak jako model spokojenosti (viz např. Hom, 2009). Uvedená skutečnost je důsledkem konceptuálních nejasností a diskusí ohledně pojmů kvalita služby/ spokojenost (viz výše).

„spotřebě“ služby dochází ke konfrontaci zákaznickových očekávání s realitou: očekávání jsou buď naplněna – dojde ke konfirmaci, nebo nenaplněna – dojde k diskonfirmaci. V případě naplnění či překonání očekávání vzniká u zákazníka pocit spokojenosti, v případě diskonfirmace dochází k nespokojenosti (viz obr. 1). Míra spokojenosti či nespokojenosti je tak determinována velikostí a směrem rozdílu mezi očekáváním zákazníka a obdrženou, resp. zákazníkem vnímanou službou²³ (angl. perceived service).

Obr. 1 Diskonfirmační model



Zdroj: Patterson, 1993, str. 463, upraveno

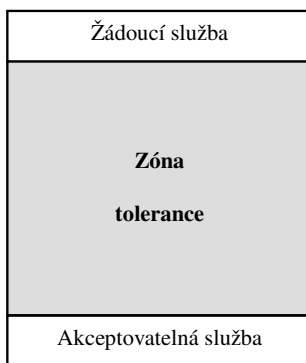
3.1.2 Role očekávání zákazníka ve vztahu ke spokojenosti

Ve vztahu ke službě má zákazník obvykle řadu očekávání - očekává určitý obsah služby, určitou rychlost poskytnutí služby, určitý způsob chování personálu apod. Jeho očekávání se tedy vztahují k jednotlivým charakteristikám - atributům služby (blíže viz kapitola 3.2.1). Diskonfirmační model předpokládá, že u každého atributu služby očekává zákazník určitou konkrétní úroveň (Grönroos, 2007). Podle Berryho a Parasuramana (1991) je ovšem předpoklad určité konkrétní úrovně příliš zjednodušující. Autoři jsou názoru, že je třeba

²³ Vzhledem k tomu, že hodnocení kvality služeb je subjektivní – viz výše – je to, co zákazník „dostal“, označováno jako vnímaná kvalita (angl. perceived quality).

rozlišovat dvě úrovně očekávání zákazníků: žádoucí úroveň a akceptovatelnou úroveň. Žádoucí úroveň vyjadřuje, na jaké úrovni by služba podle zákazníka měla být. Akceptovatelná úroveň představuje nejnižší úroveň služby, kterou je zákazník ochoten akceptovat. Uvedené dvě úrovně očekávání pak tvoří hranice tzv. zóny tolerance, která je u každého zákazníka individuální. Odpovídá-li vnímaná kvalita služby pásmu tolerance, je podle Berryho a Parasuramana (1991) zákazník spokojen.

Obr. 2 Dvě úrovně očekávání



Zdroj: Berry a Parasuraman, 1991, str. 58

Zóny tolerance mohou být odlišné zákazník od zákazníka a atribut od atributu. U každého jednotlivce se mohou navíc měnit v čase. Provedené výzkumy však ukázaly, že určité zákonitosti přece jen existují (Berry a Parasuraman, 1991):

- zóna tolerance je u zákazníků obvykle užší pokud jde o obsah/ výstup služby (co bylo zákazníkům poskytnuto) a širší pokud jde o proces poskytování služby (jak jim to bylo poskytnuto)
- zóna tolerance je u zákazníků užší v případě, že vědí, že mají možnost výběru poskytovatele služby, a širší v případě, že jsou odkázáni pouze na jednoho poskytovatele.

Prakticky to znamená, že zákazníci jsou: (1.) tolerantnější k procesu poskytování služby a méně tolerantní k obsahu/výstupu služby, (2.) tolerantnější k monopolním poskytovatelům služby než k poskytovatelům, kteří mají konkurenty.

Zdroje očekávání

Očekávání zákazníků jsou determinována celou řadou vlivů. Patří k nim především (Zeithaml a Bitner, 1996, upraveno):

- **Osobnost daného člověka**

Očekávání zákazníka ovlivňují jeho vlastní potřeby, zájmy, postoje, jeho životní hodnoty a další osobnostní charakteristiky. (Ty jsou zčásti determinovány věkem, pohlavím, vzděláním apod.)

- **Kultura**

Zákazníci jako jednotlivci sdílejí kulturní charakteristiky svého národa, tj. klíčové národní hodnoty, normy a vzorce chování a od nich nevědomě odvíjejí rovněž svá očekávání ve vztahu ke službám. Vliv má ovšem nejen národní kultura, ale také kultura regionální, kultura generační (zejména pak v souvislosti s vývojem informačních a komunikačních technologií), projevit se může i vliv kultury organizační (zákazník může být ve svých očekáváním ovlivněn vzorci chování k zákazníkům, které jsou běžné v organizaci, kde pracuje).

- **Předchozí zkušenosti**

Zkušenost zákazníka s organizací poskytující danou službu znamená, že zákazník má představu o úrovni poskytování služby a díky ní má určitým způsobem „nastavená“ očekávání ve vztahu ke službě. Pokud zákazníka obslouží pracovník organizace, který je profesionální a poskytne zákazníkovi službu vysoké kvality, bude zákazník zklamán, setká-li se příště v organizaci s méně profesionálním pracovníkem a „nedostane“, co na základě předchozí zkušenosti očekával. Zákazník ovšem srovnává nejen v rámci jedné organizace, ale srovnává také s jinými organizacemi poskytujícími stejné služby. Očekávání zákazníků tak ovlivňuje nejen zkušenost s danou organizací, ale také zkušenost s konkurenty a dokonce i zkušenost s jinými službami stejné kategorie. Zákazníci veřejného sektoru přitom srovnávají nejen se sektorem veřejným, ale rovněž se službami poskytovanými sektorem tržním²⁴.

²⁴ Jako příklad dokládající uvedené můžeme uvést úryvek rozhovoru, který byl získán v rámci empirického výzkumu provedeného v rámci řešení projektu GA ČR č. 402/07/1486. V průběhu rozhovoru zaměřeného na zjištění pozitivních a negativních zážitků z návštěvy úřadu jeden z respondentů uvedl: „Přišel jsem na úřad před koncem pracovní doby, chtěl jsem se jenom něco zeptat. A už všichni stáli u píchaček nebo co to tady mají nastoupení pět minut dopředu, aby náhodou neodešli o minutu později. Přitom např. v bankách když mají do pěti není vůbec výjimka, že v 5.10 hod. nebo v 5.15 hod. tam ještě jsou. Třeba už mají zamčený, ale ještě dovýzizujou ty věci a jsou ochotni na nějaký ten dotaz odpovědět i po pracovní době“.

- **Informace poskytované organizací**

Informacemi, které organizace o svých službách zákazníkům sděluje, „modeluje“ obsah očekávání svých zákazníků. Pokud organizace publikuje (např. prostřednictvím tisku, reklamy, www stránek) sliby, které jsou nereálné, vyvolává u zákazníků nereálná očekávání, vedoucí následně k jejich nízké spokojenosti. Nereálná očekávání ovšem může vyvolat i pracovník poskytující službu, pokud zákazníkovi nesdělí korektní informace.

- **Informace z dalších zdrojů** (angl. words of mouth)

Jedním z nejsilnějších zdrojů utvářejících očekávání ke službě jsou zkušenosti rodinných příslušníků, přátel a dalších lidí z okolí zákazníka. Rodině a přátelům se přitom člověk se svou zkušeností se službou svěří nejčastěji, zejména pak v případě, že byl nespokojen²⁵

- **Image organizace**

Pojmem image organizace se rozumí obraz organizace ve vědomí jednotlivce. Nemá-li zákazník o organizaci žádnou představu, nezná ji, nic o ní neslyšel, neví, co od ní má očekávat. Má-li však ve svém vědomí určitý obraz dané organizace, který má určitý obsah, je pravděpodobné, že představa o obsahu a kvalitě služeb bude v souladu s tímto obrazem²⁶.

Díky tomu, že očekávání ve vztahu ke službě jsou determinována řadou vlivů, mohou být očekávání jednotlivců velmi různorodá. Na druhé straně u určitých skupin lidí lze díky jejich společným charakteristikám (věku, vzdělání, míře zkušenosti se službou atd.) identifikovat očekávání, která jsou obdobná. Proto je také možné a účelné provádět segmentaci zákazníků a opatření ke zlepšení služeb volit cíleně se zřetelem k jednotlivým segmentům.

Očekávání zákazníků z hlediska míry explicitnosti

Očekávání zákazníků se mohou lišit nejen svým obsahem, ale také mírou jejich vyhraněnosti. Z uvedeného hlediska rozlišuje Grönroos (2007) tři typy očekávání ve vztahu ke službě:

²⁵ Provedené výzkumy ukazují, že svou pozitivní zkušenost sdělí lidé obvykle pouze 4 – 5 jedincům, zatímco o negativní zkušenost se podělí s 9 – 10 lidmi (TARP, in Kendall, 2006). Negativní pověst organizace se proto šíří rychleji než pověst pozitivní.

²⁶ Image organizace neovlivňuje pouze očekávání, ale i hodnocení toho, co zákazník „dostal“. U některých služeb totiž zákazník jen stěží posoudí, zda služba, které se mu dostalo, byla hodnotná a kvalitní. Není-li sám lékařem, nedovede posoudit vhodnost a četnost postupu, který lékař zvolil. Dobrá pověst lékaře je pak pro něj tím, co determinuje jeho hodnocení a vede k pozitivnímu vnímání kvality služby.

- explicitní očekávání
- implicitní očekávání
- mlhavá (fuzzy) očekávání.

Pojmem explicitní očekávání rozumí Grönroos jasná očekávání, která jsou zákazníci schopni formulovat a u nichž dovedou jasně posoudit, jestli byla naplněna. Čím více má zákazník zkušeností se službou/čím více má korektních informací o službě, tím jsou jeho očekávání explicitnější.

Implicitní očekávání jsou očekávání, která jsou pro zákazníka natolik samozřejmá, že si jich není plně vědom, neuvažuje o nich a při komunikaci s poskytovatelem služby je ani na základě dotazu nevyjádří. Týkají se obvykle pouze určitých aspektů poskytování služby (např. způsobu komunikace se zákazníkem). I když si zákazníci těchto svých očekávání nejsou jasně vědomi, v okamžiku, kdy nejsou naplněna, se tato očekávání stávají zřejmými. Pro poskytovatele služeb je proto důležité, aby odhalil nejen explicitní očekávání svých zákazníků, ale rovněž ta implicitní. Může se totiž stát, že i když explicitní očekávání budou naplněna, zákazník bude nespokojen, protože nenaplněna zůstala jeho očekávání implicitní.

Pokud zákazník nemá zkušenost se službou, která mu má být poskytnuta, může se stát, že jeho očekávání (ať už explicitní či implicitní) budou nereálná. Pak je pro poskytovatele služeb důležité, aby nereálná očekávání zákazníků změnil v očekávání reálná. Navíc musí dbát o to, aby sám nereálná očekávání zákazníků nevyvolával. Na začátku budování vztahu se zákazníkem musí být proto organizace poskytující služby opatrné v tom, co zákazníkům slibují – jestli jsou „sliby“ reálné a jestli jsou jasné. Čím jsou vágnější, tím je nereálnost očekávání zákazníků pravděpodobnější.

Mlhavá očekávání mají zákazníci v případě, že čekají, že poskytovatel služby vyřeší jejich problém, ale nerozumí přesně tomu, co a jak by mělo být uděláno. I když mlhavá očekávání nejsou zákazníci schopni formulovat, mají i tato očekávání dopad na jejich spokojenost. Pokud nebyla naplněna, zákazníci vědí, že něco chybí, že něco není v pořádku, a cítí útlivou nespokojenost a zklamání. Jejich mlhavá očekávání v takovém případě zůstávají i nadále mlhavá.

Má-li při prvním kontaktu s poskytovatelem služby zákazník určitá očekávání, je třeba podle Grönroose (2007) počítat s tím, že v průběhu budování vzájemného vztahu (dojde-li k němu) se očekávání zákazníka mění. Jsou-li na počátku vztahu zákazníkova očekávání mlhavá, s tím,

jak vztah pokračuje, se organizace či jedinec poskytující službu „učí“ co dělat, aby zákazník byl spokojen, a zákazník si na druhé straně ujasňuje či koriguje svá očekávání - z mlhavých očekávání se tak stávají očekávání explicitní. Některá explicitní očekávání se mohou na druhé straně stát časem očekávanými implicitními - zákazník si přestane být určitých svých očekávání vědom, neboť si zvykl, že jsou naplňována. Když ale něco přestane fungovat jak je na to zvyklý, je zklamán. Implicitní očekávání zákazníka se stanou opět explicitními.

Implikace pro měření a řízení kvality služeb

Je-li zákazníkova spokojenost/nespokojenost výsledkem rozdílu mezi tím, co zákazník očekával, a tím, co „dostal“, pak poskytovatelé služeb musí počítat s následujícími konsekvencemi:

- jsou-li zákazníkova očekávání příliš vysoká/nereálná, bude nespokojen, přestože služba má - „objektivně“ měřeno - dobrou kvalitu
- jsou-li zákazníkova očekávání nízká, bude spokojen, přestože služba má - „objektivně“ měřeno - kvalitu nízkou.

Prakticky to pak znamená, že spokojenosti zákazníků může organizace dosahovat dvojí cestou: zvyšováním kvality svých služeb nebo udržováním očekávání zákazníků na nízké úrovni.

V tržním prostředí jsou očekávání zákazníků zvyšována díky konkurenčnímu chování firem. Množství organizací veřejného sektoru je však v monopolním či oligopolním postavení. Uživatelé jejich služeb nemají s čím srovnávat a díky tomu mohou jejich očekávání zůstávat na nízké úrovni. Zákazník, který na úřadě nečekal 2 hodiny, ale jen 40 minut, je spokojen – čekal to mnohem horší.²⁷

Možnost dosahovat spokojenosti zákazníků formou udržování jejich očekávání na nízké úrovni navíc otevírá „manipulativní“ příležitost pro poskytovatele veřejných služeb – mohou totiž veřejnosti podávat takové zprávy (např. ohledně kapacity, rozpočtových možností atd.), které budou očekávání jejich zákazníků na nízké úrovni záměrně udržovat (Politt a Bouckaert, 1995). Prevencí uvedených tendencí je „vyjednání kvality“ se stakeholdery organizace (viz

²⁷ V empirickém výzkumu, který provedli autoři této publikace v rámci řešení grantového projektu GA ČR č. 402/07/1486, byly prováděny rozhovory s občany/zákazníky úřadů místní správy. Respondenti byli vyzváni k tomu, aby popsali situaci, kdy v nějaké záležitosti navštívili úřad místní správy a odcházeli z něj spokojeni. V odpovědích některých respondentů se objevovaly negativní formulace, svědčící o nízké úrovni jejich očekávání (resp. o očekávání negativního chování úředníků). Např. „nenadávali mi, že jsem měl něco špatně vyplněného“, „úřednice mě nevyhodila“, „a hlavně mě nevyhazovali“, „neodbyli mě“, „paní neodsekávala“ atd.

kapitola 2.2) a specifickým nástrojem, který je určen k řízení očekávání občanů/zákazníků veřejného sektoru (v pozitivním slova smyslu), je Charta občana (viz kapitola 2.3).

Nutno však zopakovat, že zákaznickova očekávání se neutvářejí pouze na základě informací poskytovaných organizací. Utvářejí se na základě množství faktorů, včetně zkušenosti s jinými službami dané kategorie (viz výše). Z toho také plyne určitá relativnost slova „reálná očekávání“: co se pracovníkům organizace veřejného sektoru může jevit jako nereálné očekávání, může být z pohledu zákazníka a objektivně reálné. Zákaznickovo očekávání může totiž mít reálný základ získaný zkušeností s jinou, z hlediska kvality služeb úspěšnější organizací, včetně organizací tržního sektoru²⁸.

3.1.3 GAP model kvality služeb

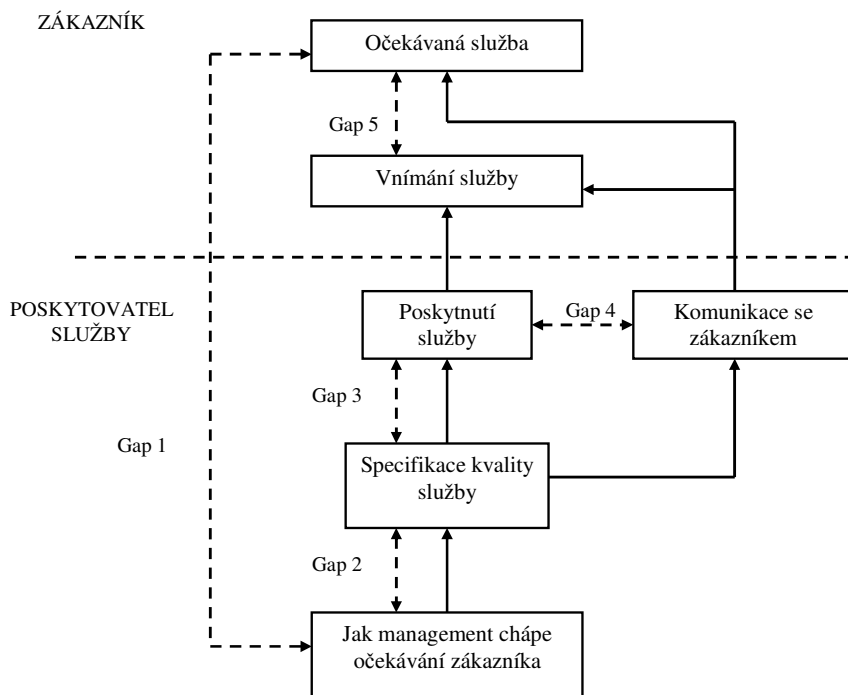
Má-li organizace poskytující služby dosahovat spokojenosti svých zákazníků, měla by, jak vyplynulo z výše uvedeného, předcházet negativnímu rozdílu mezi tím, co zákazník očekával, a tím, co mu bylo poskytnuto. Pokud takový rozdíl existuje, měl by management organizace hledat příčiny jeho vzniku. Prakticky to znamená hledat příčiny nedostatečné kvality poskytovaných služeb.

Teoretickým základem pro hledání příčin nedostatečné kvality služeb uvnitř organizace může být pro poskytovatele služeb GAP model autorů Zeithamlové, Parasuramana a Berryho (1990). Rozdíl (angl. gap) mezi očekáváním zákazníka a vnímanou kvalitou je podle autorů funkcí velikosti a směru čtyř typických rozdílů (mezer), objevujících se při nedostatečném řízení kvality služeb ze strany managementu organizace. Jsou jimi (podle Zeithaml, Parasuraman a Berry, 1990; Zeithaml a Parasuraman, 2004):

1. rozdíl mezi očekáváním zákazníků a představami manažerů o očekáváním zákazníků
2. rozdíl mezi očekáváním zákazníků a specifikací kvality
3. rozdíl mezi specifikací kvality a poskytovanou kvalitou
4. rozdíl mezi „slibovanou“ kvalitou a poskytovanou kvalitou (viz obr. 3).

²⁸ Člověk, který vyzkoušel, jak se k pacientům chová personál soukromého zdravotnického zařízení které nemá smlouvu se zdravotní pojišťovnou, může mít při následné návštěvě státního zdravotnického zařízení mnohem náročnější normativní očekávání. Z pohledu pacienta jsou jeho očekávání reálná (má vyzkoušeno, že „to jde“, tj. jeho očekávání jsou založena na reálném zážitku). Managementu státního zdravotnického zařízení mohou ovšem z jeho pohledu poskytovatele připadat očekávání takového pacienta nereálná. (Pozn. normativním očekáváním se rozumí očekávání toho, „jak by to mělo být“, prediktivním očekáváním se rozumí očekávání toho, „jak to pravděpodobně bude“ – bližze viz kapitola 3.2.3).

Obr. 3 GAP model kvality služeb



Zdroj: Zeithaml, Parasuraman a Berry, 1990, str. 46

Rozdíl mezi očekáváním zákazníků a představami manažerů o očekáváních zákazníků je podle autorů důsledkem toho, že management organizace nemá dostatečnou znalost o očekávání zákazníků ve vztahu ke službě. Příčin této skutečnosti může být více: management organizace není v kontaktu se zákazníky, je (mylně) přesvědčen, že očekávání zákazníků zná a není ochoten se daným problémem zabývat, neví, jak očekávání zákazníků poznat atd. Pokud ovšem lidé, kteří mají pravomoc rozhodovat a stanovovat priority organizace, nevědí, jaká jsou očekávání jejich zákazníků, je vysoce pravděpodobné, že jejich rozhodování ve vztahu ke kvalitě služeb je chybné a využívání zdrojů neefektivní.

Hlavním nástrojem k tomu, jak předejít vzniku rozdílu 1, je získávání příslušných informací prostřednictvím marketingového výzkumu. Výzkum by měl být zaměřen jednak na identifikaci očekávání zákazníků ve vztahu ke službě, jednak na pravidelné získávání zpětné vazby, tj. na měření míry spokojenosti zákazníků (blíže viz kap. 4 a 5). Důležité však je nejen

to, aby výzkum byl prováděn, ale zejména to, aby manažeři výsledkům rozuměli, uměli s nimi pracovat a adekvátně je využívali.

Zdrojem cenných informací o očekáváních zákazníků mohou být také prvolinioví pracovníci, kteří jsou se zákazníky v každodenním kontaktu. Manažeři by proto měli podporovat komunikaci „zdola nahoru“ a vytvářet formální i neformální příležitosti pro sdělování příslušných poznatků o očekáváních zákazníků. V neposlední řadě by pak sami měli být alespoň v občasném kontaktu se zákazníky a usilovat o to, aby nebyli odtrženi od reality a rozuměli potřebám a očekáváním zákazníků své organizace.

Má-li znalost očekávání zákazníků přinést svůj užitek pro kvalitu služeb, je důležité, aby byl na základě této znalosti specifikován obsah pojmu kvalita (ve vztahu ke službám poskytovaným organizací) a aby byly pro vybrané aspekty služeb definovány příslušné standardy²⁹ (normy) chování pracovníků organizace. Nedojde-li k tomuto kroku, vzniká rozdíl 2.

Příklad

Normou chování může být např. u zubního lékaře: „Objednaný pacient musí být přijat ve stanovenou hodinu. Nedojde-li k tomu a zdržení přesáhne 20 minut, musí sestra vyjít z ordinace, omluvit se pacientovi a sdělit mu, jak dlouho bude asi trvat než bude možné ho přijmout“. Uvedená norma bude na místě, pokud pacienti neočekávají, že budou přijati přesně ve stanovenou hodinu a jsou tolerantní ke zpoždění do cca 20 minut. Pokud však očekávají, že budou přijati přesně v tu dobu, na kterou byli objednáni, norma musí znít: „Objednaný pacient musí být přijat ve stanovenou hodinu. Nedojde-li k tomu, musí sestra vyjít z ordinace, omluvit se pacientovi a sdělit mu, jak dlouhé bude asi zdržení“.

Mají-li být normy funkční a mají-li vést k poskytování kvalitních služeb, musí být: (1.) odvozené od očekávání zákazníků, (2.) reálné (dosažitelné), (3.) měřitelné (kontrolovatelné). Pracovníci by měli vědět nejen *co* mají dělat, ale také *proč* to mají dělat, tj. měli by znát smysl norem, které byly stanoveny. Klíčové normy chování by měly být známy všem pracovníkům organizace.

²⁹ Pojmem standardy se v kontextu GAP modelu rozumí normy chování, které stanovuje management na základě znalosti očekávání zákazníků. Nejde tedy o standardy/normy stanovené legislativně z centrální úrovně veřejné správy (viz kap. 2.3) , ale o normy chování, definované managementem organizace. Organizace veřejného sektoru by měla dodržovat jak standardy stanovené centrálně, tak standardy organizační.

Rozdíl 3 je rozdílem mezi specifikací kvality, tj. tím, jaké parametry by měla mít kvalitní služba, a poskytnutou službou, tj. tím, co zákazník skutečně „dostal“. Je-li tento rozdíl negativní, znamená to, že standardy nejsou dodržovány a specifikace kvality není naplňována. Existence organizačních standardů totiž sama o sobě nestačí – je nutno zabezpečit, aby standardy mohly být a také byly dodržovány. To vyžaduje věnovat náležitou pozornost třem důležitým determinantám kvality poskytování služeb: systémům, technologiím a personální práci v organizaci (Parasuraman a Zeithaml, 2004).

Mají-li pracovníci organizace poskytovat kvalitní služby, měli by k tomu mít vytvořeny příslušné organizační a materiální podmínky, měli by mít k dispozici vhodné technologie a zdroje a také přiměřený čas (neměli by být kapacitně přetíženi). Měli by dobře znát své úkoly a obsah své role, tj. měli by vědět, co se od nich očekává. Neměli by přitom být stavěni do konfliktu rolí a zatěžováni konfliktními požadavky (např. šetřit informační materiály a - současně - poskytovat zákazníkům maximum informací v písemné podobě). Jasně by měly být stanoveny pravomoce jednotlivých pracovníků. Mají-li pracovníci v určitých aspektech poskytování služby možnost flexibility, mohou v situaci, kdy nelze použít standardní řešení, volit vhodné alternativní řešení vedoucí k žádoucímu cíli, tj. mohou se přizpůsobovat situaci a pružně reagovat. Nemají-li tuto možnost, dá se očekávat, že zákazníkovi nevyjdou vstříc nebo že budou reagovat vyhybavě.

Kvalita personální práce hraje v zabezpečování poskytování kvalitních služeb zcela zásadní roli. Důležitými personálními činnostmi jsou v dané souvislosti:

- výběr pracovníků (kritéria výběru by měla být taková, aby byl vytvořen předpoklad pro poskytování kvalitních služeb)
- vzdělávání a rozvoj pracovníků (vzdělávání by mělo být prostředkem k utváření zákaznický orientovaných postojů, k osvojování znalostí a rozvoji dovedností potřebných pro kvalitní poskytování služeb)
- hodnocení a odměňování pracovníků (kritéria hodnocení by měla být opřena o standardy chování – ty by měly sloužit nejen jako pravidla chování, ale také jako indikátor výkonu a nástroj kontroly pracovníků; dodržování standardů a dosahování spokojenosti zákazníků by mělo být oceňováno, nedodržování standardů a zákaznický nevhodné chování by mělo být postihováno).

Chce-li management organizace budovat zákaznický orientovanou organizaci a dosahovat kvality služeb, měl by, jak bylo výše naznačeno, pracovníkům vytvářet podmínky

pro poskytování kvalitních služeb, měl by je podporovat, povzbuzovat a měl by od nich zákaznicky orientované chování vyžadovat. Zaměřovat by se však neměl pouze na jednotlivce. Kvalita služby je často především záležitostí týmové práce, vzájemné souhry a součinnosti, a to nejen jednotlivců, ale i skupin uvnitř organizace.

Poslední typický rozdíl, tj. rozdíl 4 je podle Zeithamlové, Parasuramana a Berryho (1990) rozdílem mezi „slibovanou“ kvalitou a poskytovanou kvalitou. Vzniká jako důsledek neefektivního managementu očekávání zákazníků (viz výše), zapříčiněných nevhodnou komunikací, a to komunikací externí i interní.

Uvedené čtyři typické (negativní) rozdíly představují podle autorů čtyři skupiny příčin poskytování nekvalitních služeb. V jejich důsledku vzniká hlavní, klíčový rozdíl – rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímanou kvalitou. Měřit kvalitu služeb tedy znamená měřit míru tohoto klíčového rozdílu, zlepšovat kvalitu služeb znamená odstraňovat zmíněné čtyři dílčí rozdíly a směřovat k dosažení výsledného souladu mezi tím, co zákazník očekával, a tím, co mu bylo poskytnuto.

3.2 Měření spokojenosti zákazníků a jeho přínos pro organizaci

Měření spokojenosti zákazníků je, jak již bylo uvedeno, důležitým zdrojem zpětné vazby o kvalitě poskytovaných služeb. Nemá-li management organizace informaci o tom, s čím a v jaké míře jsou či nejsou zákazníci spokojeni, nemůže kvalitu poskytovaných služeb efektivně zlepšovat. Konkrétní přínos měření spokojenosti zákazníků pro organizaci však závisí na celé řadě skutečností týkajících se postupu provádění měření.

Chce-li organizace měřit spokojenost svých zákazníků, musí manažeři v prvé řadě zvolit mezi dvěma základními postupy měření spokojenosti zákazníků, kterými jsou:

- měření obecných indexů spokojenosti
- na attributech založené měření.

Obecný index spokojenosti je získán tak, že zákazníci na příslušné škále vyjádří míru celkové spokojenosti s poskytnutou službou, s prací jednotlivých organizačních útvarů apod.

Příklad části dotazníku

Na níže uvedené škále zaškrtněte, prosím, odpověď, která nejlépe vyjadřuje míru Vaší spokojenosti s jednotlivými odbory Městského úřadu XY.

	velmi spokojen	spíše spokojen	ani spokojen, ani nespokojen	spíše nespokojen	velmi nespokojen
Matrika – Odbor správních agend	x	x	x	x	x
Finanční odbor	x	x	x	x	x
Odbor životního prostředí	x	x	x	x	x
Odbor stavební úřad	x	x	x	x	x
Odbor investic a rozvoje	x	x	x	x	x
Vaše připomínky:					

Uvedeným způsobem je získána kvantitativní informace, umožňující zachytit vývoj spokojenosti občanů v čase a srovnávat (uvnitř organizace či s jinými organizacemi). Obecný index ovšem neposkytuje poznatky potřebné pro formulaci konkrétních a cílených návrhů na zlepšení. Pokud totiž zákazníci nepřipíšou svoje konkrétní připomínky, nezná management organizace důvody případné nespokojenosti a neví, co je třeba za účelem zvýšení spokojenosti zákazníků zlepšit. Z uvedených důvodů je proto v rámci řízení kvality služeb dáována přednost měření založenému na attributech.

Metody měření spokojenosti zákazníků založené na attributech měří spokojenost prostřednictvím předem zvolených charakteristik – atributů kvality služby. Zákazník vyjadřuje svou spokojenost s jednotlivými charakteristikami služby, např. s orientačním značením v budově, se vstřícností pracovníků, mírou chyb v jejich práci apod. (viz příklad dále).

Výhodou uvedeného způsobu měření je skutečnost, že management organizace zjistí, s čím konkrétně jsou zákazníci nespokojeni a co je třeba zlepšit. Účinnou informaci ovšem získá pouze v tom případě, že položky dotazníku postihují takové aspekty služby, které skutečně determinují spokojenost zákazníků.

Příklad části dotazníku

Přečtete si, prosím, níže uvedené charakteristiky týkající se služeb knihovny XY a zaškrtnutím příslušného křížku uveďte, nakolik jste s jednotlivými charakteristikami služby knihovny XY spokojen/a.

	velmi spokojen	spíše spokojen	ani spokojen, ani nespokojen	spíše nespokojen	velmi nespokojen
Přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech	x	x	x	x	x
Čekací doba na možnost hledání v katalogu	x	x	x	x	x
Čekací doba na internet	x	x	x	x	x
Rychlost vyzvedávání knih ze skladu	x	x	x	x	x
Vaše připomínky k organizaci služeb knihovny XY:					

I když je ve veřejném sektoru snaha o zlepšování kvality služeb v současnosti zjevná a měření spokojenosti zákazníků je prováděno ve vzrůstající míře, autoři upozorňují na skutečnost, že mnoho iniciativ a v praxi používaných metod měření spokojenosti zákazníků klade bohužel malý důraz na uživatelský pohled na atributy kvality služeb a soustředí se spíše na priority regulačních orgánů a poskytovatelů služeb (Black, Briggs a Keogh, 2001). Prakticky to znamená, že spokojenost není měřena na základě toho, co je důležité pro zákazníky, ale na základě kritérií, která obvykle formulovali manažeři organizací. Pohled manažerů ale obvykle není ve shodě s pohledem zákazníků.

Není-li měření spokojenosti zákazníků založeno na kritériích kvality nahlížených z pohledu zákazníků, může být zpětná vazba, kterou prostřednictvím průzkumů spokojenosti občanů organizace získávají, velmi zavádějící. Přeceňovány totiž mohou být ty aspekty služeb, které nejsou pro občany/ zákazníky kritické, což může následně vést k nevhodné volbě opatření ke zlepšení a především k neefektivní alokaci zdrojů. Výsledkem pak je, že přestože opatření za účelem zlepšení byla realizována, spokojenost zákazníků se nezvýšila.

Dá-li tedy management organizace při volbě postupu měření spokojenosti zákazníků přednost na atributech založenému měření, potřebuje znát kritéria spokojenosti zákazníků formulovaná z jejich pohledu. V případě, že o kritériích spokojenosti v dané oblasti služeb není dosud nic známo (nelze se opřít o příslušné poznatky publikované v literatuře), je třeba kritéria spokojenosti identifikovat (postup jejich identifikace viz kapitoly 4 a 5). Jsou-li k dispozici empiricky podložené poznatky, o které se lze opřít, je užitečné zvolit při konstrukci metody příslušná teoretická východiska, tj. využít poznatky publikované ve vědecké a odborné literatuře.

3.2.1. Kritéria spokojenosti zákazníků

Problematice kritérií spokojenosti se službami věnují výzkumní pracovníci pozornost přibližně od počátku 80. let minulého století (Allen, 2004). Na základě dosavadních výzkumů se současní autoři shodují v tom, že (Parasuraman, Zeithaml a Berry, 1985 a 1988; Schneider and White, 2004; Grönroos, 2007 aj.):

- spokojenost se službou je vícedimenzionálním konstruktem; zákazníci hodnotí kvalitu služby podle řady charakteristik - atributů kvality služby
- různé atributy mohou mít pro zákazníky různou závažnost
- východiskem pro tvorbu kvalitních nástrojů k měření spokojenosti se službami je nalezení obecnějších, klíčových dimenzí kvality, které determinují vnímání kvality a výslednou spokojenost zákazníka.

Úsilí řady výzkumných pracovníků je proto soustředěno na nalezení atributů, které jsou pro hodnocení jednotlivých oblastí služeb rozhodující, a identifikaci obecnějších dimenzí, které „leží v pozadí“ těchto atributů a které představují klíčová kritéria hodnocení kvality služeb.

3.2.1.1 Kritéria spokojenosti s tradičními službami

V raných pracích z počátku 80. let rozlišovali autoři pouze dvě až tři teoreticky vymezené nejzákladnější dimenze. Grönroos (1982, in Grönroos 2007) například specifikoval dvě dimenze:

- technickou dimenzi/ dimenzi vztahující se k výstupu služby (angl. technical or outcome dimension)

- funkční dimenzi/ dimenzi týkající se procesu poskytování služby (angl. functional or process-related dimension).

Technickou dimenzí rozumí „co zákazníci dostanou při své interakci s organizací“, funkční dimenze pak podle něj znamená „jaký zážitek mají zákazníci z procesu poskytování služby“ (Grönroos, 2007, str. 73 - 74). Rust a Oliver (dle Grönroos, 2007) pak ke dvěma Grönroosem vymezeným dimenzím přidávají ještě třetí dimenzi - fyzické prostředí, ve kterém je služba poskytována. Grönroosovy dimenze „co“ a „jak“ tak doplňují o dimenzi „kde“.

Ve svých pozdějších pracích uvádí Grönroos (2007, s. 90) sedm kritérií kvality služeb, které identifikoval na základě prostudované literatury a své vlastní praktické zkušenosti:

- profesionalita a dovednosti (angl. professionalism and skills) – organizace poskytující služby, její pracovníci, operační systémy apod. mají znalosti a dovednosti, které jim umožňují profesionální řešení problémů zákazníků
- postoje a chování (angl. attitudes and behaviour) – pracovníci organizace (kontaktní osoby) mají zájem o to, aby vyřešili problémy zákazníků, a tento zájem je přátelský a upřímný
- přístupnost a pružnost (angl. accessibility and flexibility) – poskytovatel služby vytvořil takové podmínky, aby zákazník měl ke službě snadný přístup (umístění, otevírací doba, zaměstnanci...), a je připraven pružně se přizpůsobovat požadavkům a přáním zákazníků
- spolehlivost a důvěryhodnost (angl. reliability and trustworthiness) – zákazníci se mohou spolehnout na to, že cokoliv jim má být v rámci služby poskytnuto nebo cokoliv bylo se zákazníkem dohodnuto, bude splněno, a že pracovníci budou jednat v nejlepším zájmu zákazníka
- náhrada služby (angl. service recovery) – zákazníci se mohou spolehnout na to, že pokud nastane jakákoliv chyba nebo se stane něco nepředvídaného, poskytovatel služby bude jednat okamžitě a aktivně a po dohodě se zákazníkem bude hledat nové, pro zákazníka akceptovatelné řešení
- prostředí poskytování služby (angl. servicescape) - prostředí, ve kterém je služba poskytována, podporuje pozitivní zážitek z procesu služby
- pověst a důvěryhodnost (angl. reputation and credibility) – zákazník může věřit, že poskytovatel je důvěryhodný, že jeho služby mají přiměřenou hodnotu (angl. value for money), a že usiluje o to, aby svoji práci dělal dobře a v souladu s hodnotami, které sdílí se zákazníkem.

Uvedená kritéria prezentuje autor jako „vodítka“, která mají manažerům pomoci k cílené volbě opatření ke zlepšování kvality poskytovaných služeb. Uvedený seznam kritérií může být ovšem využit i jako teoretické východisko pro vývoj nástrojů k měření kvality služeb.

Z empirických výzkumů, které byly provedeny za účelem identifikace dimenzí kvality služeb a publikovány v průběhu posledních cca 20 let, dosáhl největšího ohlasu průkopnický výzkum Parasuramana, Zeithamlové a Berryho, publikovaný v 80. letech minulého století (1985, 1988). V úvodní, kvalitativní fázi svého výzkumu provedli autoři řadu skupinových rozhovorů se zákazníky organizací poskytujících služby v pěti vybraných oblastech podnikání a na základě kategorizace odpovědí dospěli k následujícím atributům kvality služeb: fyzické podmínky (angl. tangibles), spolehlivost (angl. reliability), zodpovědnost (angl. responsiveness), kompetence (angl. competence), zdvořilost (angl. courtesy), důvěryhodnost (angl. credibility), jistota (angl. security), přístup (angl. access), komunikace (angl. communication) a porozumění zákazníkům (angl. understanding the customer). Později, na základě výsledků kvantitativního výzkumu a zpracování dat prostřednictvím faktorové analýzy³⁰ identifikovali pět obecných dimenzí kvality služeb (podle Berry a Parasuraman, 1991, str. 16):

1. Spolehlivost (angl. reliability) – schopnost poskytnout to, co bylo slíbeno, přesně a spolehlivě
2. Fyzické podmínky (angl. tangibles) – přiměřenost prostředí, vybavení, včetně vzhledu pracovníků organizace a komunikačních materiálů
3. Zodpovědnost (angl. responsiveness) - ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat jim rychlé služby
4. Serióznost (angl. assurance) – znalosti a zdvořilost pracovníků, jejich schopnost vyvolat důvěru a jistotu
5. Vcítění (angl. empathy) – péče a individualizovaná pozornost věnovaná zákazníkům.

Řada studií opakovaně potvrdila, že klíčovým kritériem je pro zákazníky spolehlivost služby³¹, zatímco za nejméně důležitou je z uvedeného souboru dimenzí zákazníkoy považována dimenze „fyzické podmínky“ (Berry a Parasuraman, 1991).

³⁰ Faktorová analýza je statistická metoda, sloužící k tomu, aby vysvětlila rozptyl pozorovaných proměnných pomocí menšího počtu latentních proměnných – tzv. faktorů.

³¹ Spolehlivost služeb je ovšem třeba chápat jako poměrně komplexní dimenzi, neboť pojem chyba/nedostatek/vada má ve službách širší význam, než je tomu u produktů.

Soubor dimenzí publikovaný Parasuramanem, Zeithamlovou a Berryem se stal základem pro vývoj dnes světoznámého a široce užívaného nástroje k měření spokojenosti se službami, označovaného jako SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml a Berry, 1988). SERVQUAL (dále SQ) je podle autorů univerzální metodou, která může být aplikována v nejrůznějších oblastech služeb, včetně služeb veřejných. Upozorňují ovšem, že uvedených pět dimenzí je třeba chápat pouze jako základní, obecnou „kostru“, která by měla být adaptována či doplněna tak, aby odpovídala specifikům konkrétní oblasti služeb³² (viz Zeithaml a Parasuraman, 2004).

Vedle výše popsaného výzkumu byla v průběhu posledních cca 20 let provedena a publikována celá řada dalších studií dimenzí kvality služeb, zpočátku zaměřených na služby tržního sektoru (viz např. Gumesson, 1992, in Schneider a White, 2004; Klose a Finkle, 1995, in Kendall, 2006; Nichols, Gilbert a Roslow, 1998; Olorunniwo, Hsu a Udo, 2006 aj.) Realizováno bylo také mnoho studií, které se pokoušely o replikaci výzkumu Parasuramana, Zeithamlové a Berryho. Tyto studie ale vesměs nereprodukovaly tak čistou strukturu dimenzí jako tomu bylo ve výzkumu zmiňovaných autorů (dle Nyeck, Morales, Ladhari a Pons, 2002). Ukázaly naopak, že struktura dimenzí kvality je pro různé oblasti služeb konzistentní jen částečně (Nyeck, Morales, Ladhari a Pons, 2002)³³.

Prakticky to znamená, že vývoj nástrojů k měření kvality jednotlivých oblastí služeb vyžaduje buď adaptaci modelu SQ na konkrétní služby, nebo vývoj specifického modelu pro danou službu. To ovšem vyžaduje začít exploratorním výzkumem³⁴ a před tvorbou dotazníku identifikovat atributy specifické pro danou oblast služby. Někteří autoři jsou pak toho názoru, že vzhledem k tomu, že dimenze kvality služeb jsou závislé na typu a kontextu služby, je provedení exploratorního výzkumu při tvorbě nástrojů k měření kvality služeb nutností (Paulin a Perrien, 1996, in Yang, Jun a Peterson, 2004).

³² Jako příklad adaptace metody SQ v tržním sektoru lze uvést DINESERV, což je metoda určená k měření kvality služeb restaurací (Steven, Knutson and Patron, 1995, in Schneider and White, 2004) či LODGSERV jako metodu vyvinutou k měření kvality služeb ubytování (Knutson, Stevens, Wullaert, Patron a Yokoyama, 1990, in Schneider a White, 2004).

³³ Přesto, že výzkum Parasuramana a kol. byl řadou autorů podroben kritice, je třeba podotknout, že i v současnosti je výzkumem nejznámějším, nejcitovanějším a metoda SQ nejvyužívanější. Jak uvádí Wisniewski – „dokud se neobjeví lepší, ale stejně jednoduchý model, bude SERVQUAL jako nástroj měření kvality dominovat“ (Wisniewski, 2001, str. 382).

³⁴ Jako exploratorní výzkum je označován výzkum, jehož prostřednictvím výzkumník prozkoumává něco nového, neprobádaného, o čem dosud neexistují žádné poznatky. Cílem je objevit významné proměnné a vztahy mezi těmito proměnnými, a tím položit základy pro další výzkum, založený na systematickém ověřování hypotéz. Provedení takového typu výzkumu vyžaduje využití kvalitativních výzkumných postupů.

V oblasti veřejných služeb, kde je snaha o vývoj měřících nástrojů patrna od konce 80. let minulého století, jsou uplatňovány oba výše zmíněné přístupy – deduktivní postup vycházející z modelu SERVQUAL i induktivní postup směřující k identifikaci kritérií kvality na základě výchozích, kvalitativními metodami zjištěných atributů.

Jako příklad již vyvinutého nástroje prostřednictvím adaptace modelu SERVQUAL v oblasti veřejných služeb lze uvést metodu LibQual+^{TM35}, určenou k měření spokojenosti čtenářů akademických knihoven. Práce na vývoji metody byly zahájeny ve druhé polovině 90. let, a to díky iniciativě amerického sdružení Association of Research Libraries.

Jednou z prvních otázek, kterou si autoři metody položili, bylo, zda výzkum provedený u čtenářů akademických knihoven potvrdí dimenze modelu SQ (Cook a Thompson, 2000). Výsledky výzkumu realizovaného u 9 vybraných knihovnářích potvrdily faktorovou strukturu pouze částečně - ukázalo se například, že faktory zodpovědnost, serióznost a vctění se v kontextu knihovnických služeb překrývají a že v uvažování čtenářů o kvalitě knihovnických služeb jsou určité diference, které je třeba vzít v úvahu (viz Cook a Thompson, 2000; Nitecki a Hernon, 2000). Prakticky to znamenalo provést další výzkumy a postupně specifikovat kritéria, odpovídající uvažování zákazníků akademických knihoven. Na základě studií provedených v prvním desetiletí tohoto století (přehledně viz Ladhari a Morales, 2008) dospěli autoři postupně od původních pěti ke třem klíčovým dimenzím kvality služeb akademických knihoven, na nichž je nástroj LibQual+TM založen:

- přístup k informacím (angl. information control) - existence relevantních informačních zdrojů, možnost tisku, vhodná otevírací doba apod.
- knihovna jako místo (angl. library as place) - klid, pohodlí, možnost týmového učení v knihovně atd.
- dojem ze služby (angl. affect of service) - týká se především chování pracovníků knihovny (zahrnuje připravenost odpovídat na otázky, ochotu pomoci, poskytování individuální pozornosti, porozumění potřebám klientů apod.).

Metoda LibQual+TM je příkladem systematicky a na základě dlouhodobého výzkumu vyvinutého nástroje. V oblasti veřejných služeb je to však spíše ojedinělý případ; iniciativy k vývoji nástrojů k měření kvality jednotlivých oblastí veřejných služeb teprve vznikají³⁶. K dispozici jsou prozatím spíše dílčí vědecké studie, publikující výsledky výzkumů kritérií

³⁵ Podrobná historie nástroje LibQual+TM viz <http://www.libqual.org/About/History/index.cfm>

³⁶ Viz např. iniciativa britské Local Government Association, <http://www.lga.gov.uk/lga/aio/1113232>

kvality a ověřování „experimentálních“ nástrojů k měření kvality v různých oblastech veřejných služeb. V největší míře se týkají zdravotnictví (viz např. Conway a Willcocks, 1997; Andaleeb, 1998; Frazer Winsted, 2000; Perreault, Katerelos, Sabourin, Leichner a Desmarals, 2001; Hwang, Eves a Desombre, 2003; Mostafa, 2005; Zineldin, 2006 aj.), dále vysokého školství (viz např. Oldfield a Baron, 2000; Dodge Kelsey a Bond, 2001; Firdaus, 2005 a 2006; Lagrosen, Seyyed-Hashemi a Leitner, 2004; Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias, Rivera-Torres, 2005³⁷ aj.), v menší míře pak služeb úřadů veřejné správy (Donnelly, Wisniewski, Dalrymple a Curry, 1995; Gumus a Koleoglu, 2002; Jakka, 2004 aj.), policie (Donnelly, Kerr, Rimmer a Shiu, 2006) a dalších oblastí³⁸.

3.2.1.2 Kritéria spokojenosti s elektronickými službami

Kvalitě elektronických služeb (dále e-sluzeb) a hledání kritérií spokojenosti s těmito službami věnují autoři výraznější pozornost přibližně od poloviny tohoto desetiletí a dané téma je v souvislosti s rostoucí mírou akceptace elektronických technologií ze strany občanů vysoce aktuální.

I když zejména problematice e-Governmentu je v současné době věnována značná pozornost, relevantní metody k hodnocení spokojenosti uživatelů veřejných elektronických služeb nejsou prozatím k dispozici (Wauters a Kerschot a kol., 2009). Autoři zabývající se kvalitou veřejných e-sluzeb staví na poznacích výzkumů týkajících se e-sluzeb soukromého sektoru, kde lze zaznamenat relativně výrazný rozvoj daného výzkumu, ovšem i výzkumy zaměřené na e-sluzby soukromého sektoru jsou teprve ve svých počátcích (a to jak z hlediska konceptualizace, tak z hlediska operacionalizace daného pojmu³⁹).

První nástroje vyvinuté za účelem měření kvality e-sluzeb soukromého sektoru byly zaměřeny na měření kvality webových stránek. Jako příklad lze uvést nástroj WEBQUAL autorů Loiacona, Watsona a Goodhua (2000, podle Parasuraman a Zeithaml, 2004;

³⁷ Marzo-Navarro, Pedraja-Iglesias a Rivera-Torres (2005) např. uvádějí ve své publikaci přehled dimenzí kvality vysokých škol, které byly publikovány v celkem 10 studiích uveřejněných do r. 2001 (pozn. - autorky přehled zpracovaly s využitím článku Capellarase a Veciany z r. 2001).

³⁸ Frekvence byla posouzena na základě množství příslušných článků v elektronických databázích vědeckých časopisů za posledních 10 let.

³⁹ Konceptualizací se rozumí definování konceptu, který je předmětem zkoumání, a odlišení tohoto konceptu od ostatních konceptů. Operacionalizace – viz poznámka pod čarou č. 19.

Parasuraman, Zeithaml a Malhotra, 2005), založený na 12 dimenzích kvality, WEBQUAL⁴⁰ Barnese a Vidgena (2002, podle Parasuraman, Zeithaml a Malhotra, 2005) založený na 5 dimenzích kvality nebo nástroj SITE-QUAL autorů Yoo a Donthera (2001, podle Parasuraman, Zeithaml a Malhotra, 2005), který je založen na 4 dimenzích kvality. I když některé z těchto nástrojů byly vyvinuty v souvislosti s elektronickým obchodem, slouží pouze k hodnocení kvality příslušných stránek, ne k hodnocení kvality transakce mezi organizací a zákazníkem založené na využití Internetu.

Později začali autoři upozorňovat na to, že je třeba rozlišovat kvalitu média elektronických služeb a kvalitu obsahu elektronické služby jako takové (viz např. Ancarani, 2005). V těchto přístupech je autory, kteří se výzkumem kritérií kvality elektronických služeb zabývají, kvalita elektronických služeb chápána komplexněji, tj. nejen jako kvalita interakce s www stránkami, ale jako kvalita celé transakce v rámci poskytnutí služby (viz např. Li a Suomi, 2007).

Jedním z prvních pokusů o identifikaci kritérií kvality e-slужeb chápaných tímto komplexnějším způsobem byl výzkum Parasuramana a kol. publikovaný v r. 2001 (in Parasuraman a Zeithaml, 2004; Parasuraman, Zeithaml a Malhotra, 2005). Výzkum byl zaměřen na kvalitu služeb v oblasti elektronického obchodování a byl proveden u služeb poskytovaných online obchody Amazon a Walmart. Prostřednictvím exploratorního výzkumu realizovaného prostřednictvím focus groups dospěli autoři k 11 atributům kvality elektronického obchodování. Ty potom na základě výsledků dalších empirických výzkumů provedených s využitím kvantitativních výzkumných postupů redukovali na čtyři dimenze:

- efektivnost (angl. efficiency) – snadnost a rychlost přístupu a užívání stránek
- míra plnění slibů (angl. fulfillment) – míra, v jaké jsou naplňovány sliby týkající se dostupnosti a dodávky zboží
- spolehlivost (angl. reliability) – míra spolehlivosti technického fungování stránek
- soukromí (angl. privacy) – míra bezpečnosti stránek a ochrany zákazníka.

Porovnání dimenzí metody SERVQUAL určené k měření kvality tradičních služeb, poskytovaných (bezprostředně) pracovníky organizace, a dimenzí zjištěných Parasuramanem a kol. u služeb elektronických ukázalo, že kritéria hodnocení kvality těchto služeb se částečně shodují (dimenze spolehlivost a zodpovědnost byly identifikovány v obou případech) a

⁴⁰ Název je stejný, jde však o odlišnou metodu. Tato metoda je postupně rozvíjena, v současnosti existuje Webqual 4.0 (viz Tarigan, 2008 nebo web věnovaný metodě Webqual - www.webqual.co.uk).

částečně se díky specifickým charakteristikám elektronických služeb odlišují. Odlišná je rovněž váha jednotlivých dimenzí. Zatímco u tradičních služeb je klíčovým kritériem spolehlivost (angl. reliability), u elektronických služeb se jako klíčové ukázaly být ve stejné míře efektivnost (angl. efficiency) a míra plnění slibů (angl. fulfillment) (Parasuraman, Zeithaml a Malhotra, 2005).

Na základě čtyř výše uvedených dimenzí vyvinuli Parasuraman, Zeithamlová a Malhotra nástroj E-S-QUAL, zahrnující 22 položek. Mimo něj pak vyvinuli nástroj E-RecS-QUAL, který je určen k měření spokojenosti s nápravou služby v případě, že došlo k nějakému problému či pochybení během transakce. Nástroj obsahuje 11 položek a je založen na dimenzích míra plnění slibů (angl. fulfillment), kompenzace (angl. compensation, tj. míra, ve jaké je zákazníkům poskytnuta kompenzace v případě problémů) a kontakt (angl. contact, tj. míra, v jaké může být zprostředkována pomoc telefonicky nebo online) (Parasuraman, Zeithaml a Malhotra, 2005). Chápání spokojenosti s “nápravou” jako separátního konstrukturu zahrnujícího specifické dimenze je současnými autory vnímáno jako nový přírůstek Parasuramana a kol. k měření kvality služeb (viz např. Fassnacht a Koesse, 2006).

Stejně jako v případě modelu SERVQUAL u tradičních služeb, i v případě E-SERVQUAL⁴¹ se další autoři pokoušejí o replikaci daného výzkumu a ověření aplikovatelnosti daného modelu u jiných oblastí elektronických služeb (viz např. Connolly, 2007; Connolly a Bannister, 2008; Tyran a Ross, 2007; Akinci, Atilgan-Inan a Aksoy, 2009 aj.).

V publikacích vydaných v posledních několika letech upozorňují autoři (Rowley, 2006, Fassnacht a Koesse, 2006 aj.) na mnohé problémy a bílá místa dosavadního výzkumu kvality elektronických služeb/spokojenosti s elektronickými službami. Fassnacht a Koesse (2006) se pokusili integrovat dosavadní poznatky a na základě porovnání výzkumů provedených v letech 2002 až 2006 dospěli k tomu, že pro současný stav výzkumu kvality e-sluzeb je charakteristická nedostatečná konceptualizace (autoři definují kvalitu elektronických služeb nejednotně, často příliš úzce⁴²), nedostatečné teoretické ukotvení, převážné zaměření výzkumů na online prodej a nedostatečné zaměření nástrojů na výstupy služby. Ve snaze překonat tato omezení vyvinuli Fassnacht a Koesse (2006) trojdimenzionální hierarchický

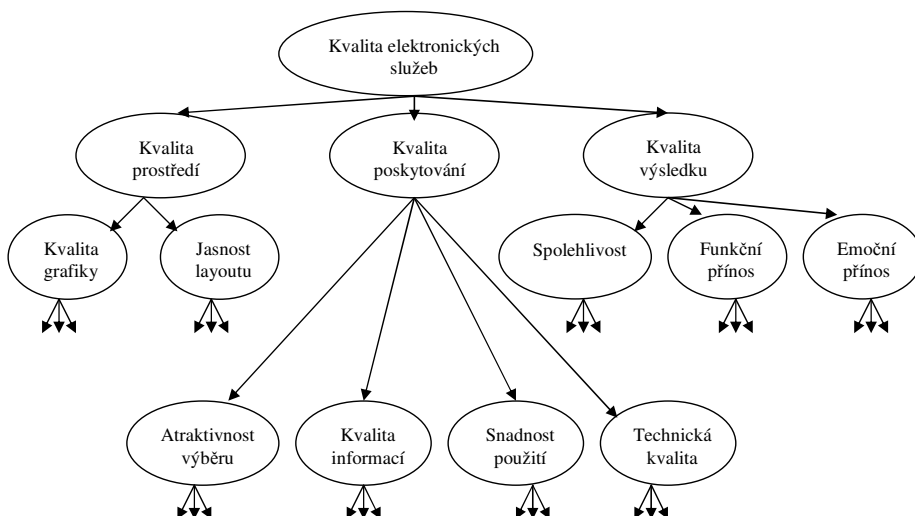
⁴¹ Metoda je někdy označována rovněž jako E-S-QUAL.

⁴² Koncept kvality je podle nich vesměs zužován buď na služby spojené s využíváním internetu nebo určitou oblast služeb, nejčastěji online obchodování.

model kvality e-slouzeb, který zahrnuje rovněž dimenzi výstupu služby a je podle autorů aplikovatelný v širší oblasti elektronických služeb⁴³.

Při konstrukci modelu vyšli autoři z práce Rusta a Olivera (1994, in Fassnacht a Koese, 2006), podle nichž je při měření kvality služeb třeba vzít v úvahu tři obecné dimenze: dimenzi kvality prostředí, dimenzi kvality poskytování a dimenzi kvality výsledků. Tyto obecné dimenze specifikovali autoři pomocí subdimenzí, k nimž dospěli na základě studia příslušné odborné literatury a prostřednictvím kvalitativního výzkumu provedeného pomocí individuálních rozhovorů. Nakonec navrhli a v dalším empirickém výzkumu, provedeném ve třech oblastech elektronických služeb⁴⁴, otestovali model uvedený na obr. 4.

Obr. 4 Konceptuální model Fassnacha a Koeseho



Zdroj: Fassnacht a Koese, 2006, str. 27.

Kvalitu výstupu/výsledku služby definují Fassnacht a Koese jako to, „co zůstane zákazníkovi po doručení služby“ (angl. what the customer is left with after service delivery, str. 22). První subdimenze kvality výstupu – spolehlivost - je podle nich „míra, v jaké poskytovatel plní své

⁴³ Autoři neuvádějí, zda mají na mysli i služby veřejného sektoru.

⁴⁴ V oblasti služeb pro vytváření a udržování osobních domovských stránek, služeb sportovního zpravodajství a online obchod s elektronickým zařízením.

sliby ohledně služby” (str. 27). Autoři upozorňují, že tato subdimenze nepostihuje spolehlivost fungování technické infrastruktury během poskytování služby (ta je zahrnuta v subdimenzi „technická kvalita“ dimenze kvality poskytování), ale týká se spíše přesnosti a včasnosti. Funkční přínos (angl. functional benefit) je autory definován jako “rozsah, ve kterém služba splnila svůj skutečný účel” (str. 27) a emoční přínos jako “ rozsah, ve kterém použití služby vzbuzuje pozitivní pocity” (str. 27).

Autoři, kteří usilují o nalezení kritérií spokojenosti s veřejnými e-slужbami a o vývoj příslušných nástrojů k měření kvality veřejných e-slужeb, navazují, jak bylo výše zmíněno, na empirické poznatky získané výzkumem e-slужeb v soukromém sektoru. Někteří z nich se pokoušejí a aplikaci metody e-SERVQUAL v oblasti veřejných e-slужeb, jiní vycházejí z dosavadních poznatků a usilují o vývoj modelů specifických pro veřejné e-slужby.

Adaptací metody e-SERVQUAL je např. nástroj k měření spokojenosti uživatelů se službami e-Governmentu, který byl použit v pilotní studii „Study on user satisfaction and impact in EU27“ (Wauters, Kerschot a kol., 2009). Výzkum podle autorů ukázal, že spokojenost uživatelů determinují především následující dimenze:

- důvěra (angl. trust) - zahrnuje jak důvěru v internet, tak důvěru ve vládu a organizace veřejného sektoru
- snadnost přístupu ke službám (angl. easy access)
- povědomí o existujících službách (angl. awareness)
- vnímaný přínos (angl. perceived benefits).

Nejdůležitějšími determinantami spokojenosti respondentů se podle autorů ukázaly být úspora času a rychlé, hladké a efektivní vyřešení záležitosti.

Řeční autoři Papadomichelaki a Mentzas (2009) jsou autory metody nazvané e-GovQual. Na základě analýzy publikovaných modelů kvality elektronických služeb, konkrétně e-SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman a Malhorta, 2002 a 2005), User-perceived web quality (Aladwani a Palviab, 2002), E-quality (Barnes, Liu a Vidgen, 2001), Web-QualTM (Loiacono, Watson a Goodhue, 2000), SITEQUAL (Webb a Webb, 2004) a dalších vytvořili široký seznam atributů kvality e-slужeb, které poté prostřednictvím Delphi metody redukovali na 33 atributů náležejících k 6 dimenzím. Prostřednictvím naznačeného postupu vytvořili konceptuální model, který testovali na vzorku 630 respondentů. Na základě výsledků redukovali svůj původní soubor dimenzí na 4 dimenze: spolehlivost, efektivnost, podpora občanů a důvěra. Autoři ale sami upozorňují, že výsledky jejich výzkumu je třeba (zejména

vzhledem k nereprezentativnímu složení zkoumaného souboru) považovat za pouze předběžné.

Jako další příklady adaptací modelu e-SERVQUAL v oblasti veřejných služeb lze uvést nástroj LabIHC, který vyvinuli Filgueiras a kol. (2006) k hodnocení služeb e-Governmentu, nástroj g-Quality, který byl použit k měření kvality webových stránek subjektů veřejné správy v Brazílii (Garcia a kol., 2005) či nástroj E-Qual (Barnes a Vigden, 2005) určený k měření kvality služeb digitálních knihoven.

Máme-li tedy celkově shrnout současný stav poznání, lze konstatovat, že vývoj metod měření kvality e-slужeb/spokojenosti s e-slужbami je jak v sektoru soukromém, tak v sektoru veřejném ve svých začátcích. Prostřednictvím řady studií byly dimenze spokojenosti s e-slужbami identifikovány a určité nástroje byly vyvinuty. Z velké části se však jedná o nástroje, u nichž nebyla prokázána validita a reliabilita a u kterých chybí prověření formou replikačních studií.

3.2.3 Koncepce měření spokojenosti

V předchozích kapitolách bylo naznačeno, že konkrétní přínos měření spokojenosti zákazníků pro organizaci závisí na tom, zda organizace zvolí zjišťování obecného indexu spokojenosti či na attributech založené měření, a že v případě, že zvolí na attributech založené měření, kvalita získané informace výrazně závisí na tom, zda budou použita správná (tj. z pohledu zákazníků formulovaná) kritéria měření spokojenosti. Vedle uvedených skutečností však přínos měření spokojenosti zákazníků pro organizaci ovlivňují ještě další aspekty zvoleného způsobu měření.

Měření prostřednictvím rozdílu očekávání versus vnímání / měření orientované pouze na výkon služby

Jedním z užívaných způsobů měření spokojenosti zákazníků je měření rozdílu mezi tím, co zákazník z hlediska jednotlivých atributů kvality služby očekával a tím, co „dostal“ (jak zákazník poskytnutou službu z hlediska daného atributu vnímá). Konkrétním příkladem takové metody je výše zmiňovaná metoda SERVQUAL autorů Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1988).

Původní metoda SERVQUAL zahrnovala 22 atributů (22 položek), specifikujících výše uvedených pět dimenzí. S použitím sedmistupňové škály (kde 1 = silně nesouhlasím a 7 = silně souhlasím) měli respondenti posoudit každý atribut ze dvou hledisek:

- z hlediska očekávání definovaného jako úroveň služby poskytované excelentní organizací v daném sektoru (tj. z hlediska toho, jakou službu by organizace měla poskytovat)
- z hlediska svého vnímání služby poskytnuté konkrétní organizací daného sektoru, jejíž kvalita služeb je měřena (tj. z hlediska toho, jakou službu organizace poskytla).

V prvním případě tedy zákazník vyjadřuje míru svého souhlasu/nesouhlasu např. s položkou „Organizace XY by měla svým zákazníkům věnovat individuální pozornost“, ve druhém případě pak s položkou „Organizace XY věnuje svým zákazníkům individuální pozornost“. Výsledný rozdíl (kladný či záporný), který je získán odečtením obou skóre, svědčí o míře spokojenosti či nespokojenosti se službou z hlediska každého jednotlivého atributu. Vypočtením průměrů pro jednotlivé dimenze (seznam dimenzí viz kap. 3.2.1) je pak zjištěna míra spokojenosti z hlediska klíčových charakteristik kvality služby.

Kritici metody SERVQUAL namítali, že metoda zjišťuje normativní očekávání (názor zákazníka na to, co by mělo být poskytnuto) místo prediktivních očekávání (co zákazník očekává, že bude poskytnuto) (podle Zeithaml a Parasuraman, 2004). Někteří autoři pak doporučovali, že by měl být zjišťován rozdíl mezi „ideálem“ a skutečně poskytnutou službou (podle Zeithaml a Parasuraman, 2004). Na základě uvedené kritiky a na základě rozvoje poznání založeného na dalších výzkumech Parasuraman a kol. metodu postupně několikrát modifikovali. V pozdějších publikacích řeší autoři daný problém prostřednictvím konceptu „zóny tolerance“ (viz kap. 3.1.2), kde je zjišťována minimálně akceptovatelná úroveň služby a žádoucí úroveň služby a ty jsou porovnávány se skutečným výkonem služby (viz ukázka dále).

Jak je ovšem patrné z publikované literatury, ve výzkumech i v praxi jsou ve větší či menší míře využívány všechny zmíněné způsoby konceptualizace a operacionalizace očekávání zákazníků – očekávání normativní, prediktivní, ideální i minimální/žádoucí (Schneider a White, 2004).

Ukázka

Posuďte, prosím, kvalitu služby, kterou poskytuje organizace XY, v porovnání se dvěma různými úrovněmi služby definovanými níže:

Minimální úroveň služby – tj. minimální úroveň kvality služby, kterou považujete za akceptovatelnou

Žádoucí úroveň služby – úroveň kvality služby, která je pro vás žádoucí

Pro každé z následujících tvrzení, prosím, označte:

- jaká je kvalita služby organizace XY v porovnání s úrovní, kterou považujete za minimální (zakroužkujte příslušné číslo v prvním sloupci), a
- jaká je kvalita služby organizace XY v porovnání s úrovní, která je pro vás žádoucí (zakroužkujte příslušné číslo v druhém sloupci).

Pokud jde o individuální pozornost, kterou organizace věnuje svým zákazníkům

V porovnání s úrovní služby, kterou považují za minimální, je kvalita služby XY:

Nízká		Vysoká		Nevím			
1	2	3	4	5	6	7	N

V porovnání s úrovní služby, kterou považují za žádoucí, je kvalita služby XY:

Nízká		Vysoká		Nevím			
1	2	3	4	5	6	7	N

Zdroj: Zeithaml a Parasuraman, 2004, s. 61

Na rozdíl od autorů, kteří doporučují měření spokojenosti zákazníků jako rozdíl mezi očekáváním a vnímanou službou a diskutují o relevantnosti jednotlivých typů očekávání pro toto měření, Cronin a Taylor (1992) a další autoři jsou názoru, že i když očekávání zákazníků spokojenost determinuje, pro zjištění míry spokojenosti je dostačující měřit pouze vnímanou kvalitu služeb. Na základě dimenzí modelu SERVQUAL vyvinuli Cronin a Taylor dnes rovněž světoznámý nástroj SERVPERF, který na rozdíl od SERVQUALu měří pouze vnímaný výkon (angl. service performance).

Shrneme-li diskusi autorů na téma, zda měřit spokojenost prostřednictvím rozdílu mezi očekáváním a vnímanou kvalitou či ne, lze konstatovat, že každý z uvedených přístupů má své výhody a nevýhody a volba koncepce měřicího nástroje závisí především na tom, (1.) k čemu chce management organizace informaci využít a na (2.) specifických konkrétního sektoru služeb.

Měření spokojenosti prostřednictvím rozdílu mezi očekáváním a vnímanou službou (tj. měření prostřednictvím tzv. gap-skórů) přináší informaci o míře naplňování či nenaplňování očekávání zákazníků a pomáhá identifikovat největší deficity kvality služeb. Díky této

informaci může management organizace zvolit ta nejúčinnější opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků a optimálně stanovit priority zlepšování. U některých typů veřejných služeb ovšem může být představa o žádaných službách velmi mlhavá – pak je pravděpodobné, že respondenti budou volit odpověď „nevím“.

Měření pouhé spokojenosti s jednotlivými atributy služeb takto specifickou informací o problémech kvality nepřináší, což je jeho nevýhodou. Zlepšování založené na tomto typu informace může tedy být méně účinné. Pro orientační zjištění celkové míry spokojenosti zákazníků s jednotlivými charakteristikami služeb, sledování vývoje v čase či pro porovnávání se s jinými organizacemi je však metoda postačující. Výhodou metody je, že je pro respondenty jednodušší a její vyplnění je rychlejší, což zvyšuje ochotu respondentů k participaci na průzkumu.

Transakční a vztahová spokojenost

Jiným důležitým rozhodnutím, které musí manažeri organizace provést před zahájením přípravy průzkumu spokojenosti svých zákazníků, je rozhodnutí, zda budou měřit spokojenost transakční nebo spokojenost vztahovou (Allen, 2004).

Transakční spokojeností se rozumí spokojenost s konkrétní transakcí (interakcí), ke které mezi zákazníkem a organizací došlo. Otázky, jejichž prostřednictvím je míra této spokojenosti zjišťována, mapují konkrétní dílčí „kroky“ uskutečněné interakce, a to v jejich chronologickém pořadí. Pacient, který přišel do ambulance v nemocnici, je tedy např. dotázan na jeho zkušenosti týkající se nákupu registračního poplatku, snadnosti/obtížnosti nalezení příslušné ambulance v budově nemocnice, obsluhy v centrální kartotéce, délky čekání na přijetí v ordinaci atd.

Cílem tohoto způsobu zjišťování spokojenosti zákazníků je identifikace problematických aspektů interakce se zákazníkem za účelem zlepšení procesů, získání zpětné vazby týkající se práce jednotlivých organizačních útvarů, jednotlivých pracovníků apod. Má-li být takové měření účinné, je důležité, aby bylo provedeno bezprostředně nebo co nejdříve (nejpozději do 24 hod.) po uskutečnění interakce.

Vztahová spokojenost je podstatně méně specifická – nevztahuje se ke konkrétní transakci/interakci, ale odráží obecnější pohled na nabídku služeb, organizaci služeb, chování

obsluhujícího personálu apod. Dotazy směřují k celkovému hodnocení služby založenému na předem definovaných kritériích kvality.

Rovněž rozhodnutí o tom, zda bude měřena spokojenost transakční či spokojenost vztahová, závisí na tom, k jakému účelu mají výsledky dotazování sloužit, resp. jakou informaci má měření přinést. V případě některých služeb je ovšem volba determinována rovněž charakterem a specifičností dané služby. Zatímco student vysoké školy má jako zákazník vysoké školy s danou organizací bohatou zkušenost, občan, který navštíví úřad veřejné správy pouze jednou za rok či jednou za několik let, není u určitých aspektů služeb (např. chování úředníků) svůj obecnější názor (logicky) schopen vyjádřit. Může se vyjádřit např. k přehlednosti orientačního značení v budově úřadu apod., pokud však jde o hodnocení práce úředníků, poskytnout může pouze informaci o míře své spokojenosti s jednou konkrétní transakcí.

Oba typy měření, tj. měření transakční a měření vztahové, mají tedy svůj specifický účel, své přednosti a svá omezení. Informace získaná tím či oním způsobem musí být navíc správně interpretována a využívána. V případě potřeby je ovšem možné provést průzkum hybridní, tj. u určitých aspektů služby se zeptat na poslední zkušenost, u jiných na obecnější hodnocení (Allen, 2004). Vždy je ale třeba jasně specifikovat, k čemu se respondent vyjadřuje, aby informace získaná prostřednictvím dotazování byla kvalitní a využitelná.

3.2.4 Možnosti využití výsledků měření spokojenosti zákazníků

V kontextu řízení kvality služeb je měření spokojenosti zákazníků, jak bylo vícekrát zdůrazněno, důležitým zdrojem zpětné vazby a východiskem pro zlepšování služeb. To je hlavní a obecný účel realizace měření spokojenosti zákazníků. Nemusí to však být účel jediný. Výsledky měření spokojenosti zákazníků mohou sloužit také jako vstup pro další organizační funkce a dílčí procesy, které jsou s dosahováním kvalitních služeb spojeny (Allen, 2004, doplněno):

1. Zdroj taktických informací pro zlepšování systémů a procesů

Měření spokojenosti zákazníků poskytuje – zejména jde-li o transakční měření – manažerům organizace informace o kvalitě klíčových operací a procesů. Znalost těchto informací umožňuje manažerům provádět systémové změny.

2. Zdroj informací pro efektivní alokaci zdrojů

Vědí-li manažeři, v jaké míře jsou jednotlivé aspekty poskytování služeb pro zákaznky důležité a v jaké míře jsou s jednotlivými aspekty poskytování služeb spokojeni (tj. podařilo-li se formou gap-skórů zjistit závažné problémy týkající se poskytování služeb), mohou cíleně stanovovat priority zlepšování a díky tomu efektivně hospodařit se zdroji, které mají k dispozici.

3. Zdroj informací pro efektivní odměňování

Měření spokojenosti zákazníků poskytuje informace o kvalitě práce pracovníků organizace. Může tedy být – zejména v případě transakčního měření - východiskem pro spravedlivé odměňování a diferenciaci mezi organizačními útvary či jednotlivci.

4. Zdroj informací pro efektivní vzdělávání

Prostřednictvím měření spokojenosti zákazníků jsou získávány informace o výkonnostních problémech existujících v organizaci. Příčinou výkonnostních problémů může být (mimo jiné) nedostatek znalostí a dovedností potřebných pro poskytování kvalitních služeb. Měření spokojenosti zákazníků by proto mělo být využíváno jako zdroj informací pro identifikaci vzdělávacích potřeb v organizaci a výsledky by měly mít svůj dopad ve vzdělávacích plánech a aktivitách.

5. Nástroj motivace a utváření zákaznický orientované kultury

Organizace veřejného sektoru jsou charakteristické tím, že je obtížné měřit jejich výkonnost. Proto jsou obvykle soustředěny spíše na procesy než na výsledky. Měření spokojenosti zákazníků, je-li prováděno kvalitně, ovšem poskytuje jasnou informaci o výkonu organizace, a to z hlediska, které je pro organizaci klíčové. Jsou-li výsledky nedobré, poskytují manažerům oprávněný důvod ke korektivním opatřením. Podaří-li se managementu organizace dosáhnout toho, že spokojenost klientů se zvyšuje, sdílení tohoto úspěchu v rámci organizace posiluje pocit smysluplnosti práce všech pracovníků a zvyšuje motivovanost pro další výkon.

6. Nástroj PR (public relations)

Dotazování klientů je pro občany a další zainteresované skupiny signálem, že organizace má zájem na zlepšování kvality služeb a spolupráci s občany/zákazníky. Důležité ovšem je, aby občané pocítili také snahu o využívání výsledků, aby vnímali přijatá opatření a výsledná zlepšení. Znamená to, že organizace by měla mít zavedeny mechanismy pro řešení urgentních problémů (aby občané pocítovali okamžité nápravné změny) a že pracovníci organizace by měli veřejnost informovat o opatřeních ke zlepšování kvality a jejich výsledcích (práce s dlouhodobými cíli). Nedojde-li k tomu, tj. občané nezaznamenají žádnou snahu o změny, mohou průzkumy spokojenosti sehrát negativní roli a posílit skepsi občanů.

7. Nástroj srovnávání s jinými organizacemi

Informace získané prostřednictvím měření spokojenosti zákazníků mohou být využity také v rámci projektů benchmarkingu/benchlearningu a posloužit ke srovnávání s jinými organizacemi a k učením se z jejich zkušeností. Předpokladem korektního srovnávání ovšem je, že měření spokojenosti zákazníků bude v organizacích prováděno jednotným způsobem.

4. Postup výzkumu a metody sběru výzkumných dat

4.1 Přípravná fáze

Předchozí kapitola naznačila, že má-li měření spokojenosti zákazníků přinést organizaci informace, které jí mají pomoci zlepšit kvalitu služeb a zvýšit spokojenost zákazníků, je důležité, aby management organizace ještě před zahájením prací na přípravě výzkumu formuloval konkrétní cíle provádění výzkumu a rozhodl, jakým způsobem chce výsledky dotazování využít.

V přípravné fázi by si měl management organizace položit následující klíčové otázky:

- Jaká rozhodnutí chceme na základě informací získaných výzkumem učinit? K čemu nám mají výsledky průzkumu sloužit?
- Jakou informaci potřebujeme průzkumem získat, abychom mohli příslušná rozhodnutí učinit? Co konkrétně chceme zjistit?

Příklad

Chceme odstranit slabá místa procesu poskytování služeb? Pak potřebujeme zjistit, s čím konkrétně nejsou naši zákazníci spokojeni.

Chceme vypracovat akční plán zlepšování, a to tak, abychom co nejefektivněji využili zdroje, které máme? Pak potřebujeme zjistit, která slabá místa jsou v souvislosti s očekáváními našich zákazníků nejkritičtější.

Chceme nabídnout zákazníkům rozšíření poskytovaných služeb? Pak potřebujeme vědět, co by uvítali.

Chceme posílit orientaci organizace na zákazníka a diferencovat odměny pracovníků podle kvality služeb poskytovaných zákazníkům? Pak potřebujeme porovnat kvalitu poskytování služeb v rámci jednotlivých organizačních jednotek.

Odpovědět si na výše uvedené klíčové otázky znamená specifikovat a jasně formulovat zcela konkrétní cíle měření spokojenosti zákazníků. Velmi užitečné pak je formulovat cíle v jejich hierarchii.

Příklad

Hlavní cíl:

- Identifikovat problémy kvality poskytovaných služeb

Dílčí cíle:

- Zjistit, které atributy kvality služeb jsou pro zákazníky důležité
- Zjistit, v jaké míře jsou zákazníci se službami (z hlediska jednotlivých atributů) spokojeni
- Identifikovat kritická místa kvality poskytovaných služeb (s čím zákazníci nejsou spokojeni a je to pro ně důležité)
- Porovnat míru spokojenosti jednotlivých segmentů zákazníků – identifikovat kritické segmenty zákazníků
- Zjistit konkrétní připomínky zákazníků k poskytovaným službám

Mnohým manažerům se může jevit konkrétní specifikace obsahu (co potřebujeme zjistit) a účelu (k čemu to potřebujeme zjistit) potřebných informací v přípravné fázi zbytečná. Je však velmi důležitá. Charakter informace, kterou potřebujeme získat, totiž diktuje, jaké metody výzkumu je třeba zvolit, kolika zákazníků je třeba se dotazovat a jakým způsobem je třeba výsledky zpracovat. Jsou-li cíle provádění průzkumu pouze vágní či obecné, může se stát, že výzkum bude proveden, prostředky budou vynaloženy, ale manažer nedostane takovou informaci, jakou ke svému rozhodnutí potřeboval. Získá sice určité informace, ovšem nejsou to ty informace, které jsou pro řízení organizace a zlepšování kvality poskytovaných služeb

klíčové. Jiným důsledkem pak může být skutečnost, že informace, které manažer získá, nejsou kvalitní - manažer se na ně při svém rozhodování nemůže spolehnout.

Vzhledem k tomu, že organizace veřejného sektoru jsou subjektem požadavků mnoha veřejných zájmů a mají řadu stakeholderů, je v přípravné fázi žádoucí uvážit ještě další skutečnosti:

- kdo je na výzkumu zainteresován, s kým vším bychom měli cíle výzkumu konzultovat
- komu budeme výsledky výzkumu prezentovat.

Zvážení všech těchto okolností předem a učinění příslušných rozhodnutí v jejich souvislostech zvyšuje pravděpodobnost, že výzkum bude proveden kvalitně a že přinese informace, které přispějí k optimálnímu rozhodování a účinnému řízení kvality poskytovaných služeb.

4.2 Metody sběru výzkumných dat

Jsou-li cíle výzkumu jasně specifikovány, je možné rozhodnout o tom, jakým způsobem je třeba výzkum provést, jaký postup sběru a zpracování výzkumných dat je pro dosažení cílů výzkumu vhodný a potřebný⁴⁵.

Existují dva základní postupy výzkumu spokojenosti zákazníků: postup kvalitativní a postup kvantitativní. Uvedené postupy se odlišují svým účelem, metodami sběru výzkumných dat, potřebnou velikostí souboru dotazovaných a způsobem zpracovávání dat.

4.2.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody jsou určeny k tomu, aby umožnily porozumět zákazníkům - jejich potřebám, očekáváním, zkušenostem se službou, důvodům jejich spokojenosti či nespokojenosti. Respondentům nejsou nabízeny žádné předem stanovené varianty odpovědí (jako je tomu u metod kvantitativních); dotazované osoby vypovídají podle toho, co považují za důležité a relevantní ony samy. Získání informace nahlížené z pohledu zákazníků je hlavním cílem a také hlavním přínosem využívání kvalitativních metod.

⁴⁵ Při sběru a zpracování výzkumných dat a při publikaci výsledků výzkumu je třeba respektovat podmínky zákona č. 101/2000 Sb. ze dne 4. dubna 2000 o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. Doporučuje se také přihlídnout ke stanoviskům Úřadu pro ochranu osobních údajů, které jsou publikovány na jeho webu (zde: <http://www.uouo.cz/uouo.aspx?menu=14>).

Mezi kvalitativní metody zjišťování spokojenosti zákazníků využitelné ve veřejném sektoru patří především:

- individuální rozhovor
- skupinový rozhovor
- metoda kritických událostí
- projektivní metody
- analýza pochval a stížností
- karty komentářů a doporučení

První čtyři uvedené metody, tj. individuální rozhovor, skupinový rozhovor, metoda kritických událostí a projektivní metody jsou metody založené na přímé komunikaci s respondenty. Aplikace uvedených metod je odborně náročnou činností, neboť příprava výzkumu i jeho zpracovávání vyžadují příslušné odborné znalosti a pro sběr výzkumných dat jsou zapotřebí patřičné komunikační dovednosti. Získání upřímných odpovědí ze strany respondentů navíc vyžaduje nezávislost tazatele. Realizace kvalitativních analýz založených na uvedených metodách by proto měla být svěřena specializovaným firmám s příslušnou kvalifikací a zkušenostmi.

Pochvaly a stížnosti a karty komentářů a námětů jsou metodami, při nichž zákazník poskytuje organizaci příslušné sdělení ze své iniciativy, a to většinou v písemné podobě. Využívání těchto dvou metod nevyžaduje angažování externí poradenské firmy, zpracování příslušných sdělení a řešení stížností bývá obvykle zabezpečováno pracovníky vlastní organizace. I v tomto případě je však žádoucí, aby byli příslušní pracovníci pro aplikaci těchto nástrojů vyškoleni.

Individuální (hloubkový) rozhovor

Individuálním rozhovorem (v případě, že je užíván jako kvalitativní výzkumná metoda⁴⁶) se rozumí volný rozhovor, při němž má tazatel připraveno rámcové schéma, ovšem nechává dotazovaného hovořit, citlivě reaguje na jeho sdělení a otázky přizpůsobuje vývoji rozhovoru. Smyslem daného postupu je podpořit hloubku výpovědi a především odkrytí a pochopit způsob uvažování a úhel pohledu respondenta.

⁴⁶ Individuální rozhovor může být užíván také jako metoda kvantitativní – viz dále v textu.

Rozhovor se odehrává „tváří v tvář“. Předpokladem úspěšnosti je navození příznivé atmosféry, získání důvěry respondenta, jeho ochoty ke spolupráci a k poskytování upřímných odpovědí. Důležité proto je, aby tazatel byl člověk zcela nezávislý na organizaci, pro kterou jsou rozhovory prováděny, a také aby se rozhovory odehrávaly v nerušeném prostředí, které upřímnost umožňuje. Položené otázky i odpovědi respondenta by měly být přesně zaznamenány⁴⁷, nejlépe formou audiozáznamu, poté doslovně přepsány a analyzovány.

Jako kvalitativní metoda bývají individuální rozhovory užívány v případech, že management organizace má jen nejasnou představu o očekáváních, potřebách a přáních svých zákazníků, chce zavést nové služby, ale neví, co by zákazníci nejvíce uvítali, nerozumí příčinám nespokojenosti svých zákazníků apod. Jsou to rozhovory, které jdou do hloubky a podrobnosti a které, mají-li přinést potřebnou informaci, trvají s každým jednotlivým respondentem zpravidla jednu až několik hodin.

Skupinový rozhovor/metoda focus group

Pojmem focus group je v kontextu marketingu označováno setkání skupiny zákazníků, která pod vedením facilitátora⁴⁸ diskutuje o svých zkušenostech s danou službou, o svých názorech, očekáváních a pocitech, které jsou se zážitky ze služby spojeny.

Má-li daná metoda přinést potřebné poznatky, je třeba, aby účastníky byli reální zákazníci (tj. lidé, kteří mají se službou zkušenost), a to takoví, kteří budou reprezentovat široký rozsah pohledů a názorů (zákazníci spokojení, nespokojení i indiferentní, lidé různého věku a vzdělání, ...). Žádoucí přitom je, aby se pozvaní respondenti vzájemně neznali, neboť uvedená skutečnost by mohla ovlivnit charakter jejich interakce a obsah jejich výpovědí.

Vzájemná interakce je pro aplikaci metody skupinového rozhovoru důležitá, neboť podněcuje další úhly pohledu a provokuje k vyjádření stanovisek. „Skupinová diskuse přináší navíc pluralitu možných pohledů a stimuluje tak u respondentů snahu po komplexnějších vyjádřeních“ (Vysekalová a Herzmann, 2006).

⁴⁷ K záznamu odpovědí se v kvalitativním výzkumu užívá písemný zápis, audiozáznam nebo videozáznam. S jakoukoliv formou záznamu musí respondent předem souhlasit.

⁴⁸ Pojmem facilitace se rozumí usnadnění průběhu sociálních procesů za využití příslušných moderačních a jiných technik.

Není-li v rámci jednoho sezení možné postihnout a vyčerpat všechny aspekty a souvislosti, které jsou důležité pro dosažení cíle výzkumu, mohou být provedeny série skupinových rozhovorů. Sezení lze zorganizovat také pro dílčí skupiny respondentů, tj. provést focus groups např. s častými a občasnými uživateli služeb, se zákazníky využívajícími odlišné typy služeb poskytovaných danou organizací apod.

Před zahájením focus group by měl být specifikován konkrétní cíl, kterého má být dosaženo, a formulovány výzkumné otázky, na které má výzkum s použitím dané metody přinést odpověď.

Příklad:

Cíl:

- Zjistit, jaké jsou determinanty spokojenosti čtenářů veřejné knihovny

Výzkumné otázky:

- Jaká kritéria volí čtenáři při výběru knihovny ?
- Co ovlivňuje spokojenost a nespokojenost klientů knihovny ?
- Jaké oblasti služeb a jakým způsobem je třeba zlepšit za účelem zvýšení spokojenosti klientů knihovny XY ?

Na základě cíle výzkumu a formulovaných výzkumných otázek by měla být připravena struktura základních temat, o nichž by mělo být diskutováno, a formulovány konkrétní, dílčí otázky, které budou účastníkům položeny. Sezení by mělo začínat snadnými a nekontroverzními otázkami, které otevřou a podpoří diskusi účastníků. Poté by měly následovat otázky, které jsou pro dosažení cílů focus group podstatné.

Příklad:

- Jak dlouho jste klienty knihovny XY ?
- Jak často knihovnu XY navštěvujete ?
- Proč jste si vybrali právě knihovnu XY ?
- Co je pro vás důležité, abyste byli s prací knihovny spokojeni?
- Jaké jste v knihovně XY zažili situace, při kterých jste nebyli jako zákazníci spokojeni ?
- Co byste chtěli, aby se v knihovně zlepšilo?
- Jaké aspekty poskytovaných služeb by měly být zlepšeny především?
- ...

Kladení vhodných otázek a moderování diskuse je úkolem profesionálního facilitátora. Není to však jeho jediný úkol. Facilitátor by měl také zajistit, aby v diskusi nedominoval jeden

člověk či jen několik jedinců, aby všichni účastníci měli stejnou možnost vyjádřit se a reagovat na to, co řekl někdo jiný, aby atmosféra diskuse byla uvolněná. Role facilitátora by proto měla být svěřena školenému člověku, který má znalosti o skupinové dynamice a je vybaven příslušnými dovednostmi - umí vhodným způsobem volit a formulovat otázky, podněcovat diskusi a rekapitulovat řečené, dokáže zvládat obtížné jedince a vypjatější situace, které mohou při vzájemné diskusi účastníků nastat. Důležité přitom je, aby sám zůstal neutrální a objektivní, aby do vlastní diskuse nezasahoval, ale aby naopak dobře naslouchal a uměl shrnout stanoviska účastníků a identifikovat podstatné myšlenky.

Za optimální počet účastníků focus group se považuje 8 – 12 osob a diskuse trvá obvykle 1 – 2 hodiny. Záznam z diskuse by měl být pořízen pomocí videokamery, a to tak, aby byl zachycen celý proces diskuse a dynamiky skupiny, tj. aby byly patrné i vzájemné reakce účastníků. Důležité je totiž nejen co bylo řečeno, ale také jak to bylo řečeno, význam mají projevy slovní i mimoslovní. Záznam diskuse by měl být podrobně analyzován a na základě analýzy by měly být formulovány závěry k výzkumným otázkám, které byly předem stanoveny.

Metoda kritických událostí

Kritickou událostí se rozumí konkrétní situace, kterou zákazník zažil v procesu „spotřeby“ služby a která vedla buď k pozitivnímu nebo negativnímu zážitku zákazníka. Při aplikaci metody kritických událostí je respondent požádán, aby si vybavil a detailně popsal několik situací, kdy byl s poskytnutou službou velmi spokojen, a několik situací, kdy odcházel velmi nespokojen.

Tazatel, který rozhovor provádí, musí dbát na to, aby odpovědi respondentů byly konkrétní a specifické. Pokud tomu tak není, měl by respondentovi položit vhodné doplňující dotazy směřující ke konkretizaci a upřesnění jeho odpovědí. Pokud tedy respondent např. řekne, že „pracovnice byla vstřícná“, tazatel by se měl zeptat „jak se vstřícnost pracovnice projevovala“ (viz Hayes, 1998). Důležité přitom je, aby respondentovy odpovědi nijak neovlivňoval, tj. aby neměl snahu pomáhat respondentům uváděním příkladů odpovědí apod.

Příklad pozitivní kritické události⁴⁹

Tazatel:

„Mohla byste si prosím vybavit nějaké své zkušenosti z návštěvy tohoto úřadu, kdy jste byla něco vyřizovat a odešla jste velmi spokojena ? Pokuste se, prosím, popsat několik takových konkrétních situací či konkrétních zážitků, kdy svou zkušenost hodnotíte jako pozitivní.“

Respondentka:

„No, tady na tomto odboru jsem spokojena vždycky“.

Tazatel:

„Čím to je, že jste tady vždycky spokojena ?“

Respondentka: „No, málo lidí tady je. Nejsou tady žádné ty čekací fronty. Je to rychle vyřízeno, a na internetu se navíc můžete podívat, jestli už ten doklad je vyhotoven“.

Příklad negativní kritické události

Tazatel:

„Mohla byste si prosím nyní vybavit nějaké své zkušenosti z návštěvy tohoto úřadu, kdy jste byla něco vyřizovat a odešla jste velmi nespokojena ? Pokuste se, prosím, popsat několik takových konkrétních situací či konkrétních zážitků, kdy svou zkušenost hodnotíte jako negativní.“

Respondentka:

„Nedávno jsem si šla udělat nový občanský průkaz a myslela jsem, že to bude tak do týdne, do čtrnácti dnů. A bylo to až za měsíc. Navíc když jsem tam šla já, tak jim stačilo nějaké potvrzení o sňatku. Když šel manžel, tak už jim nestačilo to, co stačilo mně, chtěli zase odcací list. Takže jsme prostě litali sem a tam. Je to takový nejednotný, jedna úřednice vyžaduje úplně něco jiného než druhá úřednice.“

„Nebo s ukončováním přechodu z mateřské na rodičovský příspěvek. Byla tam nějaká nesrovnalost v datech. Já jsem si zavolala na tu sociálku a oni mně řekli, že potřebuju doklad od zaměstnavatele. Takže já jsem dojela k zaměstnavateli. Tam mně normálně na papír vystavili potvrzení. Jela jsem si na tu sociálku. Načež oni řekli, že potřebuju to potvrzení mít v jejich formuláři. A nemohli jsme se dohodnout. Já jsem byla v té době těhotná a byla jsem těsně před porodem, tak mě to hodně naštvalo. Protože jet zase přes celé město bylo hodně protivný. A ani to nebylo na internetu. Protože na internetu už je většina těhlečtých formulářů, ale tento tam nebyl.“

Výhodou metody kritických událostí je, že příčiny spokojenosti či nespokojenosti nezjišťuje tazatel přímo, ale prostřednictvím zážitků respondenta, které mohou odhalit i méně uvědomované skutečnosti.

Výpovědi respondentů by měly být zaznamenány formou audiozáznamu a po doslovném přepisu analyzovány. Prostřednictvím analýzy lze zjistit, jaké aspekty služeb hodnotí respondenti pozitivně a jaké negativně, tj. jaké jsou silné a slabé stránky poskytování služeb,

⁴⁹ Příklady byly převzaty ze záznamu rozhovorů provedených v rámci řešení projektu GA ČR č. 402/07/1486, řešeného autory této publikace.

co determinuje spokojenost či nespokojenost zákazníků dané organizace (viz též Grönross, 2007). Materiál má ovšem i další možnosti využití. Vzhledem k tomu, že popisy situací spojených s nespokojeností klientů bývají často poměrně barvité, již jen seznámení pracovníků organizace s těmito „příběhy“ a s výroky respondentů může být ve vztahu ke zlepšení kvality služeb působivé. Typické příběhy pak mohou být velmi užitečné při přípravě tréninkových programů pro pracovníky dané organizace.

Projektivní metody

Projektivní metody jsou metody iniciující u respondenta nepřímou výpověď, která je založena na projekci jeho názorů a pocitů do reakce na určitou podnětovou situaci vztahující se k předmětu výzkumu. Podněty, na které má respondent reagovat, mohou být buď slovní či obrazové (popř. jejich kombinace). Respondentovi tak může být předložena např. nedokončená věta, kterou má dokončit, obrázek, u kterého má popsat, co se na něm děje apod. Vzhledem k tomu, že respondent do odpovědí nevědomě vkládá svoje zážitky a zkušenosti týkající se předmětu výzkumu, jsou prostřednictvím projektivních metod často získány výpovědi, které by při přímém dotazu nebyl respondent ochoten sdělit.

Ze slovních metod může být pro výzkum spokojenosti klientů organizací poskytujících veřejné služby použita např. metoda nedokončených vět, kreativní srovnávání či metoda označovaná v zahraniční literatuře jako „přátelský mimozemšťan“ (viz např. Rouch a Housden, 2003), z obrazových metod lze využít metodu interpretace obrázků, bubble test či metodu koláže.

Nedokončené věty

V testu nedokončených vět je dotázanému předložena sada vět, které má doplnit tím, co ho nejrychleji napadne, a to tak, aby věta byla smysluplná a souvislá. Při aplikaci této metody může být vhodné omezit respondenta časem – účelem vytváření časového tlaku je vyprovokování spontánních odpovědí, ve kterých se názory a postoje respondenta ke službám organizace projevují bez racionální korekce.

Příklad

Řekne-li se nemocnice XY, vybaví se mi
Sestry v nemocnici XY často.....
Tím, co na péči v nemocnici XY oceňuji, je
Mým nejhorším zážitkem z nemocnice XY je.....
U personálu nemocnice
Kdybych mohl v této nemocnici něco změnit, tak bych

Kreativní srovnávání

Metoda kreativního srovnávání (někteří autoři ji označují také jako metodu metafor) využívá srovnávání založeného na analogii. Respondenti mohou být např. vyzváni, aby přirovnali personál organizace k pohádkovým bytostem.

Příklad

Tazatel: „Kdyby sestřičky, které tady pracují, byly pohádkovými bytostmi, které bytosti by to byly ?“
Respondent: „Jsou tady nějaké víly z pohádky. Těch je ale málo. Většinou jsou to ježibaby nebo mladé nafárněné princezny.“
Tazatel: „Proč byste některé z nich přirovnal právě k ježibabě?“

Pohádková postava, kterou respondent použije, je v uvedeném příkladu vyjádřením typických rysů sester v konkrétní nemocnici. Důležitá je ovšem otázka „proč“, neboť vysvětlením volby své analogie respondent v podstatě tazateli popíše charakteristiky nemocničních sester, jak je na základě své zkušenosti vnímá.

Přátelský mimozemšťan

Úkolem respondenta je poradit přátelskému mimozemšťanovi, který nemá žádnou zkušenost s danou organizací a neorientuje se v poměrech, jak se chovat, aby dosáhl kvalitní služby a vstřícnosti personálu.

Příklad

Tazatel:

„Co byste poradil přátelskému mimozemšťanovi, neznalému poměrů na tomto úřadu – jak by se měl chovat, aby získal vyjádření úřadu k věci XY co nejdříve? “

Respondent:

„No, hlavně by měl přijít hned na začátku úředních hodin, protože musí počítat s tím, že tam bude hodně lidí. Taky by si měl dopředu všechno pozjišťovat, nastudovat si všechny zákony, aby s ním na úřadě nemávali. Potom by si měl ...“

Interpretace obrázků

Respondentovi je předložen kreslený obrázek, popř. fotografie znázorňující nejednoznačnou situaci (např. rozhovor pracovníka organizace a zákazníka). Úkolem respondenta je popsat, co na obrázku vidí, co se tam podle něj odehrává. Nejednoznačnost situace vede respondenta k tomu, že do interpretace obrázku vloží svůj zážitek, svůj způsob prožívání podobné situace. Respondentům mohou být také předloženy obrázky s různými situacemi a jejich úkolem je vybrat ty obrázky, které jim připomínají něco, co v organizaci (pro kterou je prováděn výzkum) zažili. Poté jsou vyzváni, aby popsali svůj zážitek.

Bubble test

Respondent dostane obrázek, na němž je stylizovaná postava jedné nebo více osob s bublinou nebo bublinami nakreslenými u úst (jako např. u komiksu). Úkolem respondenta je vepsat do bublin, co postavy říkají. Bubliny mohou být buď prázdné nebo může být u jedné z postav vložen text týkající se dané služby/organizace a respondent má v dalších bublinách reagovat na to, co bylo řečeno.

Metoda koláže

Respondent dostane staré noviny a časopisy, velký papír, nůžky a lepidlo a jeho úkolem je vytvořit koláž, vyjadřující jeho pohled na organizaci poskytující služby. Metoda se dá použít také skupinově – menší skupina lidí vytvoří koláž společně, přičemž vypovídající hodnotu má nejen výsledná koláž, ale také diskuse účastníků při její tvorbě.

Projektivní metody se málokdy užívají samostatně. Obvykle bývají zařazovány jako součást individuálních a skupinových rozhovorů, slouží tedy především jako doplňkové metody či jako nástroj k otevření diskuse na určitá témata. Vhodné jsou zejména v situaci, kdy nelze

očekávat, že by respondent dokázal či byl ochoten poskytnout přímou odpověď nebo když jde o postižení emocí a málo vědomých souvislostí.

Výhodou projektivních metod je, že dotazovaná osoba má při aplikaci mnohých z těchto metod jen malou možnost záměrně zkreslit výsledky, neboť neví, co se danou metodou sleduje. Všechny projektivní metody jsou ovšem metodami vysoce odborně náročnými. Jejich použití vyžaduje znalosti a intuici kvalifikovaného psychologa, který absolvoval výcvik v práci s danou technikou a má zkušenosti s její aplikací i interpretací.

Smyslem použití výše popsaných kvalitativních výzkumných metod je, jak již bylo uvedeno, dosažení porozumění zákazníkům. Cílem není zjistit „jak často“ či „v jaké míře“, ale „*co*“ a „*proč*“ - jaké jsou názory respondentů na poskytované služby, co si respondenti o organizaci myslí, jak ji vnímají, proč jsou se službami spokojeni či nespokojeni. Zkoumaný soubor (soubor dotazovaných) nemusí být v případě výše uvedených metod velký, dostačující může být i 12 – 15 osob. Nezajímá nás, *jak často* se určité odpovědi vyskytují, ale pouze *jaké* odpovědi se vyskytují. Sběr dat můžeme proto např. v případě rozhovorů ukončit v okamžiku, kdy je patrné, že odpovědi respondentů se již pouze opakují a že dalšími rozhovory nezískáváme novou informaci.

Analýza pochval a stížností

Pochvala či stížnost je klientovo vyjádření spokojenosti či nespokojenosti s poskytovanou službou. V případě pochvaly jsou obvykle uvedeny konkrétní aspekty služby, které klient (obzvláště) oceňuje, v případě stížnosti bývají uvedeny konkrétní příčiny nespokojenosti s poskytnutou službou.

Pochvaly a stížnosti jsou obvykle podávány v písemné podobě. Má-li organizace zájem na zlepšování kvality svých služeb a zvyšování spokojenosti zákazníků, měla by podávání stížností podporovat. Znamená to, že: (1.) by měla mít vytvořen efektivní systém pro přijímání, evidování, zpracovávání a řešení stížností, (2.) pracovníci organizace by měli mít k podávání stížností pozitivní postoj a chápat je jako příležitost ke zlepšení služeb a rozvoji organizace.

Má-li organizace podněcovat stížnosti zákazníků, znamená to, že by měla:

- upozorňovat zákazníky na tuto možnost, propagovat příslušné procedury a stížnosti prezentovat jako vítané upozornění na problém, který existuje,

- vytvořit srozumitelnou, rychlou a pro zákazníky co nejpohodlnější proceduru podávání stížností,
- v co nejkratším termínu na stížnosti reagovat a efektivním způsobem je řešit, informace o počtu a druhu přijatých stížností a opatřeních přijatých na základě stížností pravidelně zveřejňovat.

Žádoucí je přitom využívat moderní technologie (e-mailová pošta, www stránky....) a nabízet více možností, jak lze stížnost podat. Využití uvedených nástrojů zvyšuje rychlost reakce a pro klienty, kteří mají k dispozici internet, rovněž pohodlnost dané procedury.

Pochvaly a stížnosti však nemusí být podávány pouze písemně. Klienti by měli mít možnost chválit a stěžovat si rovněž ústně, ať už telefonicky či osobně. K tomu je ovšem zapotřebí rovněž vytvořit podmínky (zavést bezplatné linky, na které mohou zákazníci své stížnosti zavolat, uveřejnit kontakty na osoby, u nich je možno stížnost sdělit) – a systém zaznamenávání.

Pochvaly a stížnosti jsou v mnoha organizacích jediným nástrojem získávání informací o spokojenosti/nespokojenosti jejich zákazníků. Posuzují-li však organizace míru spokojenosti svých klientů s poskytovanými službami pouze podle počtu stížností, zůstávají ve značné „iluzi“. Výzkumy totiž jednoznačně prokázaly, že z celkového počtu nespokojených si stěžují pouhých cca 4% zákazníků (TARP, dle Cook, 2004). Stížnosti tak v podstatě představují pouhý „vrcholek ledovce“.

Proč si zákazníci nestěžují, i když jsou nespokojeni ?

1. Zákazník neví, jakým způsobem podat stížnost – je obtížné najít příslušné informace.
2. Procedura je příliš složitá, podání stížnosti stojí mnoho času – je zapotřebí speciální formulář, stížnost lze odevzdat pouze v úředních hodinách, je pracné si zjistit, kam má být stížnost zaslána...
3. Zákazníci jsou přesvědčeni, že jejich stížnost stejně nepovede k žádné změně.
4. Zákazníkům je osobně nepříjemné si stěžovat, cítí se v této situaci špatně.
5. Zákazníci se obávají důsledků své stížnosti pro ně osobně, a to zejména v případech, kdy jim daná služba nemůže být poskytnuta jinou organizací či kdy jsou na personálu organizace závislí (např. v nemocnici, ve škole,...).
6. Pro zákazníka je jednodušší změnit „dodavatele“ služby – přejít k jinému lékaři, zapsat se do jiné knihovny, ...

Zdroj: Whiteley, R., G., 1991, str. 40 – 41, doplněno

Přínosem podněcování stížností a efektivního provádění analýz stížností je skutečnost, že organizace získává rychlou a aktuální zpětnou vazbu a je průběžně upozorňována na problémy, které se při poskytování služeb objevují. Přijímání a zpracovávání stížností navíc není spojeno s vysokými náklady.

Analýza stížností by měla zahrnovat jednak kategorizaci stížností podle jejich obsahu, jednak sledování počtu stížností v jednotlivých kategoriích a celkově. Počet stížností by neměl být chápán, jak již bylo uvedeno výše, jako ukazatel míry spokojenosti zákazníků. Je však důležitým ukazatelem trendů – na základě vývoje počtu stížností lze orientačně zjistit, zda se kvalita poskytovaných služeb zhoršuje či zlepšuje, jaký druh stížností klesá (v jakém směru se služby zlepšují) a v jakém směru je naopak vývoj negativní. Srovnávání obsahu kategorií pak může napomoci identifikovat vznik nových problémů, souvisejících se změnami v očekávání klientů a s jinými okolnostmi uvnitř či vně organizace.

Karty komentářů a doporučení

Jako karty komentářů a doporučení jsou označovány karty obsahující jednoduchý formulář, jehož prostřednictvím může zákazník sdělit své názory, připomínky a náměty pro zlepšení služeb organizace. Aby daná metoda naplnila svůj účel, je důležité, aby karty byly snadno vyplnitelné, umístěné na vhodném místě (aby o nich zákazník věděl) a aby byly připraveny podmínky pro jejich anonymní získání i vyplnění. Účelné je, aby karty byly umístěny v každé dílčí organizační jednotce (v jednotlivých odděleních...). Mohou být ovšem umístěny i v elektronické podobě na www stránkách příslušné organizace.

Karty jsou obvykle anonymní. Zákazníci však mohou být vyzváni k tomu, aby sdělili svou adresu, pokud chtějí od organizace odpověď.

Příklad

**Vážená paní, vážený pane,
Vaše návrhy a připomínky velmi uvítáme. Pomáhají nám odstraňovat problémy a zlepšovat naše služby.**

Dne:

Jaký odbor jste dnes navštívil/a?

1. Odbor dopravně správních agend 2. Odbor sociálních služeb 3. Odbor organizační a vnitřních věcí 4. Obecný stavební úřad atd.
Vaše návrhy a podněty:
Vaše připomínky:
Pokud chcete odpověď od naší organizace, uveďte prosím kontaktní údaje: Jméno a příjmení: Poštovní adresa: E-mailová adresa: Tel:
Děkujeme Vám za Vaše návrhy/připomínky a za čas, který jste věnoval/a vyplnění. Kartu vhod'te prosím do schránky umístěné vedle hlavního vchodu.

Stejně jako v případě pochval a stížností, i v případě karet komentářů a doporučení nelze počet vyplněných karet chápat jako indikátor míry spokojenosti, nespokojenosti či loajality zákazníků. Karet totiž obvykle využijí pouze klienti s vyhraněnými názory. Obsah sdělení je ovšem užitečným zdrojem podnětů pro zlepšování a vývoj počtu jednotlivých kategorií připomínek a námětů je i v tomto případě užitečným ukazatelem trendů ve vývoji potřeb, očekávání a spokojenosti/nespokojenosti klientů organizace.

4.2.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou metody, jejichž účelem je identifikace míry výskytu určitých předem zvolených znaků. Na rozdíl od kvalitativního výzkumného postupu, kdy jde především o porozumění zákazníkům a zjištění toho, *co* si zákazníci myslí, při kvantitativním

postupu chceme zjistit *kolik* (zákazníků má určitý názor), *jak často* (se určité problémy vyskytují), *v jaké míře* (jsou zákazníci spokojeni či nespokojeni). Znakem, jehož míra výskytu může být sledována, tak může být např. konkrétní důvod nespokojenosti apod.

Má-li být měřena míra výskytu určitých znaků, znamená to, že znaky musí být předem zvoleny. To s sebou nese dva klíčové problémy kvalitního měření spokojenosti zákazníků:

1. je třeba definovat znaky/kritéria spokojenosti, které jsou pro měření spokojenosti zákazníků klíčové
2. kritéria spokojenosti je třeba definovat z pohledu zákazníků (blíže viz kap. 3.2.1).

Nástrojem k identifikaci kritérií spokojenosti z pohledu zákazníků jsou – jak bylo naznačeno v předchozích pasážích textu – kvalitativní výzkumné metody. Jejich prostřednictvím lze zjistit, co je pro zákazníky důležité, co determinuje jejich spokojenost/nespokojenost. Tvorbě kvantitativních nástrojů k měření spokojenosti zákazníků by proto měl předcházet kvalitativní výzkum, na základě jehož výsledků budou kritéria spokojenosti zákazníků (u konkrétní oblasti služeb) zvolena.

Mezi kvantitativní metody měření spokojenosti zákazníků patří především:

- Individuální dotazování
 - ústní (osobní rozhovor „tváří v tvář“, telefonický rozhovor)
 - písemné (dotazník)
- Mystery client

Individuální rozhovor

Je-li individuální rozhovor využíván jako kvantitativní výzkumná metoda, musí jít vždy o rozhovor *standardizovaný*, tj. o rozhovor s předem stanovenými otázkami. Otázky musí být všem respondentům kladeny naprosto jednotně; cílem je získat kvantifikovatelnou informaci, což vyžaduje, aby odpovědi byly srovnatelné.

Využity mohou být otázky:

- uzavřené (nabízející varianty odpovědí)
- polouzavřené (nabízející varianty odpovědí a možnost doplnit další, specifickou variantu odpovědi)
- otevřené (respondent odpovídá volně).

Vedle standardizovaného rozhovoru může být pro měření spokojenosti zákazníků využito rovněž *rozhovor polostandardizovaný*. V případě polostandardizovaného rozhovoru klade tazatel všem respondentům standardní otázky, ovšem v případě potřeby používá doplňujících otázek, které umožňují rozšíření odpovědi či hlubší porozumění odpovědím jednotlivých respondentů. Kvantitativní informace je tak doplněna o „podrobnosti“ kvalitativního charakteru. Odpovědi na doplňující otázky sice nelze kvantifikovat, ale slouží k doplnění informace a přispívají k adekvátní interpretaci kvantitativních výsledků výzkumu.

Má-li být metoda standardizovaného či polostandardizovaného rozhovoru dobře aplikována, je třeba, aby tazatelé měli předem připraven nejen seznam otázek, ale také přehledné záznamové tabulky, které umožní zaznamenávat odpovědi a následně je kvantitativně zpracovávat. V zájmu kvality sběru dat by také měli být příslušným způsobem vyškoleni.

Data zaznamenaná v záznamových tabulkách jsou poté uložena ve vhodném formátu do počítače a statisticky zpracována. V případě otevřených otázek je ovšem třeba nejprve: (1.) provést kategorizaci odpovědí (identifikovat kategorie odpovědí), (2.) jednotlivým kategoriím přidělit kódy, (3.) „okódot“ odpovědi respondentů (k jednotlivým odpovědím přiřadit příslušné kódy podle toho, do které kategorie odpovědi obsahově spadají). Přidělené kódy představují kategoriální proměnné; kvalitativní data jsme popsáním způsobem převedli na data kvantitativní, která lze statisticky zpracovat.

Individuální rozhovor může být prováděn „tváří v tvář“ (*osobní dotazování*) nebo telefonicky. Výhodou osobního dotazování je přímá vazba mezi tazatelem a respondentem, což např. znamená, že u otevřených otázek může tazatel podněcovat respondenta k obsáhlejší odpovědi nebo může v rámci rozhovoru využívat názorných pomůcek. Údaje získané osobním dotazováním mají navíc vysokou spolehlivost.

Výhodou *telefonického dotazování* je rychlost, nižší náklady na jeden kontakt (ve srovnání s osobním dotazováním) a vyšší úspěšnost než při užívání písemného dotazování. Doba, po kterou je respondent ochoten odpovídat, je ale při telefonickém rozhovoru mnohem kratší než u osobního dotazování.

Písemné dotazování

Písemné dotazování je metodou, která umožňuje získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase. To je jeden z hlavních důvodů, proč je dotazník nejčastěji užívanou metodou sběru dat týkajících se spokojenosti zákazníků.

Dotazníky mohou být distribuovány:

- osobně
- poštou
- elektronickou cestou (prostřednictvím e-mailu, www stránek).

Volba způsobu sběru dat ovlivňuje návratnost, míru anonymity respondenta a náklady.

Osobní dotazování je nejnákladnější variantou, ovšem zajišťuje vysokou návratnost (vysoké množství odpovědí ve vztahu k počtu oslovených respondentů) a vysokou kvalitu dat.

Elektronická distribuce je nejlevnější variantou sběru dat prostřednictvím dotazníku. V případě rozesílání dotazníků prostřednictvím e-mailu vznikají ovšem dva problémy: (1.) je třeba mít seznam příslušných e-mailových adres, (2.) respondentům není možné zaručit anonymitu. V případě dotazování prostřednictvím dotazníku vystaveného na www stránkách je sice anonymita respondentů zaručena, problémem je ovšem složení zkoumaného souboru, neboť na vystavený dotazník často odpoví pouze určité skupiny respondentů (mladší respondenti, respondenti mající přístup k internetu, velmi nespokojení respondenti atd.).

Distribuce dotazníků prostřednictvím klasické pošty vyžaduje mít adresy klientů. Náklady jsou podstatně vyšší než v případě rozesílání elektronickou cestou, neboť je třeba hradit (kromě papíru a obálky) poštovné a k tomu ještě ofrankovanou obálku s předepsanou zpětnou adresou (která by měla být k dotazníku v zájmu co nejvyšší návratnosti přiložena).

Nevýhodou sběru dat prostřednictvím klasické pošty či elektronických technologií je často poměrně nízká návratnost, a to zejména v případě, že respondenti nejsou na poskytnutí informace o své spokojenosti zainteresováni (nehodlají služby dále využívat, nevěří tomu, že by výsledky průzkumu byly skutečně využity ve prospěch klienta,...).

Pro dosažení co nejvyšší návratnosti je důležité dbát na přiměřenou délku dotazníku. K dotazníku je také třeba přiložit dobře formulovaný, motivující průvodní dopis, který vysvětlí účel dotazování a zdůrazní zajištění anonymity respondenta (je-li to možné).

Nevrátí-li se od obeslaných respondentů dostatečný počet dotazníků, je možné poslat těm, kteří neodpověděli (je-li k dispozici evidence) či všem respondentům ještě připomenutí. Po něm obvykle přichází ještě asi 10% z konečného počtu dotazníků. Další urgency jsou již málo účinné (Příbová a kol., 1996).

Postupu vývoje dotazníku k měření spokojenosti zákazníků je věnována samostatná kapitola (viz kap. 5).

Mystery client

Metoda mystery client (do češtiny by se dala přeložit jako „falešný zákazník“) spočívá v tom, že do organizace poskytující služby jsou vysláni falešní zákazníci, kteří prakticky testují kvalitu poskytnuté služby.

Falešný zákazník/tazatel je člověk, který je instruován o tom, jaké služby a na jaké úrovni by měl v dané organizační jednotce dostat. Chová se jako skutečný zákazník, a to podle předem připraveného scénáře, přičemž pečlivě sleduje, co skutečně dostává a jak se k němu pracovníci organizace chovají. Po interakci s personálem a zkušební „spotřebě“ služby ohodnotí kvalitu poskytnuté služby podle předem stanovených kritérií.

Příklad kritérií hodnocení personálu

Pracovník úřadu	určitě ano	spíše ano	tak napůl	spíše ne	určitě ne
hovořil vlídným tónem					
choval se ochotně a vstřícně					
poskytl potřebné informace					
hovořil srozumitelně					

Vzhledem k tomu, že tazatel hodnotí službu na základě jedné interakce, slouží metoda k měření transakční spokojenosti. Vhodná je zejména v situaci, kdy management organizace chce posoudit, nakolik jsou dodržovány stanovené standardy, kdy chce porovnat kvalitu práce

jednotlivých oddělení, zjistit efekt realizovaného vzdělávání za účelem zvýšení kvality poskytovaných služeb apod.

Má-li být metoda účinná, je velmi důležité, aby o tom, že bude metoda v organizaci využita, bylo informováno minimum lidí v organizaci, nejlépe pouze nejvyšší management. Pokud dojde k prozrazení, ztrácí využití metody smysl.

5. Dotazník k měření spokojenosti zákazníků – tvorba a použití

Tvorba dotazníku k měření spokojenosti se službami představuje uplatnění systematického postupu, zahrnujícího několik základních fází:

1. identifikace kritérií spokojenosti
2. tvorba položek a volba formátu dotazníku
3. tvorba instrukce a propojujících textů, formální úprava dotazníku.

5.1 Předvýzkumná fáze – identifikace kritérií spokojenosti zákazníků

Má-li výzkum spokojenosti uživatelů veřejných služeb přinést takové informace, které manažerům organizací veřejného sektoru pomohou ke správné volbě opatření a účinnému zlepšování služeb, musí být metody, které jsou k danému účelu užívány, založeny na kritériích kvality formulovaných z pohledu zákazníků. Tvůrce dotazníku proto potřebuje vědět, které atributy služby klíčovým způsobem determinují spokojenost zákazníků, resp. které charakteristiky služby jsou pro zákazníky důležité.

Na základě dosavadních výzkumů (viz kap. 3) je zřejmé, že spokojenost zákazníků s určitými typy služeb se odvíjí od různých aspektů těchto služeb. U každé služby, u které chceme zjišťovat spokojenost zákazníků, musíme proto znát všechny aspekty nebo kritéria, které spokojenost zákazníků ovlivňují, aby v dotazníku, jehož prostřednictvím má být spokojenost měřena, nechybělo žádné důležité hledisko. Výzkumy ukázaly, že některá kritéria jsou společná mnoha typům služeb, na druhé straně bylo ale také prokázáno, že odlišné typy služeb mají určité odlišné, specifické charakteristiky (viz kap. 3), které by – má-li být získána manažersky spolehlivá informace – v dotazníku k měření spokojenosti s těmito službami neměly chybět.

Vývoj dimenzí kvality

Základem pro tvorbu dotazníku mohou být dimenze, které byly prokázány vědeckým výzkumem a publikovány ve vědeckých časopisech (viz kap. 3.2.1). Užitečné ale mohou být i články v obchodních nebo profesních časopisech, přinášející praktické zkušenosti a pohled zkušených odborníků z praxe.

Ve většině oblastí veřejných služeb ovšem nejsou prozatím vědecké poznatky o tom, jaké dimenze kvality služeb jsou pro spokojenost zákazníků klíčové, k dispozici. Při vývoji dotazníku k měření spokojenosti zákazníků je proto nutné klíčová kritéria zákazníků nejprve identifikovat, a to pomocí předvýzkumu.

Předvýzkumná fáze bývá obvykle kvalitativní a metodologicky spíše méně strukturovaná. Ke sběru výzkumných dat bývají v této fázi využívány zejména:

- individuální (hloubkové) rozhovory
- skupinové rozhovory (focus groups)
- metoda kritických událostí (blíže viz kap. 4.2.1).

Použití je ovšem možné i kombinací uvedených metod.

Prostřednictvím všech tří uvedených postupů získáme minimálně zvukové nahrávky (v případě focus groups můžeme mít i videonahrávky), které doslovně přepíšeme, a vzniklé přepisy analyzujeme. Hledáme přitom co nejkonkrétnější popisy dobrých i špatných příkladů poskytování služby, pro kterou chceme vyvinout dotazník k měření spokojenosti zákazníků. Většinou přitom hledáme výrok obsahující konkrétní akční sloveso popisující chování pracovníků organizace poskytující služby (např. „úřednice mi poradila, co mám dělat“), nebo konkrétní přídavné jméno, které charakterizuje důležitý aspekt služby („informační tabule jsou přehledné“).

Výsledkem analýzy výše popsaných textových dat jsou tedy nějaké výroky, fragmenty vět, které se týkají kvality dané služby.

Např.:

Výrok 1: ...když jsem přišel k okénku, paní se na mě ani nepodívala

Výrok 2: ...toaleta byla neuklizená a chyběly tam hygienické potřeby

Výrok 3: ...bylo tam hodně lidí a měli tam jenom dvě židle

Výrok 4: ...úřednice byla přívětivá, pozdravila mě, hovořila vlídným tónem, usmívala se

Výrok 5: ...nejsou tam propisky, když si člověk zapomene svou, nemá čím něco napsat

Výrok 6: ...nečekal jsem tam dlouho

Důležité přitom je, aby žádný výrok (přinášející informaci o charakteristikách služby spojených se spokojeností/nespokojeností) nebyl vynechán. Je vysoce pravděpodobné, že některé zkušenosti/výroky respondentů budou podobné a budou se ve výpovědích opakovat. Například „nečekal jsem tam dlouho“, „nemusel jsem stát ve frontě“, „neúnosně dlouho jsem musela čekat“, „vadí mi, že se tady musí čekat ve frontách“ apod. To je obvykle známka toho, že údaje získané od respondentů nejsou nahodilé. Při analýze tedy zásadně uvádíme veškeré relevantní výroky, abychom výpovědi respondentů pokud možno nezkrátili. Teprve když máme představu o tom, kolikrát se určitý typ popisované zkušenosti v našich datech vyskytuje, můžeme ho zredukovat na určitý typický výrok a poznamenat si frekvenci jeho výskytu v našich datech.

Když jsou vypsány všechny výroky, následuje fáze jejich třídění podle toho, k jakým aspektům poskytované služby se vjadřují. Toto třídění (klasifikaci, kategorizaci) obvykle provádíme, aniž bychom si předem stanovili jednotlivé kategorie. V průběhu analýzy nám však obvykle začne být jasné, co je pro hodnocení spokojenosti nebo nespokojenosti s danou službou pro zákazníky klíčové. Např. výroky 1 a 4 ve výše uvedeném příkladu se týkají personálu, výrok 2 sociálního zařízení, výroky 3 a 5 pohodlí zákazníků, výrok 6 čekací doby.

Výroky, které obsahují informace o více aspektech pozitivního nebo negativního zážitku s poskytováním služby, je při analýze nutno rozdělit. Např. výrok 2 obsahuje dvě informace – že toaleta byla neuklizená a že tam chyběly hygienické potřeby. Smyslem popisovaného postupu je „hledání“ budoucích položek dotazníku. Ty by se měly ptát vždy jen na jeden aspekt služby, abychom získali rovněž jasnou odpověď respondentů. Podobně výrok 4 obsahuje celkem čtyři informace – že úřednice byla příjemná, pozdravila, hovořila vlídným tónem, usmívala se. Informace, že úřednice byla příjemná, je informací velmi obecnou. Další informace respondenta/respondentky (pozdrav, vlídný tón, úsměv) mají obecné hodnocení konkretizovat. Použitelné budou tedy tři samostatné výroky: úřednice pozdravila, hovořila vlídným tónem, usmívala se.

Jak naznačuje poslední uvedený příklad, ne vše může být v získaných datech zcela jasné, pochopitelné a okamžitě srozumitelné. Postupy a metody, jak zvýšit pravděpodobnost, že se ve výsledcích takové analýzy neobjeví pouhá okrajová charakteristika hodnocené služby, je více. Hlavním nástrojem je získání dostatečně bohatých dat. Pokud si nejsme relevantností

získaných dat příliš jistí (máme pocit, že nebylo vyřčeno všechno, výroky jsou hodně různorodé...), je třeba provést další rozhovory s dalšími zákazníky/respondenty. Jinou variantu zabezpečení kvalitního materiálu představuje paralelní analýza stejných dat různými lidmi. Tato data jsou analyzována nezávisle více lidmi a jejich výsledky jsou konfrontovány. Pokud se ve výsledcích vyskytnou závažné neshody, je třeba diskutovat možné příčiny a analýzy případně opakovat tak, aby se dospělo ke shodě.

Existují rovněž různé metody, jak zjišťovat shodu mezi jednotlivými posuzovateli a jak hodnotit samotný proces kódování neboli zařazování jednotlivých výroků k příslušným kritickým událostem. Bližší informace k těmto metodám jsou k dispozici v odborné literatuře (viz např. Hayes, 1998).

Jsou-li identifikovány typické výroky týkající se spokojenosti/nespokojenosti se službou, následuje fáze jejich kategorizace. Prostřednictvím kategorizace odpovědí dospějeme k obecnějším dimenzím kvality služby, které determinují spokojenost/nespokojenost zákazníků. Vzhledem k tomu, že výchozí výroky jsou velmi konkrétní, je často potřebné provést kategorizaci ve více stupních. Příkladem výsledku takové kategorizace je následující ukázka.

Oblast	Kategorie	Subkategorie	Příklady výroků
Podmínky poskytování služeb	Dostupnost služby	Úřední doba	Líbí se mi, že je více úředních dnů. Dobré úřední hodiny. Vadí mi, že úřední hodiny nejsou každý den
		Možnost parkování	Není kde zaparkovat
	Přístup na úřad	Přehlednost a srozumitelnost orientačního značení	Měli zmatený šipky na úřadě
		Pohodnost přístupu uvnitř úřadu	Líbilo se mi, že to mají v přízemí, že nemusím do schodů. Přístup pro matky s kočárem byl obtížný
	Pohodlí zákazníků	Možnost posadit se	Bylo tam hodně lidí a měli tam jen dvě židle
		Podmínky pro vypisování formulářů	Nejsou tam propisky, když si člověk zapomene svou, nemá čím něco napsat
		Doprovodné služby	Je tam možno udělat si přímo fotku

5.2 Konstrukce dotazníku

Jakmile jsme identifikovali (definovali) jednotlivé dimenze nebo kritéria, od kterých se odvíjí spokojenost zákazníků v dané oblasti služeb, je možné přistoupit k samotné konstrukci dotazníku. Její součástí je formulace jednotlivých položek spolu s volbou vhodného formátu odpovídání, formulace instrukcí, vysvětlujících textů, případně větvení dotazníku.

Na začátku tvorby dotazníku je třeba ujasnit si celkovou představu o tom, jak by měl dotazník vypadat. Rozhodnutí o celkové „koncepti“ dotazníku je z hlediska praktického přínosu a manažerské využitelnosti dat získaných dotazníkem velmi důležité. V případech některých dotazníků se např. můžeme u každého kritéria hodnocení služby ptát nejen na spokojenost, ale také na důležitost, čímž získáme data, která nám následně umožní zpracovat gap analýzu či matici důležitost/spokojenost apod. (blíže viz kap. 6.1).

Následující text je věnován různým aspektům tvorby dotazníku. Ve všech fázích tvorby dotazníku je ovšem třeba mít na mysli, že výsledek musí tvořit logický celek.

5.2.1 Tvorba položek

Základními jednotkami každého dotazníku jsou tzv. položky. Mohou mít formu otázky, ve většině případů se ale jedná o výroky (oznamovací věty) nebo jejich části, se kterými mají respondenti vyjádřit míru svého souhlasu nebo nesouhlasu (popř. jinak kvalifikovat nebo kvantifikovat svoji reakci na tuto položku).

Každá dimenze nebo kritérium kvality musí být v dotazníku zastoupena nejméně jednou, lépe ale více (samozřejmě různě formulovanými) položkami.

Nejdůležitějším hlediskem, které je třeba sledovat při psaní položek, je jejich jasnost a srozumitelnost pro všechny respondenty. Není úplně snadné vysvětlit, jak položky správně formulovat, spíše je možné napsat, jak to nedělat:

1. Neptat se v jedné položce na dva aspekty služby

V každé položce je nutné se ptát pouze na jeden jediný aspekt, kritérium/dimenzi spokojenosti. Pokud se totiž otázka skládá ze dvou částí (ptá se současně na dvě věci), je obtížné zjistit, zda respondent ve své odpovědi reagoval pouze na jednu z nich nebo na obě.

Odpověď, kterou takto položeným dotazem získáme, nepřináší jasnou informaci. Pro příklad lze uvést otázku „Stalo se vám, že jste museli dlouho čekat a obsluhující personál byl neochotný?“ Odpoví-li respondent na tuto otázku kladně, logicky by to mělo znamenat, že se mu staly obě uvedené situace – musel dlouho čekat a personál byl neochotný. Respondentovi se ale mohlo stát, že musel dlouho čekat, ale personál byl ochotný. Odpověďt záporně, jak by v tomto případě bylo logické, je pro něj ale intuitivně nepřijatelné – aspoň jedna situace popisovaná v položce nastala. Odpověď, kterou takto položeným dotazem získáme, nepřináší tedy jasnou a jednoznačnou informaci.

Ještě horší variantou by bylo, kdyby v dané větě byla použita spojka „nebo“. Otázka by tedy zněla „Stalo se vám, že jste museli dlouho čekat nebo že obsluhující personál byl neochotný?“ Když pomíneme problém s tím, že v češtině není zpravidla jednoznačně srozumitelné, zda spojka „nebo“ je vylučovací (ve smyslu „buď a nebo“) nebo nevylučovací, logicky kladná odpověď na tuto otázku připadá v úvahu tehdy, když nastane aspoň jedna z obou situací. Zpracovatel výzkumu ovšem neví, která ze situací to byla, nebo zda skutečně nenastaly obě. Opět tak dostává nejednoznačnou odpověď a tím i nekvalitní informaci. Spojkám v položkách je tedy třeba se jednoznačně vyhnout.

2. Nepoužívat dvojitý zápor

Další velmi nežádoucí prvek ve formulacích položek je dvojitý zápor. Příkladem může být výrok „Nesouhlasím s tím, že pracovníci úřadu se nechovají profesionálně“. Tato položka především představuje zbytečně složitě vyjádřenou myšlenku „pracovníci úřadu se chovají profesionálně“, se kterou lze bez problémů a jednoznačně vyjádřit souhlas nebo nesouhlas. Souhlas s tvrzením obsahujícím dvojitý zápor lze ale vyjádřit jak přitakáním (ano, souhlasím), tak záparem (ne, nesouhlasím). V rozhovoru s respondentem bychom zřejmě z kontextu pochopili, jak respondent svoji odpověď myslí, případně bychom mohli položit doplňující otázku. V dotazníku to ale není možné, proto použití položky s dvojitým záparem je třeba se v dotazníku vyhnout.

3. Nepoužívat nesrozumitelné (nejednoznačné) formulace

Jsou-li v dotazníku užity otázky zahrnující dva aspekty služby (viz bod 1) a dvojitě zápor (viz bod 2), jsou položky dotazníku nejednoznačné. Nejednoznačnost položky však může být způsobena také nevhodnou volbou slov. Např. položka „rychlost doplňování novinek v

knihovně“ může být respondentem pochopena jako rychlost, s jakou jsou novinky nakoupeny a zařazeny do knihovny. Tvůrce dotazníku měl ale na mysli „aktuálnost knihovního fondu“. Chceme-li se tomuto problému dotazníku vyhnout, je dobré požádat kolegy, aby si dotazník přečetli a kriticky posoudili jednoznačnost položek. Kromě toho je ovšem důležité před přípravou definitivní verze dotazníku provést tzv. pilotáž neboli pilotní testování. Znamená to, že pokusnou verzi dotazníku předložíme několika respondentům, které požádáme o zpětnou vazbu týkající se srozumitelnosti formulací. Důležité ale je, aby pilotáž byla prováděna na takovém vzorku respondentů, který reprezentuje skutečné zákazníky dané organizace. Připravujeme-li např. dotazník k měření spokojenosti zákazníků určitého konkrétního úřadu, musíme daný úřad navštívit a oslovit několik reálných návštěvníků úřadu, a to různého pohlaví, věku a vzdělání.

4. Nepoužívat sugestivní otázky

Dalším problémem, který může nastat, je používání sugestivních neboli návodných otázek. Otázka je sugestivní tehdy, když v sobě obsahuje náznak odpovědi. Pokud tedy má být odpověď vyjádřena formou souhlasu nebo nesouhlasu, sugestivně položená otázka naznačuje, že odpověď má být souhlas nebo nesouhlas. Sugestivně formulované jsou např. položky „čistota je nezbytný předpoklad dobré kuchyně“ nebo „neochota pracovníků odradí zákazníka od další návštěvy“. Společným znakem takto sugestivně formulovaných položek je hodnotící úsudek, který obsahují. Tento hodnotící úsudek je navíc v zásadě platný, představuje jakýsi „common sense“ – kdo by s uvedeným nesouhlasil? Pokud tedy použijeme sugestivně formulované položky, získáme zkreslené odpovědi, které budou výrazně posunuty směrem k souhlasnému pólu škály odpovědí (viz dále).

5.2.2 Volba formátu odpovědí (škál)

Formátem odpovědi se rozumí způsob, jakým respondent odpovídá na jednotlivé otázky. V zásadě lze rozlišit následující základní varianty formátu odpovědi (použitelné ve výzkumu spokojenosti zákazníků):

- volná odpověď
- nucená volba
- tzv. Likertova škála
- mnohonásobná volba

Volná (otevřená) odpověď

Nejjednodušším formátem odpovídání na položku dotazníku je volná odpověď, tj. taková odpověď, kdy nijak nepředepisujeme a neomezujeme možnost, jak lze na položku odpovědět. Příslušná položka dotazníku má v takovém případě formu otevřené položky, za níž ponecháme v dotazníku dostatek místa na to, aby respondent mohl vepsat svoji odpověď.

Tato forma odpovídání na položku je ale nejjednodušší pouze z hlediska autora dotazníku. Z hlediska analýzy dat získaných v podobě volných odpovědí se jedná naopak o formát nejobtížnější. Data získaná tímto způsobem jsou totiž v podstatě stejná jako data získaná z běžného rozhovoru. Analýza takových dat tedy spočívá v kategorizaci získaných odpovědí (podobně jako v případě hledání dimenzí kvality služby – viz výše).

Z uvedeného důvodu se otevřený typ položek v dotaznících používá spíše zřídka, a to zpravidla pouze jako doplněk jiných typů položek. Často používanou formou otevřené položky však je výzva respondentům, aby uvedli „jiné“ odpovědi, které v dotazníku nebyly předepsány, nebo aby „sdělili cokoli, co ještě považují k tématu za důležité“.

Nucená volba

Položky s nucenou volbou mohou mít různé podoby. Jde o to, že položka je tvořena nějakým zahájením, které může být tvořeno otázkou, celým výrokem nebo jenom částí (začátkem) výroku, a respondent volí odpověď z nabídnutých variant odpovědí, které mohou mít formu ano/ne/nevím, vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu nebo formu nabídnutých slov k dokončení výroku. Např.:

- | | |
|--|--|
| Líbí se vám prostředí knihovny ? | <input type="radio"/> Ano
<input type="radio"/> Nevím, nemohu se rozhodnout
<input type="radio"/> Ne |
| Uspořádání knih v regálech je velmi přehledné. | <input type="radio"/> Souhlasím
<input type="radio"/> Nemohu se rozhodnout
<input type="radio"/> Nesouhlasím |
| Uspořádání knih v regálech je | <input type="radio"/> přehledné
<input type="radio"/> nepřehledné |

Položky s nucenou volbou odpovědí je možné použít tehdy, když přesně víme, jaké varianty odpovědí je možné v případě dané položky očekávat, a/nebo když chceme respondenty přimět k tomu, aby se rozhodovali pouze mezi námi stanovenými variantami. K tomu je nutné, aby tvorba dotazníku byla podložena kvalitní teorií, která nám zaručuje, že v dotazníku budou zastoupeny všechny varianty odpovědí, které se v realitě mohou vyskytnout, popř. aby vycházela z kvalitativního předvýzkumu. Jinak může nastat situace, že neúplnou nebo nerelevantní nabídkou variant budeme svévolně omezovat odpovědi respondentů. Důsledkem pak bude, že naše data týkající se míry spokojenosti zákazníků s jednotlivými aspekty služeb budou neúplná či zkreslená a naše informace potřebná pro účinné zlepšování služeb organizace nekvalitní a nefunkční.

Likertovy škály

Tzv. Likertova škála je škála verbálně zakotvených variant odpovědí, jejichž prostřednictvím respondent vyjadřuje míru souhlasu nebo nesouhlasu, míru častosti nějakého děje apod. Vzhledem k tomu, že respondent je nucen volit z předložených variant odpovědí, dá se Likertova škála považovat rovněž za podtyp formátu nucené volby.

Např.

Se službami knihovny jsem:

- 1 velmi spokojen(a)
- 2 spíše spokojen(a)
- 3 ani spokojen(a), ani nespokojen(a)
- 4 spíše nespokojen(a)
- 5 velmi nespokojen(a)

Uspořádání knih v regálech je velmi přehledné.






- 1 Zcela souhlasím
- 2 Spíše souhlasím
- 3 Nemohu se rozhodnout
- 4 Spíše nesouhlasím
- 5 Zcela nesouhlasím

Jak často navštěvujete knihovnu XY ?

- 1 Nikdy
- 2 Několikrát za měsíc
- 3 Několikrát za týden
- 4 Každý den

Pro zjednodušení dotazníku pro respondenty mohou být jednotlivé stupně škály vyjádřeny rovněž graficky.

Ukázka části dotazníku využívajícího Likertovy škály (viz výše uvedený příklad 1) v grafické podobě:

Organizace a výkon knihovnických služeb	MÍRA SPOKOJENOSTI				
					
Přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech					
Čekací doba na možnost hledání v katalogu					
Čekací doba na internet					
Rychlost vyzvedávání knih ze skladu					
Rychlost zařazování vrácených knih					

Výhodou Likertových škál je možnost vytváření součtových indexů založených na součtech nebo průměrech odpovědí na různé položky. Podmínkou je ale tzv. vnitřní konsistence odpovědí na takové skupiny položek, kterou je možné statisticky ověřit ve fázi, kdy máme k dispozici dostatek odpovědí (minimálně několik desítek respondentů, lépe však alespoň 100).

Mnohonásobné volby

Předchozí formáty odpovídání mají tu společnou vlastnost, že respondent z nabídnutých možností volí vždy jen jednu variantu. Existují ale i typy otázek, pro jejichž zodpovězení je nejefektivnější variantou formát mnohonásobné volby. Např.:

- Zatrhňte všechny služby, které pravidelně využíváte:
- Výpůjčka knihy
 - Výpůjčka časopisu
 - Výpůjčka CD
 - Rezervace knihy
 - Rezervace CD
 - Čítárna
 - Jiná (uveďte prosím)
 -

Seřazení

Další variantou může být např. seřazení různých variant služeb podle oblíbenosti, důležitosti, apod.






5.2.3 Instrukce, formální úprava dotazníku






Má-li být dotazník přehledný a pro respondenty srozumitelný, je dobré rozčlenit jej na dílčí části (odpovídající jednotlivým oblastem posuzování služeb). Ke každé oblasti služeb, jejichž charakteristiky posuzuje respondent prostřednictvím příslušných škál, je dobré připojit otevřenou položku, která dá respondentovi možnost vyjádřit náměty a připomínky. Organizace může tímto způsobem získat důležité doplňující informace kvalitativního charakteru, které mohou pomoci pochopit prostřednictvím škály vyjádřená stanoviska respondentů, a které dávají respondentům možnost aktivně přispět ke zlepšení služeb organizace.

Kromě samotných položek musí dotazník obsahovat také instrukce. Ty musí respondentovi vysvětlit, co se od něj očekává, jakým způsobem má dotazník vyplňovat, jakým způsobem má zaznamenávat odpovědi atd. V případě, že dotazník je velmi složitý, a existuje obava, zda ho respondenti zvládnou vyplnit samostatně, je možné uvažovat o tom, že dotazník budou respondentům prezentovat tazatelé, kteří budou také zaznamenávat odpovědi.

Ukázka:

Přečtěte si, prosím, jednotlivé charakteristiky týkající se služeb knihovny XY a křížkem označte, nakolik jste s uvedenými charakteristikami služby knihovny XY spokojen/a.

Organizace a výkon knihovnických služeb	MÍRA SPOKOJENOSTI				
					
Přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech					
Čekací doba na možnost hledání v katalogu					
Čekací doba na internet					
Rychlost vyzvedávání knih ze skladu					
Rychlost zařazování vrácených knih					
Vaše konkrétní připomínky a návrhy týkající se organizace a kvality výkonu knihovnických služeb:					

Chování pracovníků knihovny	MÍRA SPOKOJENOSTI				
					
Vlídny tón při jednání s klienty					
Ochota poskytovat informace, respekt k potřebě zeptat se					
Ochota pomoci při vyhledávání knih v elektronickém katalogu					
Ochota pomoci při vyhledávání knih v regálech					
Ochota poradit při výběru knihy					
Vaše konkrétní připomínky týkající se chování pracovníků knihovny:					

Reliabilita a validita

Základními vlastnostmi kvalitních dotazníků k měření spokojenosti se službami jsou validita a reliabilita. Validní je taková metoda, která měří to, co má měřit, tzn. měří ten atribut, pro jehož měření byla zkonstruována. Validitu metody je možné empiricky (výzkumně) prokázat, je to však téma, které značně přesahuje možnosti této publikace.

Reliabilita je tzv. spolehlivost, s jakou metoda tento atribut měří. Pokud bychom např. chtěli dotazník vyhodnocovat tak, že budeme vytvářet součtový index z položek dotazníku týkajících se např. dimenze personálu (a dalších dimenzí), museli bychom prokázat, že lidé mají tendenci odpovídat na všechny položky týkající se personálu podobně – tzn. že člověk, který má tendenci souhlasit s jednou položkou, má také tendenci souhlasit s ostatními položkami, které mají tvořit tento index, a naopak, že člověk, který má tendenci nesouhlasit s jednou položkou, má také tendenci nesouhlasit s ostatními položkami. Této vlastnosti se říká vnitřní konsistence a jedná se o jeden ze způsobů zjišťování reliability.

Zjišťování validity a reliability dotazníků je poměrně odbornou záležitostí, proto čtenáře odkazujeme na příslušnou literaturu, v níž jsou postupy popsány (viz např. Urbánek, 2001).

5.3 Výběr zkoumaného souboru

5.3.1 Základní pojmy

Provádíme-li výzkum spokojenosti zákazníků se službami poskytovanými určitou organizací, naším cílem je získat výsledky, které budou dostatečně spolehlivě vypovídat o zákaznících této organizace, tj. které budeme moci zobecnit na všechny zákazníky této organizace (na základní soubor).

Základní soubor

Základní soubor neboli populace je souhrn všech jednotek zkoumání, kterých se týká problém, který ve výzkumu řešíme. Budeme-li tedy např. zkoumat spokojenost zákazníků určité konkrétní knihovny, základním souborem je soubor čtenářů této knihovny.

Není-li soubor zákazníků příliš velký, je možné dotázat se všech zákazníků. Ve většině případů je ale dotázání se všech zákazníků vzhledem k velikosti základního souboru nereálné, a proto se dotazujeme pouze souboru vybraných jednotlivců, který je označován jako výběrový soubor.

Výběrový soubor

Výběrový soubor (vzorek) je v případě výzkumu spokojenosti zákazníků soubor všech respondentů, kteří vyplnili náš dotazník. Cílem kvantitativního výzkumu je statisticky popsat tento výběrový soubor a výsledky prezentovat (s určitou mírou pravděpodobnosti) jako vlastnosti základního souboru. Aby byl takový závěr oprávněný, je nutné, aby byl výběrový soubor v klíčových charakteristikách podobný souboru základnímu – aby byl reprezentativní.

Je-li základním souborem soubor čtenářů určité konkrétní knihovny, pak výběrový soubor by měl odpovídat složení těchto čtenářů – měl by zahrnovat přibližně stejné procento mužů a žen, jako je procento mužů a žen mezi čtenáři dané knihovny, měl by „kopírovat“ procentuální zastoupení jednotlivých věkových a vzdělanostních skupin.

U veřejné knihovny, která má evidenci svých čtenářů, základní soubor známe. V mnoha organizacích veřejného sektoru však základní soubor neznáme – nevíme např. přesně, jaké je složení návštěvníků konkrétního úřadu místní správy. Můžeme sice znát složení obyvatel

dané obce, ale nevíme, kteří občané a jak často na úřad chodí. V takovém případě musíme pořídit některou z metod popsaných níže výběrový soubor, který je dostatečně rozsáhlý, a pokusit se prokázat reprezentativnost tohoto souboru dodatečně. To můžeme provést např. tak, že porovnáme dva výběrové soubory pořízené nezávisle na sobě v různém čase – jsou-li obě procedury výběru stejně adekvátní, pak by charakteristiky obou výběrových souborů měly být velmi podobné. O samotné reprezentativnosti takový postup vypovídá sice spíše nepřímě, ale dokonalou záruku nemůžeme mít nikdy (viz dále).

5.3.2 Metody výběru zkoumaného souboru

5.3.2.1 Pravděpodobnostní metody výběru

Reprezentativnosti souboru se obvykle snažíme dosáhnout tím, že do výběru zapojíme náhodu. Z toho důvodu je běžné používat pravděpodobnostní metody výběru. Základní metodou pravděpodobnostního výběru je **prostý náhodný výběr**. Princip pravděpodobnostního výběru spočívá v tom, že všechny prvky (osoby) základního souboru mají stejnou šanci (pravděpodobnost) stát se součástí výběrového souboru. Provedení prostého náhodného výběru je podmíněno existencí seznamu zákazníků, např. všech členů knihovny. Z takového seznamu je potom možné pomocí nějakého pravidla (např. každý dvacátý člověk z abecedně seřazeného seznamu) nebo pomocí náhody (např. pomocí kostek nebo generátoru pseudonáhodných čísel) vybrat určitý počet osob a vytvořit tak výběrový soubor.

Někde na půli cesty mezi pravděpodobnostními a nepravděpodobnostními metodami výběru je tzv. **kvótní výběr**. Jeho předpokladem je znalost složení základního souboru, na jejímž základě vytvoříme výběrový plán tak, abychom naplnili výběrový soubor respondenty s určitými charakteristikami tak, aby složením odpovídal složení základního souboru. Kvótní výběr může mít např. tu podobu, že skupina tazatelů sbírajících data v knihovně dostane za úkol oslovit určitý počet žen a mužů, určitý počet lidí jednotlivých věkových kategorií apod. (s určitou mírou volnosti). Drobné odchylky od předepsaného plánu se při větším počtu respondentů vzájemně vyrovnají a výběrový soubor je díky tomu reprezentativní.

5.3.2.2 Nepravděpodobnostní metody výběru

Existují populace, ze kterých není možné vybírat náhodně. Např. populace čtenářů určitých internetových stránek, populace klientů občanských poraden, populace klientů organizací poskytujících služby v oblasti prevence, péče a léčby závislostí apod. Jinými slovy – u některých typů veřejných služeb existují tzv. skryté populace. Z nich je nutné vybrat jinými způsoby, mnohdy zcela záměrně.

Místní a časový výběr

Nejjednodušší způsob, jak získat možnost kontaktu s členy určité populace, je přijít na nějakou akci, která tuto skupinu zajímá. Pro příklad můžeme uvést např. setkání rodičů, jejichž děti navštěvují určitý speciální typ mateřských škol. Čtenáře konkrétních internetových médií je zase nutné oslovit přímo na webu, na stránkách, které chodí číst.

Výběr kontrastních skupin

Budeme-li se např. zabývat spokojeností v organizaci, která má řadu poboček, a zjistíme, že některé pobočky jsou trvale hodnoceny vysoce a jiné trvale hodnoceny níže, bude nás zřejmě zajímat, proč tomu tak je. V této situaci je zbytečné zkoumat celou populaci poboček. Efektivnějším způsobem je záměrně vybrat skupinu vysoce hodnocených a skupinu níže hodnocených poboček a porovnat je.

Výběr metodou sněhové koule

Tato metoda výběru spočívá v tom, že kontaktujeme několik málo členů populace (zákazníků konkrétní organizace poskytující služby) a požádáme je, aby nám odpověděli na naše otázky. Poté je požádáme, jestli by nám neposkytli kontakty na další svoje kolegy a přátele, kteří využívají stejnou službu. Tímto způsobem můžeme po určité době dokázat „nabalit sněhovou kouli“ výběrového souboru, která bude obsahovat dostatečný počet respondentů.

5.3.3 Určení nutné velikosti výběrového souboru

Má-li výzkum spokojenosti zákazníků přinést spolehlivé informace pro rozhodování managementu organizace, musí mít výběrový soubor dostatečnou velikost. Co ale znamená pojem dostatečná velikost výběrového souboru?

Hlavním východiskem pro stanovení potřebné velikosti výběrového souboru je uvědomění si toho, jakých cílů má být výzkumem dosaženo, resp. jaké konkrétní informace má výzkum přinést. Chceme pouze zjistit, zda a v jaké míře jsou čtenáři knihovny celkově spokojeni nebo budeme chtít porovnávat spokojenost s jednotlivými odděleními knihovny? Zajímá nás, zda spokojenost čtenářů souvisí s věkem? Potřebujeme vědět, jaké aspekty služeb jsou důležité pro čtenáře jednotlivých věkových kategorií? Zodpovězení uvedených otázek vyžaduje odlišné způsoby zpracování dat a klade své nároky rovněž na velikost výběrového souboru.

V zásadě potřebujeme znát čtyři informace:

- Použitý statistický test

Pro každý statistický test je povaha vztahů mezi následujícími veličinami jiná. Principy jsou podobné, ale v souvislosti s konkrétními výpočetními postupy se některé detaily liší. Informace k tomuto aspektu stanovení výběrového souboru je možné nalézt v příslušných odborných pramenech – viz např. Cohen (1969) nebo stručné výtahy jako StatSoft (2010).

- Velikost efektu

Velikostí efektu se rozumí předpokládaný rozdíl mezi nulovou hypotézou a realitou (viz dále). Pokud je velikost efektu, který chceme statistickým testem prokázat, velká, potřebujeme menší výběrový soubor, pokud je velikost efektu naopak malá, potřebujeme větší rozsah výběrového souboru.

- Statistická významnost

Jak je uvedeno dále, jedná se o povolené riziko tzv. planého poplachu, tzn. pravděpodobnost výsledku, který bude svědčit proti platnosti tzv. nulové hypotézy, přestože nulová hypotéza platí. Tuto hodnotu se snažíme minimalizovat, obvykle se stanovuje na 0,01 nebo 0,05 (tzn. 1% nebo 5%). Viz další text (kap. 5.4).

- Síla testu

Síla testu je pravděpodobnost výsledku, kdy se např. dvě oddělení knihovny výrazně liší v hodnocení spokojenosti s úrovní poskytovaných služeb, a my to správně zjistíme, náš test to odhalí. Sílu testu určujeme podobně jako statistickou významnost předem (viz dále), obvyklé konvenční hodnoty se pohybují mezi 0,8 a 0,9 (tzn. 80-90%).

Výsledkem vyhodnocení informací uvedených výše je velikost (tzv. rozsah) výběrového souboru, který je nutný k tomu, aby daný statistický test pro předpokládanou velikost efektu přinesl výsledek na dané hladině statistické významnosti s danou silou testu.

Pokud pracovníci organizace veřejného sektoru provádějí výzkum spokojenosti svých zákazníků vlastními silami (tj. nezadají jej profesionální agentuře) a pověření pracovníci nejsou zběhlí ve výše uvedených úvahách, je vhodné nechat si příslušné výpočty provést někým, kdo je ovládá a kdo nutnou velikost výběrového souboru správně stanoví. Správné rozhodnutí o velikosti výběrového souboru je důležité proto, aby organizace neplýtvala časem a prostředky na výzkum, který nepřinese kvalitní a spolehlivé výsledky a který nemá šanci nic prokázat.

Pro určování velikosti výběrového souboru existuje statistický software, např. komerční Statistica, SPSS nebo nekomerční GPOWER (Erdfelder, Faul, Buchner, 1996).

5.4 Statistické zpracování kvantitativních dat

5.4.1 Příprava souboru dat

Než začneme data analyzovat, musíme je ve vhodném formátu uložit do počítače. Řádově desítky, většinou však stovky respondentů znamenají takové množství dat (většinou v číselné podobě), že je nemůžeme zpracovat jinak. Samotná analýza dat se provádí za pomoci vhodného software. Většina statistického software dokáže načíst data, která jsou ve formátu nějakého tabulkového procesoru, tzv. spreadsheetu, např. MS Excelu nebo jiného programu např. v balíku Open Office. Většina těchto programů obsahuje dokonce nástroje pro statistickou analýzu, takže zkušenější uživatel může s analýzami začít už v nich.

Soubor dat se obvykle vytváří tak, že odpovědi jednotlivých respondentů jsou přepsány do řádků v tabulce tak, že jednotlivé znaky (odpovědi na konkrétní otázky, nazývané také proměnné) jsou umístěny ve sloupcích. Jinak řečeno – ve sloupcích tabulky jsou jednotlivé proměnné, v řádcích tabulky jsou jednotliví respondenti.

Fázi ukládání dat by měl mít zpracovatel výzkumu plně pod kontrolou. Pokud numerická data zadávají do počítače osoby, kterým nezáleží na kvalitě výsledků, může se stát, že se v uložených datech objeví chyby. Přesnost přepisu dat je proto třeba kontrolovat. To lze provést např. tak, že se určitá část dotazníků (např. 10%) uloží dvojmo (různí lidé ukládají

různé dotazníky), a v případě nesrovnalostí zjištěných na základě předběžných oddělených analýz těchto dvakrát uložených dat se provede podrobnější kontrola.

Před samotným zpracováním dat je často třeba řešit ještě otázku tzv. chybějících dat. Tento problém nastává např. v případech, kdy respondenti přehlédnou či záměrně vynechají některou otázku. Pokud v datech chybí některé odpovědi, musíme se rozhodnout, zda pro nás nepřítomnost odpovědi znamená využitelnou informaci nebo ne. Příkladem takových problematických odpovědí mohou být někdy odpovědi „nevím“. Pokud chceme používat tzv. Likertovu škálu (viz kap. 5.2.2) a někteří respondenti nemají s hodnocením konkrétní položky zkušenosti, je připojení varianty „nevím“ u otázky nutné, aby respondenti neodpovídali nesmyslně. Odpověď „nevím“ ale není součástí takové škály, takže mnohdy jediná možnost, jak s ní v datech zacházet, je uvést její absolutní a relativní četnost (procento výskytu) a v dalších analýzách s ní nepracovat. Odpovědi „nevím“ pak z tohoto pohledu znamenají chybějící data.

5.4.2 Statistický software

Jednoduchá statistická analýza je zvládnutelná i s pomocí kalkulačky, složitější analýzy ale vyžadují použití statistického software. Programy, které jsou v současnosti na trhu k dispozici, jsou např. SPSS, PASW Statistics, Statistica, SAS, S-plus, Systat, SCSS a mnoho dalších. Existuje také software s názvem R, který je v případě nekomerčního použití zadarmo a je vytvářen (programován) samotnými uživateli.

5.4.3 Stručný přehled statistických metod a analýz

V následujícím textu jsou krátce představeny některé metody statistické analýzy dat. Účelem textu je poskytnout čtenáři základní, informativní přehled o existujících metodách a jejich účelu.

Statistických postupů a metod existuje v současné době velmi mnoho a dokonce i rozsáhlé učebnice mohou jednotlivé přístupy pouze stručně představit, proto je třeba, aby se zájemce o hlubší pochopení obrátil k odborné literatuře v češtině nebo dalších jazycích (viz např. Hebák a Hustopecký, 1987; Hendl, 2004; StatSoft, Inc., 2010).

5.4.3.1 Explorační a konfirmační metody

V rámci statistických metod jsou rozlišovány dvě základní skupiny:

- explorační (popisné) statistické postupy a metody
- konfirmační (inferenční/indukční) metody.

Explorační metody

Popisnými postupy nebo indexy zjišťujeme základní charakteristiky jednotlivých proměnných a vztahy v datech. Např. tzv. centrální tendenci neboli polohu hodnot určité měřené proměnné lze zjistit mnoha způsoby, souhrnně nazývanými střední hodnoty:

- pomocí modu (nejčastěji se vyskytující hodnoty v datech)
- pomocí mediánu (hodnoty, která dělí soubor dat na dvě poloviny – tu, jejíž hodnoty jsou nižší nebo rovny mediánu, a tu, jejíž hodnoty jsou vyšší než medián)
- pomocí aritmetického průměru (součtu hodnot děleného celkovým počtem hodnot).

Je pochopitelné, že u kategoriálních (tzv. nominálních) dat (např. pohlaví nebo typ vzdělání) nemá smysl zjišťovat aritmetický průměr ani medián (hodnoty tohoto typu není možné dokonce ani logicky uspořádat podle velikosti). Jedná se pouze o označení kategorií odpovědí, o numerické symboly pro jednotlivé kategorie.

Další typ dat, tzv. ordinální data, jsou data poskytující informaci o tom, zda daný objekt má určité měřené vlastnosti více nebo méně než jiný objekt, ale neříkají, o kolik. Příkladem takových dat je např. vzdělání respondentů kódované následujícím způsobem:

1 = „základní“

2 = „vyučení(a)“

3 = „středoškolské“

4 = „vysokoškolské“

V případě takových dat je možné hodnoty seřadit podle velikosti. To znamená, že lze zjistit medián (a samozřejmě i modus). U těchto dat ale stále ještě nedává smysl počítat aritmetický průměr, protože rozdíly mezi hodnotami 1, 2, 3 a 4 z výše uvedeného kódování proměnné vzdělání nejsou stejné – resp. rozdíly mezi základním vzděláním, vyučením, středoškolským vzděláním a vysokoškolským vzděláním nelze považovat za stejné nebo vzájemně porovnatelné. Aritmetický průměr lze tedy vypočítat až v případě proměnných, které jsou tzv. intervalové, což znamená, že rozdíly mezi jednotlivými po sobě následujícími hodnotami je

možné považovat ze stejné nebo alespoň porovnatelné (tj. např. rozdíl mezi 1 a 2 je stejný jako rozdíl mezi 3 a 4).

Kromě tzv. charakteristik polohy neboli centrální tendence, popsanych výše, se zjišťují také další charakteristiky. Ty se týkají rozložení hodnot jednotlivých měřených proměnných. Typů rozložení je velmi mnoho; v případě práce s lidskými charakteristikami a odpověďmi se velmi často uvažuje o rozložení normálním, které je charakteristické svým symetrickým zvonovitým tvarem. Známe ale i další rozložení proměnných – např. chí-kvadrát, Weibullovo, exponenciální, rovnoměrné atd. (viz např. Hendl, 2004).

Podobnost jakéhokoli rozložení hodnot nějaké zjištěné (tzv. empirické) proměnné s nějakým teoretickým rozložením nejlépe posoudíme pomocí vhodného grafu – histogramu, polygonu apod. Pokud je tedy možné o rozložení určité empirické proměnné prohlásit, že je např. normální, je možné kromě již zmíněných indexů polohy vypočítat další popisné parametry.

Tyto další parametry popisují např. míru variability dat neboli míru, do jaké jsou zjištěné hodnoty empirické proměnné rozmanité, lišící se navzájem – jedná se např. o rozpětí, kvartilovou odchylku, směrodatnou odchylku, rozptyl atd. (viz např. Hendl, 2004; StatSoft, 2010).

Všechny dosud uvedené indexy a postupy jsou tzv. jednorozměrné, protože popisují pouze hodnoty jedné proměnné. Existují ale také tzv. vícerozměrné statistické metody, ať už grafy zobrazující společné rozložení dvou a více proměnných (tzv. tečkový diagram, korelační graf nebo scatterplot), nebo různé indexy vyjadřující míru těsnosti vztahu mezi dvěma a více proměnnými (např. chí-kvadrát, korelační koeficient).

Konfirmační metody

Konfirmační metody neboli metody statistické indukce jsou statistickými metodami v nejvlastnějším smyslu slova, protože jsou určeny k testování tzv. statistických hypotéz. Tyto statistické hypotézy se týkají nikoli výsledků (např. rozdílů v průměrných hodnotách mezi skupinami nebo vztahů mezi proměnnými) zjištěných z dat výběrového souboru, ale hypotetických výsledků v základním souboru (populaci).

Jedná se tedy o testování statistických hypotéz, které používá indexy popisné statistiky určitým systematickým způsobem, který vychází z matematické statistiky a teorie pravděpodobnosti. Postup provádění statistického testu je zhruba následující:

1. V souvislosti s tím, co chceme zjistit, zformulujeme tzv. nulovou hypotézu (H_0), která se tak jmenuje proto, že obvykle vyjadřuje nepřítomnost rozdílu mezi průměry skupin (tzn. $m_1 - m_2 = 0$), vztahu mezi proměnnými (tzn. korelace $r_{XY} = 0$), vlivu proměnné na jinou proměnnou apod. Potom zformulujeme tzv. alternativní hypotézu jako logickou negaci hypotézy nulové (H_A).

Příklad:

H_0	H_A
Průměrné hodnocení chování obsluhujícího personálu zákaznicky muži a zákaznicky ženami se neliší	Průměrné hodnocení chování obsluhujícího personálu zákaznicky muži a zákaznicky ženami se liší
Neexistuje vztah mezi věkem a hodnocením spokojenosti s touto službou	Existuje vztah mezi věkem a hodnocením spokojenosti s touto službou

Alternativní hypotézy jsou v obou příkladech zformulovány jako prosté negace hypotéz nulových. Jedná se o tzv. oboustranné alternativní hypotézy. Jinou možnost by představovaly tzv. jednostranné alternativní hypotézy, které by se týkaly konkrétního směru vztahu nebo rozdílu. V prvním příkladě by jednostranné alternativní hypotézy zněly:

HA1: Průměrné hodnocení chování obsluhujícího personálu je vyšší u zákazníků mužů než u zákazníků žen

nebo

HA2: Průměrné hodnocení chování obsluhujícího personálu je vyšší u zákazníků žen než u zákazníků mužů

Ve druhém případě by jednostranné alternativní hypotézy vyjadřovaly směr vztahu:

HA1: Mezi věkem a hodnocením spokojenosti s touto službou existuje kladný vztah (tzn. respondenti vyššího věku hodnotí spokojenost výše než respondenti nižšího věku)

nebo

H_{A2} : Mezi věkem a hodnocením spokojenosti s touto službou existuje záporný vztah (tzn. respondenti vyššího věku hodnotí spokojenost níže než respondenti nižšího věku)

2. V druhém kroku se zvolí vhodný statistický test. Jeho volba je založena na formulaci H_0 a H_A . Např. první příklad by byl řešitelný pomocí t-testu (který je určen pro porovnání dvou skupinových průměrů), zatímco druhý pomocí analýzy rozptylu (tzv. ANOVA, která porovnává více než dva skupinové průměry) nebo korelační analýzy (která zjišťuje míru těsnosti lineárního vztahu dvou proměnných). Citované knihy obsahují podrobnější návody, jak takové testy provádět (Hebák a Hustopecký, 1987; Hendl, 2004; StatSoft, Inc., 2010).

Statistické testování hypotéz se provádí tím způsobem, že pro každý typ testu se vypočítá tzv. testová statistika, která vyjadřuje míru kvantitativního rozdílu mezi numerickým vyčíslením nulové hypotézy (H_0) a skutečným stavem vypočteným na základě empirických dat. Pokud hodnota této testové statistiky přesáhne určitou kritickou hodnotu, rozdíl mezi H_0 a skutečností je považován za takzvaně statisticky významný a zamítáme platnost nulové hypotézy. V takovém případě se přikláníme spíše k alternativní hypotéze (H_A).

3. Ve třetím kroku se stanoví tzv. hladina významnosti neboli hodnota alfa. Jedná se vlastně o podmíněnou pravděpodobnost toho, že chybně zamítneme H_0 ve prospěch H_A za podmínky, že H_0 ve skutečnosti platí – laicky, ale trefně tedy můžeme mluvit o riziku planého poplachu. Na této hodnotě hladiny významnosti závisí tzv. kritická hodnota testové statistiky. Pokud je testová statistika vypočtená v kroku 2 vyšší než tato kritická hodnota, je výsledek testu tzv. statisticky významný (viz dále).

Často volená hodnota hladiny významnosti je 0,05, tedy 5% riziko toho, že např. prohlásíme, že se muži a ženy mezi sebou liší v hodnocení svojí spokojenosti s určitým aspektem služby, přestože to není pravda. Čím nižší hodnota je zvolena, tím přísnější nebo opatrnější ve svém výzkumu jsme. Nejčastěji se volí hodnoty 0,05 (5%) nebo 0,01 (1%) – to jsou ale pouze konvence, v zásadě nic nebrání zvolit hodnotu 0,08 (8%) nebo 0,10 (10%).

4. V posledním kroku se vypočtená hodnota testového kritéria porovná s kritickou hodnotou pro daný test a zvolenou hladinu významnosti. Pokud je hodnota testového kritéria vyšší než kritická hodnota, je výsledek tohoto testu tzv. statisticky významný a H_0 je zamítnuta ve prospěch H_A .

Postup uvedený v předchozích čtyřech bodech má spíše didaktický charakter, protože většinu kroků daného postupu provádí v současnosti již statistický software. Pokud ale tento postup ovládáme, jsme schopni provést libovolný statistický test pouze na základě znalosti vzorců a tabulek příslušných kritických hodnot pouze pomocí kalkulačky nebo tabulkového procesoru.

5.4.3.2 Příklady statistických testů

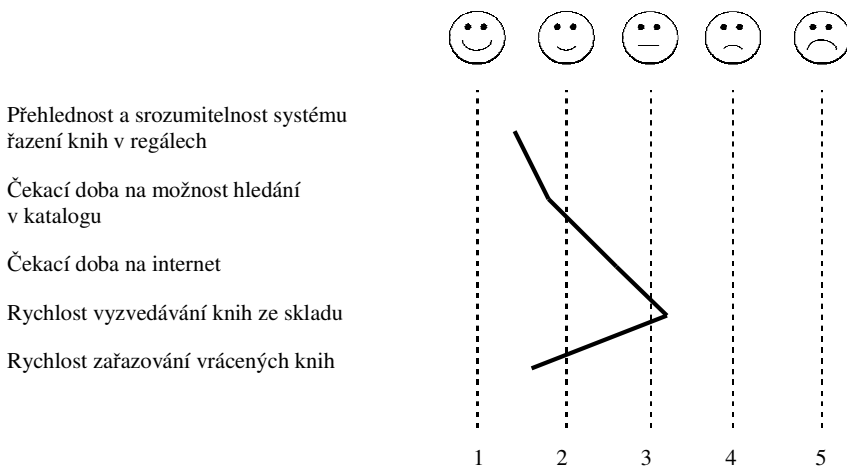
V následující tabulce jsou uvedeny některé nezákladnější statistické metody (statistické testy) používané k testování statistických hypotéz. Volba testu se liší v závislosti na typu dat a otázce, kterou chceme pomocí testu vyřešit.

Typ dat	Porovnávaný ukazatel	Příklad řešené otázky	Statistický test
diskrétní	četnosti (procenta)	Liší se četnosti reklamací v jednotlivých odděleních?	chi-kvadrát (a další neparametrické testy)
spojitá	Průměr	Je průměrná doba trvání obsluhy ve dvou zařízeních stejná?	t-test
	Rozptyl	Kolísá hodnocení spokojenosti s rychlostí obsluhy dvou poboček stejně? Liší se hodnocení spokojenosti ve třech a více pobočkách?	analýza rozptylu (ANOVA)
	Vztah	Souvisí počet čtenářů v dané pobočce s hodnocením celkové spokojenosti s poskytováním služby? Do jaké míry?	Korelace regresní analýza

6. Prezentace výsledků výzkumu spokojenosti zákazníků

Nejčastěji užívaným formátem odpovědí v dotaznících spokojenosti zákazníků jsou tzv. Likertovy škály. Data, která jejich prostřednictvím získáváme, jsou považována za data intervalová. Tento charakter dat umožňuje vypočítat průměrné skóry odpovědí na jednotlivých škálách a zjistit tím, jaká je centrální tendence odpovědí respondentů – zda převažuje spokojenost či nespokojenost a v jaké míře. Pomocí grafického znázornění výsledků můžeme získat profily, které jsou velmi názorné pro prezentaci výsledků výzkumu jeho uživatelům či veřejnosti.

Ukázka profilu vytvořeného na základě průměrných skóreů na škále 1 = velmi spokojen(a) až 5 = velmi nespokojen(a):



Průměrné skóre celkově naznačují, jaká je míra spokojenosti či nespokojenosti zákazníků s jednotlivými sledovanými aspekty služeb, nenaznačují však, jak moc jsou zákazníci ve svém pohledu na kvalitu jednotlivých sledovaných aspektů služby jednotní (i když uvedenou skutečnost naznačuje směrodatná odchylka). Užitečným krokem je proto zpracovat také tabulku četností jednotlivých odpovědí, která naznačí, jaká je variabilita odpovědí respondentů. Kromě toho, že tím získáme podrobnější informaci o rozložení respondentů na škále, vyhneme se možným zkreslením v interpretacích výsledků.

Pokud byla např. v dotazníku použita škála 1-5, kde 1 = velmi spokojen(a), 2 = spíše spokojen(a), 3 = ani spokojen(a), ani nespokojen(a), tak napůl, 4 = spíše nespokojen(a) a 5 = velmi nespokojen(a), a průměrný skóre zkoumaného souboru zákazníků je 3, může to vyvolat představu, že většina zákazníků je spokojena tak napůl. Rozložení četností odpovědí na dané škále ale může ukázat, že 50% respondentů je velmi spokojeno a 50% velmi nespokojeno, nebo že na každém stupni škály odpovědělo 20% respondentů apod. Tím ovšem získáváme zcela jinou informaci – odpovědi respondentů jsou velmi různorodé a jejich názor na kvalitu služeb je tedy rozmanitý.

Tab. 4 Rozložení četností odpovědí respondentů na škále 1-5 (v %)

	velmi spokojen(a)	spíše spokojen(a)	tak napůl	spíše nespokojen(a)	velmi nespokojen(a)
Přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech	82,7	15,1	2,2	0,0	0,0
Čekací doba na možnost hledání v katalogu	71,5	25,0	3,5	0,0	0,0
Čekací doba na internet	13,6	58,5	22,5	5,4	0,0
Rychlost vyzvedávání knih ze skladu	0,0	10,1	66,5	21,6	1,8
Rychlost zařazování vrácených knih	80,3	18,1	1,6	0,0	0,0

Výše popsaný postup umožňuje zjistit, jaká je míra spokojenosti či nespokojenosti s jednotlivými aspekty služeb a v jaké míře jsou zákazníci ve svých názorech jednotní (tj. jak na tom organizace z hlediska spokojenosti svých zákazníků je). Popisné charakteristiky tak přinášejí nezákladnější informace o spokojenosti zákazníků a poskytují organizaci zpětnou vazbu o kvalitě jejich služeb. V případě, že by management organizace potřeboval zjistit, co na straně zákazníků determinuje míru jejich spokojenosti, v čem se jednotlivé skupiny zákazníků liší apod., musely by být provedeny detailnější analýzy založené na využití konfirmačních statistických postupů.

Pokud management organizace cíleně řídí kvalitu poskytovaných služeb a potřebuje udělat kvalifikované rozhodnutí o tom, jaká opatření zvolit, aby postup zlepšování služeb byl co nejúčinnější a opatření přinesla co největší efekt (který se projevív ve vzrůstu spokojenosti zákazníků), má možnost využít specifických analýz, resp. specifických nástrojů ke stanovení priorit zlepšování.

Předpokladem využití těchto nástrojů je ovšem skutečnost, že management organizace specifikoval tento svůj cíl již v přípravné fázi výzkumu a do dotazníku byly zařazeny příslušné otázky, zjišťující nejen spokojenost, ale také důležitost jednotlivých aspektů kvality služeb z pohledu zákazníků.

6.1 Nástroje pro stanovení priorit zlepšování

Gap analýza

Zřejmě nejjednodušším nástrojem ke stanovení priorit zlepšování je gap analýza (angl. gap analysis, viz např. Cook, 2004, Allen, 2004).

Níže je uveden hypotetický příklad výsledků gap analýzy provedené v rámci výzkumu spokojenosti zákazníků veřejných knihoven. V dotazníku byli respondenti dotázáni jednak na míru spokojenosti s jednotlivými atributy služeb, jednak na míru důležitosti jednotlivých atributů služeb (pro ně osobně).

Ukázka příslušných částí dotazníku:

Organizace a výkon knihovnických služeb	MÍRA SPOKOJENOSTI				
	velmi spokojen	spíše spokojen	ani spokojen, ani nespokojen	spíše nespokojen	velmi nespokojen
Přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech					
Čekací doba na možnost hledání v katalogu					
Čekací doba na internet					
Rychlost vyzvedávání knih ze skladu					

Organizace a výkon knihovnických služeb	MÍRA DŮLEŽITOSTI				
	velmi důležité	spíše důležité	ani důležité, ani nedůležité	spíše nedůležité	Zcela nedůležité
Přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech					
Čekací doba na možnost hledání v katalogu					
Čekací doba na internet					
Rychlost vyzvedávání knih ze skladu					

Mezera (gap) je rozdílem mezi průměrnou spokojeností zákazníků s daným atributem kvality služby a průměrnou důležitostí, kterou atributu zákazníci přisuzují. Výsledky gap analýzy ukazuje ilustrativně tabulka 5.

Tab. 5 Gap analýza – důležitost versus spokojenost

Položka	důležitost (m)	spokojenost (m)	rozdíl (gap)
Přehlednost a srozumitelnost systému řazení knih v regálech	4	3,6	- 0,4
Čekací doba na možnost hledání v katalogu	3,2	3,5	+ 0,3
Čekací doba na internet	3,8	2,5	- 1,3
Rychlost vyzvedávání knih ze skladu	3,5	2,9	- 0,6
Rychlost zařazování vrácených knih	3,5	3,4	- 0,1

Pozn. m = průměr , použita byla škála 1 – 5, kde 1 = málo důležité a 5 = velmi důležité, 1 = málo spokojen/a a 5 = velmi spokojen/a

Velikost rozdílů ukazuje, u kterých atributů je největší rozdíl mezi mírou důležitosti a mírou spokojenosti. Zlepšení služeb u těch atributů, kde byly shledány vysoké záporné rozdíly, by mělo být pro management prioritou⁵⁰.

Dvourozměrné matice

Při využití vícerozměrných statistických metod (např. mnohonásobné regresní analýzy nebo mnohorozměrného škálování, viz např. Hebák, Hustopecký, 1987; Hendl, 2004; StatSoft, 2010) lze ovšem získat ještě „elegantnější“ a účinnější informaci pro stanovení priorit zlepšování služeb, a to v podobě dvourozměrné matice (v zahraniční literatuře viz např. „four-box matrix, four-box decision model“ – Cook, 2004, „competitive quadrant chart“ – Vavra, 1997; „key-driver analysis“ – Allen, 2004).

Pomocí výše zmíněných vícerozměrných metod lze identifikovat společné rozložení dvou (a více) proměnných a dospět k rozložení jednotlivých posuzovaných atributů služby do čtyř kvadrantů, které jsou definovány dvěma dimenzemi. Takovými dimenzemi mohou být např. míra spokojenosti a míra důležitosti (viz např. Vavra, 1997 či Allen, 2004) nebo míra

⁵⁰ Princip je stejný jako u metody SERVQUAL, kde se ovšem zjišťuje rozdíl mezi očekávanou kvalitou a vnímanou kvalitou (viz kap. 3.2.3).

důležitosti a snadnost implementace (Cook, 2004) apod. Výsledkem je jednoduchá matice o čtyřech kvadrantech, jejíž osy představují bipolární dimenze.

Níže prezentovaná hypotetická matice (obr. 5) vychází z výsledků dotazování čtenářů veřejných knihoven zaměřeného na zjištění míry spokojenosti s jednotlivými aspekty služeb knihovny a míry důležitosti jednotlivých aspektů služeb knihovny (viz ukázka dotazníku výše). Pokud organizace skutečně naslouchá potřebám zákazníků, největší prioritu mají získat ty atributy, se kterými jsou zákazníci málo spokojeni a které jsou pro ně přitom důležité (Vavra, 1997). Matice tedy naznačuje, že prioritními aspekty služeb, na které by se vedení dané konkrétní hypotetické knihovny mělo zaměřit, jsou zabezpečení většího výběru časopisů, populárně naučných knih a zvýšení vstřícnosti pracovníků knihovny.

Obr. 5 Matice důležitost/ spokojenost

velká	<ul style="list-style-type: none"> • Dostatečné množství pořádaných výstav, hudebních akcí • Dostatečné množství CD s hudbou 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostatečný výběr beletrie • Otvírací doba knihovny • Poloha (dostupnost) knihovny
spokojenost zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> • Čekací doba na veřejný internet • Ochota zaměstnanců diskutovat s klienty o obsahu knih • Dostupnost občerstvení 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostatečný výběr časopisů • Dostatečný výběr populárně naučných knih • Vstřícnost zaměstnanců knihovny
malá	malá	velká
	důležitost pro zákazníka	

Využití výše popsaných nástrojů ke stanovování priorit je obzvláště ve veřejném sektoru velmi užitečné, neboť ze strany regulačních orgánů i občanů existuje na jedné straně tlak na zvyšování kvality veřejných služeb, na straně druhé tlak na hospodárné využívání veřejných prostředků. Získání informací, které pomohou managementu organizací veřejného sektoru cíleně stanovit priority založené na výše uvedených úvahách, napomáhají obojímu. Jejich využívání v organizacích veřejného sektoru je proto velmi aktuální.

Použitá literatura

- [1] AKINCI, S., ATILGAN-INAN, E., AKSOY, S. Re-assessment of E-S-Qual and E-RecS-Qual in a pure service setting. *Journal of Business Research*, 2009, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296309000666>.
- [2] ALLEN, D. R. A *Comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organizations*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2004, ISBN 0-87389-593-2.
- [3] ANCARANI, A. Towards quality e-service in the public sector: The evolution of web sites in the local public service sector. *Managing Service Quality*, 2005, vol. 15, no. 1, pp. 6 – 26.
- [4] ANDALEEB, S. S. Determinants of customer satisfaction with hospitals: a managerial model. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 1998, vol.11, no. 6, pg. 181.
- [5] ANDERSEN, H., LAWRIE, G. Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management. *2GC Conference Paper*, 2GC, July 2002, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-WP-IPSG-090312.pdf>>.
- [6] ARGYRIADES, D. Values for public service: lessons learned from recent trends and the Millennium Summit. *International Review of Administrative Sciences*, 2003, Volume 69, Number 4, pp. 521 – 533.
- [7] ASLANI, B. *Balanced Scorecard: A Survival Path for Public Sector*. American Institute of Higher Education Resources, 2009, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.qpr.com/BalancedScorecardSurvivalPathForPublicSector.pdf>>.
- [8] BARNES, K., VIDGEN, R. A Quality Framework For Web Site Quality: User Satisfaction And Quality Assurance. *WWW 2005*, ACM 2005, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.ukoln.ac.uk/web-focus/papers/www2005/pos716-kelly.doc>>.
- [9] BEHN, R. D. *The Challenge of Evaluating M-Government, E-Government, and I-Government: What Should Be Compared With What?*. Kennedy School of Government, 1995, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <www.mgovworld.org/resources/evaluating-technologies.pdf>.
- [10] BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. *Marketing Services*. New York: The Free Press, 1991. ISBN 0-02-903079-X.
- [11] BLACK, S., BRIGGS, S., KEOGH, W. Service quality performance measurement in public/privat sectors. *Managerial Auditing Journal*, 2001, vol. 16, no. 7, pp. 400 – 405.
- [12] BLAHOŽ, J., BALAŠ, V., KLÍMA, K. *Srovnávací ústavní právo*. Praha: ASPI 2003, ISBN 8086395898.
- [13] BOCCI, F. A new BSC architecture for the Public Sector. *EGPA 2005*, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.balancedscorecardreview.it/c2005/A%20new%20BSC%20architecture%20for%20the%20Public%20Sector.pdf>>.
- [14] BOURGON, J. Responsive, responsible and respected government: towards a New Public Administration theory. *International Review of Administrative Sciences*, 2007, vol. 73, pp. 7 – 26.
- [15] BOVAIRD, T. Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, 2005, vol. 71, pp. 217 – 228.
- [16] BUCKLEY, J. E-service quality and the public sector. *Managing Service Quality*, 2003, vol. 13, no. 3, 2003, pp. 453 – 462.
- [17] CADDY, J., VINTAR, M. Building Quality into Public Administration. *Building better quality administration for the public: Case studies from Central and Eastern Europe*, Slovakia: NISPAcee, 2002. ISBN 80-89013-07-4.
- [18] COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Academic Press 1969.
- [19] CONNOLLY, R. Trust and the Taxman: A Study of the Irish Revenue's Website Service Quality. *The Electronic Journal of e-Government*, 2007, vol. 5, no. 2, 2007, s. 127 – 134.
- [20] CONNOLLY, R., BANNISTER, F. eTax Filing & Service Quality: The Case of the Revenue Online Service. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 38, 2008, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.waset.org/journals/waset/v38/v38-56.pdf>>.

- [21] CONWAY, T., WILLCOCKS, S. The role of expectations in the perception of health care quality: developing a conceptual model. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 1997, vol. 10, no. 3, p. 131.
- [22] COOK, C., THOMPSON, B. Reliability and validity of servqual scores used to evaluate perceptions of library service quality. *The Journal of Academic Librarianship*, 2000, vol. 26, no. 4, pp. 248 - 258.
- [23] COOK, S. *Measuring Customer Service Effectiveness*. Aldershot: Gower Publishing Limited, 2004, ISBN 0-566-08538-0.
- [24] CRONIN, J. J., TAYLOR, S. A. Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 1992, vol. 56, pp. 55 - 68.
- [25] VROUCH, S., HOUSDEN, M. *Marketing Research for Managers*. Oxford: Butterworth-Heinemann 2003. ISBN 0-7506-5453-8.
- [26] de LEON, L., de LEON, P. The Democratic Ethos and Public Management. *Administration & Society*, 2002, vol. 34, pp. 229 - 250.
- [27] DENHARDT, J. V., DENHARDT, R. B. *The New Public Service – Serving, not Steering*. New York - M. E. Sharpe 2003, ISBN 0-7656-0845-6.
- [28] DODGE KELSEY, K., BOND, J. A. A model for measuring customer satisfaction within an academic center of excellence. *Managing Service Quality*, 2001, vol. 11, no. 5, pp. 359 - 367.
- [29] DONNELLY, M., KERR, N. J., RIMMER, R., SHIU, E. M. Assessing the quality of police services using SERVQUAL. *Policing*, 2006, vol. 29, no. 1, pp. 92 - 105.
- [30] DONNELLY, M., WISNIEWSKI, M., DALRYMPLE, J. F., CURRY, A. C. Measuring Service Quality in Local Government: the SERVQUAL Approach. *Public Sector Management*, 1995, vol. 8, no. 7, pp. 15 - 21.
- [31] *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (Strategie realizace Smart Administration v období 2007–2015)*. [online], [cit. 2009-12-15]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/7473_1_1/>.
- [32] EIPA. *Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*. 2003, [online], [cit. 2008-12-15]. Dostupné z: <http://www.eipa.eu/CAF/Articles/CAF_ENG_DG.pdf>.
- [33] EIPA. *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*, online. 2005, [online], [cit. 2008-12-15]. Dostupné z: <http://www.eipa.eu/CAF/Articles/CAFpublication_2005_EN_V01_7dec05.pdf>.
- [34] ERDFELDER, E., FAUL, F., BUCHNER, A. GPOWER: A General Power Analysis Program. *Behavior Research Methods, Instruments, Computers*, 1996, vol. 28, no. 1, pp. 1 - 11.
- [35] EUROPEAN COMMISSION. Digital Literacy Report: a review for the i2010 eInclusion Initiative. *e-Inclusion Ministerial Conference & Expo*, listopad – prosinec 2008, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/information_society/europe/i2010/docs/digital_literacy/digital_literacy_revie w.pdf>.
- [36] EUROPEAN COMMISSION. *i2010 eGovernment Action Plan: Accelerating eGovernment in Europe for the Benefit of All*. Brussels, 25.04.2006, COM(2006)173final, [online], [cit. 2008-12-15]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/information_society/activities/egovernment/docs/highlights/comm_pdf_com_2006_0173_f_en_acte.pdf>.
- [37] EUROPEAN COMMISSION. *The Role of eGovernment for Europe's Future*. 2003, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/information_society/europe/2005/doc/all_about/egov_communication_en.pdf>.
- [38] FASSNACHT, M., KOESE, I. Quality of Electronic Services: Conceptualizing and Testing a Hierarchical Model. *Journal of Service Research*, 2006, vol. 9, no. 19, s. 19 - 37.
- [39] FILGUEIRAS, L., PLINIO, A., TOKAIRIM, V., TORRES, C., BARBARIAN, I. *Usability evaluation as quality assurance of e-government services*, 2006, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <www.springerlink.com/index/ql767wl5n15w0360.pdf>.
- [40] FILIP, J. *Základy státovědy*. Brno: Masarykova univerzita 1994, ISBN 802100867.
- [41] FIRDAUS, A. Measuring service duality in higher education: HedPERF versus SERVPERF. *Marketing Intelligence & Planning*, 2006, vol. 24, no. 1, pp. 31 - 47.

- [42] FIRDAUS, A. HedPERF versus SERVPERF. The quest for ideal measuring instrument of service quality in higher education sector. *Quality Assurance in Education*, 2005, vol. 13, no. 4, pp. 305 – 328.
- [43] FRAZER WINSTED, K. Patient satisfaction with medical encounters - a cross-cultural perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 2000, vol. 11, no. 5; s. 399.
- [44] GARCIA, A. C. B., MACIEL, C., PINTO, F. B. A Quality Inspection Method to Evaluate E-Government Sites. *EGOV 2005*, LNCS 3591, 2005, pp. 198 – 209, ISBN 978-3-540-28466-6.
- [45] GASTER, L., SQUIRES, A. Providing Quality in the Public Sector. Philadelphia - Maidenhead. Open University Press, 2003, ISBN 0335209556.
- [46] GIANLUCA, M. e-Government 2015: exploring m-government scenarios, between ICT-driven experiments and citizen-centric implications. *Technology Analysis and Strategic Management*, 2009, Vol. 21, No. 3, pp. 407-424.
- [47] GOLDSMITH, A. A. Private-sector experience with strategic management: cautionary tales for public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 1997, vol. 63, pp. 25 – 40.
- [48] GRÖNROSS, CH. *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2007, ISBN 978-0-470-02862-9
- [49] GROSPÍČ, J. Úloha krajů v územní reformě veřejné správy. *Reforma veřejné správy v teorii a praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o. 2004, s. 22 - 40.
- [50] GUMUS, M., KOLEOGLU, N. Factor analysis on service attributes of Canakkale municipality. *The TQM Magazine*, 2002, 14, 6. pp. 373 – 375.
- [51] HALÁSEK, D. *Standardizace veřejných služeb*. Ostrava : VŠB – Technická univerzita, Ekonomická fakulta 2004, ISBN 80-248-0685-1.
- [52] HAQUE, M. S. Relationship between citizenship and public administration: a reconfiguration. *International Review of Administrative Sciences*, 1999. vol. 65, pp. 309 – 325.
- [53] HAYES, B. E. *Measuring customer satisfaction – survey design, use, and statistical analysis methods*. Milwaukee, Wisconsin: American Society for Quality, 1998, ISBN 0-87389-362-X.
- [54] HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J. *Vicerozměrné statistické metody s aplikacemi*. Praha: SNTL / Alfa, 1987. ISBN 80-01-01076-7.
- [55] HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál. 2004, ISBN 8071788201.
- [56] HENDRYCH, D. et al. *Správní právo - obecná část*. Praha: C.H. Beck 2003, ISBN 80-7179-671-9.
- [57] HOM, W. An overview of customer satisfaction models. [online], [cit. 2009-11-05]. Dostupné z: <<http://rpgroup.org/documents/publications/ConfProceedings-WorkshopPapers/38th-Conf-May-2000/03-Hom-Customer-Satisfaction-Models.pdf>>.
- [58] HORVÁTH & PARTNER (Hrsg.) *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2002, ISBN 80-7259-018-9.
- [59] HRABALOVÁ, S. NUNVÁŘOVÁ, S. OPLUŠTILOVÁ, O. *Řízení místních samospráv*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta 2006, ISBN 80-210-4158-7.
- [60] HUGHES, O. E. *Public Management and Administration - An Introduction*. New York: Palgrave MacMillan 2003, ISBN 0333961889.
- [61] HWANG, L. J., EVES, A., DESOMBRE, T. Gap analysis of patient meal service perceptions. *International Journal of Health Care Quality*, 2003, vol. 16, no. 2/3, pp. 143 – 153.
- [62] JAKKA, A. A. Client-Quality Dimensions: Empirical Evidence from the Public Sector of the United Arab Emirates. *Public Organization Review*, 2004, vol. 4, no. 3, pp. 239 – 257.
- [63] JANČÍKOVÁ, A. *Organizační kultura a řízení kvality (Dizertační práce)*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta 2008.
- [64] KAPLAN, R. S., NORTON, P. D. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management press 2005. ISBN 80-7621-124-0.
- [65] KENDALL, S. D. Customer Service from the Customer's Perspective. In FOGLI, L. (ed.) *Customer Service Delivery. Research and Best Practices*. San Francisco: Jossey-Bass 2006. ISBN 0-7879-7620-2.
- [66] KLÍMA, K. *Teorie veřejné moci (vládnutí)*. Praha: ASPI Publishing 2003, ISBN 8086395782.
- [67] KOLEKTIV AUTORŮ. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006, ISBN 80-239-7326-6.

- [68] KOLEKTIV AUTORŮ. *Management regionální a místní správy*. Brno : Masarykova univerzita 2006, ISBN 80-210-4141-2.
- [69] KOLEKTIV AUTORŮ. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice*. Kleinwachter. Frýdek-Místek, 2003.
- [70] KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde 2007, ISBN 9788072016655.
- [71] KUMAR, S., KANT, S., AMBURGEY, T. L. Public Agencies and Collaborative Management Approaches: Examining Resistance Among Administrative Professionals. *Administration & Society*, 2007, vol. 39, pp. 569 – 611.
- [72] KUSCHCHU, I., KUSCU, M. H. *From E-government to M-government: Facing the Inevitable*. Mobile Government Lab, 2004, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.m-government.ru/2007/Upload/Content/Documents/Drozzhzhinov/M-government/From%20e-%20to%20m-government%202005.pdf>>.
- [73] LADHARI, R., MORALES, M. Perceived service quality, perceived value and recommendation. A study among Canadian public library users. *Library Management*, 2008, vol. 29, iss. 4/5, pp. 352 – 366.
- [74] LAGROSE, S., SEYED-HASHEMI, R., LEITNER, M. Examination of the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 2004, vol. 12, no. 2, pp. 61 – 69.
- [75] LALLANA, E. C. *mGovernment and eDemocracy*. eGovernment Resource Centre, 2007, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.egov.vic.gov.au/trends-and-issues/e-democracy/mgovernment-and-edemocracy.html>>.
- [76] LEITHE, J. L. *Implementing Performance Measurement in Government: Illustrations and Resources*. Chicago: Government Finance Officers Association, 1997, ISBN: 0-89125-233-9.
- [77] LI, H., SUOMI, R. Evaluating Electronic Service Quality: A Transaction Process Based Evaluation Model. *Proceedings of ECIME 2007*, France: Montpellier, 2007, pp. 331 – 340, [online], [cit. 2009-09-16]. Dostupné z: <<http://tuus.fi/publications/attachment.php?fname=impLiSu07a.pdf>>.
- [78] LINARD, K., FLEMING, CH. *Linking corporate vision and KPIs in a Balanced Scorecard for public sector agencies*. 2004, [online], [cit. 2008-05-10]. Dostupné z: <<http://www.aes.asn.au/conferences/2001/refereed%20papers/linnard%20-%20fleming.pdf>>.
- [79] LOCAL GOVERNMENT ASSOCIATION. *What drives public satisfaction with local government?*, [online]. 2004, [cit. 2008-05-10]. Dostupné z: <<http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/publications/publication.aspx?oltemId=1217>>.
- [80] LÖFFLER E., PARRADO, S., Zmeškal, T. *Zlepšování orientace zákazníků prostřednictvím chart služeb. Příručka pro zlepšení kvality služeb veřejného sektoru*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2007. 120 s. ISBN 978-80-254-1227-5.
- [81] LÖFFLER, E. Defining and Measuring Quality in Public Administration. *Building better quality administration for the public: case studies from Central and Eastern Europe*, Bratislava: NISPAcee, 2002, pp. 15 – 34.
- [82] LÖFFLER, E. Experiences with Service Charterst in European Public Agencies – Zkušenosti s chartami služeb v evropských veřejných institucích. Plzeň: 2005. *Prezentace z 2. Národní konference kvality ve veřejné správě*.
- [83] LÖFFLER, E., VINTAR, M. (Eds). *Improving the Quality of East and West European Public Services*. Ashgate Publishing 2004, ISBN 978-0754639725.
- [84] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada 2004, ISBN 8024706482.
- [85] LUKÁŠOVÁ, R., ŠPAČEK, D. Measurement of citizens' satisfaction: the key quality attributes of local authority services. Timisoara, Romania : West University of Timisoara, Romania, 2009 (V TISKU).
- [86] LUKÁŠOVÁ, R., ŠPAČEK, D. Řízení lidských zdrojů a řízení kvality v českých krajských úřadech. *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomický a sociálny rozvoj slovenskej republiky*. Bratislava : Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, 2008. od s. 202-214, ISBN 978-80-89143-64-1.
- [87] MARZO-NAVARRO, M., PEDRAJA-IGLESIAS, M., RIVERA-TORRES, M. P. Measuring customer satisfaction in summer courses. *Quality Assurance in Education*, 2005, vol. 13, no. 1, pp. 53 – 65.

- [88] MASSEY, A. Quality Issues in the Public Sector. *Public Policy and Administration*, 1999, vol. 14, no. 3, pp. 1 - 14.
- [89] MATEIDES, A., ĎAĎO, J. *Služby*. Bratislava: EPOS 2002. ISBN 80-8057-452-9.
- [90] McGARVEY, N. Accountability in Public Administration: A Multi-Perspective Framework of Analysis. *Public Policy and Administration*, 2001, vol. 16, pp. 17 – 28.
- [91] *Metodický pokyn Ministerstva kultury k vymezení standardu veřejných knihovnických a informačních služeb poskytovaných knihovnami zřizovanými a/nebo provozovanými obcemi a kraji na území České republiky*. [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <http://knihovnam.nkp.cz/sekce.php3?page=03_Leg/01_LegPod/MetodVKIS.htm>.
- [92] MILAKOVICH, M. E. *Improving Service Quality: achieving high performance in the public and private sectors*. Delray Beach: St. Lucie Press, 1995. ISBN 1-884015-45-X.
- [93] MINISTERSTVO VNITRA. Statut cen Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě pro rok 2009, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.mvcr.cz/soubor/statut-final-1-1-pdf.aspx>>.
- [94] MORGAN, C., MURGATROYD, S. *Total Quality Management in the Public Sector*. Buckingham: Open University Press, 1994, ISBN 0-335-19103-7.
- [95] MOSTAFA, M. M. An empirical study of patients' expectations and satisfactions in Egyptian hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 2005, vol. 18, no. 7, pp. 516 – 532.
- [96] NEMEC, J., WRIGHT, G. *Management veřejné správy: Teorie a praxe - zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha : Ekopress 2002, ISBN 80-86119-70-X.
- [97] NENADÁL, J. et al. *Systém řízení s využitím jednoduchých nástrojů pro malé organizace*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005, ISBN 80-02-01767-6.
- [98] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-110-0.
- [99] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti (Quality Management)*. Praha: Management press 2002, ISBN 80-7261-071-6.
- [100] NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYA, M., HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti 2004, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf>.
- [101] NICHOLLS, J. A. F., GILBERT, R. G., ROSLOW, S. Parsimonious Measurement of Customer Satisfaction with Personal Service and the Service Setting. *The Journal of Consumer Marketing*, 1998, vol. 15, no. 3, pg. 239.
- [102] NITECKI, D. A. , HERNON, P. Measuring service quality at Yale university's libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 2000, vol. 26, pp. 259-273.
- [103] NUNVÁŘOVÁ, S. Public services quality improvement and public services standards. *European Spatial Research and Policy*, 2008, Łódz : Łódz University Press, Vol. 15, 1, od s. 89 - 98.
- [104] NYECK, S., MORALES, M., LADHARI, R., PONS, F. 10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument. [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.esan.edu.pe/paginas/pdf/NyeckMorales.pdf>>.
- [105] OECD. *E-Government Imperative*. 2003, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.oecdbookshop.org/oecd/display.asp?lang=en&sf1=DI&st1=5LMQCR2JF941>>.
- [106] OECD. *Rethinking e-Government Services: User-Centred Approach*, 2009, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/document/7/0,3343,en_2649_34129_43864647_1_1_1_1,00.htm>.
- [107] OCHRANA, F. *Veřejné služby – problém vymezení pojmu a standardizace. Standardizace veřejných služeb jako předpoklad efektivnosti rozvoje regionů*. Masarykova univerzita : Brno, 2003, ISBN 80-210-3192-1.
- [108] OLDFIELD, B. M., BARON, S. Student perceptions of service duality in a UK university business and management faculty. *Managing Service Quality*, 2000, vol. 8, no. 2, p. 85.
- [109] OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 1980, vol. 17, no. 3, pp. 460 – 469.

- [110] OLORUNNIWO F., HSU, M. K., UDO, G. J. Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions in the Service Factory. *Journal of Services Marketing*, 2006, vol. 2, no. 1, pp. 59 – 72.
- [111] PANDE, P. S., NEUMAN, R. P., CAVANAGH, P. R. *Zavádíme metodu SIX SIGMA aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Brno: TwinsCom, s.r.o., 2002, ISBN 80-238-9289-4.
- [112] PAPADOMICHELAKI, X., MENTZAS, G. A Multiple-Item Scale for Assessing E-Government Service Quality. *EGOV 2009*, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2009, s. 163 – 175, ISBN 978-3-642-03515-9.
- [113] PARASURAMAN, A., BERRY, L. L., ZEITHAML, V. A. Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 1991, vol. 32, no. 3, pp. 39 – 48.
- [114] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985, vol. 49, pp. 41 – 50.
- [115] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions on service quality. *Journal of Retailing*, 1988, vol. 64, no. 1, pp. 12 – 40.
- [116] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., MALHOTRA, A. E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, vol. 7, 2005, pp. 213 – 233.
- [117] PATTERSON, P. G. Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High-Involvement Purchase. *Psychology & Marketing*, 1993, vol. 10, no. 5, pp. 449 - 465.
- [118] PERREAULT, M., KATERELOS, T. E., SABOURIN, S., LEICHNER, P., DESMARALS, J. Information as a distinct dimension for satisfaction assessment of outpatient psychiatric services. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 2001, vol. 14, no. 3, pp. 111 – 120.
- [119] PERRY, J. L. Democracy and the New Public Service. *The American Review of Public Administration*, 2007, vol. 37, pp. 3 – 16.
- [120] POLLITT, CH., BOUCKAERT, G. Defining Quality. In POLLITT, CH., BOUCKAERT, G., *Quality improvement in European public services*. London: SAGE publications, 1995. ISBN 0-80397464-7. pp. 3 – 19.
- [121] POLLITT, CH., BOUCKAERT, G., *Quality improvement in European public services*. London: SAGE publications, 1995. ISBN 0-80397464-7. pp. 3 – 19.
- [122] POMAHAČ, R. Veřejná správa a stát. *Veřejná správa*, 2009, č. 8, s. 15.
- [123] POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-748-0.
- [124] PRŮCHA, P. *Správní právo*. Brno: Masarykova univerzita, 2003, ISBN 8021027630.
- [125] PŘÍBEK, J. *Systémy managementu jakosti: výstup z projektu podpory jakosti č. 5/16/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, ISBN 80-02-01688-2.
- [126] PŘÍBOVÁ, M. et al. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- [127] PŮČEK, M. et al. Aplikáční příručka modelu CAF (Common Assessment Framework) pro samosprávné úřady. Praha: Národní politika podpory jakosti 2005, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <www.csq.cz/res/data/000097.pdf>.
- [128] PŮČEK, M. et al. *Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech: soubor příkladů*. Praha: Národní politika podpory jakosti, 2005, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.smocr.cz/tisk/informacni-servis/jak-efektivne-uplatnit-caf-v-samospravnych-uradech--soubor-prikladu.aspx>>.
- [129] PŮČEK, M. et al. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <http://web.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/spokojenost_final.pdf>.
- [130] PŮČEK, M. et al. *Řízení procesů výkonu státní správy (Případová studie Vsetín)*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004, ISBN 80-239-4098-8.
- [131] RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality České republiky – Statuty: Podnikatelský sektor, Veřejný sektor*. [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <http://www.czechmade.cz/data/Cena_2009/Dokumenty/podnikatele/NCK%202009_publicace_NPK.pdf>.
- [132] ROSZKOWSKI, M. J., BAKY, J. S., JONES, D. B. So which score on the LibQual+™ tells me if library users are satisfied? *Library & Information Science Research*, 2005, vol. 27, pp. 424 – 439.

- [133] ROUBAN, L. (Ed.). *Citizens and the new governance - Beyond New Public Management*. Netherlands: Amsterdam: IOS Press 1999, ISBN 0967335531.
- [134] ROWLEY, J. An analysis of the e-service literature: towards a research agenda. *Internet Research*, 2006, vol. 16, no. 3, pp. 339-359.
- [135] SHENG, M., LI, M. Balanced Scorecard: A New Framework of Indexes in Public Sector Performance Evaluation. *International Journal of Business and Management*, 2006, pp. 105 – 112, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/2728/2523>>.
- [136] SCHNEIDER, B., WHITE, S. *Service Quality. Research Perspectives*. SAGE Publications, 2004. ISBN 0-7619-2146-X.
- [137] SNELLEN, I., THAENS, M. *From e-government to m-government: towards a new paradigm in public administration?*. Promotion seminars – Administrative innovation, International context and growth, Bologna, 2008, [online], [cit. 2009-12-12]. Dostupné z: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CAIMED/UNPAN028992.pdf>>.
- [138] *Společný hodnotící rámec – CAF 2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.csq.cz/res/data/000097.pdf>>.
- [139] STATSOFT, Inc. *Electronic Statistics Textbook*. Tulsa, OK: StatSoft, [online], [cit. 2009-12-12]. Dostupné z: <<http://www.statsoft.com/textbook/>>.
- [140] STOKER, G. Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 2006, vol. 36, pp. 41 – 57.
- [141] STRECKOVÁ, Y. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita - ESF 1998, ISBN 8021017376.
- [142] STUPAK, R., J., LEITNER, P., M. (Eds.). *Handbook of Public Quality Management*. New York – Marcel Dekker, Inc., 2001, ISBN 0-8247-0415-0.
- [143] ŠPAČEK, D. eGovernment je alternativou. Co z toho vyplývá? *Veřejná správa*, 2009, č. 11, 18 – 19.
- [144] ŠPAČEK, D. E-Participation and its practice in Czech regional government. *International Journal of Electronic Governance*, 2008, vol. 4, pp. 452-476.
- [145] ŠPAČEK, D. *Moderní principy veřejné správy a vyhodnocování její elektronizace (Disertační práce)*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta 2007.
- [146] ŠPAČEK, D. Quality Rhetoric and Citizens' Satisfaction Measurement - Selected Practice of the CAF Instrument in Czech Municipal Public Administration. *The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management*, 2008, vol. 8, no. 10, 2008, pp. 89-106.
- [147] ŠPAČEK, D. Sebehodnocení podle CAF a vyhodnocování spokojenosti klientů veřejné správy. *Problematika zabezpečování veřejných služeb*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007, s. 156-165, ISBN 978-80-7399-030-5.
- [148] ŠPAČEK, D., NUNVÁŘOVÁ, S. Quality Management and Citizens' Satisfaction - Selected Practice of Czech Public Administration. *State and Administration in a Changing World*. Bratislava: NISPAcee, 2009, ISBN 978-80-89013-44-9.
- [149] TICHÝ, L., ARNOLD, R. et al. *Evropské právo*. Praha: C.H.Beck 2006, ISBN 8071794309.
- [150] TYRAN, C. K., ROSS, S. C. User assessment of an advisory service system: use of the e-s-quality instrument. *Issues in Information Systems*, 2007, vol. VIII, no. 2, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <http://www.iacis.org/iis/2007_iis/PDFs/Tyran_Ross.pdf>.
- [151] UDO, J. G., BAGCHI, K. K., KIRS, P. J. Assessing web service quality dimensions: the E-SERVPERF approach. *Issues in Information Systems*, 2008, vol. IX, no. 2, pp. 313 - 322.
- [152] URBÁNEK, T. *Základy psychometrie*. Brno: Masarykova univerzita, 2001, ISBN 80-210-2797-5.
- [153] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, ISBN 978-80-247-2721-9.
- [154] VAVRA, G. T. *Improving your measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 1997, ISBN 978-0873894050.
- [155] VEBER, J. et al. *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.
- [156] VLÁČIL, J. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Linde Praha a.s. 2002, ISBN 80-7201-379-3.

- [157] VYSEKALOVÁ, J., HERZMANN, J. *Metodické přístupy kvalitativního výzkumu*. 2006, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=102823>>.
- [158] WAUTERS, P., KERSCHOT, H. et al. *Study on User Satisfaction and Impact*. 2009, [online], [cit. 2009-12-16]. Dostupné z: <<http://www.epractice.eu/en/library/288705>>.
- [159] WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing a.s., ISBN 80-85605-69-4.
- [160] YOUNIS, T., BAILEY, S. J., DAVIDSON, C. The application of total quality management to the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 1996, vol. 62, pp. 369 – 382.
- [161] YANG, Z., JUN, M. A PETERSON, R. T. Measuring Customer Perceived Online Service Quality: Scale Development and Managerial Implications. *International Journal of Operations & Production Management*, 2004, vol. 24, no. 11, pp. 1149-1174.
- [162] ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. *Services Marketing*. New York: McGraw Hill, 1996. ISBN 0070782504.
- [163] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A *Service Quality*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute 2004. ISBN 978-0965711432.
- [164] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. BERRY, L. L. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press 1990. ISBN 978-0029357019.
- [165] ZINELDIN, M The quality of health care and patient satisfaction. *International Journal of Health Care Quality Assurance* , 2006, vol. 19, no. 1, pp. 60 – 92.

Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc., a kol.

Ediční rada: L. Bauer, L., Blažek, H. Hušková, E. Hýblová, M. Kvizda, R. Lukášová,
J. Menšík (předseda), J. Nekuda, A. Slaný, J. Šedová, V. Žítek

Vydala Masarykova univerzita v roce 2009

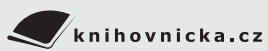
1. vydání, 2009

Náklad 25 výtisků

Tisk: Tribun EU s. r. o.
Gorkého 41, 602 00 Brno
www.knihovnicka.cz

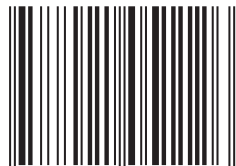
Publikace ESF-16/09-02/58

ISBN 978-80-210-5112-6



muni
PRESS

ISBN 978-80-210-5112-6



9 788021 051126 >