

MUNI
PED

Management jakosti ve službách

Ing. Nikola Straková

Management jakosti ve službách

- Služba = produkt v nehmotné podobě
- Činnost(i) poskytované na rozhraní zákazník a dodavatel
- Služba v čisté podobě – poradenství, hlídání dětí
- Služba ve spojení s hmotným produktem – stravovací služby, cestovní ruch
 - Komplikované nalezení měřitelných znaků jakosti – služby jsou v naprosté většině nehmotné, abstraktní
 - Požadavky zákazníků na služby se obtížněji plní než u výrobků

Jakost služeb

- Komplikované nalezení měřitelných znaků jakosti – služby jsou v naprosté většině nehmotné, abstraktní
- Požadavky zákazníků na služby se obtížněji plní než u výrobků

Charakteristické znaky služeb

- Přítomnost zákazníka v procesu poskytování služby
- Omezené až nulové možnosti nápravy chyb a nedostatků
- Pracovníci první linie = těžiště zabezpečování jakosti služeb
 - Role lidského faktoru = měkká jakost
 - Počet péče, neformální zájem, slušnost, kompetence personálu
- V popředí jsou individuální přání zákazníka
- Cena často nehraje u služeb dominantní roli
 - Např. vyhledávání drahých restaurací, služby CR

- Důležitou úlohu hrají pozitivní reference vyplývající z maximální spokojenosti zákazníků
 - Ztráta image může mít pro organizace služeb mnohem dramatičtější důsledky než u hmotných výrobků
- Zákazníci vnímají riziko při nákupu služeb (např. v CK) mnohem intenzivněji než při nákupu hmotných výrobků (např. TV)
 - Důležitou roli hraje informovanost zákazníků o tom, co mohou od služby očekávat
- Samotná aktivita zákazníka může být významná pro úspěch služby (např. vzdělávání)

Znaky jakosti služeb

- dělíme na:
 - Zjistitelné zákazníkem
rychlost obsluhy, přesnost příletů letadel, ...
 - Neuvědomované si zákazníkem
kvalifikace letora, přepravní kapacita, práce s daty, ...

Požadavky na jakost služeb

- spolehlivost,
- pružnost,
- vhodné prostředí,
- odborná způsobilost,
- vlídné zacházení,
- dostupnost

Jakost procesu

- proces = vzájemně se ovlivňující činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy
- v procesech se produkt realizuje, plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje
- dokonalý průběh procesů = dokonalý produkt
 - ⇒ nečekat na výsledek, ale průběžně kontrolovat a řídit procesy
 - ⇒ prevence při zabezpečování jakosti

Požadavky na jakost procesu:

- Lidé
- Stroje a nástroje
- Materiál
- Metody
- Prostředí
- Měření

Lidé

- Klíčoví a nejkomplicovanější
- Odborná způsobilost, rozhodovací kompetence, vhodné pracovní prostředí, chuť angažovat se
- Co člověk dělá? X Co by mohl dělat?
- Požadavky na pracovníky jsou součástí popisů pracovních míst, mají podobu často jen kvalifikačních požadavků

Požadavky na osobní kvality

- odborné poznatky,
- praktické dovednosti,
- komunikativnost,
- samostatnost, pružnost,
- schopnost pracovat v týmu,
- disciplinovanost,
- charisma

Stroje a nástroje

- jakost výrobních zařízení, nástrojů a pomůcek je stanovena požadavky na jejich způsobilost pro konkrétní proces
- sleduje se a vyhodnocuje statistickými metodami

Materiály a pomocné přípravky

- jejich jakost je nezbytným předpokladem úspěchu výsledného produktu
- specifika pro jejich nákup
- systém hodnocení dodavatelů a zvolení si toho nejvhodnějšího
 - zpracovatelnost materiálů, lhůty dodání a skladování, expirační lhůty

Prostředí

- požadavky na podmínky – důležité pro splnění nároků na produkt
 - čistota,
 - klimatické podmínky (potravinářský a farmaceutický provoz)
- požadavky na podmínky – umožňující pracovníkům účast na procesech
 - vhodná teplota,
 - vlhkost,
 - osvětlení,
 - pořádek,
 - nástroje a pomůcky

Postupy

- jasně a srozumitelně stanoví, jak mají být činnosti prováděny
- zakotveny v dokumentech jako jsou předpisy, instrukce pro pracovníky
- postup musí být reálný a musí vést k očekávanému výsledku

Měření

- ověřování hodnot dosahovaných parametrů
- měřicí, zkušební a kontrolní zařízení
- důraz na přesnost měřidel, správné použití
- pravidelná údržba měřidel

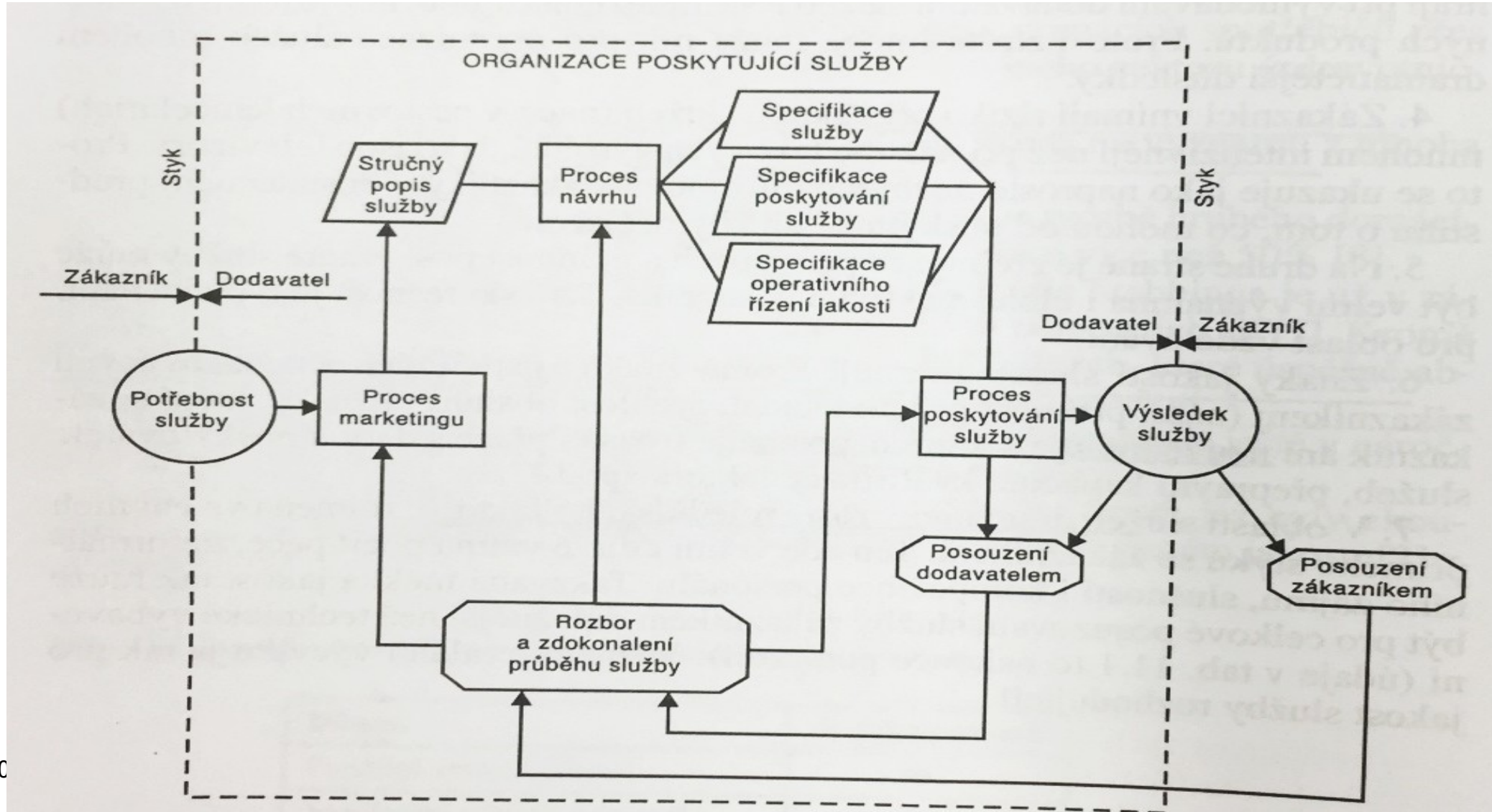
Podstata a postupy managementu jakosti ve službách

- náročnější než v případě výrobních podniků

„Nemůžeme dopustit žádné zmetky. Bohužel, nemůžeme vyhodit 20 % nespokojených letních hostů tak, jako vyhodíme 20 % defektních výrobků.“

Jakost služeb podle ČSN ISO 9004-2018

Smyčka jakosti služeb



Marketingový průzkum

- Klíčová role
- Zmapování potřeb a požadavků zákazníku
 - zkoumání trhu (dotazníky, analýzy prostředí, konkurence, rozhovory, pozorování, ...)

Stručný popis služby

=transformované výsledky průzkumů

- Rámcová charakteristika koncepce služby
- Výběr pozice a cílového segmentu na trhu
 - Výhoda v překvapení: „Jsme druzí, proto se víc snažíme.“

Návrh služby = podrobná specifikace

- Vlastní služby
 - s důrazem na znaky, které zákazník vnímá a je schopen posuzovat. Vymezení kritérií nepřijatelnosti (hodnoty, jejichž překročení vyvolá nespokojenost zákazníka), popis nutných zdrojů (vybavení, zařízení, kvalifikace pracovníků)
- Poskytování služby klientům
 - přímý kontakt poskytovatele a zákazníka, vyřešení problému osobní kvality zaměstnanců (soustavný výcvik – společenské chování, komunikace, pozitivní postoje, úsměvy 😊, ...)
- Regulace jakosti služby
 - které vykonávají zaměstnanci za účelem udržení stability jakosti (hlavní aktivity při poskytování služeb, hodnocení vybraných znaků, analýza dat, nápravná a preventivní opatření)

Výsledky poskytování služby

- Soustavně posuzovány a vyhodnocovány
- Sledování charakteristik jakosti, nákladů na jakost, ale i hodnocení ze strany zákazníka

Př.: Monitoring míry spokojenosti se světovými leteckými společnostmi

- Zaměření na znaky, které zákazník přímo vnímá
- Charakteristické znaky vnímání jakosti přepravních služeb:
 - Počet sedadel v letadle
 - Frekvence spojů
 - Bezvadné odbavení před letem i po ukončení letu
 - Přesnost příletů podle letových řádů
 - Spolehlivost služeb
 - Cena
 - ...

Př.: měřitelné znaky jakosti firmy udržující a opravující výtahy včetně kvantifikovatelných ukazatelů

- Bezpečnost – počet hlášených nehod
- Schopnost rychlé reakce – průměrný čas reakce a průměrný prostoj
- Spolehlivost – počet skutečných revizí k počtu plánovaných, opakované žádosti na opravu jednoho výtahu
- Komunikace – počet písemných stížností/pochval
- Vzhled – úplný seznam výkonů, dosažené standardy
- Angažovanost – počet opožděných/urychlených dokončení, počet prací delších než 2 měsíce

Na základě toho je firma schopna vyhodnocovat, jak zákazníci vnímají kvalitu nabízených a poskytovaných služeb.

Otázky

- Uveďte alespoň 5 charakteristických znaků služeb z hlediska managementu jakosti služeb.
- Vyjmenujte 6 požadavků na jakost služeb.
- Vysvětlete jakost procesu v managementu jakosti služeb.
- Vyjmenujte 6 požadavků na jakost procesu.
- Lidé jako jeden z požadavků na jakost procesu.
- Stroje a nástroje jako jeden z požadavků na jakost procesu.
- Materiál jako jeden z požadavků na jakost procesu.
- Metody/postupy jako jeden z požadavků na jakost procesu.
- Prostředí jako jeden z požadavků na jakost procesu.
- Měření jako jeden z požadavků na jakost procesu.
- Která z norem ČSN ISO upravuje jakost služeb?
- Popište smyčku jakosti služeb podle Nenadála, 2002.

MUNI
PED

Kvalita vzdělávání

Kvalita vzdělávání

- Kvalitní vzdělání je podmínkou zabezpečení neustálých inovací stále kvalitnějších výrobků a služeb
- Budoucnost národů, států, lidstva závisí na kvalitním vzdělávání
- Vysoká kvalita znamená:
 - Kvalita vzdělávacího systému
 - Kvalita školy
 - Kvalita vyučovacího procesu
 - Kvalita učení se

Rozdíly mezi školou a podnikatelskými subjekty

- Žáci, studenti nejsou produkty vzdělávání oproti výrobkům/službám, které jsou produkty podniků
- Produkty vzdělávání jsou výchova a vzdělání
- Vzdělávání má několik zákazníků/odběratelů
- Cílem vzdělávání není zisk (i když finanční náklady na vzdělávání jsou důležité)
- Vzdělávaní žáci obvykle nejsou ti, kteří za vzdělávání platí

Zákazníci vzdělávání

- Vzdělávání – žáci, studenti
- Jejich rodiče
- Jejich potenciální zaměstnavatelé
- Společnost jako celek
- Jiné vzdělávací instituce

Jedním z principů managementu kvality je měřitelnost výsledků práce, ale...

- Výsledky vzdělávání jsou velmi početné a rozmanité
 - Vedomosti, intelektuální a praktické dovednosti, schopnosti, postoje, hodnotový systém žáka, ...
- Některé výsledky jsou krátkodobé jiné dlouhodobé a projeví se až za delší čas (úspěšnost v zaměstnání)
- Některé výsledky jsou měřitelné (vědomosti, dovednosti) jiné jen obtížně (postoje, schopnosti, dlouhodobé výsledky)

Problém je i s dalším principem managementu kvality – s orientací na procesy

- Ve vzdělávání neexistují dva stejní žáci – odlišují se kvalitou a kvantitou vstupních vědomostí, dovedností, postojů, hodnot, motivací, temperamentem, zdravotním stavem, ...
- Na každého platí něco jiného – vyučovací postupy (procesy) osvědčené v jedné třídě se nemusí osvědčit v jiné třídě/v dalším roce
- Učitelská činnost je tvořivá
 - Neopakovatelní žáci, podmínky vyučovacího procesu, osobnost učitele

Hnacím motorem pro neustálé zvyšování kvality je konkurence

- Konkurence způsobená převisem nabídky nad poptávkou platí ve školství pouze v omezené míře

Prvky kvality ve školství

- Vzdělávací systém
- Škola
- Vyučovací proces
- Učení se žáků/studentů

Vzdělávací systém

- Kvalita vzdělávacího systému ve státě/regionu
 - Cíle, filozofie, obsah výchovy vzdělávání, struktura, principy řízení a financování, možnost získání kvalifikace, pružnost a otevřenost
 - Mezinárodní porovnání výkonnosti vzdělávacích systémů mezi státy – výzkumy PISA, TIMSS

Škola

- Každá škola by si měla vypracovat svůj vlastní systém managementu kvality
 - Vztahující se na všechny procesy probíhající na škole
 - Zahrnující všechny zaměstnance

Vyučovací proces

- Nejdůležitější ze všech procesů
- Jeho kvalita je rozhodující pro kvalitu školy
- Kvalitu vyuč. Procesu může zvyšovat sám učitel, aniž by škola vůbec realizovala management kvality

Učení se žáků/studentů

- Cíl = osvojit si racionální způsoby učení se
 - Poznat vlastní preferovaný učební styl a uplatňovat ho při učení
- Výsledek = žák/student, který chce převzít zodpovědnost za řízení svého učení
 - Naučil se a umí řídit vlastní učení
 - Optimalizuje svoje učení ve škole i mimo ni
- Takový žáci/studenti mají největší šanci uplatnit se v dnešním stále a rychle se měnícím světě
 - Budou úspěšnější v celoživotním učení

Hodnocení kvality školy

Každá škola, která chce být lepší, by si měla zodpovědět následující otázky:

1. Kde se naše škola momentálně nachází?

- Viz samohodnocení školy, audit

2. Kam se naše škola chce dostat?

- Jak by měla vypadat škola po zavedení systému managementu kvality?
- Vize školy, poslání, hodnoty, klíčové prvky strategie, všeobecné cíle výchovy vzdělávání na škole

3. Jak se tam dostaneme?

- Vytvoření strategie školy – součást strategického plánu školy
Dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle

4. Jak zjistíme, že jdeme správnou cestou?

Sebehodnocení školy

- Systematické sbírání, třídění a vyhodnocování validních a reliabilních údajů o škole, požadavků a potřeb jejích zákazníků za účelem dalšího rozhodování
- Škola se může rozvíjet jen tehdy, zná-li svoje:
 - Slabé stránky – napravuje je, odstraňuje je
 - Silné stránky – využívá jich

Cíle sebehodnocení

- Zmapování existujícího stavu
 - Posouzení výkonnosti a odkrytí nedostatků v odborné činnosti
- Pomoc škole zlepšit se, zvýšit kvalitu školy
- Respektování potřeb, přání a požadavků zákazníků
- Získání odpovědí na otázky:
 - Do jaké míry jsme dobří?
 - Mohli bychom být ještě lepší?
- Identifikování silných a slabých stránek školy
- Pravidelným hodnocením zjistit dynamiku vývoje školy
 - V čem jsme lepší/horší oproti loňskému roku?

Způsoby hodnocení kvality pro školy

- Standardizované modely hodnocení kvality (ISO, EFQM, CAF) nejsou pro školy optimální (viz rozdíly mezi školou a podniky)
- Otevřené sebehodnocení – možnost jak vykonat sebehodnocení škol
 - Otevřenost = škola si zvolí oblasti sebehodnocení včetně techniky získávání informací
- Neexistuje jednotná terminologie
 - Oblasti hodnocení kvality škol, kritéria kvality, indikátory kvality

V ČR je sebehodnocení povinností škol

- Vyhláška MŠMT č. 15/2005 nařizuje všem mateřským, základním, středním, vyšším odborným školám, konzervatořím, jazykovým a uměleckým školám vykonat samohodnocení školy nejméně 1 x za 2 roky
- Vyhláška nenařizuje obsah a rozsah
- Vyhláška doporučuje zaměřit se na:
 - Jak škola dosahuje cílů určených v ŠVP, RVP
 - Ve kterých oblastech dosahuje škola dobrých výsledků
 - Ve kterých oblastech je potřeba úroveň vzdělávání a podmínek vzdělávání zlepšit včetně návrhů na zlepšení
 - Jakou účinnost měla předchozí opatření navrhnutá na zlepšení stavu

Doporučené oblasti sebehodnocení školy (Turek, 2014)

- Podmínky pro výchovu a vzdělávání na škole
- Řízení a organizace školy
- Vzdělávací program školy
- Učitelé
- Žáci
- Vyučovací proces
- Externí zákazníci školy
- Výsledky výchovy vzdělávání žáků
- Výsledky práce školy

Metody získávání informací potřebných k sebehodnocení

- SWOT analýza
- Dotazníková metoda
 - Pro učitele, žáky, rodiče, vedení školy, absolventy, zaměstnavatele absolventů, ...)
- Pozorování/hospitace
- Rozhovor
- Brainstorming

- Portofólio školy
 - Plán práce školy, správa o činnosti školy, rozpočet, zápisy inspekce, švp, školní řád, zápis z rady školy, třídní knihy, inventury, kalendář akcí, webové stránky, seznam sponzorů, články v novinách o škole, ...
- Vlastní zkušenosti osob vykonávající sebehodnocení školy

Doporučený postup sebehodnocení škol

Škála 1 – 5 (výborné – nedostatečné) plus 0 – neumím posoudit

1. Motivace zákazníků školy pro realizaci sebehodnocení školy
2. Příprava
3. Realizace
4. Analýza získaných údajů
5. Diskuze
6. Realizace závěrů

Otázky

- Proč bychom měli usilovat o kvalitní vzdělávání?
- Vyjmenujte alespoň 5 rozdílů v pojetí kvality mezi školou a podnikatelskými subjekty.
- Vyjmenujte 6 zákazníků vzdělávání.
- Měřitelnost výsledků práce v managementu kvality vzdělávání.
- Orientace na procesy v managementu kvality vzdělávání.
- Vyjmenujte 4 prvky kvality ve školství a stručně je charakterizujte.
- Na jaké otázky by si měla škola odpovědět při hodnocení kvality školy a proč?
- Sebehodnocení školy a cíle sebehodnocení.
- Sebehodnocení škol v ČR.
- Doporučené oblasti sebehodnocení podle Turka (2014).
- Metody získávání informací potřebných k sebehodnocení