

ŘÍZENÍ KVALITY V ORGANIZACÍCH POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY: POJEM KVALITA A JEHO VÝZNAM

doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc., PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

*Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Lipová 41a, 602 00 Brno, lukasovar@econ.muni.cz
Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Kolejní 2906, 612 00 Brno, frankova@fbm.vutbr.cz*

Abstrakt

Příspěvek se zabývá pojmem kvalita v kontextu řízení kvality v organizacích poskytujících služby. Řízení kvality není v příspěvku chápáno jako pouhé zavádění postupů, metod a technik řízení kvality, ale především jako kulturní změna celé organizace. Za důležitý předpoklad úspěchu řízení kvality je označena shoda v chápání obsahu tohoto pojmu mezi pracovníky organizace a mezi pracovníky a zákazníky/klienty organizace. Za perspektivní způsob zjišťování obsahu pojmu kvalita ve vědomí pracovníků a zákazníků/klientů organizace je považováno mentální mapování (tvorba myšlenkové mapy). Příspěvek prezentuje tvorbu myšlenkové mapy jako poměrně málo známou metodu umožňující iniciaci a zachycení příslušným způsobem zaměřených myšlenkových procesů, jejich struktury a obsahu.

Klíčová slova

Kvalita služeb, řízení kvality, organizační kultura, mentální mapování.

Úvod

Řízení kvality poskytovaných služeb je již řadu let aktuálním tematem nejen pro výzkumné pracovníky, ale především pro manažery organizací, kteří usilují o spokojenost a loajalitu svých zákazníků. Předmětem zájmu je jak v sektoru tržním, tak v sektoru veřejném.

Poskytování kvalitních výrobků a služeb je pro většinu firem nezbytným předpokladem jejich konkurenceschopnosti. Jestliže kvalitními výrobky mohou své zákazníky získat, absencí předprodejních a poprodejních služeb a zejména pak nekvalitou poskytovaných služeb je mohou na druhé straně ztratit. Zabezpečení kvalitních služeb je proto důležitým předpokladem pro získání spokojenosti a loajalitu zákazníků nejen firem poskytujících služby, ale i firem výrobních. Právě kvalita služeb je přitom u výrobních firem tím, co je může odlišit.

Zatímco v kontextu tržního sektoru je kvalita služeb a její řízení v popředí zájmu již od 80. let minulého století (Zeithaml, Parasuraman, 2004), kvalita veřejných služeb se do popředí zájmu výzkumných pracovníků dostává především v průběhu posledních 10 let. Zkoumána je v kontextu problematiky zvyšování výkonnosti a modernizace veřejného sektoru (viz např. Caddy, Vintar, 2002), v posledních několika letech pak zejména v kontextu reformy veřejné správy. Zvyšování kvality veřejných služeb je zahrnováno do vládních programů (u nás „Národní politika podpory jakosti“, viz www.npj.cz), vyhlašovány jsou soutěže podporující zvyšování kvality v organizacích veřejného sektoru (viz www.mvcr.cz/odbor/moderniz/koncepce/kvalita.html), organizovány jsou konference o kvalitě ve veřejné správě (viz tamtéž).

Řízení kvality a organizační kultura

Řízením kvality se obecně rozumí soubor postupů uplatňovaných v procesu udržování a zlepšování kvality výrobků a služeb. Většina autorů a především pak manažerů v praxi si pod

postupy udržování a zlepšování kvality představuje především zavádění metod a technik řízení kvality, uplatňovaných zejména v rámci jednotlivých koncepcí/systémů řízení kvality (např. ISO, TQM, ...). Zkušenosti z praxe v ČR i v zahraničí však ukazují, že samotné „zavedení“ systému řízení kvality pro dosahování skutečné kvality v organizaci nestačí. I když „rychle přibývá organizací, které jsou certifikovány podle norem řady ISO 9000 ... řada z těchto podniků kriticky přiznává, že ani po certifikaci se uvnitř jejich organizace mnoho nezměnilo“ (Nenadál, Noskiewičová, Petříková, Plura, Tošenovský, 2003, s. 36).

Nabízí se otázka, proč, jsou-li zavedeny systémy řízení kvality, je úsilí v oblasti řízení kvality neúspěšné či nepřináší očekávané výsledky. Dosud provedené výzkumy naznačují, že jednou z nejčastějších příčin tohoto neúspěchu je opomíjení organizační kultury a její změny (Cameron, Quinn, 1999). Řízení kvality totiž není jenom zaváděním postupů, metod a technik (viz např. Kekäle, Kekäle, 1995, Yamin, Gunasekaran, 1999, Cameron, Quinn, 1999 aj.). Je záležitostí celkových kulturních změn v rámci organizace.

Posun od nazírání řízení kvality jako zavádění postupů, metod a technik k řízení kvality jako uskutečnění změny kultury organizace se v odborné literatuře objevuje v polovině 90. let minulého století, a to především v souvislosti se zkoumáním účinnosti koncepce TQM (Westphal, Gulati, Shortell, 1997, Powell, 1995, Cameron, 1995, dle Cameron, Sine, 1999). Empirické výzkumy, které byly od té doby provedeny, dokazují, že pokud obsah kultury organizace není v souladu s iniciativami v oblasti řízení kvality, dosažení pozitivních výsledků v oblasti zlepšení kvality výrobků a služeb je málo pravděpodobné (Cameron, Quinn, 1999, dle Cameron, Sine, 1999). Změna organizační kultury směrem ke kultuře kvality, jak je dnes daný typ kultury autory označován (viz Cameron, Sine, 1999), znamená přitom především změnu organizačních hodnot (tedy toho, co je v organizaci považováno za důležité) a změnu norem chování sdílených v organizaci (tedy toho, jaké chování je v organizaci formálně a neformálně oceňováno, jaké chování je akceptováno a jaké odsuzováno). Nejde tedy jen o nový „způsob práce“, ale o nový „způsob myšlení“ celé organizace.

Chápání pojmu kvalita a jeho vliv na kvalitu služeb v organizaci

Jazyk, užívaný v organizaci, a míra sdílení obsahu pojmů je důležitým indikátorem obsahu a síly organizační kultury. Sdílejí-li lidé stejný význam určitých pojmů, usnadňuje to dorozumění v organizaci a zvyšuje emocionální pohodu příslušníků organizace. Pokud významy nesdílejí, dochází k nedorozuměním a konfliktům, aniž by si většinou lidé byli vědomi, v čem spočívá příčina těchto nedorozumění.

Způsob interpretace pojmu kvalita a míra sdílení jednotného významu tohoto pojmu jsou ve vztahu k řízení kvality obzvláště důležité. Obsah, který lidé tomuto pojmu přiřkládají, totiž výrazným způsobem ovlivňuje jejich postoje a chování, a tím i míru a způsob dosahování kvality v organizaci. Rozdíly v chápání daného pojmu mohou být osobnostně podmíněné (např. v závislosti na míře perfekcionismu), funkčně podmíněné (v závislosti na úhlu pohledu – viz např. řadový pracovník versus manažer, prvoliniový pracovník versus pracovník ekonomického oddělení organizace) či dokonce národnostně podmíněné (viz např. rozdíly ve vnímání pojmu kvalita u Němců a Čechů, dle Nový, Schroll-Machl, 1999).

Zatímco u výrobků lze technické požadavky na kvalitu vymezit a pohled pracovníků firmy alespoň v souvislosti s technickými aspekty kvality ujednotit, u služeb už je daný problém složitější. Stanovit kritéria kvality služeb je často obtížné a je-li služba složitá, kritéria kvality nelze u vlastního obsahu služby jednoznačně stanovit vůbec. Ani sám příjemce služby často

nedokáže jednoznačně posoudit kvalitu vlastního obsahu služby, která mu byla poskytnuta – jen obtížně zjistí, zda doporučení úředníka bylo pro něj optimální či jeho informace přesné, zda mu právník poradil dobře či zda lékař zvolil ten nevhodnější postup, aby mu pomohl. Řízeny a kontrolovány prostřednictvím příslušných metod a technik mohou být u takových služeb především charakteristiky týkající se způsobu poskytnutí služby (ochota, vstřícnost, čekací doba, ...), méně už vlastní obsah služby. Ten je navíc často zjistitelný až se značným zpožděním. Zejména v takových případech je pak kvalita obsahu služeb především záležitostí zastávaných hodnot a norem chování, tedy záležitostí kultury organizace.

Rozdílné chápání pojmu kvalita uvnitř organizace má své důsledky pro kvalitu komunikace, rychlost rozhodování apod. Obsah, který je tomuto pojmu v organizaci přikládán, determinuje ovšem i způsob, jakým je kvality dosahováno. Je-li kvalita v organizaci chápána jako pouhá detekce chyb a jejich napravování, způsob řízení bude patrně směřovat pouze k řešení stížností apod. Pokud bude dosahování kvality ztotožňováno především s prevencí chyb, lidé se budou více soustředit na kvalitu procesů. Způsob chápání pojmu kvalita tak v organizaci ovlivňuje nejen účinnost systému řízení kvality, ale také volbu postupů a technik, které budou implementovány, tedy konkrétní způsob dosahování kvality.

Pro řízení kvality však není důležité jen to, zda je kvalita chápána jednotně (a žádoucím způsobem ve vztahu ke zvolené koncepci řízení kvality) uvnitř organizace. Neméně důležitá je skutečnost, zda pojem kvalita služby chápou stejným způsobem pracovníci organizace a klienti/zákazníci organizace. Důsledky rozdílů v chápání tohoto pojmu jsou totiž zcela zásadní – přesto, že z pohledu organizace usiluje organizace o dosahování „kvality“, její zákazníci nejsou spokojeni. Z hlediska známého „Gaps modelu“ Berryho, Zeithamlové a Parasuramana (1990) tak vzniká nejzásadnější „mezera“ – mezera mezi tím, co zákazníci chtěli, a tím, co „dostali“.

Zatímco při řízení kvality v tržním sektoru pracovníci organizace dříve či později zjistí, že jejich aktivity jsou neefektivní, v sektoru veřejném organizace k tomuto poznání vůbec nemusí dospět. Nemají-li totiž uživatelé veřejných služeb volbu jiné organizace, která by dané služby poskytovala, pak pokud nepodají stížnost, neexistuje signál, že „nedostávají to, co chtějí“. I když organizace veřejného sektoru ve stále větší míře realizují průzkumy spokojenosti svých klientů, pokud neznají obsah pojmu kvalita ve vědomí občanů/klientů, mohou průzkumy, které realizují, přinášet mylné informace – svých klientů se totiž dotazují na ty aspekty služby, které považují za důležité oni, ne však občané/klienti. Respondenti tak mohou uvádět příznivé odpovědi na otázky týkající se skutečností, které jsou pro jejich spokojenost nepodstatné, zatímco nespokojenost (a její zdroje) zůstávají „utajeny“. Neznají-li tedy pracovníci organizací veřejného sektoru obsah pojmu kvalita služby ve vědomí uživatelů daných služeb, přeceňovány mohou být ty aspekty služeb, které nejsou pro občany/ klienty kritické, což vede k nevhodné volbě opatření ke zlepšení při řízení kvality služeb a především k neefektivní alokaci zdrojů.

Metody zjišťování obsahu pojmu kvalita

Má-li míra jednoty chápání pojmu kvalita a způsob chápání tohoto pojmu uvnitř organizace a ve srovnání pracovníci organizace versus zákazníci / klienti organizace pro řízení kvality značný význam, je žádoucí, aby management organizace obsah, který pracovníci organizace a klienti organizace tomuto pojmu přikládají, znal. Otázkou však je, jak obsah tohoto pojmu ve vědomí pracovníků organizace a jejich zákazníků/ klientů zjistit.

Při výzkumu sociálních jevů jsou užívány dva základní postupy výzkumu: postupy kvantitativní a postupy kvalitativní, popř. jejich kombinace.

Kvantitativní postupy jsou založeny na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků. Využití těchto postupů při zjišťování obsahu pojmu kvalita u respondentů znamená předem definovat znaky, resp. možné varianty chápání obsahu tohoto pojmu. To s sebou ovšem nese významný problém: je třeba typické varianty chápání obsahu daného pojmu znát. I když volba daných znaků může být opřena o poznatky z teoretických prací a dosud publikovaných empirických výzkumů, problémem je skutečnost, že takových výzkumů nebylo – zejména v kontextu veřejných služeb – zatím mnoho provedeno.

Cílem kvalitativních výzkumných postupů je získat informace o zkoumaném jevu (v tomto případě o smyslu, který je přisuzován pojmu kvalita). Dotazovaným osobám nejsou předkládány varianty odpovědí, ale odpovídají a reagují podle toho, co ony samy považují v dané souvislosti za relevantní. Data, jejichž prostřednictvím jsou potřebné informace získávány, mohou mít různou podobu: text, kresby či jiné projevy a aktivity. Jejich prostřednictvím jde o odhalení hlubších, někdy ne plně uvědomovaných a často zcela skrytých významových rovin daného sdělení a jejich porozumění v širších souvislostech. „Člověk si totiž, vzhledem k dilematické a dynamické povaze kultury a jejího jazyka, není téměř nikdy plně vědom všech možných předpokladů a souvislostí svého myšlení a jednání“ (Pavlica a kol., 2000, s. 36).

Z výše uvedeného plyne, že pro daný účel, tj. pro zjišťování obsahu pojmu kvalita, jsou vhodnější metody kvalitativní, které umožňují zmapovat význam pojmu kvalita „zevnitř“, tj. z pohledu respondenta, a zachytit tak i skryté významy a souvislosti, emocionální podtext chápání tohoto pojmu apod.

Mezi základní kvalitativní výzkumné postupy patří zúčastněné pozorování a kvalitativní rozhovor, přičemž oba postupy mají řadu konkrétních podob. I když lze tyto tradiční kvalitativní postupy použít i pro zjišťování obsahu pojmu kvalita ve vědomí zkoumaných osob, jejich použití k danému účelu je komplikované a náročné, a to jak z hlediska času, tak z hlediska způsobu organizace daného výzkumu. Využitelné jsou rovněž metody projektivní (nedokončené věty, bubble testy, ...), zejména pokud je cílem zachytit emocionální podtext významu, který je danému pojmu přiřkládán. Užití projektivních technik k danému účelu je však rovněž velmi náročné, a to jak z hlediska volby a kombinace metod, tak z hlediska interpretace jejich výsledků.

Kvalitativní metodou, která se k danému účelu jeví jako perspektivní a která je u nás zatím poměrně málo známá, je metoda označovaná jako mentální mapování nebo také jako tvorba mentální či myšlenkové mapy.

Mentální (myšlenková) mapa je prostorová struktura myšlenkového procesu vyvolaného ústředním tématem, na které se pozornost mysli zaměřuje a od kterého odvíjí další a další myšlenky a představy. Je to kognitivní konstrukt, který jedinci pomáhá orientovat se ve svém okolí a porozumět mu, a to díky tomu, že zjednodušuje, kóduje a uspořádává často velmi složité a nepřehledné myšlení a jednání lidí v (určitém) prostoru. Jako myšlenková nebo též mentální mapa se označuje také technika, která k zachycení struktury myšlenkového procesu slouží (Franková, 2006).

Za autora koncepce mentálních (myšlenkových) map (Mind Maps) je považován Tony Buzan (Žák, 2004), který je znám jako autor publikací v oblasti kreativity a kreativního myšlení. Ten považuje mentální mapu za nejdokonalejší organizační nástroj našeho mozku; mentální mapa je podle něj „nejsnadnějším prostředkem, jak dostávat informace **do** našeho mozku a jak z

něj informace dostávat **ven** - je tvůrčím a efektivním způsobem dělání poznámek, který doslova „mapuje“ naše úvahy“ (Buzan, 2007, s. 14).

Konkrétním výsledkem dané metody je grafické zobrazení vytvářené respondentem na základě vlastního myšlenkového procesu a ve shodě s tímto procesem. Má obvykle tyto základní charakteristiky:

- Ústřední téma (problém), které je centrováno uprostřed zobrazení a celý proces mapování zahajuje.
- Asociace prvního řádu, které jsou ze středu „vyzařovány“ pomocí tzv. větví.
- Na asociace (a větve) prvního řádu navazují asociace (a větve) druhého a dalších řádů, detaily „vyzařují“ od středu směrem ven.
- Větve obsahují klíčové slovo nebo klíčový obrázek umístěný na přiřazené linii, event. na jejím konci.
- Větve spolu s klíčovými slovy a klíčovými obrázky formují propojenou uzlovou strukturu celého zobrazení.

Tímto postupem je vytvořen originální model zachycující strukturu myšlenkových procesů respondenta iniciovaných poskytnutou instrukcí, resp. ústředním tématem. Model podává celkový pohled na dané téma (problém) a současně soustřeďuje na jednom místě velké množství kvalitativních dat, které lze podrobně analyzovat a srovnávat s mentálními mapami vytvořenými dalšími respondenty.

Oproti výše zmíněným kvalitativním postupům má využití mentálního mapování pro analýzu obsahu pojmu kvalita ve vědomí respondentů výhodu v tom, že podněcuje myšlení respondentů, kteří by při běžnějších postupech měli - jak ukazují zkušenosti (viz Vítů, 2007) – tendenci charakterizovat pojem kvalita krátce, vágně a povrchně. Navíc však metoda vede respondenty k tomu, že je nutí strukturovat svoje myšlenky (viz asociace prvního a druhého řádu, ...) a zachycuje postup jejich myšlení.

Iniciaci určitým způsobem zaměřených myšlenkových procesů a zachycení jejich struktury pomocí myšlenkové mapy lze považovat za hlavní přínos metody mentálního mapování.

Z výše uvedeného popisu metody a našich dosavadních zkušeností s aplikací této metody v praxi je zřejmé, že technika mapování otevírá zajímavé možnosti nejen pro zjišťování obsahu pojmu kvalita (případně dalších pojmů relevantních pro řízení kvality), ale také pro dosahování shody v chápání tohoto pojmu ať už uvnitř dané organizace (případně uvnitř jejích útvarů) nebo mezi pracovníky organizace a jejími zákazníky. Její využití v marketingu a řízení kvality služeb považujeme proto za velmi perspektivní.

Závěr

Řízení kvality služeb je v organizacích tržního sektoru a v posledních 10 letech rovněž v organizacích veřejného sektoru věnována značná pozornost. Množství organizací zavádí systémy řízení kvality a hledá optimální kombinaci nástrojů a technik, jejichž prostřednictvím zlepší své služby a dosáhne spokojenosti svých zákazníků/klientů. Zkušenosti z praxe i empirické výzkumy provedené v posledních cca 10 letech však prokazují, že řízení kvality není jen záležitostí zavádění postupů, metod a technik řízení kvality, ale že je rovněž (a v oblasti služeb především) záležitostí celkových kulturních změn v rámci organizace.

Obsah, který lidé v organizaci přikládají pojmu kvalita, je výrazným projevem kultury organizace.

Způsob, jakým pracovníci organizace chápou tento pojem, ovlivňuje jejich postoje a chování, a tím i míru a způsob dosahování kvality v organizaci. Shoda mezi chápáním tohoto pojmu pracovníky organizace a zákazníky/klienty organizace pak ovlivňuje účinnost dosahování spokojenosti zákazníků /klientů, a tím – v souladu se současným teoretickým vymezením pojmu kvalita – i dosahování kvality.

Má-li být řízení kvality účinné, je třeba, aby management organizace obsah, který pracovníci organizace a klienti organizace tomuto pojmu přikládají, znal. Teprve na základě znalosti toho, jak lidé rozumějí pojmu kvalita, co si pod kvalitou představují a s čím ji v dané oblasti služeb spojují, může totiž volit skutečně účinná opatření.

Identifikace obsahu pojmu kvalita je v souvislosti se službami, zejména pak se službami poskytovanými veřejným sektorem, metodologicky velmi obtížná. Metodou, která se jeví jako perspektivní k danému účelu a která je v managementu kvality dosud málo využívaná, je mentální mapování. Prověření využití této metody k danému účelu je proto velmi aktuální.

LITERATURA

- BUZAN, T. *Mentální mapování*. Praha: Portál, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7367-200-3.
- CADDY, J., VINTAR, M. Building quality into Public Administration. In *Building better quality administration for the public: case studies from central and eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee, 2002. str. 9 – 14.
- CAMERON, K. S., QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley, 1999. ISBN 0-201-33871-8.
- CAMERON, K. S., SINE, W. A Framework for Organizational Quality Culture. *Administrative Science Quarterly*, 1999, no. 4, s. 7 – 25.
- FRANKOVÁ, E. Myšlenkové mapy a jejich využití při rozvoji manažerů. In *Česká ekonomika v procesu globalizace*. Brno: MU, 2006. ISBN 80-210-4089-0, s. 96 - 100.
- KEKÁLE, T., KEKÁLE, J. A Mismatch of Cultures: A Pitfall of Implementing a Total Quality Approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, 1995, no. 9, s. 210 – 220.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-347-0648-2.
- YAMIN, S., GUNASEKARAN, A. Organisational Quality – a Cognitive Approach to Quality Management. *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No. 3
- NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- NOVÝ, I., SCHROLL - MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999.
- PAVLICA, K. a kol. *Sociální výzkum, podnik a management. Průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: EKOPRESS, 2000. ISBN 80-86119-25-4.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. *Service Quality*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, 2004. ISBN 0965711439.
- ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, 1990.
- ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Computer Press, 2004. 315 s. ISBN 80-251-0457-5.

Růžena Lukášová, Emilie Franková

THE QUALITY MANAGEMENT IN SERVICE ORIENTED COMPANIES – THE TERM QUALITY AND ITS WORTH

Summary

Service quality control has always been in the focus of attention of organizations in the market-oriented sector and it has also been attended to by the organizations in the public sector in the last 10 years. A lot of organizations are implementing quality control systems and they are looking for the optimum combination of tools and techniques to improve their services and to achieve complete satisfaction of their clients. However, the practical experience and empirical research carried out in the last 10 years prove that quality control is not only a matter of implementing procedures and techniques but also (and in the service sector above all) a matter of complex changes of culture within the organization.

The meaning the people in the organization associate with the term 'quality' is a significant manifestation of the organization's culture. The way the organization's workers understand this term influences their attitudes and behaviour and in this way also the level and the way of achieving quality in the organization. The extent to which both the organization's workers and its clients agree in the understanding of this term affects the efficiency of achieving the clients' satisfaction and thus – in accordance with the current theoretical definition of the quality – also the achievement of quality.

If the quality control is to be efficient, it is necessary that the organization's management knows and is aware of the meaning the organization's workers and clients associate with this term. Only on the basis of the knowledge what people understand under the term quality and what they associate it with in the specific field of services will the management be able to choose appropriate and efficient measures.

The identification of the content and meaning of the term quality in connection with services, especially with the services provided by the public sector, is highly demanding as far as a usable method is concerned. The method that seems to be appropriate for the given purpose and that has been little used for the quality management so far is mental mapping. Therefore, the verification of this method for the above-mentioned purpose is highly welcome.

Recenzent/Reviewer:

doc. Ing. Petr Dostál, CSc.

Brno University of Technology

Faculty of Business and Management

Kolejní 4

612 00 Brno, Czech Republic

E-Mail: dostal@fbm.vutbr.cz