



CAF CENTRUM

ODBORNÁ METODIKA ZÍSKAVANIE SPÄTNEJ VÄZBY OD ZAJINTERESOVANÝCH STRÁN



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

2020



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond

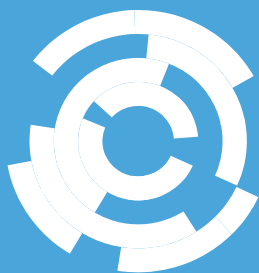


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“
Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

ODBORNÁ METODIKA ZÍSKAVANIE SPÄTNEJ VÄZBY OD ZAJAINTERESOVANÝCH STRÁN





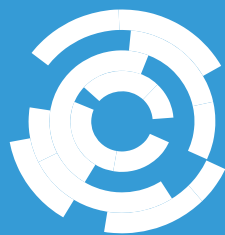
CAF CENTRUM

Obsah



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

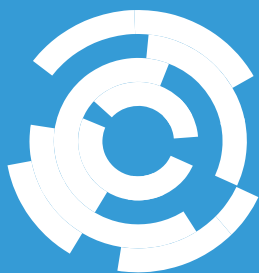
2020



CAF CENTRUM

Obsah

Úvod	7
Opis a dôvody spracovania odbornej metodiky	11
1 Spätná väzba – meranie vnímania	13
2 Ciele spracovania metodiky	21
3 Súčasný stav vnímania organizácie verejnej správy zainteresovanými stranami	23
4 Zainteresované strany v organizáciách verejnej správy	29
5 Metódy spätnej väzby – monitoring spokojnosti, meranie vnímania	35
6 Spätná väzba (monitoring spokojnosti) – postupnosť krokov	55
7 Záver a odporúčania	65
Použité skratky	67
Použitá terminológia	69
Literatúra a zdroje	71
Prílohy	75



CAF CENTRUM

Úvod



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020



Úvod

Úlohou každej organizácie je orientácia na kľúčové výsledky organizácie, medzi ktoré možno zaradiť hodnoty organizácie, spokojnosť klientov s poskytovanými službami, náklady, zisk, dobrá povesť v rámci štátov Európskej únie a pod. v závislosti od typu organizácie verejnej správy. Dosahovanie pozitívnych trendov je podmienené maximálnou snahou organizácie o uspokojovanie predstáv zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán, ktoré nemožno uskutočniť bez systematického získavania **spätnej väzby**. Spätná väzba je nutnou súčasťou komunikácie, či už verbálnej alebo neverbálnej. Mala by odpovedať na otázku, či ide organizácia správnym smerom. Je nevyhnutné poznať vnímanie všetkých zúčastnených na organizáciu. Spätnou väzbou sa získava množstvo informácií, ktoré je možné využiť v prospech zlepšovania činností v organizácii. Získavajú sa ňou dôležité a cenné informácie nevyhnutne potrebné pre každú organizáciu a jej manažment, ktoré slúžia ako podklad k zlepšovaniu jej procesov,

služieb, výrobkov a servisu voči zákazníkom. Je to zrkadlo, ako funguje daná organizácia.

Problematika zisťovania spokojnosti zákazníkov sa začala uplatňovať v 70-tych rokoch 20. storočia ako marketingový nástroj, pričom sa hľadal spôsob, ako merať emócie, postoje, vnímanie, pocity a pod. Význam merania je nepopierateľný, i keď neexistuje doposiaľ žiadna presná definícia uvedeného pojmu. Ide skôr o súbor formulácií a názorov na spokojnosť a metódy ich hodnotenia. Hodnotenie spokojnosti zákazníkov resp. ostatných kľúčových zainteresovaných strán je skôr hodnotením chápania a vnímania činnosti a aktivít organizácie zo strany zainteresovaných strán.

V súčasnosti možno pojem spokojnosť zákazníka (resp. ostatných zainteresovaných strán) definovať v súlade s STN EN ISO 9000: 2016 ako súhrn pocitov, vyvolaných rozdielom medzi jeho požiadavkami a vnímanou realitou.



V súčasných prístupoch týkajúcich sa výnimčnosti organizácií a jej efektívneho riadenia je orientácia na zákazníka a ostatné zainteresované strany stratégiou a víziou danej organizácie. Pre úspešné fungovanie a napredovanie organizácie je nevyhnutné identifikovať očakávania, sledovať a zlepšovať mieru ich spokojnosti, teda pozitívneho vnímania organizácie.

Z toho dôvodu je potrebné identifikovať súbor hodnotiacich kritérií a systém ich sledovania. Na základe nich organizácie vedia:

- zistiť, ako vnímajú ich organizáciu všetky kľúčové zainteresované strany, medzi ktoré patria i zamestnanci, zákazníci a ostatní, ktorí sa podieľajú na chode a úspešnosti organizácie,
- zistiť, ako poskytovanie služieb resp. ostatné výstupy spĺňajú očakávania (požiadavky) zainteresovaných strán,
- identifikovať na základe zistení námety na zlepšovanie, ktorých výsledkom bude zvyšovanie spokojnosti. [44]

Organizácie verejnej správy sa zaoberajú potrebami spoločnosti a fungujú na základe organizačných štruktúr, postupov, úloh, vzťahov, politik a programov a sú súčasťou širšieho rámca správy vecí verejných. Ovplyvňujú udržateľnú hospodársku prosperitu, sociálnu súdržnosť a dobré životné podmienky ľudí. Podľa dostupných štúdií, problematikou zisťovania spokojnosti zákazníkov so službami a produktmi organizácií verejnej správy sa začali zaoberať pomerne nedávno. Možno hovoriť o 10-15 rokoch a systémový prístup monitoringu spokojnosti zákazníkov organizácií verejnej správy možno pozorovať v súvislosti s implementáciou manažérstva kvality v súlade s modelom CAF alebo normou ISO STN EN 9001: 2015.

Pojem verejná správa je súčasťou všeobecného pojmu „správa“. Verejná správa patrí neodmysliteľne k základným funkciám moderného štátu a chápe sa predovšetkým ako služba občanom (v širokom zmysle, zahŕňajúcim aj jej funkcie ochranné, výchovné, zásahové a donucovacie). Takéto chápanie má úplne zásadný význam pre vymedzenie všetkých funkcií, foriem, princípov a metód činnosti verejnej správy ako celku i jej jednotlivých orgánov a zamestnancov. [14]

Efektívne fungujúca verejná správa je jedným z faktorov podpory hospodárskeho rastu, tvorby pracovných miest a predpokladom pre rozvoj a implementáciu politik, ktoré budujú dôveru, podporujú investície a udržateľný rozvoj. Aj napriek viacerým reformným snahám verejná správa na Slovensku nespĺňa požiadavky, ktoré na ňu kladie 21. storočie. Organizácie verejnej správy v celej Európe sú viac než kedykoľvek predtým vyzývané spoločnosťou, aby preukázali a zlepšovali vlastnú pridanú hodnotu pri stanovovaní a ďalšom rozvíjaní spoločenskej prosperity. Verejná správa sa musí prispôbovať meniacim sa potrebám a nárokom obyvateľov a iných organizácií tak, ako aj podnikateľské prostredie. Vynakladá veľké úsilie na implementáciu nových techník a metód na zvýšenie

účinnosti, efektívnosti, ekonomickej a spoločenskej zodpovednosti organizácií verejnej správy. Rozdielne prístupy a úrovne realizácie opatrení v podnikateľskom prostredí a verejnej správe boli priamou príčinou potreby vytvorenia modelov na hodnotenie kvality organizácií verejnej správy. [17]

Kvalita (vnímaná ako úroveň uspokojovania požiadaviek) je kľúčovým meradlom efektívnosti. Znižovaním nákladov, mobilizáciou zamestnancov, podporou inovácií, modernizáciou organizácií a povzbudzovaním iniciatív sa stáva kvalita riadiacou silou pre dosiahnutie konkurencieschopnosti, a tým i zamestnanosti. Hospodárska súťaž však vyžaduje, aby organizácie pracovali stále viac a lepšie. Kvalita musí byť prioritou pre každého a trvale. [40]

V súčasnosti už organizácie verejnej správy merajú vnímanie zainteresovaných strán a monitorujú ich spokojnosť pre čo najlepšie poskytovanie verejných statkov a služieb pre občanov a osobitne pre určité skupiny občanov, teda zákazníkov, ktorí potrebujú konkrétnu službu. Významná je tiež spokojnosť odborníkov v danom segmente verejnej správy.

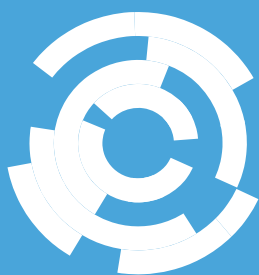
Efektívna spätná väzba (teda jej správne spracovanie, vyhodnotenie a následná aplikácia

nápravných opatrení) zabezpečí, že organizácia a najmä zamestnanci v nej pracujúci sú ochotní zmeniť svoj postoj, názor, návyky a prístup k oblastiam (k činnostiam), ktoré je možné realizovať efektívnejšie, vhodnejšie a v prospech určených zainteresovaných strán. Osobnosť človeka je nemenná, avšak pomenovaním vecí a oblastí (problémov) je možné zmeniť pohľad človeka na danú problematiku, tému. Konštruktívnou spätnou väzbou je možné ovplyvniť správanie človeka.

Spätnú väzbu možno vnímať ako dar – dar od ľudí, ktorým záleží na tom, aby služby (procesy) dobre fungovali. Ľudia si dávajú tú námahu, aby vyslovili postoj k tomu, čo pozorovali, prežili. Ak by im nezáležalo na danej organizácii, z ktorej majú osoh aj oni v podobe služby, neposkytli by podnety zlepšenia.

Na záver možno vysloviť myšlienky Simony Scratousovej, lektorky a konzultantky v oblasti rozvoja ľudí:

„Dávať účinnú spätnú väzbu je umenie. Konštruktívne prijímať spätnú väzbu je ešte väčšie. Dávanie a prijímanie spätnej väzby (feedbacku) sú ako spojené nádoby. Keď zmaximalizujete úsilie podať spätnú väzbu konštruktívne, zmaximalizujete pravdepodobnosť, že bude spätná väzba naozaj prijatá a braná do úvahy.“



CAF CENTRUM

Opis a dôvody spracovania odbornej metodiky



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020



CAF CENTRUM

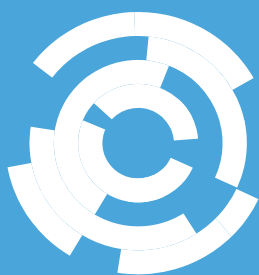
Opis a dôvody spracovania odbornej metodiky

Kvalitou verejnej správy a jej efektívnym pôsobením sa zaoberá i OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), ktorej členom je Slovensko od 14. decembra 2000 s hlavným cieľom – podporovať dlhodobý udržateľný hospodársky rast, zamestnanosť a zvyšovanie životnej úrovne pri súčasnom zachovaní vnútornej a vonkajšej finančnej rovnováhy. OECD sa aktívne zaoberá reformami verejnej správy viac než desať rokov. Disponuje kvalitným tímom expertov, ktorí úzko spolupracujú s jednotlivými vládami členských aj nečlenských krajín na zvyšovaní kvality verejných služieb a systémov ich správy. Spolupráca s OECD je súčasťou projektu s názvom Budovanie kapacít a zlepšenie efektivity verejnej správy na Slovensku, ktorý má prispieť k vyššej efektívnosti poskytovaných verejných služieb orientovaných na občana a k skvalitňovaniu verejnej správy vrátane ľudských zdrojov. Slovenská republika z dôvodu pripravovanej komplexnej reformy verejnej správy požiadala expertov OECD o spracovanie komplexnej analýzy stavu verejnej správy aj s odporúčaniami pre zvýšenie efektívnosti, účinnosti a kvality prijímania rozhodnutí v záujme lepšej správy vecí verejných, čo si vláda SR stanovila ako jedno zo súčasných priorít krajiny. To, že kvalita verejnej správy je naozaj jednou z prioritných tém štátov Európy, dokazuje i pravidelné stretávanie sa štátnych

tajomníkov (námestníkov ministra) a generálnych riaditeľov členských štátov Európskej únie so zodpovednosťou za verejnú správu, ako aj pracovných skupín, ktoré boli z ich podnetu zriadené. Modernizácia verejnej správy predstavuje nikdy nekončiaci proces. [26]

Podľa nedávneho prieskumu (Štandardný prieskum Eurobarometra 85, údaje z roku 2016) je kvalita verejných služieb krajiny spojená s úrovňou dôvery k verejnej správe, jednoduchosťou podnikania a spoločenským blahobytom. Predstavuje aj dobrý ukazovateľ všeobecne dobre fungujúceho štátu.

Keďže verejná správa je službou občanom, mala by byť spokojnosť občanov jedným z najsledovanejších a neoddeliteľných cieľov modernej verejnej správy. Problém je, že na zisťovanie potrieb zákazníkov, meranie spokojnosti občanov s poskytovanými službami a zisťovanie spätnej väzby na úradoch, školách a ďalších verejnoprávnych inštitúciách v Slovenskej republike neexistuje žiaden ucelený štandardný a odporúčaný prístup. Existujú metodiky na hodnotenie kvality organizácií, ale hoci je jednou z jej neoddeliteľných súčastí zisťovanie spätnej väzby od zainteresovaných skupín, jednotná metodika na spätnú väzbu neexistuje.



CAF CENTRUM

1 Spätná väzba - meranie vnímania



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

1 Spätná väzba – meranie vnímania

Ak chceme analyzovať a poznať, ako funguje určitý systém, jeho procesy, činnosti, vzťahy a interakcie, je potrebné vykonávať spätnú väzbu.

Každá inštitúcia či organizácia predstavuje určitý systém, v ktorom prebiehajú interakcie v rámci uskutočňovaných činností, procesov, realizovaní úloh a plnení cieľov. Všetky sú zároveň ovplyvňované externým prostredím a ich činnosť zasahuje do externého prostredia.

Spätná väzba pôsobí ako systémový nástroj na zabezpečenie fungovania organizácie, posilňuje, dotvára, formuje a odhaľuje vzájomné interakcie vo vnútri organizácie/inštitúcie, aj mimo nej. Ak chceme efektívne riadiť procesy v organizácii, musíme k nim pristupovať systémovo, poznať reakciu jednotlivých jeho častí, ovplyvňovať ich a pôsobiť na ne. Bez adekvátnej a najmä bezprostrednej spätnej väzby by nefungoval tok informácií, kontrola, ale ani dodávateľsko-odberateľské vzťahy, logistika či marketing. Veľmi významné miesto zohráva v riadení ľudských zdrojov, motivácii, komunikácii, pri riešení konfliktov, pri meraní a hodnotení zamestnancov, pri budovaní a zostavovaní tímov. [42]

1.1 Spätná väzba – definícia, význam

„Načúvanie občanom je kľúčom k zlepšovaniu kvality“ – viceprezident Spojených štátov amerických Al Gore na III. konferencii kvality verejných správ, Rotterdam 2004.

Nie je jednoduché vybrať najpresnejšiu definíciu, čo je spätná väzba. Je to pomerne široký pojem, ktorý pomenováva získavanie informácií od konkrétnych zainteresovaných strán. Opisným spôsobom je spätná väzba (feedback) nástrojom, ktorý pomáha organizáciám rásť, pretože nastavuje zrkadlo, ako ich manažéri a celá organizácia funguje.

Čo je spätná väzba (feedback)?

Spätná väzba (SV) je súbor získaných pozitívnych alebo negatívnych informácií o správaní alebo činnosti jednotlivcov či skupín a ich miere spokojnosti. Tieto informácie slúžia ako podklad na prípravu krokov, ktoré povedú k zlepšovaniu správania sa alebo činností. Najdôležitejším zdrojom informácií pre získanie relevantnej spätnej väzby sú ľudia, ktorých chcete osloviť, tzv. cieľová skupina.

Sú rôzne druhy spätnej väzby. Je totiž veľmi dôležité, ktorú časť zákazníkov máme na mysli, ktorá skupina je tou cieľovou – v každom prípade do nej zapájame zákazníkov či už interných alebo externých (viď. Kapitola č. 4 – Zainteresované strany).

Druhy spätnej väzby:

- **Spätná väzba od kolegov/od nadriadených** – zamestnanec očakáva odozvu na svoje konanie. Chce vedieť, ako je jeho nadriadený spokojný s plnením stanovených úloh, a ak nie, prečo. Je dôležité zistiť, ako zamestnanec pochopil úlohu, inštrukcie, usmernenie, zmysel, podstatu činnosti. Rovnako sa môže stať, že zamestnanec si nie je istý tým, ako nadriadený vníma jeho úsilie

a práve preto očakáva spätnú väzbu. Každý človek očakáva hodnotenie svojho konania, bezprostredná spätná väzba pomáha predísť ďalším problémom, škodám, omylom, zotrvávaní v doterajšej činnosti, konaní, myslení alebo aj v omyle v dobrej viere, že všetko je v poriadku. Spätná väzba pôsobí aj ako vlastná spätná väzba, svedomie, zodpovednosť, sebareflexia a zohráva aj regulačnú úlohu.

- **Spätná väzba od zákazníkov/klientov** sa definuje, ako všetky informácie získané od zákazníkov v súvislosti s ich spokojnosťou s výstupom. Vďaka nej získava organizácia celkový pohľad, ako zákazníci vnímajú jej značku, produkty alebo služby. To umožňuje vytvoriť produkty a služby, ktoré chcú zákazníci kúpiť, a zabezpečiť také zlepšovanie produktu/služby, ktoré prekročí očakávania zákazníkov. [42]
- **Spätná väzba od občanov** – ide o nový prístup k zisťovaniu spokojnosti občanov so službami verejných inštitúcií. Ich účelom je zistenie, či služby, ktoré sa občanom poskytujú sú z ich pohľadu vhodné, správne, efektívne a zmysluplné. Tento typ zisťovania je vo svete bežný (napr. v Spojených štátoch amerických a severských európskych krajinách) a uplatňuje sa u nich niekoľko spôsobov zisťovania spokojnosti.

Vo všeobecnosti sa spätná väzba používala spočiatku predovšetkým v službách a výrobných podnikoch, kde názor zákazníka, spokojnosť alebo nespokojnosť so službou a produktom bol a je absolútne limitujúcim faktorom pre uplatnenie organizácie/prevádzky na trhu (obrat a zisk), resp. v rôznych oblastiach činnosti (výroba produktov, vzdelávanie študentov, poskytovanie služby a pod). Preto aj uplatňovanie spätnej väzby je nevyhnutnou a neoceniteľnou súčasťou procesu riadenia organizácií. Získavať spätnú väzbu od zákazníkov sa určite pre organizácie vyplatilo, pretože postupne zistili, že jej prínos je z dlhodobého hľadiska pre organizáciu neoceniteľný. V riešenej problematike je vhodnejšie pomenovanie zainteresované skupiny, to znamená zákazníci v najširšom zmysle slova, interní aj externí. Ich zadefinovanie a štruktúra je riešená v kapitole č. 4 – Zainteresované strany.

Tak, ako bolo vysvetlené, je nevyhnutné sa zaoberať spätnou väzbou aj v organizáciách verejnej správy. Účelom jej realizovania však, na rozdiel od výrobné sféry, nie je konkurencieschopnosť organizácie, ale hľadanie spôsobu, ako efektívne riadiť organizáciu s ohľadom na maximálne naplnenie požiadaviek občanov pri čo najnižších nákladoch a v čo najkratšom čase. Čiže, spätnou väzbou sa zisťujú skutočné potreby občanov, ich prioritné hodnoty a významnosť ich požiadaviek. Efektívna spätná väzba, pozitívna aj negatívna, je veľmi užitočná. Je to hodnotná informácia, ktorá sa používa na vykonanie dôležitých rozhodnutí. Najvýkonnejšie spoločnosti sú úspešné preto, lebo dôsledne vyhľadávajú spôsoby, ako čo najlepšie dosiahnuť lepší výsledok. Manažéri týchto spoločností pochopili, že aktívne zisťovanie a realizovanie spätnej väzby zlepší a posilní ich výkon.

Spätná väzba – zjednodušene:

- poskytuje prehľadný obraz o zákazníckej skúsenosti a umožňuje ju zlepšovať,
- pomáha zlepšovať produkty alebo služby,
- je najlepší spôsob, ako merať spokojnosť zákazníkov,
- prináša dôležité údaje, ktoré pomáhajú prijať dôležité strategické rozhodnutia,
- je nástrojom na kontinuálne spoznávanie a zlepšovanie sa. [37]

V oblasti riadenia interných zákazníkov, teda vlastných zamestnancov, sa považuje spätná väzba za najlacnejší, najvýkonnejší a najviac využívaný nástroj riadenia, ktorý je k dispozícii. Pomáha v organizácii komunikovať kvalitu práce zamestnancov, aby vedeli, ako vedenie organizácie a ostatní zamestnanci vnímajú ich výkon.

Spätná väzba by mala byť vysoko motivujúca. Má silné väzby na spokojnosť a produktivitu zamestnancov. Ľudia sa radi zapájajú a identifikujú so svojou organizáciou.

Vhodná a pravidelná spätná väzba má pre manažment, zamestnancov aj respondentov neoceniteľnú hodnotu, nielen priamo finančne vyčísliteľnú, ale i v tom, že:

- úloha a pozícia každého zamestnanca je posilnená a jednotlivec cíti, že je súčasťou organizácie,
- úloha manažéra a zamestnanca je vnímaná ako rešpektovaná a oceňovaná,
- ako rastie sebadôvera, tak rastie aj produktivita, pretože ciele sú jasnejšie definované a dosahovanie týchto cieľov je viac hodnotené,
- riadenie času je optimálne, pretože jednotlivci sú viac zainteresovaní, aby čo najlepšie využili svoj produktívny pracovný čas,
- medziľudské vzťahy sa dajú jasnejšie vyhodnotiť a následne posilniť,
- respondenti môžu lepšie sledovať pokrok alebo zaostávanie, spätná väzba je nevyhnutnou súčasťou riadenia výkonnosti,
- pozitívne sa ovplyvňujú vzťahy a interakcie – kolegovia sú vedení tak, aby verili vo vás a vaše schopnosti. [16]

Vo všetkých organizáciách verejnej správy je úspech veľmi jasne riadený výsledkami. Spätná väzba, ak to znamená optimalizovať zdroje a maximalizovať výkon (napr. spokojnosť s prácou), musí byť **SMART**.

- S** špecifická: musí sa zaoberať skutočnou osobou a bezprostredným problémom. Ak má byť účinná, nemala by byť všeobecná.
- M** merateľná: malo by sa dať odmerať aktívne dokončenie úlohy alebo reakcia na inštrukciu.
- A** akceptovaná: podmienky sú jasne komunikované a pochopené medzi odosielateľom a príjemcom.
- R** realistická: požadovaný efekt prenosu informácií medzi vedením, zamestnancami a ostatnými respondentmi musí byť založený na skutočnom potenciáli a obmedzeniach a nie na nedosiahnuteľných očakávaniach.
- T** termínovaná: spätná väzba je extrémne silná, keď sa rieši v správnom čase v rámci určitého trvania.

Spätná väzba musí byť cielená, personalizovaná a určená pre maximálny úžitok. Musí sa dostať k svojmu prijímateľovi v správnom čase, aby sa zabezpečil jej najväčší vplyv. Inštrukcia musí byť odovzdaná jednoduchým, zrozumiteľným jazykom tak, aby ju príjemca pochopil a bol schopný okamžite reagovať.

Mnohí zo súčasných manažérov sa zaoberajú skúmaním ako pristupovať k spätnej väzbe.

Niekoľko odporúčaní, ako na spätnú väzbu: [9]

1. Budte pozitívni. Zamerajte sa na to, čo človek robí dobre, keď dáva spätnú väzbu (a nielen to, čo môže zlepšiť).
2. Zamerajte sa na správanie, nie na osobu. Keď diskutujete o probléme s výkonnosťou, kontrolujte svoje emócie. Zamerajte sa na činy jednotlivca, nie na osobu.
3. Čím viac je spätná väzba viazaná na predmetné správanie (dobré alebo zlé), tým silnejšia bude.
4. Uistite sa, že ste jasne informovaní o tom, prečo poskytujete spätnú väzbu. Často spätná väzba pochádza z úsudku a nechcete ju odovzdávať ako spätnú väzbu. Je dôležité pozastaviť a zamyslieť sa nad tým, odkiaľ prichádza spätná väzba a ako ju môžete doručiť spôsobom, ktorý bude prijatý pozitívne.
5. Nepoužívajte úsudok ako prostriedok na spätnú väzbu. Nepoužívajte spätnú väzbu ako zásterku na zdieľanie skutočného úsudku alebo kritiky voči inej osobe.
6. Poskytnite spätnú väzbu z neutrálneho miesta. Spätná väzba je naozaj informácia alebo pozorovanie, ktoré zdieľate. Keď organizácia dostane spätnú väzbu z neutrálneho priestoru, môže rozhodnúť o zmene, či ju bude akceptovať alebo nie.

7. Urobte zo spätnej väzby obojsmernú konverzáciu. Urobte si čas na vypočutie a komunikáciu so zamestnancom aj pre kontrolu, či ju zamestnanec pochopil. Spôsob komunikácie musí byť partnerský.
8. Spätnú väzbu môžete najlepšie získať, keď ste dôveryhodní a máte dôveru.
9. Ako z hore uvedeného vyplýva, spätnú väzbu teda chápeme ako metódu, ktorou zisťujeme mieru spokojnosti respondentov (v najširšom zmysle slova).

Meranie spokojnosti občanov/zákazníkov v organizáciách verejnej správy s poskytovanými službami je predpokladom zvyšovania kvality služieb. V organizáciách verejnej správy nie je však meraniu spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, resp. kľúčových zainteresovaných strán, doteraz priradený taký význam, ako by si zaslúžilo. Manažéri týchto organizácií nie sú dostatočne oboznámení. Dôvodom môže byť napríklad aj nedostatočná informovanosť a povedomie manažérov o metodických možnostiach v tejto oblasti.

1.2 Spätná väzba – účel a prínos

Vo všeobecnosti prevláda názor, že sa spätná väzba získava len z dotazníkov. V skutočnosti je spätná väzba stále prítomná. Je potrebné si uvedomiť, že zakaždým, keď sa komunikuje so zamestnancom, klientom, verejnosťou, zákazníkom atď., je to istá forma spätnej väzby. Okrem najviac využívaných spôsobov (dotazníka a rozhovorov) sa využívajú aj rôzne simulácie a modelovanie kritických situácií a reakcie na dané situácie. Podrobnejšie je o metódach písané v kapitole č. 5 – Metódy aplikácie spätnej väzby.

Bez ohľadu na spôsob získania spätnej väzby, respondent musí vedieť, že jeho spätná väzba má významnú hodnotu. Pri vykonávaní prieskumu je potrebné a podstatné vždy jasne a zrozumiteľne vysvetliť, prečo sú pravdivé odpovede respondentov dôležité a ako budú použité.

Prostredníctvom žiadosti o spätnú väzbu je možné napríklad motivovať zamestnancov k lepšiemu výkonu. Zamestnanci sa cítia pre organizáciu dôležití a oceňujú, že sú požiadaní o poskytnutie spätnej väzby, ktorá môže pomôcť pri formulovaní rozhodnutí a budovaní lepších pracovných vzťahov.

Negatívne informácie získané v rámci spätnej väzby je možné vnímať ako konštruktívnu kritiku. Na ich základe je možné sformulovať opatrenia, ktoré v konečnom dôsledku povedú k zlepšovaniu a zvyšovaniu výkonnosti. Na základe pravidelne sa opakujúcej spätnej väzby je možné pripraviť plán ďalšieho rozvoja a vzdelávania v organizácii, preto je potrebné ich považovať za nástroj ďalšieho vzdelávania. Inými slovami, organizácie môžu na základe spätnej väzby vyvíjať nové produkty alebo služby.

Získavať spätnú väzbu sa určite oplatí, jej prínos je z dlhodobého hľadiska pre akúkoľvek organizáciu mimoriadne dôležitý.

1.3 Dôvody spätnej väzby od respondentov v organizáciách verejnej správy

Zisťovanie spätnej väzby (meranie vnímania) respondentov (zamestnancov, klientov, občanov, kľúčových zainteresovaných strán) je oblasťou, ktorá sa v organizáciách verejnej správy systema-

tický nerealizuje. K dôvodom, prečo by sa mali organizácie zaoberať zisťovaním spätnej väzby, možno zaradiť:

- zisťovanie spokojnosti zainteresovaných strán donúti organizáciu zaoberať sa skúmaním súčasných a budúcich potrieb,
- monitorovanie spokojnosti zákazníkov a zamestnancov je dôležitou súčasťou efektívneho riadenia organizácie a zabezpečuje zvyšovanie výkonnosti a zefektívnenia riadenia v organizácii,
- poznanie a komunikácia potrieb pôsobí v organizácii ako motivačný faktor pre zamestnancov.

1.3.1 Dôvody zisťovania spätnej väzby (merania spokojnosti) zákazníkov/klientov

Spokojnosť zákazníka/klienta možno chápať ako výsledok komplexného psychického porovnávacieho procesu, v priebehu ktorého zákazník/klient porovnáva vlastné skúsenosti po poskytnutí služby. Zákazník/klient je spokojný vtedy, ak sú potreby a očakávania uspokojované neustále, tzn. počas celej doby poskytovania služby. Jeho spokojnosť závisí od osobných pocitov (potešenia alebo sklamaní), ktoré vyplývajú z jeho osobného porovnania skutočnej výkonnosti s očakávanou. Ide teda o emocionálnu odozvu vzťahujúcu sa k hodnoteniu rozdielu medzi predchádzajúcou skúsenosťou alebo očakávaním a skutočnou skúsenosťou s poskytovaním služby. Zameranie pozornosti na spokojnosť zákazníka predstavuje stratégiu organizácie v dlhodobom horizonte. Budovanie trvalej zákazníckej spokojnosti vyžaduje, aby organizácia značne investovala do širokej škály aktivít orientovaných na súčasných i budúcich zákazníkov. Najmä organizácie poskytujúce služby by si mali uvedomiť význam zákazníka a hľadať možnosti zvýšenia jeho spokojnosti, ktorými môžu podporiť budovanie vzťahov so zákazníkmi, lepší zákaznícky servis a služby, efektívne vybavovanie sťažností. [37]

1.3.2 Dôvody spätnej väzby (merania spokojnosti) zamestnancov

Úspešnosť organizácie závisí od spokojnosti zamestnancov a ich vhodnej pracovnej motivácie. Je preto dôležité, aby sa manažéri organizácií zaujímali o úroveň vnímania zamestnancov, a to v oblastiach ako napr. spokojnosť s manažérmi v oblasti:

- vedenia a riadenia,
- spôsobov pracovnej motivácie,
- komunikácie v rámci organizácie,
- znalosti smerovania organizácie,
- vytvárania dobrých pracovných podmienok.

Spokojnosť zamestnanca je zamestnancom vnímaná úroveň, s akou organizácia naplňa jeho požiadavky a očakávania spojené s plnením stanovených úloh.

Celková spokojnosť jednotlivca je tvorená čiastkovými spokojnosťami, medzi ktoré patrí aj pracovná spokojnosť. To, čo v práci na človeka pôsobí, sa nepremiata len do jeho výkonnosti, ale aj do jeho prežívania, a tak si každý človek k svojej práci vytvára určitý subjektívny vzťah. Pracovnú spokojnosť teda možno chápať ako emocionálnu odpoveď smerom k rôznym aspektom práce. [46]

Spokojnosťou v zamestnaní sa rozumie i samotné uspokojovanie z plnenia pracovných úloh, keď sa práca stáva zdrojom seberealizácie. Existuje i spokojnosť, ktorá vyvoláva v zamestnancovi pocit uspokojenia sa s dosiahnutým stavom vecí a nenabáda ho k ďalším výkonom. Kým predchádzajúce typy spokojnosti sa môžu stať hnacou silou pri zlepšovaní pracovných výsledkov, posledný typ spokojnosti sa stáva brzdou v ďalšom napredovaní pri akejkolvek činnosti.

1.3.3 Dôvody spätnej väzby (merania vnímania) organizácie spoločnosťou

Spoločnosť je kľúčovou zainteresovanou skupinou, ktorej vnímanie organizácie je mimoriadne potrebné na stanovenie, akým smerom sa má organizácia vyvíjať, ktorá oblasť činnosti a služieb je nedostatočná a treba venovať zvýšenú pozornosť jej zlepšovaniu a naopak, kde je pôsobenie „vyladené“ tak, že spoločnosť, v zmysle spolupracujúcej inštitúcie, samospráva, podnikateľské subjekty, mimovládne organizácie, atď., vníma organizáciu pozitívne ako proaktívnu, proklientsky orientovanú, eticky sa správajúcu, ekologicky uvedomelú, udržateľnú a pod. Práve správne nastaveným monitoringom postojov a vnímania spoločnosti voči organizácii je možné naštartovať nové trendy v postojoch a pôsobení organizácie s cieľom splniť očakávania jednotlivých subjektov spoločnosti.

1.4 Predpoklady na zisťovanie spätnej väzby (monitoring spokojnosti, meranie vnímania)

Spätná väzba je najlepším spôsobom merania spokojnosti. Aj keď je veľmi dôležité poskytovať klientom najlepší produkt či službu, z dlhodobého hľadiska to je nedostačujúce na jeho udržanie. **Je potrebné vyvinúť snahu na zvýšenie miery spokojnosti zákazníka.** Mali by sa počúvať potreby a túžby klientov, reagovať na ich požiadavky a až potom budú zákazníci spokojní.

Ak si organizácia zadefinuje, kto sú jej zainteresované strany a ktoré kategórie budú predmetom spätnej väzby, je možné následne definovať požiadavky zainteresovaných strán a znaky ich spokojnosti. Požiadavka zákazníkov sa chápe ako transformácia hlasu zákazníka do formulácií obsahujúcich potreby a očakávania.

Odhaľovanie požiadaviek zákazníkov môže byť členené z viacerých hľadísk, podľa:

- hľadiska času ide o požiadavky súčasné a budúce,
- hľadiska stavu sa rozlišujú požiadavky emocionálne a racionálne,
- hľadiska úrovni sa delia na primárne a sekundárne. [24]

Monitoringy spokojnosti:

- by mali zvyšovať povedomie o reálnych a skrytých potrebách zainteresovaných strán u všetkých zamestnancov organizácie,
- by mali odhaľovať hlavné príčiny nespokojnosti,
- by mali poskytnúť informácie pre projekty zlepšovania (akčné plány zlepšovania),
- musia byť jednoduché, jednoznačné a objektívne,
- musia mať kvantifikovateľné výstupy s možnosťou vyhodnocovania trendov.

Je potrebné si uvedomiť, že nepostačuje len jednorazové monitorovanie spokojnosti, ale monitoringy sa musia opakovať pre zabezpečenie kontinuálneho sledovania potrieb dotknutých zainteresovaných strán v čase a následnú prípravu a nastavenia plánov zlepšovania.

Pred samotným začatím zisťovania spätnej väzby musí manažment organizácie pochopiť jej význam, úlohu a prínosy pre organizáciu. Podpora vedenia je nevyhnutnou podmienkou úspešnej aplikácie monitoringu spokojnosti. Je vhodné, ak je vôľa zo strany vrcholového vedenia aj formálne podložená interným dokumentom, kde je spracovaná postupnosť jednotlivých krokov.

V zmysle PDCA cyklu (Plan – Do – Check – Act) sa vo fáze plánovania (P) vykonávajú činnosti zamerané na definovanie:

- akým spôsobom bude naplánované meranie monitoringu,
- aké zdroje budú vyčlenené,
- koľko zamestnancov bude vyškolených pre potreby vyhodnocovania monitoringu,
- aká bude dĺžka realizácie prieskumu,
- akou metódou sa bude spätná väzba realizovať (dotazník, interview a pod.),
- akou formou sa bude monitoring realizovať (elektronicky, papierovo, osobne),
- v akých frekvenciách sa bude monitoring vykonávať,
- kto je cieľová skupina,
- spôsob vyhodnocovania a pod.

Vo fáze realizácie (D) sa v zmysle PDCA cyklu vykonávajú činnosti spojené:

- so samotným návrhom štruktúry a obsahu dotazníka príp. štruktúrovaného rozhovoru,
- s oslovením relevantných respondentov,
- s rozposlaním dotazníkov cieľovým skupinám resp. vykonávaním štruktúrovaných rozhovorov,
- s objasnením nepochopených otázok v dotazníku resp. pri štruktúrovanom rozhovore,
- so zberom vyplnených dotazníkov resp. zrealizovaných rozhovorov,
- so štatistickým vyhodnotením zozbieraných údajov.

Vo fáze kontroly/vyhodnotenia (C) ide o nasledovné aktivity:

- diskusia o získaných výsledkoch z monitoringu a dostatočnosti informácií pre potreby zlepšovania,
- zisťovanie vhodnosti zvolenej metódy, formy a cieľovej skupiny monitoringu.

Fáza zlepšovania (A) je zameraná na:

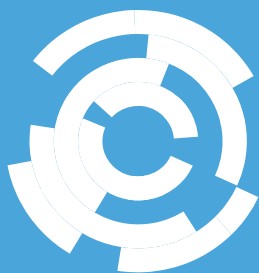
- úroveň potvrdenia predpokladaných očakávaní – výstupov z prieskumu a jej dostatočnej vypovedacej schopnosti pre ďalšie riešenia – vypracovanie plánov zlepšovania,
- spracovanie súhrnu výstupov pre zainteresované strany,
- disemináciu – rozšírenie výsledkov monitoringu spokojnosti.

Pri implementácii modelu manažérstva kvality, ako sú model CAF, model výnimočnosti EFQM a systému manažérstva kvality v súlade s normou ISO 9001, je realizácia monitoringov spokojnosti nevyhnutnou súčasťou.



Overenie poznatkov z kapitoly 1:

1. Čo je podľa vás spätná väzba?
2. Čo si predstavujete pod spätnou väzbou?
3. Prečo je potrebné vykonávať spätnú väzbu v organizácii?
4. Aké druhy spätnej väzby poznáte?
5. Čo je účelom zisťovania spätnej väzby od občanov?
6. Čo znamená efektívna spätná väzba?
7. Čo znamená SMART?
8. Aké sú možnosti získavania spätnej väzby?
9. Popíšte aký vplyv môže mať žiadosť o spätnú väzbu na zamestnancov.
10. Aké môžu byť dôvody zisťovania spokojnosti a od koho je dôležité zisťovať spätnú väzbu?
11. Prečo je dôležité zisťovať spokojnosť občanov, zákazníkov a zamestnancov?
12. Ako často je potrebné zisťovať spokojnosť?
13. Je podstatná spätná väzba pre tvorbu akčných plánov?



CAF CENTRUM

2

Ciele spracovania metodiky



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

2 Ciele spracovania metodiky

Základným cieľom spracovania odbornej metodiky Získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán organizácie je oboznámiť všetkých, ktorí majú záujem zlepšovať svoju organizáciu, so základnými dôvodmi a dopadmi realizácie merania vnímania (merania spokojnosti) vybraných cieľových skupín (klientov/občanov, zamestnancov a spoločnosti) a informovať o spôsoboch realizácie monitoringu spokojnosti.

Podporným cieľom je opis postupu realizácie monitoringu spokojnosti metódou dopytovania formou dotazníkov, štruktúrovaných rozhovorov, prípadne iných foriem dopytovania a spôsobov vyhodnocovania.

Metodika zahŕňa prehľad a definíciu spätnej väzby vo všeobecnosti, objasňuje dôvody jej realizácie a úlohu predovšetkým v organizáciách verejnej správy, popisuje možné prístupy a metódy, ako aj spôsob získavania spätnej väzby. Je doplnená o praktickú prípadovú štúdiu (aplikácia vybraných metód na konkrétnom príklade jednej organizácie verejnej správy) a vzorové dotazníky v písomnej i elektronickej forme (odkaz na webové aplikácie) zisťovania spokojnosti zákazníkov, zamestnancov a dotazníkov na meranie vnímania organizácie spoločnosťou.

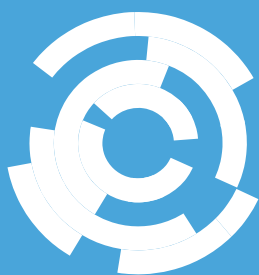
Zvolenou štruktúrou sa metodika môže stať užitočným nástrojom pre všetky organizácie, aj tie, ktoré si ešte neosvojili prácu so spätnou väzbou, avšak majú záujem svoju činnosť a riadenie procesov v organizácii zlepšovať a skvalitňovať.

Vo všeobecnosti skúsenosti dokazujú dôležitosť a potrebu vypracovať metodiku, ktorá bude návodom pre organizácie na získanie informácií o vnímaní organizácie. Súčasťou metodiky je aj oblasť vnímania zamestnancami, občanmi a spoločnosťou, teda zainteresovanými stranami, ktoré majú významný podiel na zvyšovaní kvality poskytovaných služieb a zlepšovaní vnímania organizácie spoločnosťou.



Overenie poznatkov z kapitoly 2:

1. Aký je základný cieľ metodiky?
2. Popíšte 3 základné cieľové skupiny určené pre zisťovanie spokojnosti?



CAF CENTRUM

3

Súčasný stav vnímania organizácie verejnej správy zainteresovanými stranami



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

3 Súčasný stav vnímania organizácie verejnej správy zainteresovanými stranami

Ak chce byť organizácia výnimočná, musí byť zákaznícky orientovaná. V prípade organizácií verejnej správy ide o občanov, z ktorých mnohí sú zároveň zainteresovanou stranou organizácie. Zároveň je veľmi dôležité zisťovať, ako je príslušná organizácia vnímaná spoločnosťou. Či ich spoločnosť považuje za osožnú a prospešnú pre naplnenie ich poslania.

Systémový prístup k hodnoteniu kvality poskytovaných služieb organizáciami verejnej správy v Slovenskej republike možno vnímať asi 17-20 rokov, kedy sa zaznamenali prvé certifikáty na systém manažérstva kvality, resp. environmentu a bezpečnosti aj v organizáciách verejnej správy. Možno spomenúť napr. Mestský úrad Martin, ktorý mal certifikovaný systém manažérstva kvality v súlade s STN EN ISO 9001: 2000, systém environmentálneho manažérstva STN EN ISO 14001: 2000 a OHSAS 8800 systém manažérstva bezpečnosti, v tom čase boli držiteľmi certifikátu na systém manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001: 2000 aj Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Medzitým sa objavili i prvé prípady organizácií, ktoré začali implementovať komplexné manažerstvo kvality v súlade s modelom výnimčnosti EFQM v organizáciách verejnej správy. Ako príklad možno uviesť – mesto Martin, Ministerstvo financií SR a od roku 2005, keď sa v Slovenskej republike začalo s implementáciou modelu CAF, sa objavili organizácie – mesto Žarnovica, Ministerstvo hospodárstva SR, Ministerstvo zdravotníctva SR, Protimonopolný úrad, Správa štátnych hmotných rezerv SR, Telekomunikačný úrad SR, Úrad vlády SR – sekcia kontroly, Fakulta elektrotechniky a informatiky Slovenskej technickej univerzity v Bratislave, Mestský úrad Martin, Poštový regulačný úrad, Regionálny úrad verejného zdravia atď. V roku 2005 v rámci projektu financovaného Svetovou bankou sa implementoval model CAF na 12 univerzitách/vysokých školách, z ktorých cca 5 vysokých škôl resp. ich fakúlt pokračovalo v implementácii – konkrétne Stavebná fakulta Žilinskej univerzity v Žiline, Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave STU Bratislava, Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, Trnavská univerzita v Trnave, Prešovská univerzita, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.

Od roku 2008 sa postupne model CAF začal implementovať na mestských úradoch (Mestský úrad Brezová pod Bradlom, Mestský úrad Trenčín, Mestský úrad Žarnovica) a domovoch sociálnych služieb (Domov sociálnych služieb Hrabiny, Nová Baňa; Domov dôchodcov a domov sociálnych služieb, Žiar nad Hronom; Domov sociálnych služieb pre deti a dospelých Integra, Bratislava; Domov sociálnych služieb pre dospelých a zariadenie chráneného bývania ROZSUTEC).

Súčasťou požiadaviek noriem radu ISO 9000, ale aj modelov uplatňovania komplexného manažérstva kvality (Model CAF a modelu výnimčnosti EFQM) je aj monitoring spokojnosti zákazníkov a meranie vnímania vo vzťahu k zákazníkom, k zamestnancom a k spoločnosti, ktoré už viaceré organizácie verejnej správy realizovali. V mnohých prípadoch išlo o formálnu záležitosť, ktorá častokrát nemala ani dostatočnú vypovedaciu schopnosť a výstupy, ktoré by boli podnetom pre zlepšovanie kvality (úroveň spokojnosti občanov) organizácie. O meraní vnímania spoločnosťou sa nedalo v tých časoch vôbec hovoriť (i keď občania tvoria spoločnosť).

Posun v meraní spokojnosti zainteresovaných strán (meranie vnímania úrovne organizácie zainteresovanými stranami) sa očakával postupnou implementáciou komplexného manažérstva kvality pomocou modelu CAF, **Common Assessment Framework** – Spoločný systém hodnotenia kvality.

Spoločný systém hodnotenia kvality (CAF) je nástrojom na samohodnotenie určený pre verejnú správu a bol vyvinutý na základe analýz vykonaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality, Akadémiou Speyer v Nemecku a Európskym inštitútom pre verejnú správu v Maastrichte. Hlavným cieľom bolo, aby sa organizácie verejnej správy začali orientovať na rozvíjanie kvality, zvyšovanie efektívnosti, vlastnej výkonnosti za pomoci nástrojov kvality, aby sa zameriavali na riešenie svojich úloh v prospech zákazníka/občana a aby organizácie umožňovali zamestnancom rozvíjať sa.

Model CAF je odporúčaný pre použitie v organizáciách verejnej správy nielen v členských štátoch EÚ ako pomocný nástroj pre pochopenie techník manažérstva kvality a ich aplikáciu vo svojej činnosti. Hlavným účelom modelu CAF je poskytovať jednoduchý a ľahko použiteľný koncept hodnotenia organizácií verejnej správy.

Model CAF vychádza z predpokladu, že výnimočné výsledky vo výkonnosti organizácie, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú prostredníctvom vodcovstva, riadením plánovania a stratégie, zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Organizácia sa posudzuje z hľadiska plnenia a úrovne deviatich kritérií. Štruktúra deviatich kritérií určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. Kritériá 1 - 5, ktoré sa zaoberajú manažérskymi praktikami, sa nazývajú predpoklady (predpokladové charakteristiky organizácie). Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k svojim úlohám za účelom dosiahnutia želaných výsledkov. Vo výsledkových kritériách 6 - 9 sa merajú výsledky dosiahnuté vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom, spoločnosti a kľúčové výsledky výkonnosti prostredníctvom merania vnímania a merania výkonnosti.

Model CAF teda poskytuje pohľad na organizáciu z rôznych uhlov v rovnakom čase tzv. holistický prístup k analýze výkonnosti organizácie [35].

Súčasťou uvedeného modelu sú výsledkové kritériá, ktoré sú zamerané na meranie vnímania zákazníkmi/občanmi, zamestnancami a spoločnosťou. Úloha zainteresovaných strán a ich zapojenia sa do zvyšovania kvality organizácie verejnej správy je dôležitá a je zakomponovaná do všetkých predpokladových kritérií. Aj napriek deklarovaným prístupom na začatie merania vnímania výstupov organizácie zamestnancami, občanmi, spoločnosťou sa tejto oblasti nevenovala doposiaľ pozornosť tak, aby bolo možné hovoriť o systémovom prístupe k meraniu vnímania.

Veľkým prínosom pre organizácie verejnej správy v SR, ktoré doposiaľ implementovali model CAF, je aj to, že sa organizácie systematicky začali venovať monitoringu spokojnosti zamestnancov, občanov a výnimočne aj vnímaniu spoločnosťou (vnímanie zamerané na zisťovanie úrovne byť propešný pre spoločnosť).

Meranie vnímania zamestnancami zlepšilo prenos informácií najmä pre vrcholový manažment, jeho následnú snahu o spätnú väzbu vo vzťahu k zamestnancom. Potvrdili to i opätovné hodnotenia organizácií.

Meranie vnímania občanmi/zákazníkmi pomocou dotazníkov prinieslo zmenu zapojenia občanov/zákazníkov do procesov organizácie verejnej správy. Nedostatkým však je veľmi malá návratnosť dotazníkov, čím sa znižuje relevancia podnetov, ale často je nedostatočný i samotný obsah dotazníkov, ktoré častokrát nezahŕňajú otázky, ktoré by boli podnetmi pre možnosť zlepšovania kvality organizácie. Veľmi nízka návratnosť dotazníkov je zatiaľ spravidla v organizáciách – samosprávach,

na mestské úrady, súdy a pod. Výnimku tvoria organizácie so zameraním na vzdelávanie, napr. vysoké školy, nakoľko dotazníky vyplňajú študenti a je možné ich niekoľkokrát osloviť (sú vnímaní ako zákazníci).

Najslabším článkom v systéme meraní spokojnosti je meranie vnímania organizácie spoločnosťou. Aj napriek odporúčaniam modelu CAF ani jedna z organizácií tento prístup doposiaľ neuplatňovala.

Z toho dôvodu bola vypracovaná metodika, ktorá bude návodom pre organizácie na získanie informácií o vnímaní organizácie najmä z pohľadu zmeny implementovaním modelu CAF v organizácii. Súčasťou metodiky je aj oblasť vnímania spokojnosti zamestnancov, občanov a ostatných kľúčových zainteresovaných strán, ktoré majú významný podiel na zlepšovaní imidžu a vnímania organizácie spoločnosťou.

V súčasnosti sú registrované v EIPA pre uplatňovanie modelu CAF nasledujúce kategórie organizácií verejnej správy:

- ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy
- vyššie územné celky,
- mestské úrady, obecné úrady
- vysoké školy a stredné školy,
- domovy sociálnych služieb,
- nemocnice (zdravotné zariadenia),
- súdy (krajské a okresné),
- ďalšie organizácie verejnej správy.

Mnohé informácie o úrovni merania vnímania vo vzťahu k zákazníkom/občanom, zamestnancom a spoločnosti boli získané z praktických skúseností školiteľov, konzultantov a posudzovateľov nielen modelu CAF v konkrétnych organizáciách (zo samohodnotiacich správ a spätných správ z posúdenia). Z doterajších skúseností je zrejmé, že organizácie využívajú skôr neformálne zisťovanie spokojnosti zamestnancov, resp. zákazníkov/občanov (na školách napr. u študentov).

Podkladom pre návrh odbornej metodiky monitorovania vnímania spokojnosti bola analýza výstupov zo Spätnej správy z posúdenia účastníkov Národnej ceny SR za kvalitu od roku 2011, pričom správy z posúdenia spracovávajú externí posudzovatelia. Ide o organizácie verejnej správy, ktoré implementovali model CAF, resp. model výnimočnosti EFQM. Požiadavkou v rámci subkritéria 6.1 – meranie vnímania vo vzťahu k občanom, je zisťovanie spätnej väzby (ako vnímajú občania organizáciu).

Z výsledkov posúdenia organizácií verejnej správy možno skonštatovať dobré smerovanie pre meranie vnímania vo vzťahu k zákazníkom/občanom/klientom. Práve implementáciou modelu CAF sa v mnohých organizáciách začal realizovať systémový prístup k monitoringu spokojnosti zákazníkov/občanov/klientov spolu s pravidelným vyhodnocovaním (obvykle raz do roka). V organizáciách, ktoré implementujú model CAF už niekoľko rokov vidieť ich skúsenosti, vedia odhadnúť nástrahy tvorby otázok a obsahu dotazníkov a tak majú dotazníky zostavené zväčša takým spôsobom, aby bolo možné identifikovať podnety na zlepšovanie. Prax ukázala, že organizácie, ktoré implementujú model CAF, začínajú byť výrazne proklientsky orientované. Problém, ktorý pretrváva, je v počte vrátených vyplnených dotazníkov. Na základe doterajších zistení sú zaznamenané uspokojujúce výsledky v meraní spokojnosti zákazníkov v organizáciách, ako napr. stredné a vysoké školy. Návratnosť dotazníkov je zabezpečená tým, že ich vyplňajú študenti príslušných škôl. Ale ani tam nie je možné hovoriť o úspechu – ide o návratnosť cca 25%.

Počas implementácie modelu CAF sa postupne začalo aj s meraním vnímania spokojnosti zamestnancov formou dopytovania pomocou dotazníka. Nedostatkom bola obsahová stránka, ako aj spôsob kladenia otázok v dotazníku, nakoľko výstupy neposkytovali podnety pre zlepšovanie. Boli len štatistickou informáciou o úrovni spokojnosti. Vykonávanie v organizáciách prispelo k zmene prístupu v monitoringu vnímania spokojnosti zamestnancov vrátane oblastí dopytovania.

Najlepšie prepracované merania spokojnosti vnímania sú vo vzťahu k zamestnancom a zväčša sú aj preukázateľné pozitívne trendy, najmä v organizáciách, ktoré implementujú model CAF viac ako 5 rokov. Veľkým prínosom je skutočnosť, že vo všetkých organizáciách, ktoré implementujú model CAF, sa realizujú merania vnímania spokojnosti zamestnancov. Otázkou, tak ako i pri zákazníkoch/občanoch/klientoch, zostáva návratnosť dotazníkov zamestnancami a ochota vyplňovania dotazníkov v organizáciách. Návratnosť je v priemere 40-60%.

Najslabšou oblasťou v rámci meraní vnímania je meranie vnímania vo vzťahu k spoločnosti. Ani jedna z organizácií, ktoré implementujú model CAF, nemá zavedený systémový prístup k meraniu vnímania organizácie spoločnosťou. Pokusy o meranie boli zaznamenané asi v 3-5 organizáciách, avšak možno hovoriť o systémovom prístupe s veľmi nízkou návratnosťou dotazníkov. Vystáva potreba preformulovania a zmeny formy získavania odpovedí, ktorá by priniesla reálne výstupy s dobrou vypovedacou schopnosťou. Problémovým sa javí i spôsob distribúcie a zberu vyplnených dotazníkov.

Z výstupov spätných správ z posúdení (Národná cena SR za kvalitu v rokoch 2011-2017) je možné identifikovať oblasti, ktoré by mali organizácie dôsledne spracovať a rešpektovať v prospech organizácií:

- stanoviť ukazovatele cieľových hodnôt s ohľadom na realnosť získavania dát a ich vypovedaciu schopnosť,
- deklarovať plánované cieľové hodnoty a sledovať ich plnenie vo vzťahu k stratégii, poslania, vízii, hodnôt,
- klásť dôraz na reakciu výstupov zo strany manažmentu (spätnej väzby) pre zamestnancov,
- kľúčové podnety zo strany zamestnancov musia byť podkladom pre vypracovanie akčných plánov zlepšovania,
- kvantitatívne hodnotenie výsledkov realizovať tak, aby bolo možné postupom času porovnávať trendy.

V značnej miere v dotazníkoch vnímania zamestnancami absentovali nasledovné oblasti:

- vnímanie imidžu a celkovej výkonnosti organizácie,
- možnosť zapojenia do rozhodovacích procesov organizácie, do formulovania plánov organizácie,
- ohodnotenie organizačnej kultúry organizácie,
- úroveň dôvery v organizáciu,
- hodnotenie manažmentu,
- úroveň komunikácie a vedenie dialógu,
- previazanie výsledkov vnímania zamestnancami na výsledky výkonnosti zamestnancov.

Pri tvorbe dotazníkov merania vnímania spokojnosti zamestnancov:

- dbať na to, aby otázky v dotazníku nemali len informáciu štatistického významu a bolo z nich zrejmé, čo je dôvodom nespokojnosti zamestnancov,
- otázky v dotazníku by mali dostatočne pokrývať oblasti, ktorých výsledok by mohol slúžiť ako podklad k získaniu informácie o úrovni vnímania organizácie zamestnancami,
- otázky v dotazníku by mali byť previazané na naplnenie stratégie, poslania a vízie organizácie,
- je potrebné klásť dôraz na komunikáciu cieľov uskutočňovaného prieskumu (čo chce prieskumom

organizácia dosiahnuť a získať), zverejňovať prehľadné výsledky všetkým zamestnancom primeraným a efektívnym spôsobom (odporúčané je grafické alebo tabuľkové spracovanie výsledkov), a poukázať na riešenie podnetov,

- po formálnej stránke výstupy z dotazníkov prezentovať v grafickej podobe (najlepšie formou stĺpcových grafov s jasne preukázanou očakávanou cieľovou hodnotou) s príslušným slovným vysvetlením,
- uviesť základné informačné údaje o prieskume: počet oslovených, podiel odpovedí, obdobie realizácie prieskumu a pod.,
- pri vytváraní grafov sa odporúča využívať 5 stupňovú škálu (tzv. Likertova škála) a dať možnosť vyjadrenia v otázke v prípade nespokojnosti,
- snažiť sa vybrať jeden výsledok v rámci skupiny výsledkov s najväčšou vypovedacou schopnosťou vo vzťahu k cieľom organizácie alebo je vhodná agregácia viacerých výsledkov v danej skupine do jedného výsledku,
- z dôvodu zvýšenia návratnosti dotazníkov a konkrétnych podnetov na zlepšenie, kombinovať viacero spôsobov získavania informácií zo strany občanov.

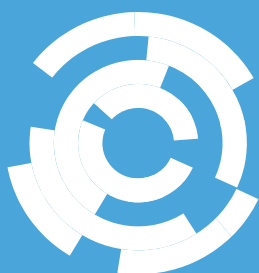
Z doteraz uvedeného vyplýva, že metodický postup, vrátane metód merania (formy kvalitatívneho aj kvantitatívneho vyhodnotenia), bude členený do troch kategórií:

- meranie spokojnosti občanov (klientov a zákazníkov, ktorí majú priamy kontakt s organizáciou z dôvodu využívania jej služieb),
- meranie spokojnosti zamestnancov,
- meranie spokojnosti ostatných zainteresovaných strán (spoločnosť).



Overenie poznatkov z kapitoly 3:

1. Je potrebné využívať zisťovanie spokojnosti od 3 základných skupín respondentov pri niektorom z nástrojov manažérstva kvality?
2. Čo je najslabším článkom v systéme meraní spokojnosti?
3. S akými nedostatkami sa môžete stretnúť pri meraní spokojnosti?
4. Ktorá oblasť sa javí ako najslabšia v rámci meraní vnímania?
5. Na čo sa treba zamerať pri tvorbe dotazníka?



CAF CENTRUM

4

Zainteresované strany v organizáciách verejnej správy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

4 Zainteresované strany v organizáciách verejnej správy

4.1 Analýza a základné rozdelenie zainteresovaných strán v organizáciách verejnej správy

Pojmom zainteresované strany je možné chápať organizácie verejnej správy (ústredné orgány štátnej správy, samosprávy, ďalšie organizácie tretieho sektora a pod.), ale aj iné skupiny alebo jednotlivcov, ktorí ovplyvňujú svojou činnosťou chod inštitúcie, majú dosah na jej činnosti, majú pozitívny alebo negatívny vplyv na jej život, vplývajú na dianie v inštitúcii, jej činnosť, úspech či neúspech a pod.

Najčastejšie sa dnes so zainteresovanými stranami a riadením zainteresovaných strán stretávame v projektovom a strategickom riadení, kde je táto problematika podrobne rozpracovaná.

Najtradičnejší postup analýzy zainteresovaných strán je v prvej fáze identifikovať tieto organizácie, resp. jednotlivcov, a samozrejme následne ich analyzovať. Toto je možné nazvať prvou fázou práce so zainteresovanými stranami v organizáciách verejnej správy. Následne je v druhej fáze dôležité prioritizovať zainteresované strany na základe ich vnímanej úrovne záujmu a moci či vplyvu na inštitúciu.

Prioritizácia zainteresovaných strán napomáha k lepšiemu uvedomeniu si ich vplyvu a úlohy, uvedomeniu si ich rozdielnej pozície, odlíšenie tých menej významných od významných a pod.

Rovnako aj v internej rovine, sú zamestnanci, ktorí sú buď manažérmi, ale hlavne sú zamestnancami, ktorí sú skôr vykonávateľmi, a aj tu je rozdiel v ich vplyve a interakcii v organizácii, kde fungujú, resp. nefungujú odbory či zástupcovia zamestnancov, akú úlohu majú rôzne oddelenia či organizačné zložky.

Nakoniec v tretej fáze je potrebné pochopiť kľúčové zainteresované strany, aby ich bolo možné zapojiť do účinného komunikačného plánu.

Základné delenie zainteresovaných strán:

- **externé zainteresované strany** – konečný spotrebiteľ výrobku, verejnej služby, dodávateľa, obchodní partneri, orgány štátnej správy, iné inštitúcie,
- **interné zainteresované strany** – ktoré sú vo vnútri organizácie, zamestnanci, kľúčoví zamestnanci, neformálni vodcovia, odbory, zástupcovia zamestnancov.

4.2 Príklady zainteresovaných strán v organizáciách verejnej správy

Cieľom odbornej metodiky je čo najviac uľahčiť používateľom prácu pri získavaní spätnej väzby od zainteresovaných strán. V tejto kapitole sa uvádzajú konkrétne príklady z praxe zainteresovaných strán v organizáciách verejnej správy. Určite nie sú vyčerpané všetky možnosti príkladov a ani uvedené príklady nemusia byť všetky aplikovateľné v jednotlivých organizáciách verejnej správy. Majú skôr napomôcť ľahšiemu zorientovaniu sa pri tvorbe analýzy zainteresovaných strán v organizácii verejnej správy.

1. Ministerstvá a ostatné orgány štátnej správy

Externé zainteresované strany	Interné zainteresované strany
občan/zákazník, ústredné orgány štátnej správy, Úrad vlády SR, samosprávy, vyššie územné celky, Združenie miest a obcí Slovenska, Únia miest SR, K8, dodávatelia	vedenie, formálni a neformálni vodcovia, zamestnanci, odbory

2. Samospráva – vyššie územné celky a miestna samospráva

Externé zainteresované strany	Interné zainteresované strany
občan/zákazník, ďalšie orgány štátnej správy, samosprávy, vyššie územné celky, Združenie miest a obcí Slovenska, Únia miest SR, SK8, Asociácia prednostov úradov miestnej samosprávy v SR, Asociácia komunálnych ekonómov, dodávatelia	vedenie, formálni a neformálni vodcovia, zamestnanci, odbory, poslanci

3. Školstvo – vysoké školy, stredné školy, základné školy, materské školy

Externé zainteresované strany	Interné zainteresované strany
zriaďovateľ škôl (Ministerstvo školstva SR, vyššie územné celky, obce a mestá), študenti, školy a školské zariadenia, rodičia žiakov a študentov, dodávatelia, agentúry na podporu výskumu a vývoja, Štátna školská inšpekcia, Štátny pedagogický ústav, vedecké agentúry, metodicko-pedagogické centrá, profesijné združenia učiteľov, združenia rodičov, organizácie/inštitúcie/zamestnávateľia vo všeobecnosti	vedenie, formálni a neformálni vodcovia zamestnanci, odbory

4. Sociálna starostlivosť – zariadenia sociálnych služieb

Externé zainteresované strany	Interné zainteresované strany
občan – klient zariadenia sociálnych služieb, rodinní príslušníci klientov, vyššie územné celky, obce a mestá, Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, ÚPSVR, orgány štátnej a verejnej správy, Sociálna poisťovňa, zdravotné poisťovne, patientske združenia, Úrad na dohľad nad zdravotnou starostlivosťou, zdravotné poisťovne, záujmové združenia seniorov, dodávatelia	vedenie, formálni a neformálni vodcovia zamestnanci, odbory

5. Verejný poriadok a bezpečnosť – mestské a obecné polície

Externé zainteresované strany	Interné zainteresované strany
občan/zákazník, orgány štátnej a verejnej správy, Ministerstvo vnútra SR, Policajný zbor SR, mestské a obecné polície, Colná správa, dodávatelia	vedenie, formálni a neformálni vodcovia, zamestnanci v štátnej službe, zamestnanci vo verejnej službe

6. Zdravotníctvo – zdravotnícke zariadenia

Externé zainteresované strany	Interné zainteresované strany
občan – pacient, príbuzní pacientov, nemocnice, vyššie územné celky, obce a mestá, Ministerstvo zdravotníctva SR, zdravotné poisťovne, Sociálna poisťovňa, orgány štátnej a verejnej správy, asociácie lekárov, asociácie poskytovateľov zdravotníckej resp. kúpeľnej liečby, asociácie lekárníkov, Úrad na dohľad nad zdravotnou starostlivosťou, zdravotné poisťovne, lekárne, združenia pacientov, dodávatelia	vedenie, zamestnanci, formálni a neformálni vodcovia, odbory

7. Organizácie zabezpečujúce ochranu životného prostredia

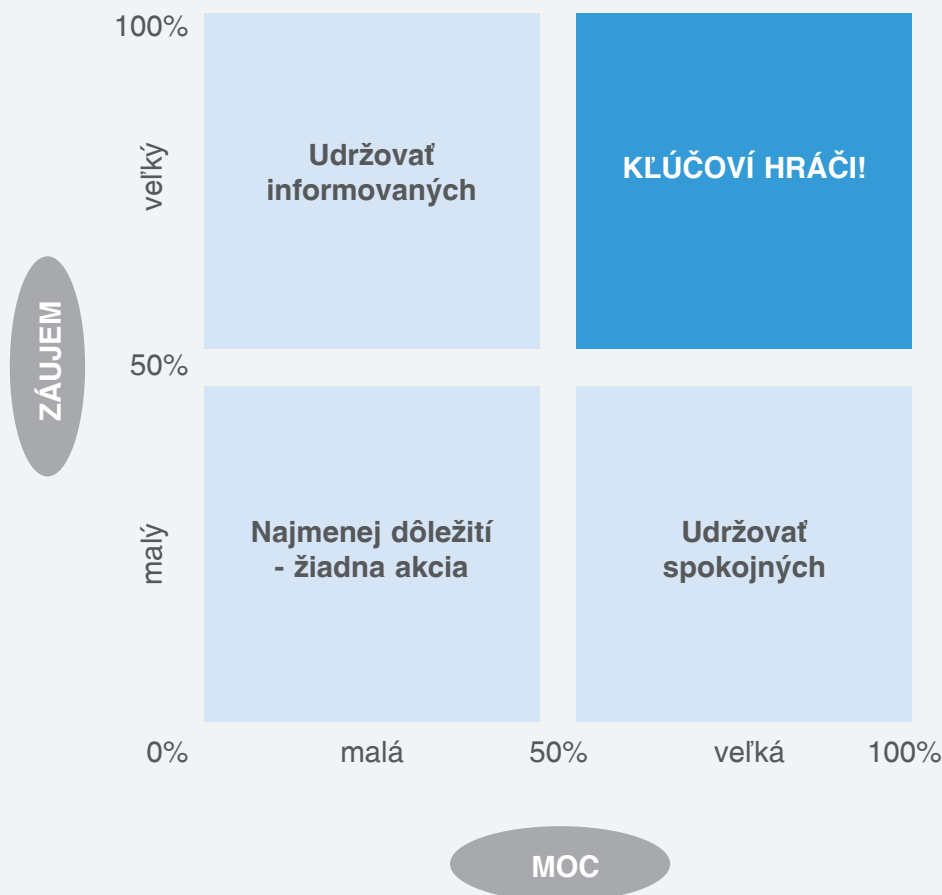
Externé zainteresované strany	Interné zainteresované strany
občan/zákazník, orgány štátnej a verejnej správy, Ministerstvo životného prostredia SR, Slovenská inšpekcia životného prostredia, samospráva, mimovládne organizácie v oblasti životného prostredia, dodávatelia	zamestnanci, formálni a neformálni vodcovia, odbory

8. Organizácie zabezpečujúce bývanie a infraštruktúru

Externé zainteresované strany	Interné zainteresované strany
občan/zákazník, vyššie územné celky, obce a mestá, Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR, Štátny fond rozvoja bývania, orgány štátnej a verejnej správy, Národná diaľničná spoločnosť, Železničná spoločnosť Slovensko, ŽSR, Slovenská správa ciest, letiská, prístavy, dodávatelia	zamestnanci, formálni a neformálni vodcovia, odbory

4.3 Mapovanie zainteresovaných strán

Veľmi dôležitá druhá fáza je založená na vytvorení jednoduchej vizuálnej mapy a zaradení identifikovaných zainteresovaných strán do matice. Vizuálne znázornenie uľahčuje pohľad na to, ktoré zainteresované strany by mali získať najväčšiu pozornosť.



Obr. č. 1: Matica zainteresovaných strán (Zdroj: Friedel, L.)

Matica BCG (BCG Matrix, Growth-share matrix, Bostonská matica) je metóda, ktorá pochádza od poradenskej firmy Boston Consulting Group (BCG), odtiaľ aj jej názov BCG matice alebo Bostonská matica (<https://managementmania.com>). Používa sa pre hodnotenie portfólia organizácie:

- miera rastu,
- podiel na trhu.

Najčastejšie sa identifikované zainteresované strany rozčleňujú podľa miery vnímaného záujmu a moci/vplyvu na organizáciu, projekt alebo situáciu, pre ktorú zainteresované strany mapujete a chcete analyzovať. Mieru vnímaného záujmu zainteresovaných strán je možné definovať pomocou mapy/matice, ktorú je možné pripraviť podľa kritérií, ktoré mapujúce organizácie považujú za vhodné a zmysluplné. Škálu v matici je možné upraviť všeobecne (malý alebo veľký záujem a moc) alebo relatívne v škále od 0% do 100%. V prvom prípade dôjde k rozčleneniu do kvadrantov a potom na vzájomnom rozložení zainteresovaných strán nezáleží. Ak sa použije škála v percentách, je možné do matice vizuálne umiestňovať relatívne polohy zainteresovaných strán voči sebe. Je to zdĺhavejší postup, ale je tak možné sledovať konkrétne argumenty ohľadom záujmu, moci a vplyvu zainteresovaných strán.

4.4 Ako komunikovať so zainteresovanými stranami

Treťou fázou v procese mapovania zainteresovaných strán je určiť a stanoviť priority pre komunikáciu so zainteresovanými stranami.

Nie všetky zainteresované strany a ich názory, potreby a námety môžu mať, resp. majú, rovnakú váhu. Preto je potrebné prioritizovať, teda určiť, zdefinovať a identifikovať najdôležitejšie zainteresované strany, ktorých názory by mali byť maximálne pretavené do reality a aplikované. Silné zainteresované strany so záujmom o dianie sú tie najdôležitejšie zainteresované strany. Na nich je nutné sa zamerať, aby boli spokojní, informovaní a mohli prispievať k napĺňaniu a úspechu strategického rámca organizácie. O ich očakávaniach ide v definícii stratégie, prezentovanej na začiatku.

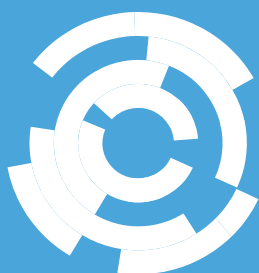
Mali by byť úzko zapojení do činnosti organizácie, záležitosť je s nimi nutné často konzultovať, komunikovať a riešiť. Nie je to automatické, nie je to samozrejmosť a zďaleka nie všetci by mali byť, či môžu byť, kľúčovými zainteresovanými stranami. Aj preto sa vykonáva analýza zainteresovaných strán, aby bolo možné v zainteresovaných stranách urobiť poriadok a určiť priority.

Ďalším všeobecným odporúčaním je, že s tými, ktorí majú väčší záujem (aj keď nedisponujú mocou), je užitočné komunikovať, poskytovať im informácie, ktoré uspokojujú ich záujem. Hoci tieto zainteresované strany nemôžu príliš veci ovplyvniť, pokiaľ ide o ich postavenie v pomyslenej hierarchii moci, môže niekedy nastať situácia, keď tomu bude inak.



Overenie poznatkov z kapitoly 4:

1. Čo znamená pojem zainteresované strany, a kde sa s ním najčastejšie stretávame?
2. Na čo je potrebná alebo dôležitá prioritizácia zainteresovaných strán?
3. Aké poznáme postupy analýzy zainteresovaných strán, a ktorý z nich je považovaný za najviac používaný, tzv. tradičný?
4. Popíšte základné delenie zainteresovaných strán.
5. Uvedte totožné príklady externých a interných zainteresovaných strán v organizáciách verejnej správy.
6. Vymenujte a popíšte tri fázy v procese mapovania zainteresovaných strán.



CAF CENTRUM

5

Metódy spätnej väzby – monitoring spokojnosti, meranie vnímania



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

5 Metódy spätnej väzby – monitoring spokojnosti, meranie vnímania

Táto kapitola sa venuje rôznym typom, spôsobom a najmä metódam získavania spätnej väzby zainteresovaných strán verejnej správy, teda zákazníkov/klientov/občanov a zamestnancov. V kapitole č. 6 sa uvádza širší prehľad používaných typov, spôsobov a metód pre komplexnejší pohľad na problematiku.

5.1 Typy a spôsoby merania vnímania a monitoringu spokojnosti

Základným spoločným znakom je delenie na 2 základné typy merania vnímania a monitoringu spokojnosti zainteresovaných strán:

1. **Priamy typ** – priame oslovenie zainteresovanej strany na vyjadrenie názoru/spokojnosti s organizáciou. Oslovenie sa môže uskutočniť viacerými formami, a to osobne, emailom, cez mobilnú aplikáciu atď.
2. **Nepriamy typ** – ide o zisťovanie preferencie zákazníkov bez priameho oslovovania na základe dostupných informácií a ich reakcií a chovania (vyhľadávanie na webových stránkach, počet klikov na konkrétnu webovú stránku, reakcie na sociálnych sieťach a pod.).

5.1.1 Priamy typ merania vnímania a monitoringu spokojnosti

Spokojnosť zákazníka možno definovať ako súhrn pocitov zákazníka, odvodený od rozdielov jeho očakávaní a vnímanej reality. Ide vlastne o vnímanie zákazníka týkajúce sa stupňa splnenia jeho požiadaviek (definícia EFQM). V zúženom pohľade je možné to isté aplikovať aj v prípade zamestnancov.

Je dôležité si uvedomiť, že informácie o vývoji spokojnosti zákazníkov a spokojnosti zamestnancov sú dôležitým podkladom pri projektoch trvalého zlepšovania.

V rámci priameho typu merania vnímania zákazníkov a zamestnancov sa vo väčšine prípadov využívajú prieskumy spokojnosti zákazníkov. Ide o najjednoduchší spôsob pre poskytovanie podpory zákazníkom, teda priame oslovenie prostredníctvom prieskumu spokojnosti zákazníkov. Prieskumy sú v súčasnosti najviac využívané a sú vhodným nástrojom na zhromažďovanie údajov týkajúcich sa spokojnosti zákazníkov. Realizujú sa najmä pomocou elektronickej komunikácie (email – osobné

oslovenie, špecializované portály – anonymné prieskumy atď.) alebo v papierovej podobe. Relatívne v krátkom časovom úseku a za pomerne nízke finančné prostriedky je možné získať pomerne vysoký počet odpovedí.

Priamy typ je možné rozdeliť na 3 základné skupiny prieskumov:

1. Prieskumy spokojnosti zainteresovaných strán pomocou používanej aplikácie

Mobilné aplikácie sa využívajú najmä počas používania služby, ktorá je obvyčajne podložená dlhodobou zmluvou o poskytovaní služby a je kontrolovaná osobitnou mobilnou aplikáciou poskytovateľa služby. Aplikácia prináša okamžitú reakciu a potenciálne vysokú mieru odozvy. Nevýhodou je, že priestor na poskytovanie spätnej väzby je obmedzený na malý počet otázok, pričom odpovede je možné poskytovať najmä označením piktogramov. Pokiaľ sa pridá väčší počet otázok, klesá ochota poskytovania pravidelnej spätnej väzby od zainteresovaných strán.

2. Jednorazové prieskumy spokojnosti zainteresovaných strán

Tieto prieskumy sa realizujú okamžite po poskytnutí služby alebo zavedení novej funkcionality. Môžu sa vykonávať prostredníctvom e-mailu, osobného rozhovoru alebo telefonicky. Často sa stáva, že získavanie spätnej väzby je bez pridanej hodnoty pre zákazníka. Odporúča sa požiadať o spätnú väzbu hneď po vyriešení problému alebo pri prezentácii novej funkcie produktu. Sem patria aj tzv. prieskumy po servise (napr. oprava zariadenia, vydanie aktualizovanej verzie metodického usmernenia či pokynu), ktoré môžu trvať o niečo dlhšie ako po poskytnutí služby alebo zavedení novej vlastnosti služby/produktu. Avšak spoločným znakom je ich náročné nastavenie tak, aby priniesli pridanú hodnotu pre organizáciu a zbytočne nezaťažovali zákazníkov. V prípade zamestnancov ide o prieskumy vykonávané zvyčajne po zmene pracovných postupov. Jednorazové prieskumy spokojnosti sa využívajú aj v prípade zisťovania spätnej väzby od spoločnosti. Ako príklad je možné uviesť organizovanie dňa otvorených dverí alebo pri významnej udalosti (napr. deň elektromobility).

3. Pravidelne sa opakujúce prieskumy zákazníkov a zamestnancov

Opakované prieskumy sa realizujú takmer v plnom rozsahu e-mailom. Ide najmä o oslovenie zákazníkov a zamestnancov s cieľom získať spätnú väzbu o celkovej spokojnosti s danou organizáciou. Výhodou je možnosť zacielenia na zákazníkov v jednotlivých segmentoch vrátane kladenia detailných otázok alebo zamestnancov, ktorí poskytujú osobitný druh služieb. Umožňujú, aby zákazníci a zamestnanci odpovedali podrobnejšie a poskytli konštruktívnu spätnú väzbu. Nevýhodou je, že tieto prieskumy majú najnižšiu mieru poskytnutých odpovedí vzhľadom na rozsah a pravidelné zaťaženie zainteresovaných strán. Je veľmi dôležité správne nastavenie otázok a načasovanie prieskumu vrátane používania užívateľsky prívetivého IT nástroja na prezentáciu prieskumu. Tieto prieskumy sa najviac používajú vo verejnej správe vzhľadom na prevažne dlhodobý a pravidelne sa opakujúci charakter poskytovaných verejných služieb.

5.1.2 Nepriamy typ merania vnímania a monitoringu spokojnosti zainteresovaných strán

Ide o nepriame skúmanie reakcií zainteresovaných strán z rôznych zdrojov informácií, ktoré sú dostupné bez potreby ich oslovenia. V prípade zákazníkov je možné použiť prevádzku a obsah svojich webových stránok. Je možné získať prehľad o zvykoch zákazníkov ako napr. sledovanie najviac vyhľadávaných produktov a služieb, sťažnosti a reklamácie, čas strávený na webe. Okrem toho sa často sledujú aj názory a zvyklosti zákazníkov na sociálnych sieťach ako zdieľanie názorov zákazníkov na produkty a služby. Podobne sa pristupuje aj v prípade zamestnancov, pričom primárnym interným zdrojom informácií sú intranet, námety zamestnancov (napr. cez schránku nápadov), ako aj závery z pracovných porád. Nepriamy typ je výrazne drahší ako priamy. V porovnaní s priamym typom vyžaduje on-line monitoring, spracovanie veľkého počtu údajov, výberu správnych údajov, ich vhodnej interpretácie a najmä kvalitných a dobre platených analytikov. Tieto spôsoby využívajú najmä veľké súkromné spoločnosti pôsobiace v oblasti informačno-komunikačných technológií alebo prevádzkovatelia sociálnych sietí.

5.1.3 Spôsoby merania vnímania zákazníkov

Je známych niekoľko spôsobov merania vnímania zákazníkov. Existujú 3 základné spôsoby:

- miera spokojnosti zákazníkov (Customer Satisfaction Score, CSAT),
- miera úsilia zákazníkov (Customer Effort Score, CES),
- miera lojality zákazníkov (Net Promoter Score, NPS).

Miera spokojnosti zákazníkov (CSAT)

Ide o jednoduché meranie spokojnosti zákazníka. CSAT je metóda, ktorá sa používa na meranie pocitov zákazníkov v súvislosti s nedávnou interakciou. Spokojnosť zákazníka v tomto prípade sa najviac spája s pocitom šťastia.

CSAT pri komplexnom prieskume spokojnosti zákazníkov sa zvyčajne zobrazuje v percentách, čo predstavuje počet pozitívnych reakcií zákazníkov zo 100. Napríklad 80 pozitívnych reakcií a 20 negatívnych reakcií má za následok skóre CSAT 80%. Vzorec je nasledovný:

$$\% \text{ spokojných zákazníkov} = \frac{\text{počet spokojných zákazníkov}}{\text{počet odpovedí v prieskume spokojnosti}}$$

Prieskum sa môže vykonávať pomocou bodového hodnotenia (napr. od 1 do 5, kde 1 znamená najnižšiu spokojnosť, pričom 1 = Veľmi nespokojný, 2 = Nespokojný, 3 = Neutrálny, 4 = Spokojný a 5 = Veľmi spokojný, pričom prevažne spokojní sú tí zákazníci, ktorí dali 4 alebo 5 bodov) alebo pomocou emotikonov, kedy sú tiež pridelené prejavy spokojnosti/nespokojnosti k jednotlivým emotikonom. Emotikony sa používajú najmä v priebehu emailovej komunikácie, pričom je možné hodnotiť každý mail alebo ukončenie celej komunikácie.

Tento spôsob sa často používa aj na zistenie spokojnosti zákazníka s konkrétnym zamestnancom, pričom v tomto prípade stačí určiť priemernú spokojnosť. Pri tejto metóde je možné využiť v najväčšej miere benchmarking, teda porovnanie sa.

Miera úsilia zákazníkov (CES)

Týmto spôsobom sa meria miera „obtiaznosti“ pre zákazníka vyriešiť nejaký konkrétny problém, t.j. aké ľahké alebo naopak ťažké pre zákazníka je vyriešiť ho. Typickým príkladom je kontaktovanie zákazníckeho servisu – na koľký krát bol zákazník spojený s operátorom, koľko krokov tomu predchádzalo, s koľkými operátormi musel rozprávať, než bol presmerovaný na toho správneho a pod. Pre toto meranie je podstatná vedomosť organizácie, že 94% zákazníkov by kúpilo jej produkt či službu znova, ak by im to prinieslo zanedbateľnú námahu. (<https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>).

Metóda CES teda nesleduje spokojnosť zákazníkov s kvalitou poskytnutých tovarov a služieb, ale meria úsilie zákazníkov, ktoré im prinieslo vyriešenie ich problému – zvyčajne v rozsahu od 1 (veľmi nízka námaha) do 7 (veľmi vysoká námaha). Cieľom je dosiahnuť čo najnižšie priemerné skóre. Touto metódou sa meria spokojnosť zákazníka, ale cez meranie jeho vynaloženého úsilia (za predpokladu, že čím ľahšie je splniť úlohu, tým väčšia je pridaná hodnota pre zákazníka).

Miera lojality zákazníkov (Net Promoter Score - NPS)

Net promoter score meria presne to, koľko je tak spokojných zákazníkov, že by odporučili produkty/ služby organizácie iným zákazníkom. NPS funguje nasledovne: Zákazníci, hodnotia zaslaný dotazník k vybranej službe alebo produktu na stupnici od 0 do 10. Po poskytnutí odpovede sú rozdelení do troch skupín:

- Kritici (hodnotenie 0 - 6) – negatívne hodnotenie so zdieľaním negatívneho názoru/skúseností iným zákazníkom. Je potrebných až päť pozitívnych názorov od promotérov, aby bol neutralizovaný jeden zlý názor.
- Pasívni (hodnotenie 7 - 8) – neodporúčajú službu alebo produkt, avšak nezdieľajú svoje negatívne postoje iným zákazníkom. Ak nájdú lacnejšiu ponuku, neváhajú prejsť ku konkurencii. Sú veľmi citliví na cenu.
- Promotéri (hodnotenie 9 -10) – odporúčajú službu alebo produkt, pričom zdieľajú svoje pozitívne postoje aj iným zákazníkom. Využívajú služby alebo produkty častejšie ako ostatní. Odpúšťajú chyby a nadšene pomáhajú rozvíjať služby a produkty.

Zákazníci hodnotia pravdepodobnosť škálou od 0 do 10. NPS sa pohybuje v hodnotách medzi -100 a +100. Najúspešnejšie firmy dosahujú skóre v rozmedzí +50 až +80. Vzorec pre NPS je:

$$[(\text{promotéri}/100)*100] \text{ mínus } [(\text{kritici}/100)*100] = 40$$

Akýkoľvek výsledok nad 0 je považovaný za dobrý, nad 50 za vynikajúci a nad 70 za svetový. Táto metóda sa aplikuje obvykle každý štvrtok a používa ju aj Apple.

Porovnanie charakteristík všetkých uvedených spôsobov je k dispozícii na linku: <https://www.web-support.sk/blog/2016/11/tri-otazky-ktore-by-ste-sa-mali-opytat-svojich-zakaznikov/>, pričom na základe využívania týchto spôsobov sa zostavuje aj tzv. Happiness Dashboard (panel šťastia zákazníkov), ktorý je k dispozícii na linku:

<https://www.nicereply.com/more/customer-happiness-stats>.

Okrem týchto spôsobov existuje viacero špecifických spôsobov ako napr. Smileyboxy (používa ich Slovenská Pošta a.s. a Nay a.s.), Exit interview, Mystery shopping, atď.

Vzhľadom na to, že CES a NES sa používa najmä v súkromnom sektore alebo výnimočne aj vo verejnej správe (po aplikovaní vybraného nástroja manažérstva kvality minimum 10 rokov), nosnou metódou bude tzv. CSAT, ktorú využívajú aj organizácie verejnej správy a poskytuje možnosti benchmarkingu (porovnávanie sa) s inými organizáciami.

Zhrnutie hlavných zložiek uvedených metrík je uvedené v tabuľke č. 1, ktorá znázorňuje rozdiely medzi tromi základnými spôsobmi merania vnímania prehľadnejšie.

Tab. č. 1: Rozdiely medzi CSAT, CES a NPS

(Zdroj: <https://www.websupport.sk/blog/2016/11/tri-otazky-ktore-by-ste-sa-mali-opytat-svojich-zakaznikov/>)

	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Customer Effort Score (CES)	Net Promoter Score (NPS)
Otázka	Ako ste boli spokojný s mojou odpoveďou?	Firma mi uľahčila riešenie môjho problému.	Ako je pravdepodobné, že by ste odporučili našu firmu priateľovi alebo kolegovi?
Škála	1 – 5 alebo 1 - 10	Veľmi nesúhlasím/Nesúhlasím/ Čiastočne nesúhlasím/Neviem/ Čiastočne súhlasím/Súhlasím/Plne súhlasím	0 - 10
Meranie	CSAT je priemer všetkých prijatých hodnotení	CES je priemer všetkých prijatých hodnotení	NPS = % podporovateľov - % kritikov
Ako sa používa	Pri každej interakcii s podporou napr. v podpise e-mailu	Keď sa komunikácia neobnoví 24 - 48 hodín potom, ako je zákazníkovi poskytnuté riešenie	Frekvencia by mala odrážať váš produktový cyklus, napr. kvartálne

5.1.4 Spôsoby merania vnímania zamestnancov

Dostupná odborná literatúra a informačné zdroje neuvádzajú jednotný zoznam metód. Na základe skúmania rôznych zdrojov a spôsobov je možné dospieť k týmto základným:

- Miera spokojnosti zamestnancov (Employee Satisfaction Index, ESI),
- Miera lojality zamestnancov (Employee Net Promoter Score, eNPS),
- Neformálne rozhovory (Informal Chats, IC),
- Skupinové stretnutia (Listening Tours, LT).

Miera spokojnosti zamestnancov (ESI)

Hodnotenie stupňa spokojnosti zamestnancov s ich pracovným postavením ESI je významné z dôvodu kauzálnej súvislosti medzi spokojnými/motivovanými zamestnancami, u ktorých je väčšia pravdepodobnosť, že prinesú spokojnosť zákazníkom a dosiahnu úspešný pracovný výkon.

Metóda sa realizuje pomocou prieskumu spokojnosti založeného na výbere kľúčových oblastí, ktoré spolu predstavujú celkovú skúsenosť personálu. Prieskum sa môže vykonávať pomocou bodového hodnotenia (napr. od 1 do 5, kde 1 znamená najnižšiu a 5 najvyššiu spokojnosť), alebo pomocou emotikonov, kedy sú tiež pridelené prejavy spokojnosti/nespokojnosti jednotlivými emotikonmi. Vzorec na výpočet je:

$$\text{Miera spokojnosti zamestnancov (v \%)} = \frac{\text{celkový počet dosiahnutých bodov}}{\text{počet otázok v rámci prieskumu spokojnosti}} \times 100$$

ESI je obdobou CSAT pre zákazníkov a klientov vo organizáciách verejnej správy.

Miera lojality zamestnancov (eNPS)

eNPS je spôsob, ktorý je založený na NPS (viď. 5.1.3) na meranie lojality zamestnancov. Pôvodný spôsob, ktorý bol zameraný na zistenie lojality zákazníkov, bol postupne upravený aj pre interné potreby organizácie a zameraný na jej zamestnancov. Meria pravdepodobnosť či zamestnanec bude ochotný odporučiť organizáciu ako vhodné miesto na prácu a jej produkty a služby, ktoré sa poskytujú zákazníkom. Poskytuje informácie o tom, čo sa zamestnancom v organizácii páči a nepáči.

Metodika je rovnaká ako v prípade NPS, teda zamestnanci môžu vyplniť dotazník s nižším počtom otázok, pričom podľa odpovedí sú zaradení do 3 skupín (kritici, pasívni a promotéri).

Zamestnanci hodnotia lojalitu k organizácii škálou od 0 do 10. Vzorec je rovnaký ako v prípade NPS.

Akýkoľvek výsledok v intervale (-10;20) je považovaný za dobrý. Nad 20 za vynikajúci a nad 40 za svetový. Tento spôsob sa aplikuje cyklicky, obvykle každý štvrtok.

Neformálne rozhovory

Na rozdiel od prieskumov najhlbšie a najrýchlejšie informácie poskytujú tzv. neformálne osobné rozhovory so zamestnancami.

Ide o jednoduché neformálne rozhovory personalistov so zamestnancami, ktoré sú dôverné. Iba vysoká spokojnosť a najmä nespokojnosť a potreby zamestnancov sa uvádzajú na ďalšie spracovanie v anonymnej podobe. Tieto sa následne spracujú do jednotného prehľadu. Sleduje sa vývoj počtu negatívnych reakcií a účinnosť prijatých nápravných opatrení na odstránenie negatívnej reakcie.

Tento spôsob je jednoduchý, neformálny a vyžaduje si relatívne malé úsilie. Nevýhodou je obava z individuálnej zaujatosti a prípadných odvetných opatrení. Navyše si vyžaduje uvoľnenie každého zamestnanca z výkonu práce počas pracovnej doby (znižuje produktivitu zamestnancov).

Skupinové stretnutia

Sú založené na skupinovom rozhovore. Do skupín na realizáciu rozhovorov sú vybraní zamestnanci náhodne alebo podľa organizačného útvaru či projektovej úlohy. Ide o cielenú diskusiu, ktorá je zameraná na konkrétnu tému, ako sú napr. odmeny či uznanie zamestnancov. Diskusiu vedie nestranný moderátor, ktorý pomáha vytvárať pocit bezpečného miesta pre otvorený dialóg medzi zamestnancami a počas rozhovoru môže kľásť otázky. V tomto prípade sú zamestnanci zvyčajne ochotní poskytnúť konštruktívnu spätnú väzbu a často zdieľajú pozitívne svedectvá o výhodách pre spoločnosť (napr. tímové kamarátstvo, motivujúce ciele). Výhody sú pocit nestrannosti, zapojenie rôznych skupín zamestnancov, príležitosť kľásť následné otázky. Nevýhodami sú strach z odplaty a často váhaví účastníci diskusie. Vyhodnotenie je podobné ako v prípade predchádzajúceho spôsobu.

Okrem týchto spôsobov sa vyskytuje aj niekoľko iných, ktoré kombinujú vyššie uvedené metódy. Ako príklad je možné uviesť metódu PERK, (Purpose, Engagement, Resilience, and Kindnes) ktorý vyvinula Univerzita v Berkley. Identifikovali štyri kľúčové piliere šťastia v práci: účel, angažovanosť, odolnosť a láskavosť.

Typy a spôsoby merania vnímania a monitoringu spokojnosti zainteresovaných strán predstavujú úvodný prehľad ku všetkým používaným metódam.

5.2 Kvalitatívne a kvantitatívne metódy monitoringu spokojnosti

Kvalitatívne metódy predstavujú zber, analýzu a interpretáciu údajov, ktoré nemožno kvantifikovať. Slúžia k pochopeniu daného problému. Úlohou kvalitatívnej metódy je vysvetliť a pochopiť názory a postoje o skúmanej oblasti, spoznať motivačnú a hodnotovú orientáciu respondentov, zistiť, ako sa ich vnímanie transformuje do správania sa a postojov k organizácii. Kvalitatívna metóda je odpoveďou na otázky:

Čo?

Akým spôsobom?

Prečo?

Kvalitatívna metóda oslovuje malé množstvo respondentov, avšak ide o konkrétne zisťovanie informácií. V konečnom dôsledku uvedená metóda prináša konkrétnejšie informácie. Pri kvalitatívnej metóde ide o jedinečné rozhovory, pričom odpovede na otázky sú spontánne. [28]

Kvantitatívne metódy predstavujú štatistické vyhodnotenie zberu údajov. Pri dostatočnom množstve získaných informácií je možné získať ucelený reálny obraz o vnímaní druhou stranou. Umožňuje zároveň zistiť vzájomné súvislosti dvoch resp. viacerých znakov. Kvantitatívne metódy odpovedajú na otázky:

Kto?

Kedy?

Kde?

Koľko?

Tab. č. 2: Základná charakteristika kvantitatívnych a kvalitatívnych metód [24]

Charakteristika	Kvantitatívna metóda	Kvalitatívna metóda
Použité metódy	Analýza sekundárnych materiálov a údajov, štandardizovaný rozhovor, písomný dotazník, štandardizovaný telefonický rozhovor.	Hĺbkové osobné rozhovory, skupinové a expertné rozhovory.
Spôsob dopytovania	Presne stanovené formulovanie otázok a ich poradie.	Voľne formulované otázky, počet otázok nie je obmedzený, otázky vedú k vysvetleniu motivácie a podstatných súvislostí.
Dopytovateľ	Osoba, ktorá kladie vopred formulované otázky v určenom poradí tak, aby mali minimálny vplyv na priebeh rozhovoru, efektívne kladené otázky, zväčša nepriamo kladené.	Dôkladne pripravená osoba, ktorá ovláda tému dopytovania, pozná cieľ dopytovania a kladie otázky podľa priebehu rozhovoru.
Kontakt	Možné sú všetky druhy: ústny, písomný, telefonický.	Osobný kontakt.
Veľkosť vzorky	Reprezentatívna vzorka je niekoľko stoviek až tisíc respondentov.	Malá vzorka - niekoľko desiatok respondentov.
Analýza dát	Štatistické metódy.	Vyhodnocovanie jednotlivých prípadov, využívanie metód kvalitatívneho vyhodnocovania.

5.2.1 Kvalitatívne metódy

Základom pri meraní spokojnosti zákazníka je získavanie dát, ktoré sú následne vyhodnocované. K zberu dát môže organizácia využiť primárne alebo sekundárne zdroje. Prvým uvedeným zdrojom sú informácie získané vlastnou činnosťou za pomoci adekvátnych metód. Sekundárne zdroje naopak obsahujú už existujúce, archivované informácie a delia sa na tieto základné metódy hodnotenia spokojnosti zákazníka:

- metódy orientované na prežité skúsenosti,
- znakovo orientované metódy.

Postoje zákazníkov, či už sú na základe priamych skúseností alebo pochádzajúce z druhej ruky, vznikajú na základe hodnotenia kvality ponúkaných výkonov. Hodnotenie kvality vychádza zo zážitkov, ktoré boli zákazníkmi prijaté ako pravdivé. Zážitky sú len „časťou pravdy“, pri ktorých zákazníci získavajú prvý dojem o kvalite poskytovaných výkonov. Celkovú kvalitu tvorí množstvo pocitov o kvalite a čo i len jedna zlá skúsenosť môže zničiť celkový dojem. [22]

5.2.1.1 Metódy orientované na prežité skúsenosti

Medzi metódy orientované na prežité skúsenosti patria:

- pozorovanie,
- analýza sťažností a pochvál,
- sekvenčná technika udalostí,
- technika kritických udalostí.

Pozorovanie je nepriamym nástrojom získavania informácií. Pri pozorovaní je možné merať kvalitu služby za pomoci využitia objektívnych kritérií (napr. čakacia doba) alebo pomocou neutrálnych

osôb využitých pri výskume. Metóda, pri ktorej pozorovateľ a testovacia osoba vystupujú ako zákazníci a simulujú reálnu situáciu, sa označuje ako Silentshopper metóda. Kvalita výsledkov je závislá na schopnostiach a skúsenostiach pozorovateľa a testovacej osoby. V druhom prípade môže byť pozorovanie uskutočňované expertom. Ten zisťuje nedostatky v procese poskytovania služby a z toho vyplývajúce chovanie zákazníka. Expertné pozorovanie je finančne i personálne náročnejšie než Silentshopper metóda. [22]

Analýzou sťažností a pochvál je možné získať vysvetlenia o negatívnych či pozitívnych zážitkoch, a to s nízkou časovou a finančnou náročnosťou. Problémom je snaha iniciovať podávanie sťažností a pochvál, prípadne ich plne zachytiť. Podľa dostupných zdrojov sťažnosti podáva len mizivé percento nespokojných zákazníkov. V skutočnosti sa ale nespokojnosť šíri omnoho viac. Klienti nemôžu odísť ku konkurencii, ako je to možné v súkromnej sfére, a tak sa dôvera k príslušným inštitúciám v dôsledku nespokojnosti znižuje. Platí to ale i naopak, pokiaľ je sťažnosť rýchlo a bez ťažkostí vyriešená, klient sa s touto skúsenosťou podelí. Pozitívom sťažností je za pomoci ich analýzy nachádzať príčiny nespokojnosti a prijať okamžité nápravné opatrenia. Následným prieskumom je potrebné zistiť, či došlo k zlepšeniu alebo nie, a pokiaľ nie, cyklus sa opakuje. Je nutné si uvedomiť, že nulové reklamácie neznamenajú prejav spokojnosti. Sťažnosti sú prejavom najvyššej nespokojnosti, vyžadujúce si okamžité riešenia. [22]

Technika kritických udalostí (Critical Incident Technique) zachytáva a hodnotí interakciu vzťahu ponúkajúceho službu a zákazníka, ktorý u zákazníkov obzvlášť vyvoláva zážitok spokojnosti alebo nespokojnosti. Tieto situácie – interakcie medzi zákazníkom a ponúkajúcim službu sa nazývajú kritické situácie. Táto metóda je zväčša založená na piatich oblastiach:

- vymedzenie a revízia udalosti,
- zisťovanie faktov o udalosti od zákazníka,
- identifikácia problémov,
- stanovenie riešenia problému,
- zhodnotenie riešenia. [22]

Zákazník je dopytovaný na neurčité pozitívne alebo negatívne skúsenosti s určitou službou. Ich výpovede sú zaznamenané a skúma sa medzi rôznymi skúsenosťami. Často sa používa i pojem mystery shopping (špecifická marketingová technika založená na predstieranom nákupe služieb a produktov). Je pravdepodobné, že touto metódou sa získajú i všetky informácie o znakoch kvality situácií prežitých zákazníkmi. Táto metóda hovorí len o príčine a úrovni spokojnosti, poskytuje informácie o minimálnej úrovni očakávania a odhaľuje slabé miesta v oblasti poskytovania služieb. [24]

Sekvenčná technika udalostí (Sequential Incident Technique) je založená na fázovo orientovanom prieskume zákazníkov s technikou kritických udalostí. Najskôr je zmapovaný a zrekonštruovaný priebeh procesu poskytovania služby a v rámci otvoreného štruktúrovaného interview je potom zákazník dopytovaný na svoje zážitky, pozitívne alebo negatívne, kritické alebo nekritické. Problémom je, že zákazník zmieni len tie problémy, ktoré si skutočne pamätá a usudzuje za vhodné sa o nich zmieniť. Oproti pozorovaniu sa táto metóda ukazuje ako výhodná, pretože sa hodnotia jednotlivé fázy procesu poskytnutia služby aktuálnym a subjektívnym pohľadom zákazníka. [24]

5.2.1.2 Znakovo orientované metódy

Znakovo orientované metódy zahŕňajú dotazníky a interview, ktoré sú zamerané na znaky kvality ponúkaných verejných služieb. Použité znaky, ktorými označí ponúkajúci službu ako dôležité, môžu byť pre zákazníka nevýznamné, a tým môže vzniknúť klamlivý obraz spokojnosti zákazníka.

Medzi znakovito orientované metódy patria:

- dotazník,
- interview,
- analýza globálneho názoru,
- frekvenčno-relevantná analýza,
- analýza Conjoint,
- multiatribútové metódy.

Dotazníky sú jedným z najobvyklejších spôsobov ako zisťovať spokojnosť zákazníkov. Táto metóda si nevyžaduje vysoké náklady ako na čas, tak i na financie. Uskutočňované prieskumy sú obvykle anonymné. Dotazník nie je len prostriedkom hodnotenia spokojnosti zákazníka, ale i mechanizmom, ktorý indikuje problémy v poskytovaných službách alebo v spôsobe ich poskytovania. Nevýhoda dotazníkov spočíva v tom, že respondentom sú predkladané už vopred vytvorené dotazníky s obmedzeným súborom znakov kvality služieb. Tiež veľkým nedostatkom je prípad, keď respondenti vyplňajú dotazník na mieste, vyplňajú dotazník narýchlo, a tým organizácie, ktoré sú hodnotené, nemusia byť hodnotené objektívne. [22]

Interview (riadený rozhovor) na rozdiel od dotazníkov poskytuje objektívnejšie informácie, ktoré sú získané priamo v teréne a následne sú vyhodnocované. Interview nie je založené na presnom súbore znakov kvality a teda poskytuje väčší priestor pre vyjadrenia respondentov. Interview je štandardný dopredu pripravený postup, ktorý sa opiera o pripravený zoznam otázok. Cieľom metódy je dosiahnuť čo možno najviac zhodný rozhovor s každým dopytovaným. Metóda podobná interview je focus group (diskusia v ohniskových skupinách), kde nie je dopytovaný jednotlivec, ale celá skupina osôb, ktorá prezentuje určitú skupinu zákazníkov. V diskusii je venovaná pozornosť len úzkemu tematickému okruhu otázok, ktoré smerujú k odhaleniu skupiny znakov kvality služby ovplyvňujúce ich spokojnosť. Nevýhodou tejto metódy je možné ovplyvňovanie jednotlivcov navzájom. [22]

Pri meraní spokojnosti zamestnancov sa v praxi najčastejšie využívajú dve metódy, a to **ústny rozhovor a písomný dotazník prípadne ich kombinácia**. Významným predpokladom pre získanie hodnotných odpovedí je, aby vedenie organizácie jasne a vopred vysvetlilo zamestnancom, prečo sa uskutočňuje skúmanie spokojnosti a aké dôležité sú pravdivé odpovede.

Vedenie rozhovoru si vyžaduje vysokú profesionalitu zo strany pýtajúceho sa. Rozhovor musí byť starostlivo pripravený, mal by mať presne stanovenú formuláciu otázok a ich poradie, aby mohol byť použitý u všetkých zamestnancov jednotne, čo uľahčí vyhodnotenie získaných údajov. Výhodou tejto metódy je, že pýtajúci sa môže presvedčiť, či zamestnanec pochopil zmysel otázky a otázku zopakovať, prípadne vysvetliť. Na druhej strane však zamestnanci nemusia byť úprimní a svoje odpovede môžu prispôbovať do takej podoby, o akej si myslia, že bude vyhovovať pýtajúcemu sa.

Pre skúmanie pracovnej spokojnosti sa častejšie používa písomný dotazník. V porovnaní s rozhovorom je lacnejší, anonymný, umožňuje získať údaje od väčšieho počtu respondentov za kratší čas, ľahšie sa udržuje pod kontrolou, ale je menej spoľahlivý a má nižšiu návratnosť.

Podmienkou získania požadovaných informácií dotazníkom je jeho starostlivá príprava a vhodné je zrealizovať skúšobný prieskum na overenie dotazníka.

Pri vyhodnocovaní výsledkov sa porovnávajú stupnice dôležitosti jednotlivých činiteľov so stupnicami spokojnosti. Z výsledkov porovnania sa určia tie významné faktory, u ktorých sa objavila výrazná spokojnosť, či nespokojnosť. Zvláštnu pozornosť je potrebné venovať tým činiteľom s výraznou nespokojnosťou, ktoré sa ukazujú u zamestnancov ako subjektívne najvýznamnejšie pre ich spokojnosť a motiváciu.

Poznanie relevantných faktorov s najväčším vplyvom na spokojnosť umožňuje organizácii formuláciu a implementáciu vhodného motivačného programu, ktorý vedie k zlepšeniu vzájomného prístupu zamestnávateľa k zamestnancom. Po prieskume je vhodné oznámiť zamestnancom výsledky a informovať ich o pripravovaných zmenách – zamestnanci musia vidieť zmysel zapojenia sa do prieskumu v tom, že manažment reaguje na podnety zamestnancov.

Prieskum spokojnosti by sa mal vykonávať každoročne a u všetkých zamestnancov a na základe výsledkov by sa mal motivačný program aktualizovať. Netreba však zabudnúť ani na to, že po každom prieskume spokojnosti narastajú očakávania zamestnancov, týkajúce sa pozitívnych reakcií na ich podnety, čo by tiež malo prispieť k nápravám v tejto oblasti.

- **Frekvenčno relevantná analýza** – pri tejto analýze hodnotí zákazník problémové prípady na základe predloženého zoznamu znakov. Posudzujú sa len negatívne kontakty medzi zákazníkom a poskytovateľom služieb. [22]
- **Analýza Conjoint** (Preferenčná analýza) identifikuje, ktoré znaky charakterizujúce danú službu najviac ovplyvňujú správanie zákazníka. Ďalej identifikuje kombinácie týchto znakov, ktoré sú zákazníkom najviac preferované. Conjoint analýza umožňuje dokonca i určiť, o koľko je zákazník ochotný akceptovať zníženie úrovne jedného znaku služby, ak mu bude zároveň ponúknutá vyššia úroveň iného znaku služby. Zákazníkom hodnotené znaky sa zoradia podľa kvality, aby sa mohol prepočítať prínos každého znaku kvality. Zoradenie znakov ale neudáva konkrétnu výpoveď o názore zákazníka na kvalitu. [22]
- **Multiatribútové** (mnohoznakové) postupy sa používajú na zistenie spokojnosti s kvalitou poskytovaných služieb. Pri tom zákazník vyjadruje svoj postoj len k jednému predloženému znaku kvality, o ktorom si zostavovateľ dotazníka myslí, že je pre zákazníka dôležitý. Z týchto znakov sa nakoniec vytvorí globálna mienka zákazníkov na kvalitu služieb. Využitím multiatribútových postupov sa získavajú hodnoty dôležitosti a dojmu zákazníka, ktoré sa analyzujú a vytvorí sa globálna mienka. Kvalita služby je odvodená zo všetkých znakov kvality. Znakovo i zážitkovo orientované metódy sa navzájom nevyklúčujú, ale dopĺňajú. Tieto metódy sami o sebe nevedú k žiadnym spôsobom k riešeniu vzniknutých problémov. Neudávajú žiadne návody k nápravám výkonov organizácií. [22]

Každá z týchto metód vyžaduje isté finančné, časové a personálne náklady. Organizácia poskytujúca služby musí sama posúdiť či bude alebo nebude uskutočňovať výskumy, a či bude uskutočňovať výskumy vlastnými silami alebo za pomoci externej agentúry. Veľkou výhodou agentúry je jej profesionálny personál, ktorý je schopný získať objektívne informácie. Pri prieskumoch uskutočňovaných vlastnými pracovníkmi môže dochádzať k nepriamemu ovplyvňovaniu respondentov a získané informácie môžu byť skreslené.

Množstvo metodických možností zisťovania spokojnosti a možnosť ich kombinovania indikuje i množstvo rôznych spôsobov, akým je možné zisťovať spokojnosť občanov ako zákazníkov. Metódy majú svoj pôvod v súkromnom sektore. Z dôvodu absencie informácií, týkajúcich sa spracovania a aplikácie týchto metód priamo na sektor verejný, je možné čerpať informácie z existujúcich publikácií a ostatných literárnych zdrojov súkromného sektoru. Avšak pri využívaní týchto zdrojov je potrebné zohľadniť špecifiká verejného sektora a špecifické znaky verejných služieb. Následne je možné ich aplikovať i v organizáciách verejnej správy. Tým je možné použiť metódy zisťovania spokojnosti priamo pre konkrétne potreby organizácie v požadovanom čase pre získanie potrebných informácií.

Cieľom metód zisťovania spokojnosti nie je len získanie informácie o spokojnosti či nespokojnosti občanov ale i zdrojov spokojnosti respektíve nespokojnosti. Prostredníctvom výsledkov je možné

prijímať opatrenia a nápravy tak, aby kvalita poskytovaných služieb čo najviac odpovedala zisteným potrebám a očakávaniam občanov a tým bola zabezpečená čo najvyššia spokojnosť občanov.

5.2.2 Kvantitatívne metódy

Kvantitatívna metóda je zameraná skôr na hromadné zisťovanie informácií, ktoré majú všeobecnejšie informácie. Ide skôr o diagnostiku úrovne vnímania danej oblasti. Nevýhodou kvantitatívnej metódy je viazanie vyjadrení respondentov na vopred pripravené otázky a ich možnosť odpovedí. Dotazník (ako metóda dopytovania) nepodchyť reakcie respondentov. Z toho dôvodu je veľmi dôležité vytvoriť v dotazníku priestor na podnety, námety a postoje dopytovaného.

V praxi možno uplatniť najmä tieto metódy zberu údajov o spokojnosti respondentov:

- pomocou klasickej či elektronickej pošty,
- osobné alebo telefonické rozhovory s respondentmi,
- metódou „pro forma“ – respondenti majú možnosť reagovať na dotazníky pri vstupe do organizácie. [24]

Tab. č. 3: Charakteristika metód zberu dát z monitoringu spokojnosti [24]:

Metóda zberu dát	Výhody	Nevýhody
Formou telefónu	- metóda priameho kontaktu - vysoká odozva - okamžitá informácia a vyhodnotenie	- vysoké náklady - problémové získavanie kontaktov
Zasielanie dotazníkov poštou	- použiteľné aj pre väčšie vzdialenosti respondentov	- metódy nepriameho kontaktu - nutná motivácia respondentov - vysoké náklady
Zasielanie dotazníkov mailom	- vysoká odozva - rýchlosť získania dát	- metóda nepriameho kontaktu - niektorí respondenti nie sú pripojení na internet
Priamymi rozhovormi	- metóda priameho kontaktu - vcelku dobrá odozva	- vysoké náklady pri väčších vzdialenostiach respondentov
Pro forma	- nízke náklady	- nízka odozva - nemožnosť exaktného vnímania

5.3 Postup vyhodnocovania údajov a kvantifikácia miery spokojnosti

Pre efektívne využívanie údajov získaných z monitoringu spokojnosti zákazníkov je potrebné ich spracovať vhodným spôsobom s využitím adekvátnych metód a postupov. Využívajú sa na to klasické štandardné nástroje, napr. formou indexov spokojnosti, ktorými sa kvantifikuje miera spokojnosti klientov.

Nie je nevyhnutné, aby pri vyhodnocovaní boli využité metódy kvantifikácie miery spokojnosti – najjednoduchší spôsob, a pre začínajúcich tvorcov dotazníkov je aj vhodnejší spôsob na získanie skúseností realizovať len zber údajov bez „váhovania“.

Nech už si organizácia zvolí akýkoľvek spôsob vyhodnocovania údajov, príp. zváži využiť aj „váhovanie“, je potrebné mať na zreteli niektoré skutočnosti, napr.:

- rôzne znaky spokojnosti môžu mať pre zákazníkov rozdielnú závažnosť,
- rozhodujúce je poznanie trendov vo vývoji miery spokojnosti zákazníkov,
- s výsledkami vyhodnocovania miery spokojnosti zákazníkov majú byť oboznamovaní všetci zamestnanci organizácie, nie len vrcholové vedenie. [27]

Vyhodnocovanie údajov o spokojnosti zákazníkov má mimoriadny význam, tieto údaje sú nutným vstupom analýzy.

Pri spracovaní údajov z dotazníkov a ich vyhodnocovaní môžu byť uplatnené rôzne techniky, nástroje a metódy manažérstva kvality, a to najmä:

- Metódy štatistickej analýzy (základné štatistické charakteristiky, index spokojnosti zákazníka),
- Grafické metódy (súhrnné tabuľky, koláčové grafy, stĺpcové diagramy),
- Rozhodovacie metódy (metóda párového porovnávania, okno zákazníka, Paretova analýza). [27]

5.3.1 Štatistická analýza údajov

Pri tomto spôsobe analyzovania údajov sa najčastejšie používajú *miery polohy* (centrálne tendencie) a *variability* (rozptýlenia premenlivosti). Miera polohy odpovedá na otázku, aká je priemerná (stredná) hodnota postojov zákazníkov a miera variability zas vyjadruje, ako sú rozptýlené hodnoty odpovedí okolo priemernej hodnoty. Najpoužívanejšou mierou polohy je aritmetický priemer prípadne medián, mierami variability sú rozpätie súboru a štandardná odchýlka.

- **Aritmetický priemer** – je najvýznamnejšia stredná hodnota, ktorá má uplatnenie pri riešení takmer všetkých úloh zo štatistiky. Je definovaný ako súčet všetkých pozorovaní štatistického súboru, delený ich počtom. Má veľmi dobrú vypovedaciu schopnosť pri použití vhodnej škály spokojnosti. Niekedy sa stane, že jeho všeobecná vypovedacia schopnosť vedie k skresleným záverom. Pre potvrdenie platnosti týchto záverov je vhodné ho doplniť o ďalšie charakteristiky, ako napr. medián. [40]
- **Medián** – je vhodné použiť pre vyjadrenie úrovne štatistického súboru popri aritmetickom priemere najmä vtedy, keď sa vo výberovom súbore vyskytujú extrémne hodnoty. Medián nezávisí od veľkosti jednotlivých hodnôt znaku, ale od ich rozloženia. Je strednou hodnotou polohy – to znamená, že sa nachádza v strede súboru hodnôt zoradených podľa veľkosti. Pri použití užších hodnotiacich škál, kde jedna extrémna hodnota nemôže skresliť priemer, medián už nie je takým vhodným indikátorom. V tomto prípade sa odporúča použiť aritmetický priemer, lebo hodnotenie s použitím mediánu nie je veľmi presné. [40]

Okrem charakteristík polohy je vhodné vyjadriť štatistický súbor aj pomocou charakteristík variability, čiže premenlivosti, medzi ktoré patrí napr. variačné rozpätie, rozptyl, smerodajná odchýlka.

- **Variačné rozpätie** je rozdiel medzi maximálnou a minimálnou hodnotou v súbore. Je to najjednoduchšia charakteristika variability. Rozpätie niekedy samo o sebe nie je dobrou charakteristikou súboru, keďže ho tvoria len 2 hodnoty bez ohľadu na veľkosť súboru. Môže sa zavádzať hlavne vtedy, ak tieto dve hodnoty sú pre daný súbor netypické. [40]
- **Štandardná odchýlka** (nazývaná tiež smerodajná odchýlka) – sa počíta zo všetkých údajov v súbore a preto je menej ovplyvnená extrémnymi hodnotami ako rozpätie. Z toho dôvodu je vhodné ju použiť pri štatistickom analyzovaní údajov okrem aritmetického priemeru a rozpätia súboru. Je to veľmi presná miera znázorňujúca, ako sú jednotlivé hodnoty rozptýlené okolo pri-

emeru. Čím je jej hodnota nižšia, tým viac sú hodnoty sústredené okolo priemeru. Matematicky možno štandardnú odchýlku s vyjadriť: [40]

$$s' = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

Kde: x_i - je miera spokojnosti i-teho zákazníka s daným znakom,
 $\bar{X}$ - priemerná miera spokojnosti zákazníkov s daným znakom,
 n - veľkosť vzorky (rozsahu výberu) zákazníkov.

Vyššia hodnota štandardnej odchýlky je typická najmä u zákazníkových priorít. Tento rozptyl v zákazníkových prioritách môže viesť k efektívnej segmentácii zákazníkov podľa ich potrieb.

Početnosti odpovedí

Pre vyjadrenie výsledkov resp. výskytu jednotlivých odpovedí možno použiť nasledovné formy početností:

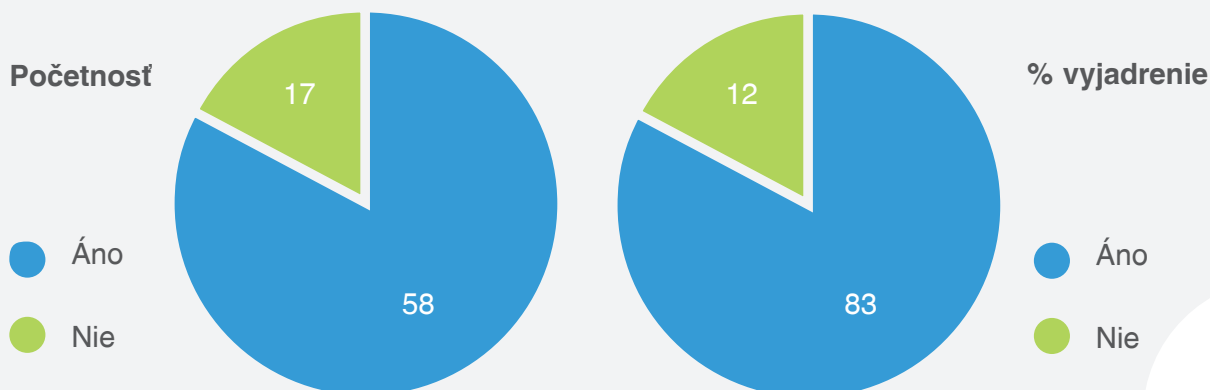
1. Absolútna početnosť – je najpoužívanejšou početnosťou, vyjadruje koľkokrát sa daná odpoveď resp. hodnota v štatistickom súbore vyskytuje,
2. Relatívna – vyjadruje relatívny počet výskytu hodnoty vzhľadom na výberový súbor, je blízka pravdepodobnosti výskytu javu (ak sa vynásobí 100, je vyjadrená v %),
3. Kumulatívne absolútna – je súčet absolútnych početností výskytu hodnoty,
4. Kumulatívna relatívna – je súčet relatívnych početností výskytu danej hodnoty, je blízka distribučnej funkcii pravdepodobnosti javu.

Príklad analýzy z dotazníkov a ich štatistické spracovanie

Sumarizáciu údajov z dotazníkov a ich štatistické spracovanie možno uskutočniť nasledovnými spôsobmi:

- a) Vyhodnotenie otázok, kde je použitý formát kontrolných zoznamov (check-listov).
 Pri týchto otázkach môžu byť uvedené v tabuľkách počty jednotlivých odpovedí (absolútne početnosti) a percentuálne vyjadrenie jednotlivých odpovedí vzhľadom k celkovému počtu respondentov. Pri grafickom znázornení možno uplatniť napr. koláčový diagram, ktorý znázorňuje podiel jednotlivých zložiek na celkovom počte a stĺpcový diagram, v ktorom sú zoradené odpovede podľa početností. Pri každej otázke možno uviesť pripomienky zákazníkov spracované z vyplnených dotazníkov, ktoré vyjadrujú silné a slabé stránky resp. možnosti pre zlepšenie predmetnej oblasti. Napr. vyhodnotenie otázky „**Zúčastňujete sa na školeniach organizovaných Vaším zamestnávateľom?**“, kde boli možnosti odpovedí áno - nie.

Odpoveď	Početnosť	% vyjadrenie
Áno	58	83
Nie	12	17



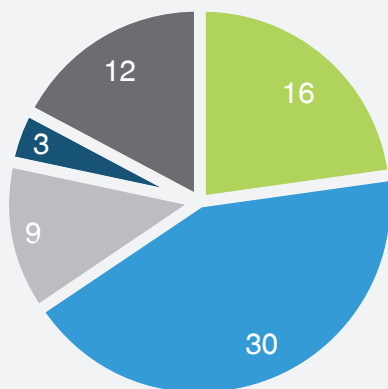
b) Vyhodnotenie otázok, kde je použitý Likertov formát

Pri vyhodnotení jednotlivých odpovedí môžu byť použité jednoduché štatistické charakteristiky – priemerná hodnota, medián, modus, ktoré sú charakteristikami polohy a variačné rozpätie, rozptyl, smerodajná odchýlka, ktoré vyjadrujú variabilitu údajov. Priemerná hodnota vyjadruje úroveň hodnotenia daného znaku kvality, resp. súboru znakov. Pri použití Likertovej škály hodnotenia od 1 do 5 (1 je najlepšie hodnotenie znaku a 5 je najhoršie hodnotenie), čím nižšia je stredná hodnota, tým vyššia je úroveň znaku, resp. tým lepšia je kvalita. Smerodajná odchýlka vyjadruje variabilitu (premenlivosť údajov) v danom súbore respondentov. Čím menšia je hodnota smerodajnej odchýlky, tým sú vyrovnanejšie odpovede respondentov. Čím väčšia je hodnota smerodajnej odchýlky, tým väčšie sú rozdiely v odpovediach respondentov. [40] Napr. vyhodnotenie otázky: „**Ako hodnotíte rozsah poskytovaných informácií na školeniach a seminároch?**“, kde bola možnosť vybrať odpovede:

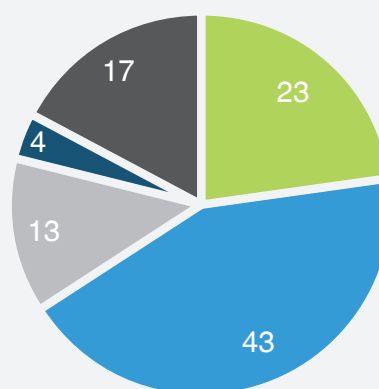
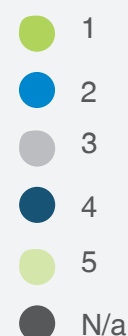
- 1 - výborný
- 2 - dobrý
- 3 - priemerný
- 4 - slabý
- 5 - nevyhovujúci, neodpovedal

Hodnotenie	1	2	3	4	5	N/a	Priemerná hodnota	Smerodajná odchýlka
Početnosť	16	30	9	3	0	12	1,97	0,7932
Percentuálne vyjadrenie	23%	43%	13%	4%	0	17%		

Početnosť



Percentuálne vyjadrenie



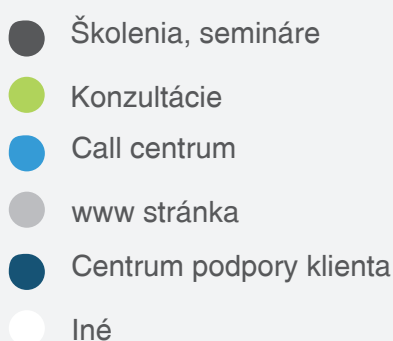
c) Pri otázkach, kde môžu respondenti z uvedených odpovedí vybrať viacero možností

Pri týchto otázkach možno uviesť početnosti získaných odpovedí, prípadne odpovede možno zoradiť v tabuľkách podľa početnosti zostupne. Na grafické znázornenie možno použiť napr. koláčový alebo stĺpcový diagram. [40]

Napr. pri otázke „**Ktoré zo služieb spoločnosti využívate, resp. ste využili?**“

P. č.	Názov	Početnosť
1.	Školenia, semináre	35
2.	Konzultácie	25
3.	Call centrum	58
4.	www stránka	23
5.	Centrum podpory klienta	5
6.	Iné	0

Početnosť



d) Súhrnné vyjadrenie spokojnosti zákazníkov

Pre súhrnné zhodnotenie získaných údajov možno použiť:

- index spokojnosti zákazníkov, ktorý vyjadrí mieru spokojnosti zákazníkov kvantitatívnym spôsobom,
- okno zákazníkov, ktoré predstavuje grafický spôsob vyjadrenia.

Pre výpočet celkového indexu spokojnosti sa používajú čiastkové indexy spokojnosti za jednotlivé oblasti. Pri výpočte indexov je vhodné zohľadniť aj váhu jednotlivých kritérií, ktorá vyjadruje dôležitosť kritérií z pohľadu zákazníka. [40]

5.3.2 Výpočet indexu spokojnosti zákazníkov (zamestnancov)

Pre vnútorné účely (napr. pre monitorovanie zvýšenia spokojnosti zákazníkov s ponúkanými výrobkami a službami, motiváciu personálu a odmeňovanie) je vhodné mať k dispozícii hodnotu, ktorá reprezentuje celkovú úroveň spokojnosti zákazníkov. Táto hodnota je označovaná ako index spokojnosti zákazníka I_{SZ} . [40]

Celkový index spokojnosti zákazníka I_{SZ} je vyjadrený vzťahom:

$$I_{SZ} = \frac{(I_{SS} + k \cdot I_{SV})}{k + l}$$

Kde:

I_{SS} - čiastkový index spokojnosti zákazníka so znakmi služieb,

I_{SV} - čiastkový index spokojnosti so znakmi výrobku,

k - konštanta vyjadrujúca podiel znakov spokojnosti výrobku na celkovej spokojnosti zákazníkov.

Čiastkový index I_{ss} je daný vzťahom:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N w_{is} \cdot S_i$$

Kde:

N - počet znakov spokojnosti zákazníkov so službami,

w_{is} - váha i-teho znaku spokojnosti so službami.

Musí platiť, že:

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

S_i - hodnotenie miery spokojnosti s i-tým znakom služieb vybranými zákazníkmi:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}$$

S_{ix} - hodnotenie i-teho znaku spokojnosti so službami x-tým zákazníkom,

n - rozsah výberu, t.j. celkový počet zákazníkov, u ktorých je meranie spokojnosti realizované.

Pre čiastkový index spokojnosti so znakmi výrobku platí

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} \cdot V_j$$

Kde:

M - celkový počet znakov spokojnosti zákazníka s výrobkom,

w_{jv} - váha j-teho znaku spokojnosti s týmto výrobkom.

Platí:

$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1$$

V_j - hodnotenie miery spokojnosti s j –tým znakom výrobku vo výbere zákazníkov:

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n}$$

V_{jx} - hodnotenie j-teho znaku spokojnosti s výrobkom x-tým zákazníkom vo výbere o veľkosti n zákazníkov.

Výhodou tohto modelu je nielen to, že dovoľuje kvantifikáciu miery spokojnosti aj s jednotlivými znakmi spokojnosti, no hlavne skutočnosť, že vypočítané indexy je možné ďalej štatisticky vyhodnocovať, napr. v závislosti na čase [40].

5.3.3 Výpočet okna zákazníka (zamestnanca)

Ďalšia z metód vyhodnocovania údajov sa týka grafického analyzovania informácií pomocou tzv. okna zákazníka. Okno zákazníkov je grafická metóda vyjadrujúca vzťah medzi priemernými hodnotami miery spokojnosti so znakmi kvality a významnosťou znakov. K jeho využitiu je potrebné poznať

hodnoty spokojnosti zákazníkov s jednotlivými znakmi a dôležitosťou týchto znakov. Pre výpočet dôležitosti resp. reálnej významnosti sa môže použiť metóda párového porovnávania v kombinácii s metódou odchýlkovej stupnice.

5.3.3.1 Párové porovnávanie

Patrí medzi rozhodovacie metódy a slúži na porovnanie viacerých navzájom porovnateľných subjektov podľa jedného kritéria s cieľom určiť poradie dôležitosti. Používa sa ako vstupná metóda pred každou metódou určovania významu viacerých subjektov.

Postup uplatnenia:

- Každý člen tímu dostane prázdny formulár párového porovnávania.
- Do pripravenej šachovnicovej tabuľky sa zapíšu porovnávané subjekty bez ohľadu na prioritu, každý prvok na zozname sa porovnáva s každým a to vo dvojiciach. Respondent sa musí rozhodnúť pre jednu z možností.
- Pri rozhodovaní respondent porovnáva položku 1 s položkou 2, zakrúžkuje číslo predstavujúce položku, ktorá je podľa neho závažnejšou.
- Zostane sa v rade 1 a prejde k stĺpcu 2, opakuje sa to isté. Porovnáva sa prvé kritérium s tretím a tak sa pokračuje až do skončenia prvého radu, prejde sa k radu 2. Pretože porovnanie medzi kritériom 1 a 2 sa už urobilo, neopakuje sa, ale sa pokračuje ďalej. Nasledujúce porovnanie bude v rade 2 medzi kritériom 2 a 3. Dokončí sa druhý rad, a tak sa pokračuje až do skončenia všetkých radov.
- Nakoniec respondent sčíta skóre nasledovným spôsobom: zrátajú sa preferencie zisťovaného kritéria.
- Respondenti vyplnia tabuľky a dajú ju moderátorovi.
- Moderátor spočíta všetky jednotlivé skóre tabuľky.
- Pomocou výsledného skóre moderátor prezentuje výsledky párového porovnávania pred tímom. [29]

5.3.3.2 Metóda odchýlkovej stupnice

Cieľom tejto metódy je určenie reálnych hodnôt významnosti jednotlivých funkcií.

Postup uplatnenia:

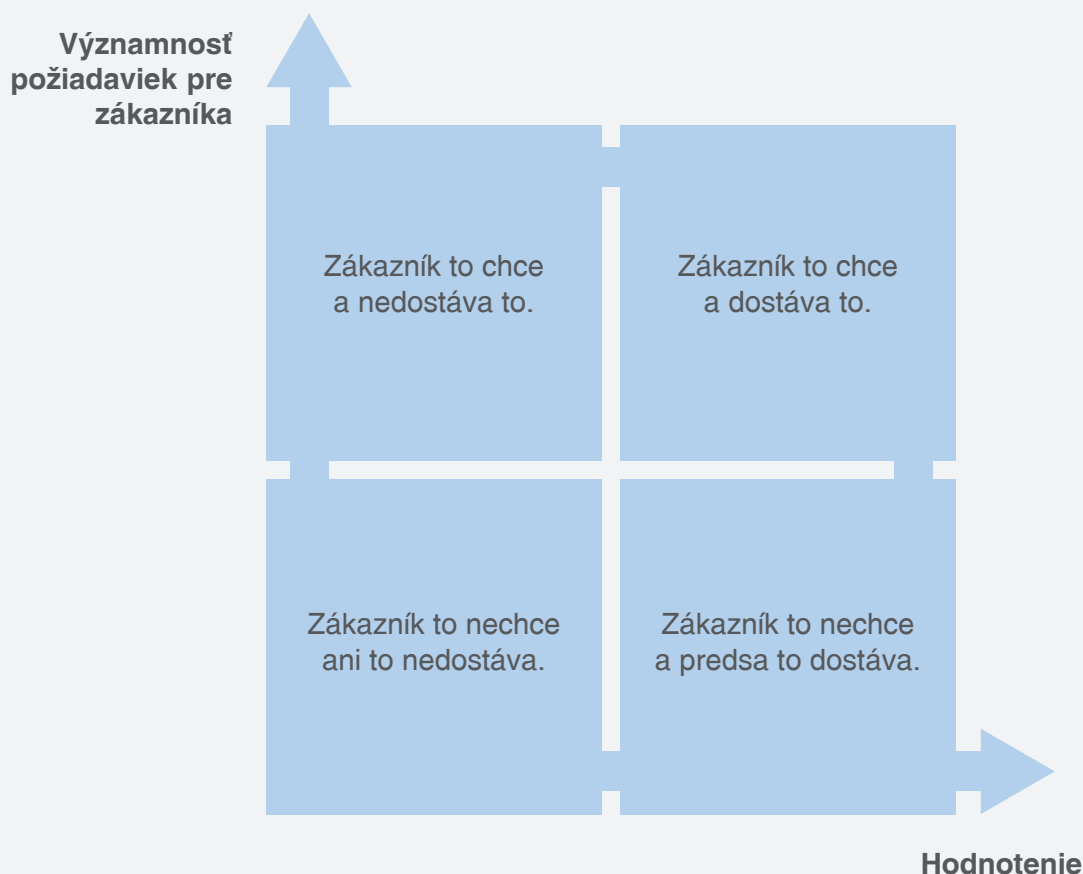
- Zvolíme kardinálnu stupnicu v podobe 100 jednotiek, ktorá svojou hornou hranicou predstavuje celkovú hodnotu významnosti všetkých funkcií.
- Celková hodnota jednotiek významnosti sa podelí počtom funkcií v súbore (n). Takto získaná hodnota predstavuje priemernú hodnotu významu jednej funkcie za predpokladu, že všetky funkcie sú rovnako významné. Táto priemerná hodnota významu sa priebežne prideliť všetkým funkciám v súbore.
- Všetky funkcie sa zoradia podľa veľkosti hodnôt koeficientov významnosti (ako výsledok párového porovnávania (K_i)) a určí sa stredná hodnota koeficientu významnosti.
- V závislosti od veľkosti hodnoty koeficientov významnosti jednotlivých funkcií sa urobí prerozdelenie jednotiek významnosti. Koľko jednotiek významnosti sa pripočíta k funkciám, ktorých koeficient významu je jeho stredná hodnota, o toľko jednotiek významnosti sa musí znížiť priemerná hodnota pôvodne pridelená tým funkciám, ktorých koeficient významnosti je menší, ako jeho stredná hodnota.

Okno zákazníka sa konštruuje nasledovne:

Na osi „x“ je hodnotenie jednotlivých znakov spokojnosti (vyjadrené priemernou hodnotou) na základe celej vzorky zákazníkov. Na osi „y“ je významnosť týchto znakov.

Priemerné hodnoty miery spokojnosti a závažnosti znakov rozdeľujú okno na 4 kvadranty. Priemerná hodnota miery spokojnosti sa určí ako aritmetický priemer hodnotenia jednotlivých znakov. Ak by opakovane pri meraní spokojnosti bol niektorý zo znakov zaradený do horného ľavého kvadrantu, znamená to výzvu pre okamžité zlepšovanie, pretože zákazníkovi chýba niečo, čo je pre neho dôležité.

Pri hodnotení v dolnom pravom kvadrante by si mali zodpovední pracovníci položiť otázku, či to, čo zákazníkovi poskytujú, je naozaj pre nich prínosné a tiež, či by nebolo účelné znížiť náklady na poskytovanie týchto znakov a funkcií. [29]



Obr. č. 2: Základný tvar okna zákazníka

5.4 Využívanie výsledkov merania spokojnosti zákazníkov

V prípade realizácie monitoringov spokojnosti by mali manažéri organizácie so zistenými výsledkami aktívne pracovať a vyžívať ich pre prípravu zlepšovania procesov v organizácii a tak smerovať k proklientsky (prozákaznícky) orientovanej organizácii. Z týchto dôvodov je nutné chápať výstupy procesov monitorovania a merania spokojnosti za zásadné informačné vstupy pre procesy preskúmavania systému vedením, ktoré rozhodnú, kam budú smerované zdroje v plánoch zlepšovania.

Priame meranie spokojnosti alebo vnímania občanov a zákazníkov má podstatný význam. Meranie vnímania občanov a zákazníkov znamená dopytovanie sa a získavanie priamej spätnej väzby a informácií o priamych aspektoch výkonnosti organizácie. Nasledujúcu zásadu manažérstva založenú na dôkazoch, to nie je organizácia, ktorá predpokladá úroveň spokojnosti; namiesto toho poskytujú priame informácie od samotného zákazníka/občana, teda objektívne informácie. Vo väčšine prípadov sa robí prieskum zákazníka alebo občana.

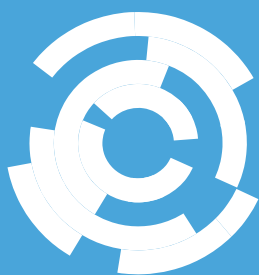
Monitoring spokojnosti zamestnanca hodnotí, či zamestnanci vnímajú organizáciu ako atraktívne pracovisko, či sú motivovaní pri ich každodennej práci, aby pracovali vo vlastnej organizácii najlepšie ako vedia. Pre všetky organizácie verejnej správy je dôležité, aby systematicky merali vnímanie zamestnancov o organizácii, jej produktoch a službách, ktoré organizácia poskytuje.

Hlavné poslanie organizácie verejnej správy je venovať sa vždy uspokojovaniu kategórie potrieb a očakávaní spoločnosti. Okrem svojho hlavného poslania má organizácia verejnej správy zaviesť zodpovedné správanie, aby prispievala k udržateľnému rozvoju vo vlastných ekonomických, spoločenských a environmentálnych faktoroch, ktoré sa týkajú miestnej, národnej a medzinárodnej spoločnosti. Hlavná funkcia spoločenskej zodpovednosti vysvetľuje vôľu organizácie na jednej strane integrovať spoločenské a environmentálne aspekty do zvažovania vlastných rozhodnutí a na strane druhej schopnosť reagovať na vplyvy vlastných rozhodnutí a činností na spoločnosť a životné prostredie. Spoločenská zodpovednosť má byť integrálnou súčasťou stratégie organizácie. Merania vnímania sa sústreďujú na vnímanie výkonnosti organizácie verejnou. Vnímanie identifikuje efektívnosť spoločenskej a environmentálnej stratégie. To zahŕňa pohľad na transparentnosť, vplyv na kvalitu života, kvalitu demokracie, pohľad na etické správanie voči občanom, prístup a výsledky environmentálnych otázok, atď. [35]



Overenie poznatkov z kapitoly 5:

1. Vymenujte a popíšte 2 základné typy merania vnímania a monitoringu spokojnosti zainteresovaných strán.
2. Popíšte 3 základné skupiny prieskumov.
3. Je dôležité vykonávať pravidelne sa opakujúce prieskumy zákazníkov a zamestnancov?
4. Popíšte 3 základné spôsoby merania vnímania zákazníkov.
5. Je skupinový rozhovor konštruktívnou spätnou väzbou?
6. Popíšte výhody a nevýhody skupinových stretnutí.
7. Charakterizujte kvantitatívne a kvalitatívne metódy.
8. Aký problém vzniká pri analýze sťažností a pochvál?
9. Vymenujte znakovito orientované metódy.
10. Čo je významným predpokladom pre získanie pravdivých odpovedí od respondentov?
11. Na čo sa využívajú Multiatribútové postupy?
12. Ktorá z popísaných metód zberu dát je pre vás najzaujímavejšia a prečo?
13. Popíšte 3 metódy/techniky spracovania údajov z dotazníkov.
14. Uveďte rozdiel medzi výpočtom okna zákazníka (zamestnanca) a párovým porovnávaním.
15. Ako vnímame negatívne trendy vo vývoji spokojnosti?



CAF CENTRUM

6

Spätná vazba (monitoring spokojnosti) - postupnosť krokov



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

6 Spätná väzba (monitoring spokojnosti) – postupnosť krokov

Spokojnosť zainteresovanej strany (zákazníka, zamestnanca a ostatných zainteresovaných strán) možno definovať ako súhrn pocitov zainteresovanej strany, odvodený od rozdielov jeho očakávaní a vnímanou realitou. Ide vlastne o vnímanie zainteresovanej strany týkajúce sa stupňa splnenia jeho požiadaviek (definícia EFQM). Je dôležité si uvedomiť, že informácie o vývoji spokojnosti zainteresovaných strán sú dôležitým podkladom pri projektoch zlepšovania.

Najčastejšie sa na monitoring spokojnosti zainteresovaných strán využíva písomný dotazník doplnený o štruktúrovaný rozhovor. Kombinácia týchto dvoch metód vytvára platformu na zber objektívnych informácií, ktoré sú podkladom pre zlepšovanie fungovania organizácie.

6.1 Dotazníková metóda

Pre efektívne a objektívne zisťovanie spätnej väzby prostredníctvom dotazníka je potrebné dodržať nasledovnú postupnosť krokov:

- definovať znaky spokojnosti zainteresovaných strán (zákazníka, zamestnanca a ostatných zainteresovaných strán),
- vytvoriť dotazníky k meraniu spokojnosti,
- určiť veľkosť výberu (tzv. vzorkovanie) pre meranie spokojnosti,
- určiť spôsob metódy zberu dát,
- preskúmať výsledky merania spokojnosti manažmentom,
- poskytnutie informácie dopytovaným a realizácia projektov zlepšovania.

6.1.1 Definovanie znakov spokojnosti zainteresovaných strán

Znaky spokojnosti sú také znaky poskytovania služieb resp. produktov, ktoré zabezpečujú, že požiadavky budú splnené a navyše bezprostredne a významne ovplyvňujú pocity a vnímanie respondentov. Znaky spokojnosti dopytovaného určujú samostatní zamestnanci na základe skúsenosti s požiadavkami respondentov. Určenie znakov sa aplikuje v tíme formou brainstormingu. Na prvý pohľad jednoduchý proces môže byť sťažený v prípade, ak si organizácie nedokážu vopred jednoznačne definovať svoje zainteresované strany. Následne nevedia definovať, čo zainteresované strany očakávajú a nedokážu pretransformovať požiadavky respondentov do merania vnímania a zvolia nevhodnú reprezentatívnu vzorku. Z toho dôvodu je vhodné, ak sú pri metóde dopytovania (dotazníková metóda) využívané i doplnkové metódy, medzi ktoré patrí najmä priamy rozhovor s kľúčovými respondentmi. [22]

6.1.2 Návrh a tvorba dotazníkov

Dotazníky predstavujú najpoužívanejší nástroj aplikácie princípu spätnej väzby. Buď sú využívané ako nástroj nepriameho kontaktu s respondentmi, alebo ako základná pomôcka dopytovaných pri metódach priameho kontaktu – pri rozhovoroch.

V súčasnosti organizácie verejnej správy uskutočňujú monitoring spokojnosti len veľmi sporadicky a nesystémovo, väčšinou bez vopred pripravených štruktúrovaných otázok, napr. neformálnym rozhovorom. Ten je síce možno prínosný, ale ťažko reprodukovateľný, vyhodnotiteľný a komunikovateľný smerom k respondentom i k manažmentu.

Dotazník z tohto hľadiska má svoje presné pravidlá, a ak je dobre postavený, je neoceniteľným zdrojom informácií, ktoré sa navyše dajú spracovať niektorou z popisovaných metód vyhodnocovania a aj interpretovať do verejnosti i smerom do vnútra organizácie.

Pri príprave dotazníkov je potrebné venovať pozornosť najmä:

- voľbe vhodného formátu dotazníkov,
- opisu vstupných informácií pre dopytovaných,
- formulovaniu otázok v dotazníku,
- definitívnemu usporiadanie a radeniu otázok v dotazníkoch,
- rozsahu, teda množstvu otázok – celkový počet otázok by nemal prekročiť 15,
- zvolenej forme otázky,
- každému definovanému znaku je potrebné spracovať aspoň jednu otázku,
- formulácia otázok by mala byť jednoduchá a zrozumiteľná pre respondentov,
- formulácia otázky musí umožniť jednoznačnosť odpovede.

Otázky, ktoré sú v dotazníku, by mali s dostatočnou presnosťou umožniť analýzu pocitov a názorov respondentov spojených so skúsenosťami v súlade s definovanými znakmi spokojnosti. Pri tvorbe dotazníkov sa často vyskytujú nasledovné nedostatky:

- tvorcovia dotazníka majú len hmlistú predstavu, čo chcú zisťovať – z toho vyplýva zlá konštrukcia otázok,
- vzhľadom na nekonkrétnosť otázok je problémové vyhodnocovanie,
- otázky v dotazníku majú len informáciu štatistického významu a nie je z nich zrejmé, čo je dôvodom nespokojnosti,
- veľa otázok je otvorených – odpoveďou je „voľné rozprávanie“ respondenta,
- otázky nie sú kladené a formulované tak, aby bola odpoveď úplne jednoznačná a konkrétna odpoveď,
- otázky v dotazníku nepokrývajú dostatočne oblasti, ktorých výsledok by mohol slúžiť ako informácia k získaniu informácie o úrovni vnímania organizácie občanmi (klientmi, študentmi a pod.),
- otázky v dotazníku nie sú previazané na naplnenie stratégie, poslania a vízie organizácie,
- problémy s porozumením výsledkov,
- výsledky z dotazníkov nie sú relevantným podkladom pre možnosť získania informácie na podnet k zlepšovaniu.

Pri monitoringu spokojnosti je potrebné venovať pozornosť nasledovným oblastiam:

- zadefinovať plánované cieľové hodnoty a sledovať ich plnenie vo vzťahu k stratégii, poslaniu, vízii, hodnotám,
- vhodne stanoviť ukazovatele s ohľadom na reálnosť získavania dát a ich vypovedaciu schopnosť,
- klásť dôraz na spracovanie výsledkov a následné vypracovanie písomných výstupov s návrhmi riešení na zlepšovanie zo strany manažmentu (napr. spätnej väzby) pre zainteresované strany,

- zabezpečiť, aby kľúčové podnety zo strany občanov boli podkladom pre vypracovanie akčných plánov zlepšovania,
- kvantitatívne hodnotenie výsledkov je potrebné spracovať tak, aby bolo neskôr možné porovnávať trendy v postupe času.

Často sa vyskytujúcim nedostatkom pri konštrukcii dotazníkov pri monitoringu spokojnosti klientov je absencia otázok, ktoré sa týkajú nasledovných oblastí:

1. vnímanie imidžu organizácie,
2. možnosť zapojenia občana do procesu zlepšovania organizácie,
3. úroveň dôvery v organizáciu,
4. ohodnotenie organizačnej kultúry organizácie,
5. hodnotenie vedenia organizácie,
6. úroveň komunikácie a vedenie dialógu,
7. previazanie výsledkov vnímania zamestnancami na výsledky výkonnosti zamestnancov.

Ďalšie odporúčenia:

- po formálnej stránke je potrebné výstupy z dotazníkov prezentovať v prehľadnej grafickej podobe (najlepšie formou stĺpcových alebo koláčových grafov s jasne preukázanou očakávanou cieľovou hodnotou a preukázateľným trendom),
- pri vytváraní grafov využívať 5 stupňovú škálu (tzv. Likertova škála) a dať možnosť slovného vyjadrenia sa k otázke v prípade nespokojnosti,
- snažiť sa vybrať jeden výsledok v rámci skupiny výsledkov s najväčšou vypovedacou schopnosťou vo vzťahu k cieľom organizácie alebo je vhodná agregácia viacerých výsledkov v danej skupine do jedného výsledku,
- z dôvodu zabezpečenia vyššej návratnosti dotazníkov a konkrétnych podnetov na zlepšenie kombinovať viacero spôsobov získavania informácií zo strany respondentov.

6.1.3 Štruktúra a obsah dotazníka

Dotazník by mal pozostávať z týchto častí:

- a) **Úvodná časť** – obsahuje oslovenie respondentov, vysvetlenie cieľa, zmyslu a obsahu dotazníka.
- b) **Identifikačná časť** – je zameraná na zistenie identifikačných znakov respondenta, ktorými môže byť pohlavie, vek, vzdelanie, počet odpracovaných rokov v organizácii, miesto výkonu práce, súčasná pracovná pozícia, oddelenie a ďalšie. Identifikačné údaje respondentov slúžia na skúmanie rozdielov v odpovediach respondentov, čo môže pomôcť pri presnejšej identifikácii problémov, či konkrétnejších návrhov zmien pre jednotlivé skupiny zamestnancov. Mnohé prieskumy spokojnosti ukazujú, že respondenti majú strach z odhalenia ich anonymity pomocou identifikačných údajov, z toho dôvodu je lepšie definovať menej ukazovateľov, aby mali respondenti istotu, že sa môžu vyjadrovať voľne.
- c) **Hlavná časť** – obsahuje otázky zamerané na skúmanie problémových okruhov. Počet otázok by nemal byť veľký, aby respondentov neodrádzalo vyplňanie dotazníka, avšak nemalo by to ísť na úkor nezískania potrebných informácií. Otázky môžu mať otvorenú, pootvorenú alebo uzavretú podobu. Pri otvorených otázkach respondent volí voľné odpovede (napr. ste spokojný s vybavením pracoviska?). Pri uzavretých otázkach si respondent vyberá vopred určenú slovnú odpoveď alebo číslom na stupnici určí svoj názor alebo postoj. Pootvorená otázka je istou kombináciou, obsahuje vopred dané odpovede, ale aj možnosť vyjadriť sa voľne.

Z hľadiska jednoduchosti a jednoznačnosti spracovania údajov sa často používajú uzatvorené otázky s využitím jednofaktorových alebo dvojfaktorových stupníc. Likertova stupnica predpokladá,

že spokojnosť sa môže pohybovať od výraznej spokojnosti až k výraznej nespokojnosti. Respondent na nej označí alternatívu, ktorá najlepšie vystihuje jeho názor alebo postoj, a to najčastejšie na číselnej stupnici o rozsahu piatich alebo siedmich stupňov.

Dvojfaktorová stupnica sleduje osobitne spokojnosť a osobitne nespokojnosť. Niekedy je v praxi ťažko presne určiť, ktorý faktor je faktorom spokojnosti a ktorý nespokojnosti, preto sa pri prieskume spokojnosti zamestnancov preferuje jednofaktorová stupnica. Takáto forma prieskumu umožní posúdiť každý sledovaný činiteľ ako vo vzťahu k spokojnosti, tak i vo vzťahu k nespokojnosti. Likertova stupnica sa používa aj pri skúmaní názorov respondentov na dôležitosť faktorov pre motiváciu zamestnancov. [29]

6.1.4 Formát dotazníka

Existujú dva druhy dotazníkov. Prvý je jednoduchý a má skôr prvotný diagnostický charakter, pričom z neho nie je možné získať informácie k podnetu na zlepšovanie. Často sa nazýva ako kontrolný zoznam (check list). Tieto zoznamy obsahujú vyhlásenia, na ktoré respondent reaguje odpoveďami áno alebo nie, resp. súhlasím alebo nesúhlasím. Výsledkom je teda stavové hodnotenie spokojnosti. Kladná reakcia znamená pozitívne vnímanie respondenta, záporná negatívne reakcie. Z hľadiska vyhodnocovania ide o veľmi jednoduchý formát, avšak poskytuje len hrubý odhad miery spokojnosti.

Najviac využívaným dotazníkom je dotazník využívajúci tzv. Likertovu škálu. Odporúča sa využiť 5 stupňovú škálu odpovedí: od absolútne negatívne - skôr negatívne - neutrálne - skôr pozitívne - absolútne pozitívne. Výhodou Likertovho formátu je, že dáva respondentom možnosť väčšieho výberu hodnotenia, a tým organizácii garantuje vyššiu spoľahlivosť a presnosť výsledkov v porovnaní s kontrolnými zoznamami. [29]

Vstupné informácie

Dôležitou podmienkou pre správnosť odpovedí respondentov je, aby vedeli, ako majú postupovať pri vyplňaní dotazníka. Z toho dôvodu je potrebné, aby súčasťou dotazníka boli nasledovné informácie:

- vysvetliť účel a ciele otázok,
- poskytnúť úplný a zrozumiteľný návod k vyplneniu dotazníka,
- vysvetliť, akým spôsobom sa budú informácie z dotazníka spracovávať,
- pri použití Likertovej škály vysvetliť hodnotiacu stupnicu,
- naznačiť formu motivácie respondentov k vyplneniu a zaslaniu dotazníka.

6.1.5 Formulovanie a usporiadanie otázok

Tvorba dotazníkov je typickou tímovou prácou. Otázky, ktoré sa objavia v dotazníku, by mali s dostatočnou presnosťou umožniť analýzu pocitov respondentov spojených s ich skúsenosťami s prejavmi stanovených znakov spokojnosti. Formulácia otázok pre respondentov by mala byť jednoznačná, konkrétna a zrozumiteľná. Okrem tejto formulácie otázok by mala umožňovať následnú kvantifikáciu miery spokojnosti.

Pri usporiadaní časti dotazníka môže nastať problém v tom, že prvotný zoznam otázok môže byť príliš obsiahly. V závere by počet otázok nemal presiahnuť 15, výnimočne sa využíva max. 20 otázok.

Pri tvorbe dotazníka a jeho opakovanom využívaní je potrebné zvážiť nasledovné aspekty:

- **rozsah dotazníka:** dotazníky s viac ako dvoma stranami majú oveľa menšiu návratnosť,
- **frekvencia dotazníkov:** nutnosťou je systematickosť a pravidelnosť merania spokojnosti. Frekvencia závisí aj od charakteru a doby využívania služieb resp. získavania informácií vzhľadom k organizácii. Minimálny počet merania spokojnosti je tri za sebou nasledujúce merania. Z týchto

údajov je možné usúdiť trendy a pokrok v zlepšovaní.

- **zmena v zozname otázok:** otázky v dotazníku by sa nemali radikálne meniť, aby bolo možné porovnávanie, avšak ak je to nevyhnutné (odôvodnené napr. podnetmi respondentov alebo získaním nových informácií pre organizáciu), je možné doplniť resp. meniť otázky v dotazníku,
- **zachovanie anonymity respondentov a dôvernosť informácií (závisí od účelu prieskumu):** požiadavka platí, ak sú otázky kladené individuálnym respondentom (niekedy je potrebné, aby sa respondent identifikoval – ide najmä o organizácie, ktoré sú zainteresovanými stranami). [37]

V prílohe č. 1 je uvedených niekoľko príkladov dotazníkov ako ukážka nielen obsahovej, ale i formálnej úpravy, ktorá sa môže použiť. V prílohe č. 2 sú uvedené linky na elektronické verzie dotazníkov.

6.1.6 Určenie veľkosti a spôsob výberu zákazníkov na dopytovanie

Pre reprezentatívnosť vzorky je potrebné si vopred určiť predstavu o množstve respondentov, ktorí budú oslovení, a o návratnosti dotazníkov, teda koľko dotazníkov očakávame, že bude po vyplnení odovzdaných, aby bolo možné urobiť vyhodnotenie, ktoré bude dávať objektívne informácie potrebné pre podnety k zlepšovaniu.

Výber vhodnej metódy pre zber dát závisí od rozsahu výberu dopytovaných a požiadavkách na návratnosť vyplneného dotazníka. Najobjektívnejšie sú rozhovory s respondentmi a ich anonymné vyplnenie dotazníka v organizácii. Najrozšírenejší spôsob je využitie internetu a s tým súvisiaci on-line formát dotazníku, ktorý je možné vyplniť a odoslať kedykoľvek, keď je to pre zákazníka vyhovujúce. Často sa využíva aj tzv. pro forma, kde sa na viditeľné miesto v organizácii umiestnia dotazníky a záleží na ochote respondentov ich vyplniť. [37]

6.1.7 Preskúvanie výsledkov vyhodnotenia dotazníkov manažmentom

Najdôležitejším krokom merania vnímania organizácie zainteresovanými stranami je reakcia na vyhodnotenie výstupov z dopytovania. Úlohou vedenia organizácie je zanalyzovať jednotlivé oblasti výsledkov a zaujať stanovisko vo forme návrhov oblastí, ktoré budú predmetom zlepšovania. Návrhy sú podkladom pre akčné plány zlepšovania. Zároveň je nevyhnutné zaujať stanovisko k oblastiam, ktoré boli predmetom nespokojnosti a nie je možné ich v dohľadnej dobe zo strany organizácie riešiť.

Ide o psychologický krok, kedy organizácia dáva najavo respondentom, že akceptuje ich podnety a chová sa prozákaznícky. Veľmi dobrým prostriedkom na informovanie respondentov je internetová stránka organizácie, príp. nástenky na verejných priestranstvách organizácie.

6.1.8 Informácia o spätnej väzbe pre zainteresované strany

Po vyhodnotení merania vnímania (monitoringu spokojnosti občanov/klientov) je potrebné informovať respondentov o výsledkoch dopytovania, ale najmä informovať ich o akceptácii či neakceptácii podnetov spejúcich k zlepšovaniu vnímania organizácie.

Po zanalyzovaní výsledkov je vhodné spracovať prehľadnú správu, ktorá by nemala prekročiť 4 strany. Ak bol vypracovaný podrobnejší výstup z dopytovania, je vhodné na to upozorniť občana/klienta a do správy vložiť kontakt, na ktorom by bolo možné získať podrobnejšie informácie. Správa pre občanov by mala obsahovať:

- **Úvod:** účel a dátum prieskumu (dopytovania), počet respondentov a percento návratnosti.
- **Výsledky:** zosumarizovať kľúčové výsledky po jednotlivých oblastiach, najlepšie formou grafu

s identifikovanými významnými podnetmi na zlepšenie (významnosť je identifikovaná v dotazníku, ak je to potrebné, a je predmetom dopytovania, resp. je určená na základe predpokladu najlepšieho pokroku zlepšenia na naplnenie dopadu po realizácii opatrení k náprave).

- **Záver:** v tejto časti je potrebné konkretizovať podnety na zlepšenie, ktoré budú predmetom realizácie (akčného plánu zlepšovania) vrátane termínu ukončenia. Zároveň je potrebné zargumentovať dôvody odsunu realizácie ostatných podnetov na zlepšenie a návrhov možných opatrení na zlepšenie v budúcnosti.

Ak sa monitoring spokojnosti realizuje už po niekoľkokrát, je vhodné zosumarizovať, čo bolo vykonané v predošlom období na základe podnetov od občanov a či boli zrealizované všetky identifikované podnety, ktoré boli predmetom realizácie, resp. uviesť dôvody ich nesplnenia.

Spätná väzba k respondentom na základe výsledkov prieskumu zabezpečí zvýraznenie dôvodov vykonávania merania vnímania. Túto skutočnosť podporí aj doplňujúca komunikácia s respondentmi a potvrdenie akceptácie ich podnetov.

6.1.9 Realizácia plánov zlepšovania

Výsledky merania spokojnosti respondentom poskytujú informáciu, či sa naplňa stratégia, poslanie a vízia organizácie a zároveň dáva informáciu, kde je potrebné uvažovať o zmene prístupu vo vzťahu k zainteresovaným stranám. Cieľom plánov zlepšovania je vzbudiť u zainteresovaných stranách čo najväčší pocit dôvery k organizácii a jeho zamestnancom.

Plány zlepšovania by mal brať na vedomie tieto oblasti:

- **prístupnosť k respondentom** (mať napr. vytvorené linky pre prípadné pripomienky, mailovú adresu na možnosť dávania podnetov resp. problémov) tak, aby mali pocit, že majú možnosť kedykoľvek sa obrátiť na kompetentnú osobu v prípade podnetov alebo preukázania nespokojnosti,
- **zodpovednosť:** organizácie musia dávať zainteresovaným stranám zreteľne na vedomie, že si uvedomuje kľúčovú úlohu respondentov pre zlepšovanie organizácie pri poskytovaní služieb,
- **angažovanosť:** organizácia by mala dávať najavo angažovanosť voči zainteresovaným stranám. Vhodnou metódou je napr. Deň otvorených dverí, stretnutia so zainteresovanými stranami v skupinách, na konferenciách, veľtrhoch a pod.

6.2 Rozhovor – účinná metóda dopytovania pre zisťovanie spätnej väzby

Rozhovor je jednou z možností získavania informácií/dopytovania. Jeho základom je kladenie otázok respondentom, čiže ide o zber informácií na základe odpovedí od respondentov. Existuje viacero typov rozhovoru.

Typy dopytovania:

- a) osobný rozhovor,
- b) telefonický rozhovor,
- c) písomná forma – dotazník.

Každý z týchto typov má svoje výhody a nevýhody. V prípade hovorenej formy ide o rozhovor, v prípade písomnej formy sa využíva dotazník.

Osobný rozhovor je náročná a namáhavá metóda, najmä ak sa využíva pri zisťovaní spokojnosti zákazníkov s poskytovaním služieb organizácií verejnej správy. Ide o veľkú vzorku respondentov a je potrebné mať k dispozícii vyškoleného odborníka, ktorý musí osobne oslovovať respondentov (klientov, občanov). Asi najväčším problémom je skutočnosť, že respondenti nie sú ochotní pravdivo

odpovedať na otázky, nakoľko sú identifikovaní a majú obavy o reakcie zo strany organizácie. Tieto obavy možno identifikovať či už pri zisťovaní spokojnosti zákazníkov (občanov, klientov), ako aj pri zisťovaní spokojnosti zamestnancov. Samozrejme metóda rozhovoru má aj svoje výhody. V prípade nejasnej otázky (napr. pri metóde dopytovania formou dotazníka) je možné priamo vysvetliť otázky respondentovi a dať mu aj doplňujúce otázky. [22]

Typy rozhovorov:

- Štruktúrovaný rozhovor s otvorenými otázkami má vopred sformulované otázky. V tomto prípade má anketár obmedzené možnosti pýtať sa na niečo iné, ako je v otázke. Často sa využíva v prípade, že anketár nebude mať možnosť rozhovor zopakovať. Používa sa v prípade potreby redukovať variácie otázok na minimum. Nevýhodou je, že sa získané informácie nebudú svojou štruktúrou zásadne odlišovať. [22]
- Rozhovor pomocou návodu predstavuje súbor otázok, resp. tém, ktoré sú predmetom rozhovoru a anketár ich musí s respondentom prebrať. Ich poradie môže výskumník meniť relatívne voľne, smerovanie zostáva zachované, ale viac sa dbá na možnosť respondenta informovať a prezentovať anketárovi osobné názory, skúsenosti a perspektívy. [22]
- Na problém zameraný rozhovor je podobný rozhovoru podľa návodu. Anketár sa sústreďuje na určitý problém, a preto by mal problémovú oblasť dostatočne poznať. Využíva sa najmä v oblastiach, kde je k problematike možné získať určité vedomosti a špecifické otázky. [22]
- Neformálny rozhovor je spontánnym kladením otázok. Anketár rozhovor s tou istou osobou niekoľkokrát opakuje. Spravidla sa vracia k predchádzajúcim témam, ktoré s respondentom ďalej rozvíja. Tento typ rozhovoru je náročnejší na čas, avšak pri dobre vedenom rozhovore môže anketár získať cenné informácie. Vzhľadom na to, že rozhovory s respondentmi sa často líšia, aj ich analýzy býva zložitá a náročná na čas. Táto metóda sa zväčša využíva pri zisťovaní úrovne vnímania zamestnancov. [22]

Mnohí z autorov donedávna tvrdili, že dopytovanie formou rozhovorov je doplnkom k dopytovacej metóde formou dotazníka. Avšak v posledných rokoch sa začal zastávať názor, že metóda dopytovania formou rozhovoru je plnohodnotná metóda zisťovania spätnej väzby a miery vnímania určitej činnosti, oblasti resp. problému.

Anketár zväčša postupuje otázku za otázkou podľa dotazníka a respondent odpovedá. Anketár zaznamenáva odpovede do vopred pripravenej šablóny s otázkami.

Významnou črtou pri získavaní požadovaného množstva informácií je spôsob kladenia otázok. Otázky by mali byť jasné, citlivé, neutrálne a otvorené. Správna otázka dáva respondentovi možnosť využívať vlastné slová bez toho, aby mu bola vnucovaná akákoľvek odpoveď. Respondent musí vyjadriť svoj názor a pocit. Zároveň môže podávať samostatne návrhy na zlepšenie.

Pre správne riadenie otázok neexistujú pravidlá. Anketár dbá na to, aby jeho otázky boli zrozumiteľné a jasné. Platí pravidlo pokladania len jednej otázky a čakanie na odpoveď. Pokiaľ je rozhovor vedený správne, respondent cíti, že ide o obojstrannú rovnocennú komunikáciu. V prípade nejasnej odpovede zo strany respondenta je vhodné položiť doplňujúcu otázku. Pri rozhovore je dôležité dať respondentovi najavo, k čomu rozhovor slúži a prečo je dôležité na otázky odpovedať pravdivo. Anketár musí pôsobiť aktívne a zainteresovane, musí pozorne počúvať a reagovať tak, aby respondent zistil, že o neho má anketár záujem. K obsahu odpovedí je potrebné zaujať neutrálny postoj. Zbierajú sa dáta a neposudzuje sa osoba. [37]

Radenie otázok

Je dobré, ak sa otázky kladú v presne učenom poradí. Na začiatku by sa mali pokladať úvodné otázky, ktoré nadväzujú kontakt medzi anketárom a respondentom. Prvú časť by mali tvoriť ľahké otázky, pre respondenta bezproblémové, zaujímavé a nekonfliktné. Ďalšiu časť by mali tvoriť otázky,

ktoré sú pre zisťovanie dôležité (kľúčové). V závere by sa mali nachádzať opäť ľahké otázky, aby bol respondent ochotný spolupracovať. [37]

Vedenie rozhovoru

Pred začatím rozhovoru je potrebné pripraviť zoznam otázok a prípadne i dramaturgiu rozhovoru. Súčasťou prípravy je výber vhodného miesta na rozhovor a času (ak ide o zisťovanie vnímania zamestnancov, avšak v značnej miere i meranie vnímania zákazníkov organizácií verejnej správy). [37]

Štruktúra rozhovoru

Úvod: hneď na úvod by sa mal anketár predstaviť a vysvetliť cieľ a účel dopytovania. Zároveň by mal byť vysvetlený spôsob vedenia rozhovoru a v prípade nahrávania aj žiadosť o povolenie zo strany respondenta. [37]

Naštartovanie: v tejto fáze sa buduje vzťah medzi anketárom a respondentom. Otázky môžu byť smerované na neformálny rozhovor mimo témy.

Hlavný rozhovor: kladenie vopred pripravených otázok.

Uzavretie: neformálne dokončenie dopytovania odľahčenými otázkami, poďakovanie za rozhovor.

Rozhovor na zisťovanie spokojnosti zákazníka/klienta by nemal trvať dlhšie ako 15 minút, najmä keď sa realizuje v externom prostredí. Rozhovor na zisťovanie spokojnosti zamestnancov môže trvať 40-60 minút.

Tab. č. 4: Výhody a nevýhody osobných rozhovorov [24]

Výhody	Nevýhody
Dosiahnutie úplného porozumenia u respondenta	Vysoké náklady počas realizácie (anketár)
Možnosť použitia vizuálnych pomôcok	Časovo náročné
Možnosť použitia doplňujúcich otázok	Nevyhnutnosť vyškoleného anketára
Kontrola odpovedí počas rozhovoru	Zložitejšie kladenie osobných otázok
	Presne „trafiť“ do nálady respondenta pri kladení otázok v externom prostredí

Telefonický rozhovor

Ide o efektívnejší a menej nákladný spôsob dopytovania, avšak nie je možné získať toľko informácií, ako pri priamom rozhovore (telefón Vám môže respondent kedykoľvek položiť a viac nereagovať z dôvodu nezájmu aj nedostatku času). Telefonický rozhovor sa využíva len pri zisťovaní spokojnosti zákazníka/klienta. Ide tiež o obojsmernú komunikáciu. Problémom môže byť veľký počet respondentov, ktorí nie sú ochotní sa rozhovoru zúčastniť.

Tab.č.5: Výhody a nevýhody telefonického rozhovoru [24]

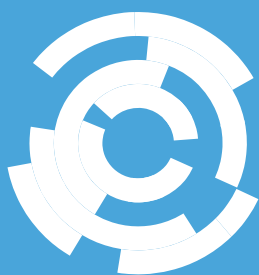
Výhody	Nevýhody
Rýchlosť	Pomerne krátky rozhovor
Nízke náklady	Jednoduché, priame otázky
Obojsmerná komunikácia dovoľuje vysvetlenie a okamžitú reakciu	Potreba dobrých anketárov pre udržiavanie záujmu a pozornosti respondenta
Úplná kontrola pri výbere vzorky respondenta	
Vzdialenosť nie je problém	

Písomná forma – dotazník je podrobne opísaný v kap. č. 6.1.



Overenie poznatkov z kapitoly 6:

1. Čomu je potrebné venovať pozornosť pri príprave dotazníkov?
2. Uvedte aspoň tri najviac opakujúce sa nedostatky ktoré sa týkajú merania vnímania spokojnosti.
3. Uvedte 7 oblastí, ktoré najviac absentujú v dotazníkoch.
4. Z akých častí by mal pozostávať dotazník?
5. Čo si štandardne predstavíte pod vstupnými informáciami v dotazníku?
6. Koľko otázok v dotazníku je ešte možné akceptovať ako primerané množstvo?
7. Je dôležité zaujať stanovisko vedenia organizácie k oblastiam, ktoré boli predmetom nespokojnosti v prieskume?
8. Čo by mala obsahovať Správa pre občanov?
9. Na ktoré oblasti by sa mal zamerať program zlepšovania?
10. Popíšte typy a formy rozhovoru.
11. Uvedte a popíšte výhody a nevýhody osobných rozhovorov.



CAF CENTRUM

7 Záver a odporúčania



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

7 Záver a odporúčania

Cieľom spätnej väzby je získanie komplexného pohľadu o organizácii z externého a interného prostredia.

Táto metodika si stanovila za cieľ byť návodom pre implementáciu a realizáciu spätnej väzby v organizáciách verejnej správy. Súčasťou je i prehľad teoretických poznatkov v predmetnej oblasti. Je na zvážení manažmentu/vedenia organizácie, resp. zodpovedných a kľúčových zamestnancov každej organizácie, do akej miery a hĺbky chcú spätnú väzbu realizovať. Základným odporúčaním je využiť najprv najjednoduchšie metódy a techniky a až po ich zvládnutí prejsť k zložitejším metódam.

Zásadou by malo byť, že spätnú väzbu nerealizujeme len jednorazovo, ale opakovane – teda cyklicky opakujeme a hľadáme súvislosti a vyhodnocujeme výsledky, ktoré následne premietame do nápravných opatrení a plánov zlepšovania.

Bez spätnej väzby nie je možné poskytnúť hodnoverný obraz o vhodnom fungovaní organizácie verejnej správy. V prípade verejnej správy je spätná väzba nevyhnutná, nakoľko je zrkadlom, ako zainteresované strany (externé i interné) hodnotia služby poskytované organizáciami, akým spôsobom s nimi zamestnanci príslušných subjektov komunikujú, či im dávajú tieto organizácie to, čo očakávajú. Opakujúca sa spätná väzba by mala mať vo verejnej správe, v optimálnom prípade, viaceré dopady. Za základné sa dá pokladať, že v prípade opakujúcej sa negatívnej spätnej väzby na strešnej úrovni, by sa mala zvážiť výmena vrcholového vedenia, spracovanie kvalitných akčných plánov a okamžitá realizácia opatrení na zmenu procesov, postupov a komunikácie v organizácii i mimo nej. V opačnom prípade, práve naopak, by malo dôjsť primeranému odmeňovaniu schopných vodcov/vedenia a pokračovaniu v nastúpenom trende.

Pre zainteresované strany z interného prostredia je dôležité:

- možnosť zapojenia sa do naplnenia poslania, vízie, stratégie a operatívy organizácie,
- dávať podnety na zlepšenie riadenia a vedenia organizácie,
- mať k dispozícii kvalitné pracovné podmienky a ohodnotenie úsilia,
- možnosť angažovania sa pri navrhovaní a zlepšovaní procesov.

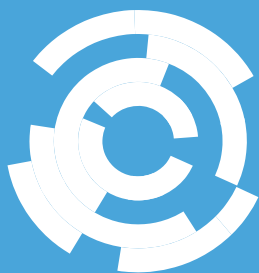
Pre zainteresované strany z externého prostredia sú podstatné tieto aspekty:

- možnosť zapojenia sa do navrhovania a zlepšovania procesov v organizáciách verejnej správy,
- možnosť zapojenia sa do rozhodovania o využívaní konkrétnych produktov a služieb,
- mať k dispozícii produkty, ktoré uspokojia klienta/zákazníka,
- mať k dispozícii čo najskôr konkrétnu verejnú službu, ktorá by mala byť ľahko dostupná a uspokojujúca,
- možnosť hodnotiť organizáciu z hľadiska kvality poskytovaných produktov a služieb,
- možnosť hodnotiť vplyv organizácie na svoje okolie.

Na trvalo udržateľné, spoľahlivé a transparentné zisťovanie spätnej väzby pre 3 kľúčové zainteresované strany (zamestnanci, zákazníci a spoločnosť) je potrebné v organizáciách disponovať koncepčnými dokumentmi v príslušnej oblasti, a to napr.:

- stratégia, poslanie, vízia a hodnoty organizácie,
- stratégia riadenia ľudských zdrojov,
- stratégia spoločenskej zodpovednosti.

Štruktúra a postupy zakotvené v týchto dokumentoch poskytnú základné piliere o ochote organizácie sa venovať neustálemu avšak vyváženému zlepšovaniu.



CAF CENTRUM

Použité skratky



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

Použité skratky

CAF – Common Assessment Framework (Spoločný systém hodnotenia kvality) je nástroj riadenia kvality, ktorý bol vytvorený pre podmienky organizácií verejného sektora. Je výsledkom spolupráce ministrov EÚ zodpovedných za verejnú správu a od roku 2000, kedy bola predstavená jeho prvá verzia, je Európskym inštitútom verejnej správy (EIPA) ďalej rozvíjaný. Model CAF vychádza z modelu EFQM. Základom Modelu CAF je samohodnotenie, ktoré pomáha organizácii identifikovať jej silné stránky a získať prehľad aktivít vedúcich k trvalému zlepšovaniu výkonnosti organizácie.

COFOG – Classification of the Functions of Government (Klasifikácia funkcií vlády) je medzinárodne používaný klasifikačný štandard pre členenie výdavkov štátov (štátnych rozpočtov) vzhľadom na ich účel/funkciu.

EFQM – European Foundation for Quality Management (Európska nadácia pre manažérstvo kvality) je európskou nadáciou založenou v roku 1989 so sídlom v Bruseli, ktorá vytvorila/vydala model komplexného manažérstva kvality - Model výnimočnosti EFQM. Ide o nástroj určený ku komplexnému posudzovaniu organizácie a jej výkonu, známy tiež pod označením EFQM Excellence Model. Rešpektuje princípy, z ktorých najväčší dôraz sa kladie na princíp kontinuálneho zlepšovania.

EIPA – European Institute of Public Administration (Európsky inštitút pre verejnú správu).

ISO – International Organization for Standardization (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu) je svetovou federáciou národných normalizačných organizácií v sídlom v Ženeve.

IT – informačné technológie.

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development (Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj) je medzivládna organizácia ekonomicky najrozvinutejších štátov na svete.

PDCA – Demingov cyklus, čiže tiež PDCA cyklus, je metóda postupného zlepšovania napríklad kvality výrobkov, služieb, procesov, aplikácií, dát, prebiehajúci formou opakovaného vykonávania štyroch činností:

- P - Plan - naplánovanie zamýšľaného zlepšenie (zámer).
- D - Do - realizácia plánu.
- C - Check - overenie výsledku realizácie oproti pôvodnému zámeru.
- A - Act - úpravy zámeru aj vlastného prevedenia na základe overenia a plošná implementácia zlepšení do praxe.

PDCA cyklus sa v praxi používa ako presne stanovený a cyklicky sa opakujúci sled krokov a činností pri zavádzaní inovácií a zvyšovanie kvality.

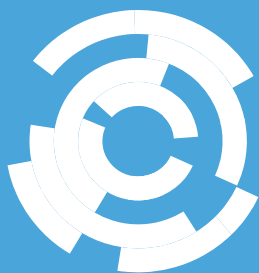
SMART – (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific) je analytická technika pre navrhovanie cieľov v riadení a plánovaní. SMART je akronym z počiatočných písmen anglických názvov atribútov cieľov.

SK8 – združenie 8 samosprávnych krajov.

STN – slovenská technická norma.

TQM – Total Quality Management (Komplexné manažérstvo kvality) je veľmi komplexná technika, ktorá kladie dôraz na riadenie kvality vo všetkých dimenziách života organizácie. Prekračuje tak rámec riadenia kvality a stáva sa aj metódou strategického riadenia a manažérskou filozofiou pre celé konanie organizácie. Existuje celý rad rôznych foriem a výkladov TQM, avšak spoločné črty možno vyčítať z písmen jeho skratky:

- Total - ide o úplné zapojenie všetkých pracovníkov organizácie.
- Quality - ide o poňatie princípov kvality v celej organizácii.
- Management - princípy sa prelínajú všetkými úrovňami riadenia i všetkými manažérskymi funkciami.



CAF CENTRUM

Použitá terminológia

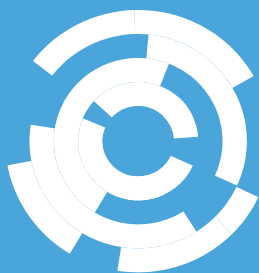


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

Použitá terminológia

- **Benchmarking** – je metóda založená na systematickom meraní a porovnávaní vybraných ukazovateľov. Jej využitie nie je obmedzené iba na strategické riadenie, je možné ju použiť na ktorejkoľvek úrovni riadenia a takmer pre ľubovoľné ukazovatele (indikátory). Základom je porovnávanie vybraných ukazovateľov voči iným referenčným hodnotám.
- **Check-list** – kontrolný zoznam.
- **Eurobarometer** – séria prieskumov verejnej mienky, ktoré zadáva sekcia Analýz verejnej mienky Európskej komisie. Prieskumy sa realizujú vo všetkých členských krajinách EÚ.
- **Kľúčová zainteresovaná strana** – zainteresovaná strana, ktorej jednotlivci dokážu silne ovplyvňovať dianie v organizácii a je potrebné s nimi maximálne komunikovať.
- **Kritérium výnimočnosti** – používajú sa v rôznych modeloch kvality a výnimočnosti, ako sú CAF, EFQM, ako kritériá – prvky vyjadrujúce určitý predmet záujmu resp. oblasti fungovania organizácie alebo firmy, na základe vyhodnocovania ktorých sa robí ohodnocovanie organizácie.
- **Kultúra organizácie** – každá organizácia má vlastný súbor zásad, pravidiel a predpokladov, ako robiť veci a vlastný súbor očakávaní, ako by mali konať jej členovia. Tieto zásady, pravidlá, predpoklady a očakávania sa dajú nazvať pojmom kultúra organizácie.
- **Monitoring** – zisťovanie názorov, pocitov, postojov.
- **Mystery shopping** – metóda výskumu trhu, ktorá hodnotí kvalitu služieb alebo získava informácie o produktoch a službách vlastnej či konkurenčnej firmy. Mystery shopper je výskumník, fiktívny nakupujúci, ktorý vystupuje ako normálny zákazník.
- **Neformálny vodca** – zamestnanec v organizácii, ktorému ľudia načúvajú a rešpektujú jeho názory nie kvôli postu/pracovnej pozícii vo vedení firmy a organizácie, ale z dôvodu prirodzenej autority.
- **Prioritizácia** – stanovovanie priorít v určitej oblasti činnosti.
- **Projektové a strategické riadenie** – je to proces, ktorého cieľom je nastaviť optimálny a transparentný systém riadenia projektu tvorby stratégie, ktorý zabezpečí úspešnú realizáciu jednotlivých aktivít a dosiahnutie cieľov stratégie.
- **Proklientský, prozákaznícky prístup** – aktívny prístup k splneniu klientových požiadaviek.
- **Spätná väzba** – spôsob získavania informácií o fungovaní organizácie získavanie od konkrétnych zainteresovaných strán.
- **Stratégia riadenia ľudských zdrojov** – je personálna stratégia a označenie pre dlhodobý plán vytvorený na dosiahnutie cieľov v oblasti riadenie a rozvoja ľudských zdrojov a ľudského kapitálu v organizácii.
- **Udržateľnosť** – pojem, ktorý označuje stav/skutočnosť, že daný systém (najmä ekologický, sociálny, ekonomický) alebo určité jeho vlastnosti sa dajú/môžu dlhodobejšie zachovať, najmä v prospech budúcich generácií.
- **User friendly** – užívateľsky prístupný, priateľský voči užívateľovi.
- **Verejná správa** – je správa verejných vecí v rámci spoločnosti organizovanej do podoby štátu. Ide o výkon verejnej moci v štáte, ktorou disponuje v prvom rade sám štát a ďalej ďalšie subjekty poverené jej výkonom.
- **Zainteresované strany** – zainteresovanými stranami môžu byť všetky osoby alebo organizácie, ktoré môžu mať vplyv na rozhodnutia alebo činnosti organizácie alebo nimi môže byť sama ovplyvnená alebo sa môže cítiť byť nimi ovplyvnená. Významnými zainteresovanými stranami sú tie, ktoré sú predstavujú významné riziko pre organizáciu v prípade nesplnenia ich požiadaviek a očakávaní.



CAF CENTRUM

Literatúra a zdroje



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

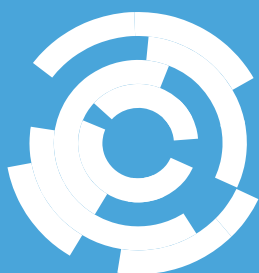
Literatúra a zdroje

1. ACHMAT, A. a DUBNIČKA, J., 2017. Motivácia prostredníctvom spätnej väzby, časopis Zisk Manažment, 7/2017. Dostupné z: <http://www.ezisk.sk/clanok/motivacia-prostrednictvom-spatnej-vazby/4127/>
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., 2002. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
3. BENČO, J. 2005. Verejný sektor a verejné služby. Kunovice: Evropsky polytechnický institut, ISBN 80-7314-063-2.
4. BONINI, J., 2014. Blogging Metrics: What to Measure, How to Measure It, and How Often. Dostupné z <https://blog.hubspot.com/marketing/blogging-metrics-what-to-measure>
5. DODOK, J., 2015. Spätná väzba nám pomáha, neveríte? Dostupné z: <https://www.jaroslavdodok.com/spatna-vazba-ako-sendvic-ktory-vam-pomoze/>
6. Európska charta kvality. Dostupné z: <https://rokovania.gov.sk/>
7. FOLTA, M., 2010. Model zdokonaleného prístupu ke zlepšovaniu kvality. s. 2.
8. FREEMAN, R., E., 2010. Stakeholder Approach to Strategic Management, Cambridge university Press, ISBN 978-0-521-15174-0.
9. FRIEDEL, L., Zainteresované strany ve strategii. Dostupné z: <https://ebschool.cz/zainteresovane-strany-ve-strategii>
10. GARFINKLE, J., 2018. Ten Ways to Provide Quality Feedback Dostupné z: <https://garfinkle-executivecoaching.com/articles/provide-quality-employee-feedback/ten-ways-to-provide-quality-feedback>
11. HALLEROD, B., ROTHSTEIN, B., NANDY, S., DAOUD, A., 2013. Bad governance and poor children: a comparative analysis of government efficiency and severe child deprivation in 68 low- and middle-income countries (Zlá správa vecí verejných a chudoba detí: komparatívna analýza účinnosti správy vecí verejných a závažnej deprivácie detí v 68 krajinách s nízkym a stredným príjmom), World Development.
12. HRADISKÁ, E. a LETOVANCOVÁ E., 2007. Psychológia v marketingovej komunikácii. Vyd. Polygrafické stredisko UK v Bratislave. ISBN 978-80-223-2306-2
13. JAĎUĐOVÁ J., TOMAŠKINOVÁ J., MOZOLA M., 2012. Stakeholder management v prostredí mestskej samosprávy. časopis Trendy v podnikaní-Business Trends č.3/2012
14. JANEČKOVÁ, T., 2018. Ako zvýšiť kvalitu slovenských úradníkov a inštitúty na zabránenie politického vplyvu zavedené zákonom č. 55/2017 Z. z. o štátnej službe. Dostupné z: <https://transparency.sk/sk/ako-zvysit-kvalitu-slovenskych-uradnikov>
15. JANKUROVÁ, A., 2016. Efektívna verejná správa, časopis VISEGRAD JOURNAL ON HUMAN RIGHTS 4/2/2016
16. KAUFMAN, D., KRAAY, A., ZOIDO-LOBATÓN, P., „Governance Matters“ (Správa vecí verejných je dôležitá), Policy Research Working Paper č. 2196., z Tematický informačný prehľad európskeho semestra-Kvalita verejnej správy. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_sk.pdf
17. KENNEDY, D., MCGARTHY D., 2015. The importance of feedback and why effective leaders will provide it and seek it (Význam feedbacku a prečo ju efektívny lídri poskytujú a vyhľadávajú. Dostupné z: <http://www.engineersjournal.ie/2015/07/28/importance-feedback-effective-leaders-provide-seek-it>
18. KOLEKTÍV, 2017 Meranie efektívnosti poskytovaných služieb verejnej správy, inštitucionálny

- rozvoj Klientských centier a integrácia spätnej väzby klientov. zdroj: www.minv.sk
19. KOTLER, P. a kol., 2007. Moderní marketing. Praha, GRADA. ISBN 978-80-247-1545-2.
 20. KRUPČÍKOVÁ, K., 2018. Prípadová štúdia – monitoring spokojnosti návštevníkov plavárne
 21. LÖFFLER, E., PARRADO, S., ZMEŠKAL, T., 2007. Improving Customer Orientation Through Service Charters, Handbook for Improving Quality of Public Services, OECD/Ministry of Interior of the Czech Republic/Governance International, 2007. Dostupné z: <http://www.sigmaweb.org/publications/38370028.pdf>
 22. MAJLINGOVÁ, L. a kol., 2002. Verejné služby. Vydavateľstvo Ekonóm Banská Bystrica,. ISBN 80-8055-754-3.
 23. MATEIDES, A., ĎAĎO, J., 2000. Spokojnosť zákazníkov a metódy jej merania (Metódy). 2.diel,- Vydal M. Mračko, Bratislava, ISBN 80-8057-224-0.
 24. MATEIDES, A., 2000. Spokojnosť zákazníka a metódy jej hodnotenia (Koncepty a skúsenosti), Vydavateľstvo Mračka, EPOS Bratislava, ISBN 80-8057-113-9.
 25. MATEIDES, A. a ĎAĎO, J., 2002. Služby: Teórie služieb, Marketing služieb, Kvalita v službách, Služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi. Vydavateľstvo EPOS, Bratislava ISBN 80-8057-452-9.
 26. Ministerstvo vnútra českej republiky, Kvalitná verejná správa, Místní agenda 21, metoda řízení kvality pro města, obce, regiony. NSZM ČR ve spolupráci s PS MA21 v roce 2016. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava>
 27. Modernizácia verejnej správy na Slovensku optikou OECD, 2005. Dostupné z: <https://www.partnerskadohoda.gov.sk/modernizacia-verejnej-spravy-na-slovensku-optikou-oecd/>
 28. NENADÁL, J. a kol., 2002. Metody a procesy měření v systémech managmentu jakosti. Tiskárna DOT, ISBN 80-248-0192-2.
 29. NENADÁL, J. a kol., 2008. Moderní management jakosti, principy, postupy a metody. Vydavateľstvo Tiskárny Havlíčkov Brod a.s., ISBN 978-80-7261-186-7.
 30. NENADÁL, J. a kol., 2004. Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č 4/4/2004. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha. ISBN 80-02-01672-6.
 31. NETQUEST, Dotazník prieskumu lojality zákazníkov. Dostupné z: <https://www.netquest.sk/dotaznik-prieskum-zakaznikov/net-promoter-score>
 32. PAULOVÁ, I., 2018. Komplexné manažérstvo kvality. Bratislava Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-834-8
 33. POLLITT, C., BOUCKAERT, G., LÖFFLER, E., 2005, Quality Journeys in the European Public Sector: From There, To Here, To Where? https://www.researchgate.net/publication/253252178_QUALITY_JOURNEYS_IN_THE_EUROPEAN_PUBLIC_SECTOR_FROM_THERE_TO_HERE_TO_WHERE Scientific Rapporteurs, 3rd Quality Conference for Public Administrations in the EU
 34. POLLITT, C. a BOUCKAERT, G., 2011. „Public Management Reform: A Comparative Analysis“ (Reforma verejného riadenia: komparatívna analýza), In: Oxford University Press
 35. Pieskum spokojnosti zamestnancov, Dostupný z: <https://www.mbbm.sk/rady-pre-vas/pieskum-spokojnosti-zamestnancov/>
 36. Príručka CAF 2013, Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia, Dostupné z: <http://www.unms.sk/?metodika-modelu-caf-2013>
 37. REICHEL, J., 2009. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
 38. RICHTEROVÁ, K. a kol., 2007. Spotrebiteľské správanie. Bratislava : Ekonóm, 2007. 258 s. ISBN 978-80-225-2355-4.
 39. SIMON-THOMAS, E. R., 2018. The Four Keys to Happiness at Work . Dostupné z: https://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_four_keys_to_happiness_at_work
 40. Survey Monkey, 6 ways to effectively measure your customer experience. Dostupné z: <https://>

www.surveymonkey.com/mp/5-customer-satisfaction-kpis-you-need-to-use/

41. ŠALGOVIČOVÁ, J., PAULOVÁ, I., KUČEROVÁ, M. a MLKVA, M., 2006. Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Trnava, vyd. Triposoft. ISBN 80-969390-6-8.
42. ŠIROKÝ J. a kol. autorov, 2006. Benchmarking ve veřejné správě. Vydané Praha, 2006, ISBN 80-239-7326-6.
43. ZÁLEŠÁKOVÁ, E., 2014. Spätná väzba ako nástroj motivácie. Zdroj: Verlag Dashöfer, 24.11.2014. Dostupné z: https://www.hrvpraxi.sk/33/spatna-vazba-ako-nastroj-motivacie-uniqueiduchxzASYZNatvABpzW7TbTAMNj_Uf76BjAfKtmfKBkk/
44. TEJ, J., 2011. Správa a manažment. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2011. s. 163. ISBN 978-80-555-0476-6.
45. URDZIKOVÁ, J., 2005. Spokojný a lojálny zákazník – základný kameň úspechu podniku. In: Kvalita : odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu [on-line]. ISSN 1335-9231, 2005, roč. 13, č. 2
46. VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J., 2010. Reklama: jak dělat reklamu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 208 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3492-7.
47. ŽUFAN, J., 2012. Moderní personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer ČR, s. 164. ISBN 978-80-7357-947-0.



CAF CENTRUM

Prílohy



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2020

Príloha č. 1

Dotazníky

Dotazník č. 1

DOTAZNÍK NA MERANIE VNÍMANIA ORGANIZÁCIE OBČANMI/ZÁKAZNÍKMI

Milí respondenti,

do rúk sa Vám dostáva dotazník, ktorého účelom je zistiť vnímanie organizácie zákazníkmi/ občanmi a zistiť úroveň Vašej spokojnosti s kvalitou poskytovaných služieb. Výsledky budú podnetom pre návrh na zlepšenie súčasného stavu a verejnosť bude s nimi oboznámená na stránke príslušnej organizácie.

Vopred Vám všetkým ďakujeme za vyplnenie dotazníka.

INFORMAČNÁ ČASŤ:

Pohlavie: ☐ muž ☐ žena

Vek: ☐ do 20 ☐ do 30 ☐ do 40 ☐ do 50 ☐ do 60 ☐ do 70

Vzdelanie: ☐ základné ☐ SŠ bez maturity ☐ SŠ s maturitou ☐ VŠ

Č.	OBLASŤ	DÔLEŽITOSŤ	MIERA VNÍMANIA
1.	Vnímanie imidžu organizácie.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Celkové chovanie zamestnancov organizácie, s ktorými ste prišli do kontaktu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	a) priateľskosť	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	b) čestnosť konania	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	c) zrozumiteľnosť poskytovaných informácií	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	d) ochota zamestnancov počúvať	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	e) schopnosť riešenia konkrétnych situácií	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Zapojenie sa do procesov, ktoré môžu zlepšiť kvalitu služieb.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	Kvalita poskytovaných služieb.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	a) bezbariérový prístup	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	b) stránkové/úradné hodiny	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	c) transparentnosť	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	d) doba spracovania/poskytnutia	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	e) dostupnosť informácií	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	f) úroveň poradenstva	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Úroveň dôvery verejnosti vo vzťahu k organizácii a jej poskytovaniu služieb.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Úvítal/a by som zavedenie schránky podnetov od občanov.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Vysvetlivky:

Dôležitosť:

1 - rozhodujúce, 2 - dôležité, 3 - štandardné, 4 - nedôležité, 5 - úplne nedôležité

Meranie vnímania:

1 - veľmi mi to vyhovuje, 2 - vyhovuje mi, 3 - v niečom vyhovuje v niečom nie, 4 - skôr nevyhovuje, 5 - vôbec nevyhovuje

V prípade odpovede na stupnici 4 a 5 dôvody nespokojnosti, uveďte dôvody:

Dotazník č. 2

DOTAZNÍK NA MERANIE VNÍMANIA ZAMESTNANCOV O ÚROVNI ORGANIZÁCIE A SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV

Milí zamestnanci,

do rúk sa Vám dostáva dotazník, ktorého cieľom je zistiť Vaše vnímanie organizácie a zistiť úroveň spokojnosti v orgnaizácii, s pracovným prostredím, úrovňou komunikácie a pod. Výsledky budú podnetom pre návrh na zlepšovanie súčasného stavu a budete s nimi oboznámení.

Vopred Vám všetkým ďakujem za vyplnenie dotazníka.

INFORMAČNÁ ČASŤ

Dĺžka zamestnania v organizácii (v rokoch):

Pohlavie: ☐ muž ☐ žena

Vek: ☐ do 20 ☐ do 30 ☐ do 40 ☐ do 50 ☐ do 60 ☐ do 70

Vzdelanie: ☐ základné ☐ SŠ bez maturity ☐ SŠ s maturitou ☐ VŠ

MERANIE ÚROVNE VNÍMANIA ORGANIZÁCIE

Č.	OBLASŤ	DÔLEŽITOSŤ	MIERA VNÍMANIA
1.	Je mi známa stratégia, poslanie, vízia a hodnoty organizácie.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Mám možnosť zapojenia sa do naplnenia stratégie a poslania organizácie.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Som spokojný/á s celkovým imidžom organizácie.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	Mám dostatok informácií o dianí v organizácii.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Atmosféru v organizácii považujem za otvorenú a priateľskú.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Som spokojný/á s celkovou úrovňou komunikácie nadriadený-podriadený v organizácii.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Som celkovo spokojný/á s úrovňou naplňania jednotlivých pracovných motívov v organizácii.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	a) mzda, finančná odmena	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	b) zaujímavá práca	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	c) možnosť postupu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	d) dobrá atmosféra na pracovisku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	e) vyššie právomoci	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	f) zapojenie sa do rozhodovacích procesov	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	g) stálosť a istota práce	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	h) dobrí kolegovia (spolupracovníci)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	i) možnosť zvyšovania kvalifikácie	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	j) pochvala za účasti ostatných zamestnancov	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Som spokojný/á s prístupom organizácie k osobným problémom zamestnancov.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Som spokojný/á s prístupom organizácie k zmenám a modernizácii.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

10.	Organizácia podporuje rozvoj mojej osobnosti ďalším vzdelávaním - napr. manažérske vzdelávanie.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.	V organizácii je uplatňovaná rovnosť príležitostí, čo sa týka pohlavia, veku, etnického pôvodu, sexuálnej orientácie, náboženstva, hendikepu.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.	Uvítal/a by som zavedenie schránky nápadov pre zamestnancov.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Vysvetlivky:

Zakrúžkujte v každej otázke pravdivosť tvrdení, pričom:

dôležitosť: 1 - rozhodujúce, 2 - dôležité, 3 - štandardné, 4 - nedôležité,
5 - úplne nedôležité

meranie vnímania: 1 - plne súhlasím, 2 - skôr súhlasím, 3 - neviem sa vyjadriť, 4 - skôr nesúhlasím, 5 - plne nesúhlasím

Ďalšie pripomienky, námety a komentáre:

MERANIE SPOKOJNOSTI:

Označte prosím, ktoré z nasledujúcich oblastí sú pre vás dôležité a ako ste spokojná/ý s ich napĺňaním v súčasnosti:

Č.	OBLASŤ	DÔLEŽITOSŤ	MIERA SPOKOJNOSTI
1.	Pestrosť práce.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Spoločenský význam a užitočnosť vykonávanej práce.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Slovné ocenenie (uznanie) za vykonanú prácu zo strany priameho nadriadeného.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	Osobnosť a spôsob jednania bezprostredného nadriadeného.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Uplatnenie mojich schopností v pracovnom postavení.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Dobré pracovné podmienky na prácu a vyhovujúci režim práce.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Možnosť bez obáv komunikovať s nadriadenými o prípadných problémoch.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Byť včas informovaný o všetkých skutočnostiach ovplyvňujúcich moje pôsobenie v organizácii.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Možnosť využitia získaných vedomostí.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Pracovné tempo vzhľadom k osobnému tempu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	Dobré vzťahy so spolupracovníkmi.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	Možnosť osobného a odborného rozvoja.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	Sociálne výhody a istoty v zamestnaní.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	Možnosť funkčného postupu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Vysvetlivky:

dôležitosť: 1 - rozhodujúce, 2 - dôležité, 3 - štandardné, 4 - nedôležité, 5 - úplne nedôležité

spokojnosť: 1 - veľmi mi to vyhovuje, 2 - vyhovuje mi, 3 - v niečom vyhovuje, v niečom nie, 4 - skôr nevyhovuje, 5 - vôbec nevyhovuje

V prípade odpovede na stupnici 4 a 5 dôvody nespokojnosti, uveďte, prosím, dôvody:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dotazník č. 3

DOTAZNÍK NA MERANIE VNÍMANIA ORGANIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY SPOLOČNOSŤOU

Vážení respondenti,

našej organizácii záleží na tom, ako je vnímaná okolím – spoločnosťou. Našou snahou je byť prospešný pre spoločnosť a tak tento dotazník slúži na zistenie vnímania našej organizácie. Zaujímá nás Váš názor, či sa nám zámer vedenia, podporený aj stratégiou, víziou a poslaním, darí naplňať. Prosím venujte niekoľko minút jeho vyplneniu.

Vopred ďakujeme za vyplnenie.

Názov organizácie verejnej správy

Pohlavie: ☐ muž ☐ žena

Vek: ☐ do 20 ☐ do 30 ☐ do 40 ☐ do 50 ☐ do 60 ☐ do 70

Vzdelanie: ☐ základné ☐ SŠ bez maturity ☐ SŠ s maturitou ☐ VŠ

MERANIE MIERY VNÍMANIA ORGANIZÁCIE

Č.	OBLASŤ	DÔLEŽITOSŤ	MIERA VNÍMANIA
1.	Je mi známa stratégia, poslanie, vízia a hodnoty organizácie verejnej správy (názov).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Mám možnosť zapojiť sa do plnenia stratégie a poslania vízie a hodnot organizácie.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Som spokojný/á s celkovým imidžom organizácie a vnímam ju pozitívne.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	Mám dostatok informácií o dianí v organizácii.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Som spokojný/á s prístupom organizácie k zmenám a modernizácii.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Organizácia sa správa protikorupčne a zabezpečuje objektívne a korektné riešenia všetkých zadaných úloh.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Organizácii záleží na tom, aby sa využívali rozumne a zodpovedne všetky informácie od zákazníkov (občanov, klientov) a chráni dostatočne ich osobné údaje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Organizácii záleží na spoločnosti a vníma svoju zodpovednosť voči komunite.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Organizácia sa dostatočne angažuje vo verejnoprospešných aktivitách a pomáha tým ktorí to potrebujú.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Organizácia sa snaží znižovať negatívne dopady na životné prostredie a vykonáva environmentálne udržateľné riešenia.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Vysvetlivky:

Zakrúžkujte v každej otázke pravdivosť tvrdení, pričom:

dôležitosť: 1 - rozhodujúce, 2 - dôležité, 3 - štandardné, 4 - nedôležité, 5 - úplne nedôležité

meranie vnímania: 1 - plne súhlasím, 2 - skôr súhlasím, 3 - neviem sa vyjadriť,

4 - skôr nesúhlasím, 5 - plne nesúhlasím

Ďalšie pripomienky, námety a komentáre:

Príloha č. 2

Elektronické verzie dotazníkov

Elektronické verzie dotazníkov sú sprístupnené na doleuvedených adresách:

- **Meranie vnímania organizácie občanmi/zákazníkmi - miera vnímania**
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfhFwFJg2YrgwQv_6rxL8AF6SZopsWVfzb4z29b-MjhD5ALd1g/viewform
(skrátенý link: <http://bit.do/e7Tt2>)
- **Meranie vnímania organizácie občanmi/zákazníkmi - dôležitosť**
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd3TGoYNjHDnTkrSaIMjwshFDvHfW-rjra-Mq5Hme-P8zEiPc-g/viewform?usp=sf_link
(skrátенý link: <http://bit.do/e7Tua>)
- **Dotazník na meranie vnímania zamestnancov o úrovni organizácie a spokojnosti zamestnancov - dôležitosť**
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScjsS5rEjSaMz3TZWnPS65kWeqWdtVWegeA-Cs5vs5xNMA9HQ/viewform?usp=sf_link
(skrátенý link: <https://bit.ly/2k3BD8E>)
- **Dotazník na meranie vnímania zamestnancov o úrovni organizácie a spokojnosti zamestnancov - miera vnímania**
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSflhoj3gcLfaY8c3yabNOMYUZnRaFZiGjyZgX4-FtT8LKL3_Q/viewform?usp=sf_link
(skrátенý link: <https://bit.ly/2m4TexJ>)
- **Meranie spokojnosti zamestnancov organizácie- dôležitosť**
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYVDKxavZAAhiXIGegvLGXR074rbsO8aoN-vZmZmRoWMtnqUQ/viewform?usp=sf_link
(skrátенý link: <https://bit.ly/2kaeW2O>)
- **Meranie spokojnosti zamestnancov organizácie - miera spokojnosti**
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf6xFde5qnaPAxks8Rvf6HiHyArTGDslmok0KI-FbRG-IZvhvw/viewform?usp=sf_link
(skrátенý link: <https://bit.ly/2IDsHY6>)
- **Meranie vnímania organizácie spoločnosťou - dôležitosť**
https://docs.google.com/forms/d/1O5zDQaakfNRFRIG814twxfAo_XU_nflEC1YXKyghejg/edit?ts=5d77f47e
(skrátенý link: <https://row.sk/H22c9>)
- **Meranie vnímania organizácie spoločnosťou - miera spokojnosti**
https://docs.google.com/forms/d/1Nt7t9dqblsqS-Os8L3TGsZ8CpTqRzaWjJ6ZJBva_be4/edit?ts=5d77f4ae
(skrátенý link: <https://row.sk/Blquz>)

Príloha č. 3

Prípadová štúdia

Prípadová štúdia

V nasledujúcej časti uvádzame konkrétnu prípadovú štúdiu [19] – príklad realizácie spätnej väzby (monitoringu spokojnosti zákazníkov) s poskytovaním služieb v konkrétnej organizácii verejnej správy formou dopytovania (dotazníkovou metódou) vrátane kvantitatívneho vyhodnotenia.

Úvodné informácie k príkladu

Predstavenie organizácie

Na analýzu monitorovania spokojnosti bola vybraná plaváreň. Plaváreň je otvorená počas týždňa od 6:00 – 22:00 a cez víkendy od 9:00 – 21:00. Návštevníci majú možnosť využiť plavecký bazén, relaxačný bazén, vírivku, ale aj tobogan či saunový svet. Rovnako je tak možnosť využitia služieb bufetu.

Plaváreň môžeme kategorizovať ako verejne dostupné miesto, ktoré má slúžiť občanom, a to tak, že im ponúka verejne prístupné služby za fixne stanovený poplatok.

Definícia zákazníka

Na to, aby organizácia dokázala uspokojiť svojho klienta, musí poznať jeho potreby, požiadavky či želania. Na základe ponúkaných služieb tejto plavárne sú tak návštevníkmi najmä mladí ľudia v produktívnom veku od 18 do 30 rokov, ktorí plaváreň navštevujú za účelom aktívneho oddychu, a síce plávania. Keďže plaváreň ponúka aj možnosti detského bazéna, rovnako sú to tiež rodiny s malými deťmi. V neposlednom rade sú to aj dôchodcovia, ktorí okrem návštevy relaxačného bazéna a vírivky často využívajú aj služby saunového sveta.

Cieľ, ktorý chceme prostredníctvom merania spokojnosti dosiahnuť

Primárnym cieľom je prostredníctvom rozoslaného dotazníka zistiť jednak mieru spokojnosti návštevníkov plavárne, pričom sa dôraz kladie na zisťovanie viacerých faktorov, podieľajúcich sa na celkovej spokojnosti návštevníkov. Zároveň sa zisťujú slabé miesta plavárne, ktoré majú potenciál na zlepšenie. Na základe subjektívnych pocitov, či už pozitívnych alebo negatívnych, sa zisťovalo objektívne formou dopytovania dotazníkovou metódou ako veľmi sú občania spokojní nielen s konkrétnymi službami plavárne, ale aj aká je ich celková spokojnosť s daným zariadením.

Definovanie požiadaviek zákazníkov a znakov ich spokojnosti

Ako sa môžeme dočítať aj na internetovej stránke mesta, hneď od otvorenia plavárne začal manažment aktívne monitorovať spokojnosť čerstvých návštevníkov, pričom zbieral ich podnety na zlepšenie. Na základe týchto požiadaviek preto upravil otváracie hodiny. Vzhľadom na to, že väčšina návštevníkov je v produktívnom veku, a teda pracujú, plaváreň predĺžila otváracie hodiny, vrátane saunového sveta, o ktorý bol od začiatku veľký záujem. Rovnako tak plaváreň od začiatku bojuje aj s nedostatkom parkovacích miest, čo je pre návštevníkov problémom hlavne vo večerných hodinách.

Na základe týchto informácií, doplnených našimi subjektívnymi postrehmi, sa vypracoval súbor otázok formou dotazníka, ktoré sa týkali aj týchto požiadaviek, a teda znakov spokojnosti. Medzi znaky spokojnosti návštevníka plavárne možno zaradiť:

- personál, s ktorým je v priamom kontakte,
- cenu, ktorú za službu zaplatí (možnosť zakúpenia permanentky),
- doplnkové služby, ktoré sa podieľajú na jeho zážitku (napr. občerstvenie),
- hygienu, a to nielen v bazénoch ale aj sprchách, toaletách či šatniach,
- teplotu vody, prostredia,
- dopravné spojenie,
- kapacita parkovacích miest,
- otváracie hodiny.

Stanovenie veľkosti výberovej zložky

Dotazník sa elektronicky rozoslal vyše 100 ľuďom, a to prostredníctvom rôznych skupín na sociálnych sieťach, kde bola najvyššia šanca návratnosti. Vrátilo sa však len 20 vyplnených dotazníkov.

Výber vhodnej metódy zberu údajov

Za najrýchlejšiu a najobjektívnejšiu možnosť sa považuje práve dopytovacia metóda formou dotazníka, kde je možné zistiť odpovede na všetko to, čo dopytujúcich v danej súvislosti zaujíma. Zároveň je táto forma anonymná, preto je v prípade tejto formy možné zistiť čo najúprimnejšie podnety respondentov. Pri hodnotení sa využil tzv. Likertov typ dotazníka (alebo numerický formát), ktorý je nielen jednoduchý, ale aj najpresnejší vzhľadom na vyjadrenie miery spokojnosti.

Dotazník k riešeniu prípadovej štúdie

HODNOTENIE SPOKOJNOSTI NÁVŠTEVNÍKA PLAVÁRNE

Dobrý deň,
milí návštevníci, venujte prosím niekoľko minút svojho času na vyplnenie nasledujúceho dotazníka. Vyplnením nám pomôžete zhodnotiť spokojnosť s našimi ponúkanými službami a zlepšiť ich kvalitu. Za vyplnenie dotazníka vopred ďakujeme.

.....

Prosím uveďte váš vek

- menej ako 18 ☐
- od 18 do 50 ☐
- viac než 50 ☐

Pohlavie

- muž ☐
žena ☐

Ako často navštevujete našu plaváreň

- denne ☐
- raz za týždeň ☐
- raz za mesiac ☐
- raz za polroka ☐

Vyznačte, prosím, Vašu spokojnosť resp. nespokojnosť podľa stupnice:

1 - veľmi nespokojný/á

2 - skôr nespokojný/á

3 - neviem

4 - skôr spokojný/á

5 - veľmi (maximálne) spokojný/á

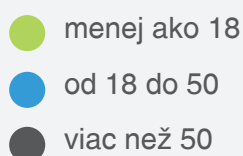
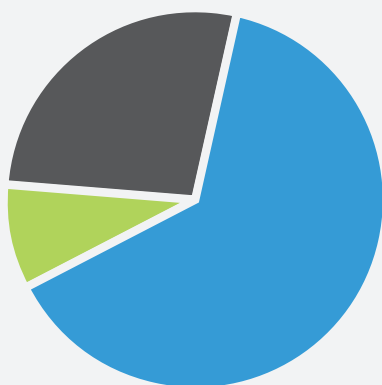
P. č.	Otázka	Spokojnosť
1.	Ako ste spokojný/á s cenami?	1 2 3 4 5
2.	Ako hodnotíte celkovú spokojnosť s našou plavárňou?	1 2 3 4 5
3.	Ako ste spokojný/á s kapacitou parkoviska?	1 2 3 4 5
4.	Ako ste spokojný/á s otváracími hodinami?	1 2 3 4 5
5.	Ako ste spokojný/á s personálom?	1 2 3 4 5
6.	Ako ste spokojný/á so službami?	1 2 3 4 5
7.	Ako ste spokojný/á s teplotou vody?	1 2 3 4 5
8.	Ako ste spokojný/á s dopravnou dostupnosťou?	1 2 3 4 5
9.	Ako ste spokojný/á s odkladacími priestormi?	1 2 3 4 5
10.	Ako ste spokojný/á s čistotou našich priestorov?	1 2 3 4 5

Ak máte nápad, napíšte, ako by sme mohli našu plaváreň zlepšiť:

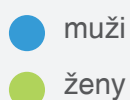
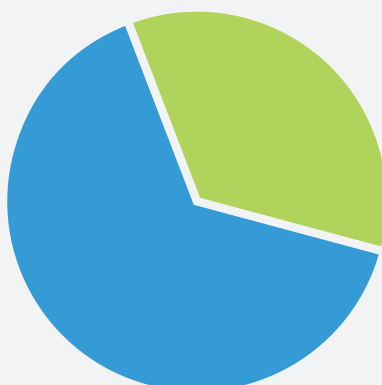
Napíšte Váš názor:

Vyhodnotenie dotazníka

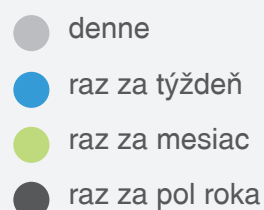
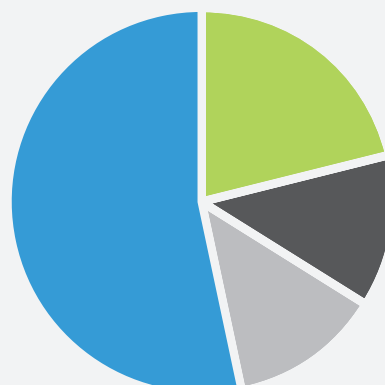
Početnosť



Pohlavie



Ako často navštevujete našu plaváreň?



Štatistické vyhodnotenie dotazníka

Monitoring spokojnosti návštevníkov s plavárňou prebiehal od 19. februára do 1. marca 2018. Zistilo sa viacero skutočností, ktoré prezradia viac o tom, v akej miere sú návštevníci plavárne spokojní nielen s konkrétnymi faktormi, ale aj aká je celková miera spokojnosti a či podľa nich cena korešponduje s ponúkanou kvalitou služieb v plavárni. Keďže bolo potrebné získať hlbší obraz o tom, aký názor majú návštevníci, do dotazníka sa pridala aj ako nepovinná otázka č. 14, kde bolo možné slovné vyjadrenie so spokojnosťou.

Celkovo bolo 14 otázok, z toho prvé 3 sa týkali pohlavia, veku a frekvencie návštev. Ďalších 10 otázok tvorilo nosnú časť dotazníka, kde sa návštevníci vyjadrovali k spokojnosti na dané znaky v škále od 1 – 5, bolo povinných. Posledná, nepovinná otázka, sa pýtala na možné návrhy celkového zlepšenia plavárne.

Vzorový výpočet pre jednotlivé hodnoty 1

Stredná hodnota: $\mu = (4 \times 1 + 1 \times 2 + 9 \times 3 + 4 \times 4 + 2 \times 5) / 20 = 2,95$

Rozptyl: $\sigma^2 = (\sum (X_i - \mu)^2) / 20 = (4 \times (1 - 2,95)^2 + 1 \times (2 - 2,95)^2 + 9 \times (3 - 2,95)^2 + 4 \times (4 - 2,95)^2 + 2 \times (5 - 2,95)^2) / 20 = 1,45$

Smerodajná odchýlka: $\sigma = \sqrt{1,45} = 1,20$

Daný postup bol zvolený pre všetky otázky, ku ktorým sa dopytovaní mohli vyjadriť na škále od 1-5. Zo získaných hodnôt sa zistilo, že **najhoršie bola vnímaná otázka** (znak) **2 – služby a 1 – personál**. Rovnako pri týchto hodnotách sa získala aj najvyššia hodnota smerodajnej odchýlky – pri personáli táto hodnota dosiahla 1,20 a pri službách 1,28. Podľa Nenadála to znamená, že veľmi rozdielne hodnotenie daných znakov, čo následne môžeme vidieť aj v ďalšej tabuľke, kde už konkrétne vidíme, ako dopytovaní návštevníci odpovedali. Naopak, **najviac boli návštevníci spokojní s otváracími hodinami**, kde rovnako aj smerodajná odchýlka bola najnižšia.

Personál	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	4	1	9	4	2	2,95	1,45	1,20
Služby	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	3	7	2	5	2	2,85	1,63	1,28
Šatne	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	0	2	2	7	9	4,15	0,93	0,96
Hygiena	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	0	3	6	6	5	3,65	1,03	1,01
Teplota vody	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	1	0	4	5	10	4,15	1,13	1,06
Doprava	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	0	0	1	5	14	4,65	0,33	0,57

Odborná metodika získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán

Parkovisko	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	0	6	7	3	4	3,25	1,19	1,09
Hodiny	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	0	0	1	1	18	4,85	0,23	0,48
Ceny	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	0	2	5	7	6	3,85	0,93	0,96
Celk. spokojnosť	Hodnotenie	1	2	3	4	5	μ	σ^2	σ
	Početnosť	2	0	5	9	4	3,65	1,23	1,11

Znaky spokojnosti										
Zákazník	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	1	2	2	1	3	2	3	2	1
2	1	1	2	2	3	4	2	4	2	1
3	1	1	3	2	3	4	2	5	3	3
4	1	2	3	3	3	4	2	5	3	3
5	2	2	4	3	3	4	2	5	3	3
6	3	2	4	3	4	4	2	5	3	3
7	3	2	4	3	4	5	3	5	3	3
8	3	2	4	3	4	5	3	5	4	3
9	3	2	4	3	4	5	3	5	4	3
10	3	2	4	4	4	5	3	5	4	3
11	3	3	4	4	5	5	3	5	4	3
12	3	3	5	4	5	5	3	5	4	4
13	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4
14	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4
15	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4
16	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
17	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Stredná hodnota	2,95	2,85	4,15	3,65	4,15	4,65	3,25	4,85	3,85	3,65
Smerodajná odchýlka	1,2	1,28	0,96	1,01	1,06	0,57	1,09	0,48	0,96	1,11

Otázky	1	2	3	4	5	Spolu
1. Ako veľmi ste spokojní s personálom?	4	1	9	4	2	20
2. Ako veľmi ste spokojní so službami?	3	7	2	6	2	20
3. Ako veľmi ste spokojní s odkladacími priestormi?	0	2	2	7	9	20
4. Ako veľmi ste spokojní s čistotou priestorov?	0	3	6	6	5	20
5. Ako veľmi ste spokojní s teplotou vody?	1	0	4	5	10	20
6. Ako veľmi ste spokojní s dopravnou dostupnosťou?	0	0	1	5	14	20
7. Ako veľmi ste spokojní s kapacitou parkoviska?	0	6	7	3	4	20

8. Ako veľmi ste spokojní s otváracími hodinami?	0	0	1	1	18	20
9. Ako veľmi ste spokojní s cenami?	0	2	5	7	6	20
10. Ako hodnotíte celkovú spokojnosť?	2	0	5	9	4	20
Absolútna početnosť	10	21	42	53	74	200

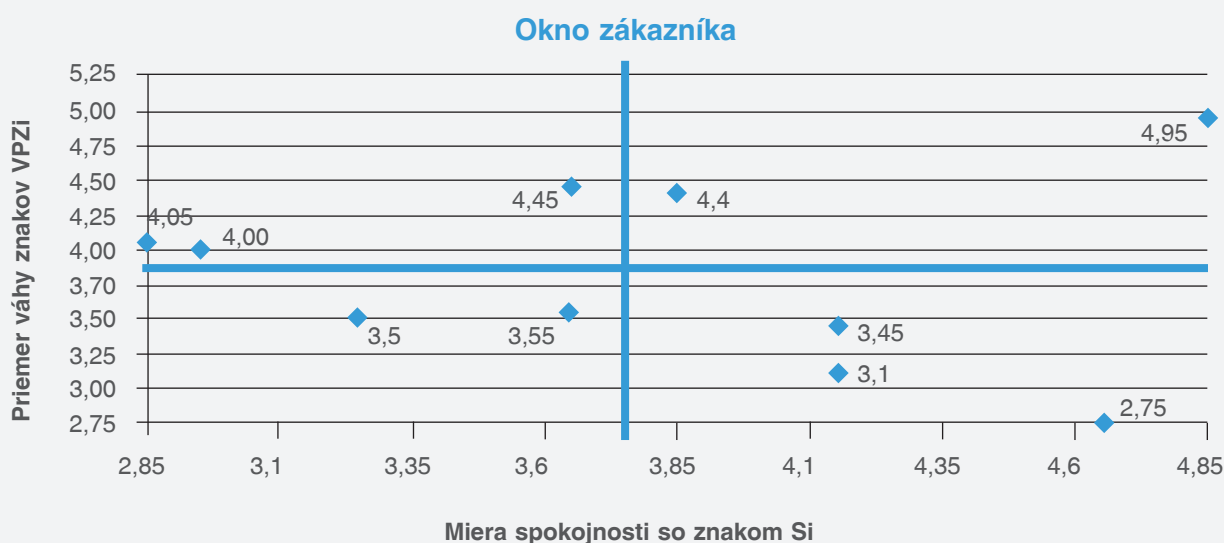
Zobrazenie okna zákazníka

V prípadovej štúdii sa postupovalo podľa predpísanej metodiky (kap. č. 6) kde sa hodnotili jednotlivé znaky na škále od 1 - 5, kde 1 vyjadruje minimálnu spokojnosť a 5 maximálnu. Vypočítali sa výberové priemery váh znakov – **VPVZi**, ktoré boli získané od dopytovaných, ktorí sa mohli vyjadriť aj k dôležitosti zisťovaných faktorov. Tieto hodnoty sa následne z tabuľky preniesli na os y a indexy (miery) spokojnosti Si zas na os x.

Na zobrazenie okna zákazníka je potrebné vypočítať **aj mediány, ktoré rozdelia okná na 4 kvadranty**. Na získanie týchto hodnôt je potrebné zistiť priemer hodnôt najbližších stredy.

Zákazník	Váhy znakov spokojnosti									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	4	2	2	2	2	3	3	4	4
2	5	5	2	2	3	3	2	4	4	4
3	4	4	3	2	3	4	2	5	3	3
4	4	4	3	3	3	3	1	4	3	4
5	5	3	4	3	3	4	2	4	4	3
6	3	5	2	3	4	2	2	5	3	3
7	4	2	3	3	2	1	3	5	5	3
8	3	3	4	3	4	3	3	3	5	5
9	4	4	4	3	4	2	4	5	5	3
10	3	5	3	4	4	2	3	5	3	3
11	5	4	4	4	3	1	3	4	4	3
12	4	3	3	4	3	1	3	5	4	4
13	2	3	3	3	3	2	3	5	4	4
14	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5
15	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4
16	5	4	2	3	3	3	4	5	4	4
17	4	4	2	5	3	3	3	5	5	5
18	4	4	4	3	4	3	5	5	3	5
19	3	5	2	4	3	2	4	5	5	5
20	5	5	3	5	3	2	5	5	5	5
Výber: priemer váhy znakov VPVZi	4,00	4,05	3,1	3,55	3,45	2,75	3,5	4,95	4,4	4,45
Index spokojnosti Si	2,95	2,85	4,15	3,65	4,15	4,65	3,25	4,85	3,85	3,65
Rozdiel VPVZ-Si	1,05	1,2	-1,05	-0,1	-0,7	-1,9	0,25	0,1	0,55	0,8

Výpočet mediánu pre VPVzi	Výpočet mediánu pre Si
2,75	2,85
3,1	2,95
3,45	3,25
3,5	3,65
3,55	3,65
4	3,85
4,05	4,15
4,4	4,15
4,45	4,65
4,95	4,85
3,775	3,75



Súhrn výsledkov a odporúčania merania spokojnosti s plavárňou a jej službami

Na základe výsledkov je zrejmé, že najhoršie vnímanými faktormi (znakmi) boli personál a služby, čo sa zistilo jednak z odpovedí z dotazníka, no potvrdilo sa to aj v okne zákazníka. Oba znaky však rovnako zaznamenali aj najvyššie hodnoty odchýlky, čo značí, že práve pri týchto otázkach odpovedali návštevníci s najväčšími rozdielmi. Oba sa teda ocitli v okne „zákazník to chce a nedostáva to“, čo potvrdzuje výsledky a signalizuje skutočnosť, že v rámci celkového zlepšenia spokojnosti by sa plaváreň mala zaoberať v prvom rade personálom a službami. To potvrdzuje tretia hodnota, ktorá sa v tomto okne ocitla, a síce celková spokojnosť, ktorej hodnota je približne 3,5 z celkových 5-tich. Naopak, v „pozitívnom“ okne vyjadrujúcom „zákazník to chce a dostáva to“ sa zas ocitli otváracie hodiny a ceny, čo značí, že je s nimi zákazník spokojný, a tiež ich považuje za dôležité faktory. V okne „zákazník to nechce a ani to nedostáva“ sa vyskytli faktory ako čistota priestorov a kapacita parkoviska, ktoré podľa daného výskumu nie sú pre návštevníka až tak dôležité. V poslednom, štvrtom kvadrante, sa vyskytli faktory ako teplota vody a odkladacie priestory, s ktorými je návštevník spokojný, no nie sú pre neho až také kľúčové.

V rámci získania relevantných údajov by bolo potrebné rozšíriť vzorku dopytovaných, aby boli zistenia objektívnejšie, a tým aj relevantnejšie. Za kľúčové problémy sú považované najmä prístup per-

sonálu, s ktorým návštevník prichádza do priameho kontaktu a jeho celková spokojnosť je týmto faktorom vo veľkej miere ovplyvnená. Tiež by sa mala sústrediť na ponuku svojich doplnkových služieb, ktoré by mala nielen rozšíriť (napríklad o dopytované masáže), ale aj zlepšiť kvalitu už existujúcich služieb, ako napríklad bufetu. [19]



Overenie poznatkov z Prípadovej štúdie:

1. Čo je dôležité zdefinovať pri plánovaní zisťovania spokojnosti?
2. Na základe čoho si určíte súbor otázok do dotazníka?
3. Popíšte využitie tzv. Likertovho typu dotazníka. Prečo by ste ho využili?
4. Prečo je dôležité uviesť dotazník jednoduchou a jednoznačnou formou?
5. Myslíte si, že je potrebné popisovať vo vyhodnotení dotazníka grafy a diagramy?
6. Čo je potrebné vykonať po získaní informácií z dotazníkov?
7. Ako budete tvoriť súbor nápravných opatrení?
8. Vypracujte si návrh akčného plánu zlepšovania.



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

2020



CAF CENTRUM