

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

DISERTAČNÍ PRÁCE

**2019**

**Tomáš RUDA**

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

# Disertační práce

**Školitelka:**

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

**Vypracoval:**

Mgr. Tomáš Ruda

**Praha, duben 2019**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou disertační práci zpracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Evy Čáslavové, CSc. a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu.

V Praze dne

Mgr. Tomáš Ruda

.....

## Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své disertační práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto disertační práci použil ke studiu, a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:      Fakulta / katedra:      Datum vypůjčení:      Podpis:

---

## **Poděkování**

Rád bych zde poděkoval své školitelce doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za její odbornou pomoc a důvěru, kterou do mě vložila. Dále musím zmínit několik statistiků, kteří mi pomohli tuto práci zdárně dokončit, a to Ing. Jana Schmida, Ing. Janu Kochovou a také PhDr. Martina Musálka, Ph.D., jimž také touto cestou děkuji. Za jazykovou korekturu a cenné rady v oblasti češtiny bych rád projevil děkuji Mgr. Lucii Kuželkové. A na konec bych ještě chtěl poděkoval své rodině a zejména své manželce Mgr. Michaele Rudové za cenné odborné rady a rodinnou pohodu, bez které bych se nikdy nemohl věnovat vědecké práci.

## **Abstrakt**

**Název:** Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v soukromých institucích specializujících se na předškolní vzdělávání v Praze

**Cíle:** Hlavním cílem této disertační práce je navrhnout vhodný postup pro měření kvality sportovních služeb v soukromých institucích specializujících se na předškolní vzdělávání v Praze z pohledu zákazníka.

**Metody:** Tato studie je zaměřena na hodnocení kvality sportovních služeb, které jsou nabízené dětem v soukromých mateřských školách. Studie byla provedena v České republice na vzorku 10 soukromých mateřských škol se sídlem v Praze, které byly vybrány z rejstříku soukromých mateřských škol vedeného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Pro měření byl využit model kvality služeb Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1988), který byl modifikován pro prostředí mateřských škol. Marketingového výzkumu se účastnilo 510 rodičů, kteří reprezentovali 534 dětí. Použitý dotazník, který byl původně validován v USA, prošel transkulturním překladem. Tohoto mezikulturního převodu se účastnili tři překladatelé specializovaní na předškolní vzdělávání. Výsledky šetření byly podrobeny strukturálnímu modelování, konkrétně konfirmativní a explorativní faktorové analýze, a na základě jejich výsledků byly navrženy nové modifikované verze dotazníku.

**Výsledky:** Z marketingového výzkumu vychází, že téměř všechny zkoumané soukromé mateřské školy nenaplnují očekávání rodičů. Pouze MŠ Andílek a MŠ Trojská labuť vykazují pozitivní mezeru kvality při hodnotách 0,98 a 0,73. Naopak nejhůře rodiče vnímají kvalitu poskytovaných sportovních služeb v MŠ PlayWisely (-13,87) a v MŠ Happy Point (-12,83). Žádná mezera nepřekračuje limitní hodnotu -20, a proto se poskytované sportovní služby ve zkoumaných institucích dají považovat za kvalitní. Celková mezera zkoumaná ve všech mateřských školách pak dosáhla negativní hodnoty -3,29, která se dá také označit jako zanedbatelná. Výsledná data byla ověřena pomocí konfirmativní analýzy, kdy původní model vykazoval  $\chi^2$ -kvadrát 866,41, CFI 0,870, TLI 0,890, RMSEA 0,091 a SRMR 0,111. Na základě získaných dat byl model zjednodušen, kdy počet indikátorů klesl na 7. Zjednodušená verze

z pohledu konceptuální ekvivalence vykazovala obstojné indexy fitu chí-kvadrát 113,12, CFI 0,920, TLI 0,910, RMSEA 0,004 a SRMR 0,019. Zjednodušená verze přináší rychlý a stručný nástroj na ověření spokojenosti rodičů s poskytovanou službou, nicméně získané výsledky jsou hlavně z obsahového hlediska okleštěny, a proto je nástroj vhodný pouze jako rámcový. Výsledky explorativní analýzy ukázaly, že v datech nelze identifikovat více než 5 faktorů, které byly nově definovány jako proklientský přístup, individuální přístup, sportoviště, profesionalita a pohybové aktivity. I tento model vykazuje relativně dobré indexy fitu, a to chí-kvadrát 282,59, CFI 0,890, TLI 0,760, RMSEA 0,048 a SRMR 0,036. I tato verze modelu je tak vhodná pro posuzování spokojenosti rodičů s kvalitou poskytovaných sportovních služeb v soukromých mateřských školách.

**Klíčová slova:** soukromé předškolní vzdělávací instituce, kvalita služeb, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka

## **Abstract**

**Title:** Quality of sports services in private day care centers specializing in preschool education in Prague

**Objectives:** The primary aim of this dissertation is to propose a suitable procedure for measuring the quality of sports services in private institutions specializing in pre-school education in Prague, from the customer's point of view.

**Methods:** This study focuses on assessing the quality of sports services offered to children in private kindergartens. The study was conducted in the Czech Republic on a sample of ten private kindergartens based in Prague, which were selected from a register of private kindergartens compiled by the Ministry of Education, Youth and Sports. The Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) model of service quality, which was modified for the kindergarten environment, was used for the measurement. 510 parents participated in marketing research, representing 534 children. The questionnaire used, which was originally validated in the US, was transculturally translated. Three translators specializing in pre-school education participated in this intercultural transfer. The results of the survey were subjected to structural modeling, namely confirmatory and explorative factor analysis, and new modified versions of the questionnaire were designed based on their results.

**Results:** Marketing research suggests that almost all of the private nursery schools surveyed do not meet parents' expectations. Only the Andílek and Trojská labuť kindergartens show a positive quality gap, with values of 0.98 (Andílek) and 0.73 (Trojská labuť). On the contrary, the parents perceive the worst quality of provided sports services in the PlayWisely (-13.87) and Happy Point (-12.83) kindergartens. No gap exceeds the -20 limit and therefore the sports services provided in the institutions under study can be considered to be of high quality. The overall gap observed in all kindergartens reached a value of -3.29, which can also be described as negligible. The resulting data was verified by confirmatory analysis, with the original model showing chi-square statistic at 866.41, CFI 0.870, TLI 0.890, RMSEA 0.091 and SRMR 0.111. Based on the data obtained, the model was simplified and the number of indicators was reduced to 7.



The simplified version exhibited good chi-square statistic at 113.12, CFI 0.920, TLI 0.910, RMSEA 0.004 and SRMR 0.019 from the conceptual equivalence point of view. The simplified version offers a quick and concise tool to verify the satisfaction of the parents with the service provided, but the results obtained are mainly truncated, and therefore the tool is only suitable as a framework. The results of the exploratory analysis have shown that more than five factors that have been redefined as a pro-client approach, individual approach, sports field, professionalism, and physical activity cannot be identified in the data. This model also shows relatively good fit indexes, namely chi-square 282.59, CFI 0.890, TLI 0.760, RMSEA 0.048 and SRMR 0.036. This version of the model is also suitable for assessing parents' satisfaction with the quality of sports services provided in private kindergartens.

**Keywords:** Private preschool day care centers, quality of service, customer satisfaction, customer loyalty

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>CÍLE A ÚKOLY PRÁCE</b> .....	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>17</b>
3.1	ONTOGENEZE MOTORICKÝCH SCHOPNOSTÍ.....	17
3.1.1	<i>Motorický vývoj a věkové zákonitosti</i> .....	18
3.1.2	<i>Vývojová stádia dětí a jejich specifika</i> .....	19
3.2	SLUŽBY .....	20
3.2.1	<i>Vlastnosti služeb</i> .....	23
3.2.2	<i>Klasifikace služeb</i> .....	29
3.3	SPORTOVNÍ SLUŽBY A JEJICH KLASIFIKACE.....	32
3.3.1	<i>Klasifikace služeb dle rozsahu zapojení pracovníka do poskytování služby</i> .....	33
3.3.2	<i>Klasifikace služeb dle hlavních motivů zákazníků pro využívání služeb</i> .....	34
3.3.3	<i>Klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka</i> .....	35
3.4	KVALITA SLUŽEB .....	37
3.4.1	<i>Dimenze kvality služeb</i> .....	41
3.4.2	<i>Determinace kvality služeb</i> .....	43
3.4.3	<i>Spokojenost a loajalita</i> .....	44
3.5	ROLE ZÁKAZNÍKA A SPOTŘEBITELE.....	46
3.5.1	<i>Typologie zákazníka v kontextu služeb určených dětem</i> .....	47
3.5.2	<i>Spokojenost zákazníka</i> .....	49
3.5.3	<i>Loajalita zákazníka</i> .....	51
3.6	EKONOMICKÝ DOPAD SPORTOVNÍCH SLUŽEB.....	53
3.6.1	<i>Síla médií a vnímání sportu</i> .....	54
3.6.2	<i>Globalizace, sponzoring a služby</i> .....	55
3.6.3	<i>Sport a interaktivní televize</i> .....	56
<b>4</b>	<b>METODOLOGICKÁ ČÁST</b> .....	<b>59</b>
4.1	MĚŘENÍ KVALITY SLUŽEB – OBJEKTIVNĚ.....	59
4.1.1	<i>Audit kvality</i> .....	59
4.1.2	<i>Mystery shopping</i> .....	61
4.1.3	<i>Sebehodnocení organizace</i> .....	62
4.1.4	<i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	64
4.2	MĚŘENÍ KVALITY SLUŽEB – SUBJEKTIVNĚ .....	66
4.2.1	<i>SERVQUAL</i> .....	66
4.2.2	<i>SERVPERF</i> .....	70
4.2.3	<i>SERVIMPERF</i> .....	72
4.2.4	<i>Carriv model FAIRSERV</i> .....	74
4.2.5	<i>Kano model</i> .....	77
4.2.6	<i>Grönroosův dvoudimenzionální model</i> .....	78
4.2.7	<i>3-dimenzionální model</i> .....	82
4.2.8	<i>Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI)</i> .....	83
4.2.9	<i>QUESC</i> .....	85
4.2.10	<i>SQAS</i> .....	87
4.2.11	<i>Brady model</i> .....	89
4.2.12	<i>Metoda Penalty – Reward</i> .....	92
4.2.13	<i>TEAMQUAL / SPORTSERV</i> .....	93
4.2.14	<i>Diferenční analýza</i> .....	94
4.2.15	<i>Haywood-Farmerův model kvality služeb</i> .....	96

<b>5</b>	<b>METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>99</b>
5.1	VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	99
5.1.1	<i>Základní soubor.....</i>	99
5.1.2	<i>Výběrový soubor.....</i>	100
5.2	MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....	101
5.3	TRANSKULTURÁLNÍ PŘEKLAD.....	103
5.3.1	<i>Sémantická ekvivalence.....</i>	103
5.3.2	<i>Normativní ekvivalence.....</i>	106
5.3.3	<i>Konceptuální ekvivalence.....</i>	108
5.4	STRUKTURÁLNÍ MODELOVÁNÍ.....	109
<b>6</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE.....</b>	<b>112</b>
6.1	SOUKROMÁ MATEŘSKÁ ŠKOLKA PRO FAMILY S.R.O. ....	113
6.1.1	<i>Hmotné zajištění.....</i>	115
6.1.2	<i>Spolehlivost .....</i>	116
6.1.3	<i>Odpovědný přístup .....</i>	118
6.1.4	<i>Pocit jistoty.....</i>	120
6.1.5	<i>Empatie .....</i>	122
6.1.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb – MŠ Pro Family.....</i>	124
6.1.7	<i>Doporučení pro Mateřskou školku Pro Family.....</i>	125
6.2	MATEŘSKÁ ŠKOLA B FRESH, S.R.O.....	127
6.2.1	<i>Hmotné zajištění.....</i>	129
6.2.2	<i>Spolehlivost .....</i>	130
6.2.3	<i>Odpovědný přístup .....</i>	132
6.2.4	<i>Pocit jistoty.....</i>	134
6.2.5	<i>Empatie .....</i>	136
6.2.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská školy b fresh, s.r.o.....</i>	138
6.2.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu b fresh .....</i>	139
6.3	MATEŘSKÁ ŠKOLA BAMBÍNO, S.R.O.....	140
6.3.1	<i>Hmotné zajištění.....</i>	142
6.3.2	<i>Spolehlivost .....</i>	143
6.3.3	<i>Odpovědný přístup .....</i>	145
6.3.4	<i>Pocit jistoty.....</i>	147
6.3.5	<i>Empatie .....</i>	149
6.3.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Bambino, s.r.o.....</i>	151
6.3.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu Bambino.....</i>	152
6.4	MATEŘSKÁ ŠKOLA MONTY SCHOOL PRAHA S.R.O.....	153
6.4.1	<i>Hmotné zajištění.....</i>	155
6.4.2	<i>Spolehlivost .....</i>	157
6.4.3	<i>Odpovědný přístup .....</i>	159
6.4.4	<i>Pocit jistoty.....</i>	161
6.4.5	<i>Empatie .....</i>	163
6.4.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb v Monty School Praha.....</i>	164
6.4.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu Monty School Praha .....</i>	165
6.5	MATEŘSKÁ ŠKOLA A JESLE PLAYWISELY, Z.Ú.....	166
6.5.1	<i>Hmotné zajištění.....</i>	167
6.5.2	<i>Spolehlivost .....</i>	169
6.5.3	<i>Odpovědný přístup .....</i>	171
6.5.4	<i>Pocit jistoty.....</i>	173
6.5.5	<i>Empatie .....</i>	175
6.5.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ PlayWisely .....</i>	177
6.5.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu PlayWisely .....</i>	178
6.6	HAPPY POINT MATEŘSKÁ ŠKOLA S.R.O. ....	180
6.6.1	<i>Hmotné zajištění.....</i>	181
6.6.2	<i>Spolehlivost .....</i>	183

6.6.3	<i>Odpovědný přístup</i> .....	185
6.6.4	<i>Pocit jistoty</i> .....	187
6.6.5	<i>Empatie</i> .....	189
6.6.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Happy Point</i> .....	191
6.6.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu Happy Point</i> .....	192
6.7	<b>MONTESORI ŠKOLY ANDÍLEK - MATEŘSKÁ ŠKOLA A ZÁKLADNÍ ŠKOLA, O.P.S.</b> .....	193
6.7.1	<i>Hmotné zajištění</i> .....	195
6.7.2	<i>Spolehlivost</i> .....	196
6.7.3	<i>Odpovědný přístup</i> .....	198
6.7.4	<i>Pocit jistoty</i> .....	199
6.7.5	<i>Empatie</i> .....	201
6.7.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Andílek</i> .....	203
6.7.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu Happy Point</i> .....	204
6.8	<b>MATEŘSKÁ ŠKOLA LITTLE GATE, S.R.O.</b> .....	205
6.8.1	<i>Hmotné zajištění</i> .....	206
6.8.2	<i>Spolehlivost</i> .....	208
6.8.3	<i>Odpovědný přístup</i> .....	210
6.8.4	<i>Pocit jistoty</i> .....	212
6.8.5	<i>Empatie</i> .....	214
6.8.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Little Gate</i> .....	216
6.8.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu Little Gate</i> .....	217
6.9	<b>MATEŘSKÁ ŠKOLA TROJSKÁ LABUŤ, S.R.O.</b> .....	219
6.9.1	<i>Hmotné zajištění</i> .....	221
6.9.2	<i>Spolehlivost</i> .....	222
6.9.3	<i>Odpovědný přístup</i> .....	224
6.9.4	<i>Pocit jistoty</i> .....	226
6.9.5	<i>Empatie</i> .....	227
6.9.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Trojská labuť</i> .....	229
6.9.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu Trojská labuť</i> .....	230
6.10	<b>MATEŘSKÁ ŠKOLA SMILING BABY SCHOOL S.R.O.</b> .....	232
6.10.1	<i>Hmotné zajištění</i> .....	233
6.10.2	<i>Spolehlivost</i> .....	235
6.10.3	<i>Odpovědný přístup</i> .....	237
6.10.4	<i>Pocit jistoty</i> .....	239
6.10.5	<i>Empatie</i> .....	240
6.10.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Smiling baby</i> .....	242
6.10.7	<i>Doporučení pro mateřskou školu Smiling Baby School</i> .....	243
6.11	<b>SOUHRNNÉ VÝSLEDKY VYBRANÝCH MATEŘSKÝCH ŠKOL</b> .....	244
6.11.1	<i>Hmotné zajištění</i> .....	245
6.11.2	<i>Spolehlivost</i> .....	247
6.11.3	<i>Odpovědnost</i> .....	249
6.11.4	<i>Pocit jistoty</i> .....	251
6.11.5	<i>Empatie</i> .....	253
6.11.6	<i>Celkové vyhodnocení kvality služeb ve vybraných mateřských školách</i> .....	257
<b>7</b>	<b>VÝSLEDKY STRUKTURÁLNÍHO MODELOVÁNÍ</b> .....	<b>259</b>
7.1	JEDNOFAKTOROVÝ MODEL.....	259
7.2	MODIFIKOVANÝ JEDNOFAKTOROVÝ MODEL .....	261
7.3	PĚTIFAKTOROVÝ MODEL S NULOVOU KORELACÍ MEZI FAKTORY .....	262
7.4	MODIFIKOVANÝ PĚTIFAKTOROVÝ MODEL S NULOVOU KORELACÍ MEZI FAKTORY .....	264
7.5	ZJEDNODUŠENÝ PĚTIFAKTOROVÝ MODEL S NULOVOU KORELACÍ MEZI FAKTORY .....	266
7.6	EXPLORATIVNÍ PŘÍSTUP K MODELU.....	268
<b>8</b>	<b>DISKUZE</b> .....	<b>274</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚRY</b> .....	<b>282</b>
9.1	PRAKTICKÉ PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE .....	283
9.2	TEORETICKÉ PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE .....	283

<b>POUŽITÁ LITERATURA:</b> .....	<b>285</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>303</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>305</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>312</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>313</b>

# 1 Úvod

Aktuální globální doba vyzývá instituce, aby věnovaly pozornost kvalitě služeb, jež poskytují svým zákazníkům. Na jedné straně se téma kvality služeb jeví jako poměrně jednoduché a jasné. Každý přeci ví, když je mu poskytována kvalitní služba. Každý oplývá také svým oblíbeným příběhem, jež často vypráví svým přátelům pro pobavení, o nějaké službě. Obvykle vyprávění hodnotí nějakou špatnou službu a skutečnost, že taková služba může být vůbec poskytnuta. Myšlenka, že téma kvality služeb je jednoduché, úplně ignoruje složitosti, které se v tomto tématu nacházejí. Skutečností je, že i samotné vymezení kvality služeb není ustáleno a je častokrát motivem diskuze v teoretickém i praktickém prostředí.

Lze říci, že kvalita přímo souvisí s požadavky, očekáváními a potřebami zákazníků. Použitím různých nástrojů a technik je dále možné řídit úroveň kvality. Měření kvality všech procesů, které tvoří soudržný celek, může výrazně ovlivnit kvalitu služeb ve všech oblastech. Zda bude služba opětovně použita, závisí také na odpovídající kvalitě, zejména v dnešní době, kdy se informace šíří velmi rychle. V takových podmínkách může mít řádné a dokonalé provedení jakýchkoli služeb zásadní vliv na jejich opětovném využití. Pro vedení společnosti je tak důležité neustále usilovat o vyšší cíle a jejich naplňování. Tento proces vyžaduje také odpovídající metodiku, která může pomoci zlepšit měření kvality služeb. Výzkumnou oblastí v tomto případě je vysoce konkurenční prostředí soukromých mateřských škol v Praze, které poskytují svým zákazníkům sportovní či jiné pohybové služby. U mateřských škol je měření spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb o to složitější, protože zákazníci v tomto případě jsou rodiče, které poskytovanou službu přímo nespoteblovávají.

Pokud jde o sportovní služby určené dětem v předškolním věku, objevují se určité problémy, které představuje hlavně jejich nehmotná povaha. Při nákupu služeb má zákazník obvykle zájem o výsledek nebo zkušenost. To znamená, že kvalita služby je založena na subjektivním hodnocení z pohledu rodiče. To ztěžuje mateřské škole objektivně měřit kvalitu služeb. Tyto výzvy však lze překonat strukturovaným přístupem k měření, analýze a zlepšování kvality služeb. Prvním

krokem ke zlepšení kvality služeb je tak začít měřit kvalitu služeb. Je těžké zlepšit něco, co není měřeno. Druhým krokem je začít identifikovat mezery mezi vnímáním kvality služeb rodiči a požadovanou úrovní výkonu mateřské školy. Posledním krokem je použít tyto nově nalezené informace k hledání způsobů, jak poskytovanou kvalitu služeb zlepšit.

Vzhledem k subjektivnímu posuzování kvality služeb je vhodné vycházet z metody SERVQUAL, která byla vyvinuta v 80. letech 20. století v reakci na tézi, že v ziskovém sektoru vždy musí kvalitu služeb posuzovat zákazník. Tato metoda patří k nejpropracovanějším a k nejpoužívanějším, kdy se světě i v České republice byla několikrát využita ve sportovním prostředí.

Motivaci k realizaci tohoto výzkumu lze vysvětlit dvěma hlavními důvody. Prvním důvodem je nedostatek univerzální metodiky pro posuzování kvality služeb, která zohledňuje povahu vstupních parametrů, potřeb a požadavků rodičů na poskytované sportovní služby v soukromých mateřských školách. Druhým důvodem je možnost zvýšení efektivity soukromých mateřských škol v oblasti poskytovaných sportovních služeb.

## 2 Cíle a úkoly práce

Hlavním cílem této disertační práce je navrhnout vhodný postup pro měření kvality sportovních služeb v soukromých institucích specializujících se na předškolní vzdělávání v Praze z pohledu zákazníka. Výzkum je prováděn v soukromých mateřských školách, které jsou evidované v rejstříku mateřských škol vedeném Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

K dosažení cílů vedou tyto úkoly:

- Rešerše odborné literatury.
- Vymezení teoretických konceptů, které chceme měřit.
- Transkulturační překlad originální verze SERVQUAL.
- Určení základního setu indikátorů, jenž měří koncepty kvality služeb.
- Posouzení expertní validity.
- Vytvoření první české verze dotazníku SERVQUAL pro měření kvality tělovýchovných a sportovních služeb v zařízeních zabývajících se předškolním vzděláváním v České republice.
- Ověření srozumitelnosti indikátorů první české verze dotazníku SERVQUAL během pilotní studie – vznik druhé české verze dotazníku SERVQUAL.
- Zajištění výzkumného souboru.
- Samotný sběr dat.
- Vyhodnocení dat.
- Ověření struktury české verze dotazníku SERVQUAL metodou strukturálního modelování.
- Zjištění validity u položek druhé české verze dotazníku SERVQUAL – určení finální struktury celého diagnostického nástroje.
- Způsob skórování druhé verze dotazníku SERVQUAL bude zajištěn pomocí modelů SEM.
- Navržení české verze dotazníku SERVQUAL pro měření kvality tělovýchovných a sportovních služeb v zařízeních zabývajících se soukromým předškolním vzděláváním v České republice.



### **3 Teoretická část**

Sport je v České republice součástí životního stylu (Slepičková, 2000). I z tohoto důvodu se rodiče stále více zajímají, kde jejich děti budou sportovat. Vzhledem k tomu, že v České republice je všeobecně nedostatek státních mateřských škol, začalo v posledních letech vznikat velké množství soukromých institucí zabývajících se předškolním vzděláváním. S narůstajícím počtem těchto zařízení stoupá i boj o zákazníka. Zajímavostí tohoto odvětví je také skutečnost, že není jednoduché určit, kdo je zde zákazníkem. Tato práce vychází z teoretického předpokladu, že zákazníkem je rodič, poněvadž on je právě ten, který za službu platí, a tím pro sebe získává volný či pracovní čas. Obecně se předpokládá, že v následujících letech bude podobných zařízení přibývat, čímž se posílí i konkurence a kvalita v daném odvětví služeb. Toto téma s sebou přináší řadu odborných oblastí, jako je ontogeneze motorických schopností dítěte, problematika služeb, vymezení kvality, spokojenosti či loajality, které budou popsány v následujících kapitolách.

#### **3.1 Ontogeneze motorických schopností**

Pohyb (lokomoce) je chápán jako mechanická činnost člověka, jeden ze způsobů jeho vyjádření. Pohyb sám o sobě příznivě působí na celkový zdravotní stav člověka, rovněž pozitivně ovlivňuje koncentraci i paměť. Pravidelným sportováním lze předcházet mnoha zdravotním problémům jako je např. nadváha, obezita, kardiovaskulární onemocnění či osteoartritida. Naopak nedostatek fyzické aktivity riziko vzniku zdravotních problémů zvyšuje. Nenahraditelnou úlohou předškolního vzdělávání proto nepochybně je u dětských svěřenců vytvořit kladných vztah ke sportu tak, aby se sport stal jejich celoživotní aktivitou.

Pohyb znamená komplexní činnost, která je výsledkem určitého zvláštního druhu učení, a to učení pohybového (motorického). Tento typ učení v sobě zahrnuje jednak svalovou (fyzickou) činnost a jednak také činnost duševní, neboť průběh pohybu je řízen centrální nervovou soustavou. Zvláště u dětí je nejvíce omezující složkou v pohybovém vývoji úroveň vyzrálosti centrální nervové soustavy dítěte.

Pohybovou výchovu je proto nutno vždy přizpůsobovat příslušným senzitivním obdobím a respektovat biologický věk jedince.

### **3.1.1 Motorický vývoj a věkové zákonitosti**

Duševní ani tělesný vývoj člověka neprobíhá stejnoměrně. V každém věku tedy člověk nemá stejné předpoklady k osvojení určité činnosti. Nejdříve se vytvářejí předpoklady pro rozvoj obratnosti, rychlosti a pohyblivosti, následně se formují dispozice pro rozvoj dynamické síly a až nakonec pro rozvoj statické síly (Křištofič, 2006). Pro danou věkovou skupinu lze pozorovat charakteristické zvláštnosti, a to jak psycho-sociální, tak anatomicko-fyziologické (Perič, 2008). Tyto věkové intervaly neboli senzitivní období je proto nutné znát a respektovat jejich zákonitosti.

#### **3.1.1.1 Biologický a kalendářní věk**

Biologický věk, tj. skutečně dosažený stupeň biologického vývoje organismu, nemusí nutně korespondovat s věkem kalendářním. Biologický věk se určuje porovnáním několika ukazatelů (vývoj výšky a hmotnosti těla) s normami, podle kostní zralosti (stupeň osifikace) nebo podle rozvoje sekundárních pohlavních znaků. Těmito ukazateli lze rozlišit dva odlišné případy různého tempa vývoje jedince. Jednak vývojové zrychlení (biologickou akceleraci) a jednak vývojové zpoždění (biologickou retardaci). Při akceleraci je biologický věk vyšší než věk kalendářní a naopak při retardaci je kalendářní věk vyšší než věk biologický.

V některých obdobích mohou být rozdíly v biologickém věku mezi stejně starými jedinci až tři roky (Dovalil a kol., 2005, Tůma a kol., 1998). Znalost biologického věku je pro osoby věnující se výuce sportu u dětí velmi důležitá, aby mohly svým svěřencům individuálně přizpůsobit tréninkové zatížení.

Třetím věkem je tzv. sportovní věk, tedy doba, po kterou se jedinec věnuje sportovní přípravě (Perič, 2008).

#### **3.1.1.2 Senzitivní období**

Senzitivní období *„jsou definována jako vývojové časové etapy, které jsou zvláště vhodné pro trénink určitých sportovních aktivit spojených s rozvojem pohybových schopností a dovedností“* (Perič, 2008, str. 31) a měla by být spojena spíše s biologickým věkem, tedy reálným stupněm vývoje jedince, než s věkem

kalendářním. Předškolní věk se vyznačuje vysokou potřebou pohybu a vývojem hrubé motoriky, jenž je zakončen přibližně ve 4 letech věku dítěte (Křištofíč, 2006). Kolem pátého roku již dochází k postupnému spojování zpočátku nekoordinovaných a nerytmických pohybů. Vývoj je také odlišný u žen a mužů, ženy biologicky dozrávají dříve než muži.

### **3.1.2 Vývojová stádia dětí a jejich specifika**

Lebl, Provazník, Hejmanová a kol (2007) tvrdí, že v rámci periodizace dětského věku (postnatálního) se rozlišuje několik období, a to novorozenecké období (od narození do 28. dne života), kojenecké období (od 29. dne života do 1. roku), batolecí období (od 2. do 3. roku) a předškolní věk (od 3 do 6 let). Perič a Dovalil (2010) další vývoj člověka rozdělují do tří základních etap, a to mladší školní věk (6 až 11 let), starší školní věk (11 až 15 let) a dorostový věk (15 až 18 let). Přejít mezi jednotlivými etapami však není ostrý. Jedná se o rozdělení podle kalendářního věku, avšak biologický věk je zejména při posouzení úrovně vývoje dítěte rozhodující. Pro účely a cíle této práce jsou níže v textu stručně charakterizovány dvě vývojové etapy, a to předškolní věk a mladší školní věk.

#### **3.1.2.1 Předškolní věk**

V období od 3 do 6 let věku dochází z hlediska vývoje motoriky k dalšímu zdokonalování a zlepšení koordinace, děti jsou hbitější a pohyb se celkově vyznačuje i elegancí pohybu. Děti ve 4 letech umí dobře běhat, seběhnout se schodů, skákat, lézt po žebříku, seskočí z lehce vyvýšené plochy, vydrží již déle stát na jedné noze a umějí házet míčem (Langmeier a Krejčířová, 2006).

Dále pokračuje vývoj řeči i psychosociální vývoj. Pro předškolní věk je typická hra, nejprve společná a posléze i kooperativní. Okolo 3. a 4. roku se již významně projevuje soupeřivost mezi dětmi.

#### **3.1.2.2 Mladší školní věk**

V tomto věku dochází k velkým tělesným změnám, vnitřní orgány se mění úměrně s rovnoměrným zvyšováním tělesné výšky a hmotnosti. Pomalu se ustaluje zakřivení páteře, v tomto období ještě není trvalé (Dovalil a kol., 2005). Pokračuje osifikace kostí, kloubní spojení však zůstávají měkká a pružná.

Díky plasticitě centrální nervové soustavy (tj. předpokladům pro vytváření nových nervových struktur) a schopnosti rychle střídat podráždění a útlum nervových center (pohyblivosti nervových procesů) nastávají vhodné podmínky pro rozvoj akčně-reakčních vztahů (Křištofič, 2014). Po šestém roce je nervový systém dítěte dostatečně vyvinutý a dítě může zvládnout i komplikovanější pohyby náročné na koordinaci. Toto období je tedy optimální pro rozvoj koordinačních a rychlostních schopností.

Děti ve věku 6 až 11 let získávají velké množství nových poznatků, rozvíjí se jejich paměť i představivost (Perič, 2008). Dítě zatím příliš nechápe souvislosti, vnímá hlavně jednotlivosti. Abstraktní myšlení není plně rozvinuto, jedná se o období „*konkrétního (reálného) nazírání, které se opírá o názorné vlastnosti konkrétních předmětů a jevů*“ (Perič, 2008, str. 24). Děti jsou velmi impulzivní, rychle mění své aktuální psychické rozpoložení z radosti do smutku a naopak. Neumí se ještě plně soustředit, pozornost udrží zhruba 4 až 5 minut. Náplň aktivit proto musí být dostatečně pestrá a často obměňovaná.

Pohyb dětem přináší potěšení, rády soutěží a v tréninku proto musí převládat herní princip (přináší příjemný prožitek). Dětské pohyby nejsou úsporné, jsou doprovázené mnoha dalšími nadbytečnými pohyby. Nové pohybové dovednosti se děti učí rychle a bez větších obtíží (zlatý věk motoriky), nicméně mohou mít malou trvalost a při nedostatečném opakování je brzo zapomínají.

Z hlediska sociálního vývoje dítěte jsou v tomto období důležité dva mezníky, a to jednak začátek povinné školní docházky (utváří se formální kolektiv) a fáze kritičnosti na konci tohoto období (dítě má sklony k zápornému hodnocení, přirozená autorita dospělých se snižuje).

### **3.2 Služby**

Jeden ze způsobů, jak od sebe odlišit služby a zboží, je nahlížet na ně z pohledu procesu hodnocení spotřebitele. Příkladem může být délka oceňování. V případě samotného zboží se jedná o rychlý proces ocenění, pokud se však zboží váže na službu, proces oceňování se prodlužuje v závislosti na míře zapojení služby. Nejobtížnější a časově nejnáročnější je oceňování samotné služby. Například při evaluaci nákupu sportovní obuvi zákazník ocení vlastnosti produktu (cena, barva,

kvalita atd.) ještě před nákupem. Na druhou stranu je velice těžké hodnotit spolehlivost, která spadá do vlastností výrobku, jež může spotřebitel jen těžko hodnotit i po nákupu. Avšak lze ji odhadnout. Pokud se na spolehlivost podíváme u služeb, dostáváme se do oblasti, kdy nemůžeme ani odhadovat výsledek. Například při operaci kolene sportovce (čistá služba) je předem jasné, že spolehlivost dané služby bude ohodnocena až po uplynutí rekonvalescence, což může trvat i několik měsíců či let. Jinými slovy to znamená, že čím více se v prodaném sportovním produktu objevuje služba, tím více je potřebná odborná znalost zákazníka, aby byl předem schopen ohodnotit danou službu. Proto je také většina zákazníků odkázána pouze na důvěru k odborníkům. Někde uprostřed se objevují kombinace služeb a zboží. Ocenění takových služeb se váže na předchozí zkušenost či jiné atributy, které zákazníkovi pomohou ocenit sportovní produkt po koupi či během procesu spotřeby (občerstvení na stadionu, milá obsluha, výsledek utkání atd.). Vzhledem k tomu, že oceňování je nepřetržitý proces, lze konstatovat několik skutečností, které jsou způsobily ovlivnit hodnocení zákazníka (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda, 2013).

Pokud zákazník hodnotí službu před jejím pořízením, spoléhá se na osobní reference, a to proto, že sám nemůže objektivně ohodnotit daný produkt (Ruda, 2012). Tedy ať společnost využívá jakýchkoli prostředků pro svůj marketing, zákazník se stejně rozhodne podle toho, co mu sdělí jeho známý, rodič či partner. V praxi se tento druh marketingu označuje jako Word of Mouth (či referenční marketing).

Většinou však zákazníci ohodnotí služby až po využití či nákupu, protože teprve tehdy si mohou vytvořit vlastní postoj k dané službě. Toto hodnocení je nejčastěji výsledkem předešlého očekávání, založeného na získaných informacích a následného splnění těchto očekávání. Zákazník je spokojenější, pokud jeho očekávání kvality bylo nižší než se ve skutečnosti stalo. Příkladem může být fotbalové utkání AC Sparta Praha s Realem Madrid, kdy Sparta podlehne po kvalitním výkonu 2:3. Divák očekává vysokou prohru Sparty, a protože výsledek byl nakonec přijatelný, odchází domů částečně spokojen. Pokud však Sparta nastoupí k 1. kolu poháru proti týmu z nižší soutěže a zvítězí 1:0, půjde ten samý divák domů nespokojený, poněvadž předem očekával vítězství svého týmu s vyšším skóre.

Cena je jediný hmatatelný bod, který má spotřebitel k dispozici, a proto je v procesu posuzování kvality tím nejdůležitějším faktorem. Divácký sport je tak převážně hodnocen v penězích (nákup licencí a sportovních práv na vysílání World Cupu, Olympijských her, Mistrovství světa atd.).

Počet spotřebitelů služeb je závislý na umístění dané služby. Stěží by někdo cestoval z Prahy do Olomouce z důvodu, že je tam zdánlivě lepší fitness centrum. Je to stejné, jako když si člověk volí banku. S největší pravděpodobností si zvolí tu, která je mu nejbližší, neboť shromažďování informací před nákupem je příliš pracné, časově náročné a tím i nákladné.

Kvůli obtížnosti oceňování služeb (nehmatatelnost a specifické preference) se zákazníci hůře přizpůsobují inovacím nežli tomu je u výrobků. Loajalita ke značce je proto mnohem vyšší u služeb. Příkladem nám může být sportovní fanouškovství.

Spotřebitelé často obviňují sebe za nespokojenost se službou, a to z toho důvodu, že nedokázali dostatečně participovat během poskytování služby. Je obvyklé, že obviňují sami sebe pro neschopnost dostatečně službu vnímat. Zákazníci fitness centra neobviňují instruktora aerobiku za to, že nejsou schopni se zlepšovat.

Někteří autoři (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda, 2013) rozdělují sportovní služby dle jejich charakteru:

- zařízení závislá na sportovních službách (fitness centra)
- sportovní zboží a poradenství (prodejna se sportovním zbožím)
- korporátní služby (sponzoring, televizní práva a licence)

Z pohledu zapojení zákazníka do sportovní akce lze sportovní služby rozdělit na (Ruda a Šíma, 2017):

- společenský sport (diváctví)
- účastnický sport (vodáctví)
- hybridní sport (doprovodné akce při sportovních utkáních)

### 3.2.1 Vlastnosti služeb

Vlastnosti služeb jsou v literatuře definovány víceméně stejně u většiny autorů (Kotler a Keller, 2007; Vašítková, 2014; Šíma, 2016). Mezi stěžejní charakteristiky výše uvedení autoři řadí nehmotnost (či nehmatatelnost), nedělitelnost (neskladovatelnost), proměnlivost (variabilitu), pomíjivost (neopakovatelnost) a absenci vlastnictví. Mateides a Ďad'o (2002) ještě uvádějí komplexnost a nenahraditelnost.

#### *Nehmotnost*

Služby jsou považovány za nehmotné či nemateriální. Služby se nedají cítit, ochutnat či jinak fyzicky prohlédnout či ozkoušet. Kotler (2007) uvádí jako příklad, že člověk, který si nechává provést face-lift nemůže výsledky spatřit předtím, než je služba provedena. Ve sportovním prostředí nemůže zákazník tušit, zda po sérii redukčních tréninků opravdu zhubne. Úkolem poskytovatele služby tedy je, aby své potenciální zákazníky přesvědčil, že jeho slibovaná služba je pro zákazníka to nejlepší. Mullin, Hardy a Sutton (2007) uvádějí, že zákazníci si vytvářejí názor ještě před využitím dané služby, a to na základě ceny, místa, lidí, vybavení, komunikačního materiálu a symbolů, které jsou viditelné nebo jsou reklamovány. Jiní autoři (Kotler, 2007; Shank, 2008, Shilbury, Westerbeek, Quick a Funk, 2009; Hoffman a Bateson, 2010) rozvádí tuto myšlenku a upozorňují, že i přesto, že je služba nehmotná, má se poskytovatel pokusit o „zhmotnění nehmatatelného“. Tedy přiblížit zákazníkovi službu co nejvíce. S rozvojem moderních technologií to znamená, že zákazník si může například sportovní zařízení projít na webové stránce ve virtuálním prostředí a pohybovat se pomocí doteku svého mobilního zařízení. V teoretickém hledisku a posunuté virtuální realitě by se mohl stát divákem poskytované služby, a to i například pomocí sociálních sítí jako je Facebook, Youtube či Instagram. Zákazníci se také velice často orientují na základě nalezených informací na internetu, tedy na základě recenzí, které uvádějí zákazníci, kteří již službu využili. Oblast samovolného šíření informací mezi zákazníky s sebou přináší jedno riziko. Je potřeba si uvědomit, že každý zákazník má jiné očekávání a tak hodnotí službu ze svého subjektivního pohledu na základě svých životních prožitků a zkušeností. Nejlepší je, pokud se zákazník ke službě rozhodne na základě doporučení přátel

či známých, protože v ten moment si ke službě vytváří vazbu na základě důvěry ke svým blízkým. Zde se opět objevuje faktor subjektivního očekávání.

### *Nedělitelnost*

Služby jsou někdy označovány jako neskladné či neoddělitelné, a to proto, že jsou obvykle vytvářeny a spotřebovány zároveň. Jinými slovy nemůže být služba spotřebována na jiném místě, než vzniká. Vzhledem k tomu, že zákazník si při koupi služby většinou kupuje i interakci toho, kdo službu poskytuje, pak je taková služba často ovlivněna interakcí mezi poskytovatelem a zákazníkem. I když existují odvětví, kde poskytovatel může být nahrazen počítačem či robotem, v tělovýchovných službách, a speciálně v těch určených dětem v raném věku, je interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem nutná. Kotler (2007) uvádí, že se jedná o specifický rys marketingu služeb. Mateides a Ďaďo (2002) doplňují, že služba sama o sobě se nedá převážet a je silně závislá i na místě poskytování. Rozšiřují vazbu zákazník a poskytovatel na interakční trojúhelník, kde je poskytovaná služba závislá na třetím faktoru – místě poskytování služby. Stejní autoři ale připouštějí, že místo se dá v některých případech zprostředkovat díky moderním technologiím, například uvádějí televizní přenos divadelního představení. V současné době se díky internetu může přenést například teoretická výuka pomocí eLearningu. Šíma (2016) zdůrazňuje čtvrtý faktor, a to načasování služby. Uvádí příklad, že u fitness služeb se poskytovatel dostává do problémů, když se mu v nějaký časový úsek zvýší poptávka nad kapacitu zařízení, a naproti tomu se objevují neatraktivní časové úseky, kdy je poptávka po fitness službě příliš nízká a pro poskytovatele ztrátová. Výše poptávky v tomto ohledu ovlivňuje mimo jiné cenu poskytované služby. Během časových úseků, kdy je o službu snížena poptávka, je cena často nižší než v rušných hodinách. U služeb určených dětem ve věku 3 až 6 let bude zvýšená poptávka v dopoledních a odpoledních hodinách. Naproti tomu ve večerních, kdy jsou děti již doma s rodinou bude, poptávka velmi nízká či nulová.

### *Proměnlivost*

Tato vlastnost je specifická tím, že popisuje různost služeb z pohledu času, místa a osoby, která službu poskytuje. Mateides a Ďaďo (2002) uvádějí, že variabilita je dána hlavně proto, že služba se jen stěží dá standardizovat. Kotler (2007)



oponuje a uvádí tři možnosti, jak zvýšit kvalitu služeb a tím negativní vliv této vlastnosti omezit.

1. Investovat do dobrých postupů přijímání a zaučování personálu. To znamená, že by zaměstnanci měli mít možnost učinit takové kroky, aby zákazník odcházel spokojený.
2. Standardizovat proces výkonu služby napříč celou společností. Kotler (2007) uvádí příklady z oblasti zásilkových služeb. Vzhledem k tomu, že zde dochází pouze k omezené interakci mezi zákazníky a poskytovatelem a většina služby je závislá na procesu, je zde standardizace možná.
3. Monitorovat spokojenost zákazníků. Kotler (2007) doporučuje využívat například záznamy stížností zákazníků, výzkumy a osobní dotazování zákazníků a na základě získaných informací neustále hodnotit poskytované služby.

Proces standardizace neguje ve svých textech Šíma (2016), který upozorňuje, že pokud dochází k neustálé interakci mezi poskytovatelem služby zákazníkem, pak se služba mění i pokud jen jedna zaměstnankyně není milá či má za sebou dlouhý den a vede několikátou lekci. Zjednodušeně se dá říci, že pokud společnost poskytuje spotřební službu, pak je standardizační proces možný, protože služba se dá považovat za celkem jednoduchou. Oproti tomu služby výchovné (v tomto případě tělovýchovné) jsou velmi složité. Samotné vyškolení výchovného personálu trvá několik let a každý jednotlivý učitel, trenér nebo vychovatel prochází dlouhodobým vzděláváním a nabýváním různých zkušeností a prožitků. Toto jsou důvody, proč tělovýchovné služby a speciálně služby určené pro malé děti nemohou být standardizovány a vlastnost proměnlivosti je zde velmi zřetelná.

Shilbury, Westerbeek, Quick a Funk (2009) k tomu ještě dodávají, že nejdůležitější pro poskytování kvalitní služby jsou zaměstnanci na klíčových pozicích. U příkladu Kotlera (2007) to tedy bude řidič dodávky, který zásilku převezme a pak ten, který ji předá finálnímu zákazníkovi. V tělovýchovných službách je důležité, aby zaměstnanci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem poskytovali kvalitní službu a svou práci vykonávali dobře. Pokud by tomu tak

nebylo, pak ani sebelepší marketingová strategie nemůže společnosti přinést úspěch na trhu. Aby zaměstnanci sami měli zájem poskytovat co nejkvalitnější služby, je doporučováno, aby se dobří pracovníci odměňovali, byli zviditelněni či pochváleni. Tyto činnosti povedou ke zvýšení zodpovědnosti zaměstnanců a k vybudování lepšího vztahu mezi zaměstnanci a zákazníky.

### *Pomíjivost*

Tato vlastnost je pro služby typická a většina autorů (Kotler, 2007; Shank, 2008, Shilbury, Westerbeek, Quick a Funk, 2009; Hoffman a Bateson, 2010; Šíma, 2016) se shodne na tom, že služba se nedá skladovat. Toto není problém, pokud se společnost setkává s tím, že poptávka po jejích službách je konstantní. Konstantní poptávka se objevuje například u lékařů, kam jsou jejich pacienti objednaní i několik měsíců dopředu. Pokud poptávka konstantní není, například u dopravních služeb či fitness služeb, musí management společnosti reagovat a v některých časových úsecích poskytovanou službu posílit (upravit nabídku) nebo se pokusit posílit poptávku. Pro posílení poptávky doporučuje Kotler (2007) využít následujících možností:

- Cenová diferenciacie. U organizací poskytujících tělovýchovné služby pro děti ve věku 3 až 6 let (dále jen děti) může společnost například poskytovat slevu, pokud bude dítě docházet pravidelně a bude se v ní zdržovat delší dobu. Naopak pro jednorázové odpolední aktivity bude cena vyšší.
- Poptávku mimo špičku lze vytvářet. Kotler (2007) v této oblasti uvádí příklad společnosti McDonald's, která kvůli nízkým prodejům v dopoledních hodinách zavedla prodej snídaní. U tělovýchovných služeb může být příkladem ztraktivnění sportovních aktivit v ranních či odpoledních hodinách, aby děti domu nechodily například s prarodiči hned po obědě.
- Komplementární služby jsou další možností ovlivňování poptávky. U služeb určených dětem může být za komplementární produkt považována například herna, kde se mohou realizovat při plné kapacitě lekce či při čekání na začátek pohybové aktivity.

- Rezervační systémy s sebou přinášejí možnost zamluvit si místa v lekci. Tento způsob dokáže eliminovat dlouhé čekání a Kotler (2007) uvádí, že je v praxi využíván především u leteckých společností a v hotelech. Šíma (2016) dodává, že rezervační systém je vhodné využít u skupinových fitness služeb. Výhodou může být i obyčejný přehled o počtu návštěvníků uvnitř sportovního centra (např. v bazénu, posilovně, tělocvičně), pokud chce zákazník buď soukromí, tedy nižší počet návštěvníků, či naopak sdílet sportoviště s více lidmi.

Naproti tomu Kotler (2007) a další autoři (Shilbury, Westerbeek, Quick a Funk, 2009; Hoffman a Bateson, 2010; Šíma, 2016) se shodují, že organizace může ovlivňovat zejména stranu nabídky.

- Pokud je v určitém časovém úseku zvýšený zájem o službu, pak může poskytovatel reagovat přidáním paralelní sportovní lekce a najmout nového zaměstnance na částečný úvazek. Stejný princip se využívá kupříkladu na univerzitách, kdy se přijme vyšší počet studentů, či v restauracích během obědů.
- Efektivní zapojení všech zaměstnanců ve špičce je další strategické rozhodnutí, které zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb. V praxi to znamená, že při zvýšené poptávce (např. 3 paralelní lekce házené) se zapojí všichni přítomní cvičitelé a věnují se dětem a veškerou ostatní práci vykonávají po či před skončením lekcí. Případně, pokud je v jedné lekci více dětí, zapojí se dva či tři cvičitelé najednou.
- Kotler (2007) také uvádí, že zefektivnění nabídky může být ovlivněno vytvořením společných služeb napříč poskytovateli. Toto je ovšem v tělovýchovných službách jen stěží využitelné. Snad jen při nákupu vybavení či materiálu pro doplňkové služby a tím snížení nákladů, ale sdílení samotných lekcí je vzhledem ke konkurenčnímu boji prakticky vyloučeno.
- Poslední možností, která se doporučuje, je zajištění budoucí expanze. Jedná se o to, aby poskytovatel měl možnost v budoucnu reagovat na zvýšenou poptávku či mohl obratem navýšit svou nabídku. V tělovýchovných službách to znamená, že by měl poskytovatel mít

dostatečně velká sportoviště, aby mohl navyšovat kapacity svých lekcí. Případně dokoupit okolní pozemky, aby mohlo v budoucnu dojít například k výstavbě nové tělocvičny.

### *Absence vlastnictví*

Šíma (2016) uvádí, že kdokoli si může koupit výstroj či výzbroj a nechat si ji doma. Může ji tedy vlastnit. U služeb tuto vlastnost Šíma (2016) nespaturuje. Zákazník může využívat službu jen v omezeném čase. Pokud tedy rodič dítěti koupí švihadlo, pak dítě švihadlo může vlastnit. Ale pokud přijde na lekci rope skippingu, může dítě službu využít jen v omezeném čase. I když je tato vlastnost často považována za negativní, může poskytovatel využít tuto vlastnost i k budování loajality ke své službě. Musí v tomto ohledu přesvědčit zákazníka, že nevlastnění vybavení a jedinečný přístup určité organizace je zákaznickovou výhodou a tím ho přimět, aby se k tělovýchovné službě vracel.

Absence vlastnictví u tělovýchovných služeb je neoddiskutovatelná. I přestože se některé organizace snaží službu vlastnit a své služby si licencují, samotná služba se nemůže stát hmotným vlastnictvím. Jediné, co může tedy poskytovatel licencovat a vlastnit, je know-how poskytované služby. V tomto směru se tedy jedná o duševní vlastnictví know-how a nikoli služby, jak by se na první pohled mohlo zdát.

S absencí vlastnictví se objevuje jedna hrozba, a to že zákazník přestane službu využívat či ji bude často rušit. Toto by vedlo ke snížení příjmů a k potenciálnímu nevyužití kapacit. U sportovních služeb společnosti často žádají o předplacení služeb na nějaký čas dopředu. U služeb určených pro děti se předplatné mnohdy hradí rok či půl roku dopředu. Organizátoři tak mají zajištěný příjem, i když se dítě či rodič rozhodnou kurz již dále nenavštěvovat. Z ekonomického hlediska je tudíž organizace zajištěna.

### *Komplexnost*

Komplexnost služeb popisují Mateides a Ďaďo (2002) a uvádějí, že služba se skládá z vysokého množství vjemů, které jsou ovlivňované základními a doplňkovými službami. Tyto služby od sebe nejsou oddělitelné a tvoří komplex. Produkt služby potom lze označit jako několikadimenzionální svazek znaků, které tvoří komplexní službu. Příkladem může být sled služeb ve sportovním

klubu, kde cvičitel přebírá dítě od rodiče a vede s ním krátkou diskuzi, dítě využívá šatnu, pak následuje základní sportovní služba, tedy cvičení a opět následují služby doplňkové jako využití umýváren, využití občerstvení a následné předání dítěte zpět rodičům s krátkou konverzací. Tento sled krátkých služeb charakterizuje komplexnost služby.

#### *Nenahraditelnost*

Tato vlastnost je typická například pro policejní, hasičské, zdravotnické a vzdělávací služby. Mateides a Ďaďo (2002) upozorňují, že takovéto služby zpravidla nemají substitut a jsou předmětem právní ochrany duševního vlastnictví.

Mnoho autorů (Berry, 1979; Doonelly, 1980; Johnson, 1981; Bell, 1981; Grönroos, 1984; Zeithamlová, 1985; Bateson, 1999; Kotler a Keller, 2007; Vašítková, 2014; Šíma, 2016) se v literatuře shoduje a uvádí nejčastěji 4 základní charakteristiky služeb, a to nehmotnost, proměnlivost, neoddělitelnost a pomíjivost.

### **3.2.2 Klasifikace služeb**

V literatuře se čtenář může setkat s vysokým množstvím různých klasifikací služeb. Mateides a Ďaďo (2002) upozorňují, že existuje i řada dnes již nesmyslných dělení a uvádějí ruský příklad rozdělení služeb na služby docházkové a dostupné transportem. Z pohledu dnešní zrychlené moderní doby je toto dělení již očividně zastaralé. Text se dále bude zabírat klasifikacemi vhodnými pro moderní marketing.

Je nutno uvést, že správně zvolená klasifikace má velký význam pro praxi, protože pak může manažer vhodně koncipovat marketingovou strategii a vymezit marketingový mix.

#### **3.2.2.1 Klasifikace služeb podle sektoru (odvětví)**

Sektorové služby se zpravidla dělí do tří oblastí dle jejich specifických vlastností, a to na terciární, kvartérní a kvintérní (Vašítková, 2014).

##### *Terciární služby*

Obecně se mezi terciární služby řadí hotely, restaurace, kadeřnictví, prádelny, kosmetické salóny, řemeslné práce a servisní služby.

### *Kvartérní služby*

Kvartérní služby reprezentují oblast každodenní potřeby společnosti a řadí se sem doprava, finance, komunikace, obchod a správa. Tyto služby jsou charakteristické tím, že se snaží o zefektivnění pracovní činnosti.

### *Kvinterní služby*

Tyto služby se týkají i sportu, jelikož se sem přiřazuje oblast rekreačních služeb, vzdělávání a zdravotní péče. Do všech 3 uvedených oblastí patří vzdělávání dětí a díky těmto službám se příjemce (v tomto případě dítě) formuje a zdokonaluje. Tato vlastnost je pro kvinterní služby typická.

#### **3.2.2.2 Klasifikace podle institucionální formy**

Heczková (2004) uvádí, že se institucionální formy služeb dělí na vládní, soukromé neziskové a soukromé ziskové (neboli obchodní).

Mateides a Ďaďo (2002) potvrzují členění Heczkové (2004) a dále rozvádějí podobné členění, kde služby označují jako tržní, polotržní a netržní. Tržní služby jsou takové, které se realizují bez státního zásahu. Polotržní služby se pak poskytují s částečným zapojením státního aparátu, avšak jsou v držení soukromém. Zde se jedná o projekty, jež jsou podporovány dotacemi. A netržní služby jsou takové, které se poskytují na základě kolektivního rozhodování.

#### **3.2.2.3 Klasifikace služeb podle formy jejich charakteru a poskytování**

Toto rozdělení uvádí Vašítková (2014) a zdůrazňuje, že se zde soustředí na kontakt s člověkem, frekvenci poskytování a formy služby.

#### *Formy služby:*

- Uniformní služby, kde příkladem může být základní vzdělávání, tedy i školní tělovýchovné služby.
- Služby dohodnuté (zakázkové), kde příkladem jsou poradenské služby.

#### *Služby dle zaměření:*

- Se zaměřením na člověka, kde příkladem jsou sociální služby.
- Se zaměřením na stroj či robot, kde příkladem jsou služby opravárenské.

*Služby podle formy styku se zákazníkem:*

- Služby s vysokým kontaktem, jejichž příkladem jsou služby zdravotnické.
- Služby s nízkým kontaktem, kde příkladem jsou telekomunikační služby.

#### **3.2.2.4 Klasifikace z pohledu prodejce**

Mateides a Ďaďo (2002) uvádějí toto dělení jako specifický náhled na problematiku z pohledu poskytovatele služby. Vašítková (2014) toto rozdělení nazývá jako členění na základě prodejce, avšak obsahově se příliš neliší.

*Služby podle charakteristiky podniku:*

- Soukromý ziskový sektor (SPORT INVEST International, a.s.)
- Soukromý neziskový sektor (Česká olympijská nadace)
- Veřejný ziskový sektor (ČSA)
- Veřejný neziskový sektor (knihovna FTVS UK)

*Služby podle vykonávané funkce:*

- Komunikace
- Poradenství
- Zdravotní péče
- Jiné

*Služby podle zdroje příjmů:*

- Zdroje pocházející z trhu (bankovní domy)
- Zdroje pocházející z trhu plus dary a dotace (soukromá vzdělávací zařízení)
- Zdroje pocházející z darů (Armáda spásy)

#### **3.2.2.5 Klasifikace z pohledu zákazníka**

Vašítková (2014) uvádí také klasifikaci z pohledu zákazníka, respektive ji pojmenovává jako klasifikaci podle trhu kupujícího. Autorka služby dělí podle toho, o jaký druh služby se jedná či jakým způsobem si zákazník službu může koupit.

*Druh trhu:*

- Spotřebitelský trh (soukromá vzdělávací zařízení)
- Služby pro výrobní spotřebu (laboratoře, výzkumná centra)
- Vládní trh (hasiči, policie)
- Zemědělský trh (plodinová burza)

*Způsob koupě:*

- Služby běžné potřeby (maloobchodní prodej, např. Hervis Sports)
- Speciální či luxusní služby (plastická operace či specializovaný sportovní trénink určený pro profesionální sportovce)

Mateides a Ďaďo (2002) k této klasifikaci ještě přidávají služby s kontinuální a individuální produkcí, které jsou spotřebitelem vymáhány jen v určitém čase. Jedná se například o úrazové pojištění, kdy je plnění služby vymáháno pouze při zranění pojištěného.

Jak již bylo uvedeno výše, v marketingu se objevuje vysoké množství různých dělení, která vždy slouží k přesnější definici prostředí či oblasti, kde je daná služba poskytována a na co se zaměřuje. Specifickou skupinou služeb jsou také služby sportovní, které jsou hlavní podstatou tohoto textu, a proto jsou podrobně popsány v následující podkapitole 3.3.

### **3.3 Sportovní služby a jejich klasifikace**

Sportovní služby jsou specifickou oblastí služeb, jež jsou převážně využívány lidmi v jejich volném čase. Ekonomický rozvoj s sebou nese neustálé zdokonalování odvedené práce, které přináší lidem více peněz a více volného času. Lidé tento svůj čas stále více využívají pro pasivní (např. sledování sportovních akcí) i aktivní sportování (např. lyžování). S rostoucí poptávkou v oblasti sportovních služeb automaticky roste nabídka a tím se zvyšuje konkurenční boj v tomto odvětví. Konkurenční boj vede obecně ke zkvalitňování jednotlivých služeb, což zase vede ke zvýšení požadavků mezi zákazníky. Pro poskytovatele sportovních služeb to znamená, že úroveň svých služeb musí



neustále zlepšovat, pokud chtějí, aby se jim jejich zákazníci vraceli. Sportovní služby jsou ve většině případů závislé na opakované návštěvě.

Sportovní služby jsou většinou autorů (Čáslavová, 2009; Mullin, Hardy a Sutton, 2007) řazeny mezi sportovní produkt, který je definován v úvodu kapitoly 3.2. Podobně jako u služeb obecně, i u sportovních služeb se v odborné literatuře objevuje řada dělení.

Dělení sportovních služeb lze rozdělit dle dvou hlavních kritérií (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda, 2013), jimiž jsou zapojení zaměstnance do poskytování služby (spotřebitelské služby, odborné služby a výchovné služby) a hlavní motivy zákazníka pro využívání služeb (osobní potěšení, získání dovedností, snaha vyniknout, zlepšení či upevnění zdraví a tělesné zdatnosti).

### **3.3.1 Klasifikace služeb dle rozsahu zapojení pracovníka do poskytování služby**

Spotřebitelské služby jsou takové, které nevyžadují speciální přípravu a jsou obecně považovány za nejjednodušší (Ruda, Augustová, Šíma, 2012; Šíma, 2016). Mezi tyto služby se řadí pronájem nářadí či náčiní, drobný prodej a podobně. V kontextu této práce se může jednat o pronájem tělocvičny pro poskytování sportovních služeb pro děti, prodej svačín dětem či samotného sportovního vybavení pro děti jako jsou obruče, švihadla, balony, hokejky atd. Pro vykonávání této činnosti nejsou potřeba žádné specifické lidské kompetence. Takovouto službu může odpovědná osoba vykonávat po několikahodinovém školení a není zde potřeba žádná speciální kvalifikace.

Odborné služby mají z tohoto pohledu opačný charakter. Již z názvu je patrné, že pro vykonávání těchto služeb je potřeba odborná připravenost. Konkrétně se jedná o pozice sportovních fyzioterapeutů, zdravotních sester či trenérů specializovaných na rozvoj pohybových aktivit u dětí. Tyto profese s sebou přinášejí specializované poskytování služeb a bez vzdělání a praxe není možné je vykonávat. Odborné služby jsou charakteristické tím, že osoba poskytující službu se stává plnou součástí služby a buď službu provádí, dozoruje či ji koučuje.

Výchovné služby je možné rozdělit do dvou skupin, a to na služby, kde je výsledek závislý na poradci a na služby, kdy dochází k přeměně samotného klienta. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma skupinami je v tom, že v oblasti poradenství se klient vzdělává, ale většinou nechává odborné rozhodnutí na protagonistovi. Typické pro tuto skupinu je poradenství poskytované advokáty či notáři. Proti tomu stojí skupina služeb, kde dochází k přeměně osobnosti a poskytovatel se snaží vzdělat zákazníka tak, aby další činnost a zásadní rozhodnutí mohl vykonávat i bez dozoru poskytovatele. Typické je to pro oblast vzdělávání dětí ve škole i mimo ni. Jedná se o služby, které kromě získávání odborných informací působí také na rozvoj chování, vlastností a posun v sociálním postavení zákazníka. V soukromém sektoru platí, že na konci procesu by měl být zákazník změněn tak, jak si na začátku zvolil. Příkladem může být cvičení s cílem redukce váhy či nácvik kotrmelců u dětí. Takovéto služby jsou často poskytovány v soukromém sektoru a upozorňují na pozitivní přínos sportovních aktivit na životní styl. U dětí si rodiče dávají za cíl vybudovat u nich lásku ke sportu a tím jim zpříjemnit volnočasové aktivity v budoucnu a eliminovat rizika zapojení dětí v pozdějším věku například do part užívajících návykové látky.

### **3.3.2 Klasifikace služeb dle hlavních motivů zákazníků pro využívání služeb**

Osobní potěšení patří mezi nejdůležitější motivy zákazníka k účasti ve sportu. Taková účast je typická pro lidi, kteří sport milují a účastní se sportovních akcí kvůli sportu jako takovému a kvůli požitku, který v průběhu pohybové aktivity prožívají. Pro organizace poskytující sportovní akce je tento zákazník významný, protože poskytovatel nemusí vynakládat vysoké úsilí, aby zákazníka k pohybu motivoval (Ruda, Augustová, Šíma, 2012; Šíma, 2016). Tento motiv je typický pro tělesnou aktivitu u dětí v mateřských školách, kdy děti mají přirozenou radost z pohybu samotného.

Dalším motivem pro sportování bývá u zákazníků sportovních služeb touha po získání či zdokonalení svých dovedností. Tento motiv přivádí ke sportování nejen vrcholové sportovce, ale také sportovce amatérské (rekreační). Tento motiv je typický pro děti školního věku, kdy se zapojují do specializovaných

sportovních tříd. Příkladem může být základní škola Marjánka, kde má své fotbalové třídy AC Sparta Praha (sparta.cz, 2018).

Pro některé jedince může být motivem také snaha být jedinečný, tedy být lepší než ostatní a ve skupině vyniknout. Tato situace pak zákazníkovi přináší radost a pocit určité nadřazenosti či výjimečnosti. Tento druh zákazníka není těžké motivovat přes výsledek v soutěžním zápolení. Zároveň je zde ale určité riziko rozvoje dovedností, protože pro tento segment zákazníků je důležitější porazit protivníka než samotný individuální rozvoj. Pokud tento motiv u jedince převládá, pak hrozí stagnace sportovní výkonnosti či vyhoření a ukončení využívání služby při opakovaných prohrách. Tento druh zákazníka často ztrácí důvěru v sebe sama a v trenérovo vedení.

A v neposlední řadě jsou zákazníci často motivováni zdravým životním stylem, který vede ke kvalitnějšímu životu (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda, 2013). Fyzická kondice, lepší vzhled, kvalitnější životní styl, snížení pracovního stresu, kvalitní životospráva, to jsou přesně oblasti, které jsou v poslední době módní a služby spojené s těmito oblastmi jsou vysoce poptávané. V tomto segmentu se objevují dva druhy zákazníků. Na jedné straně jsou to ti, již si chtějí upevnit své zdraví a na druhé pak ti, kteří sportují z léčebných motivů (například redukce váhy). Z pohledu školního vzdělávání sem jistě spadá zdravotní tělesná výchova.

### **3.3.3 Klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka**

Šíma (2009) uvádí zajímavou klasifikaci, kde se zákazník sám aktivně služby účastní. Zahrnuje mezi ně služby pro potěšení zákazníka, služby pro zdraví a kondici, služby pro rozvoj schopností a dovedností, služby pro dosažení vrcholových výkonů, služby pro udržení kvality života a léčebné služby.

Služby pro potěšení zákazníka jsou z pohledu poskytování pro organizace relativně jednoduché. Jediné, co má organizace za úkol je připravit prostředí pro zákazníka, kde může pohybovou aktivitu nerušeně provozovat. Negativem těchto služeb je, že je velice často chce využívat vyšší počet zákazníků během tzv. hot hours (špička), kdy hrozí, že se překročí kapacita zařízení. V tomto směru je vhodné, aby organizace sportovní akce plánovala například přes sociální sítě, kde se zákazníci mohou závazně přihlásit a ostatní mají přehled, kolik lidí bude účastno. Příkladem může být aktuálně moderní lední hokej na venkovních

kluzištích, která jsou menšího rozměru a nevejde se tam více než 20 dětí. V případě, že rodič vidí, že na událost je závazně přihlášeno příliš mnoho lidí, může pro své děti hledat alternativní program.

Služby pro zdraví a kondici patří k relativně složitějšímu prostředí z pohledu odpovědnosti. Tato oblast je často spjata s pronajímáním prostor, výstroje či výbroje. Hlavním cílem organizace, z pohledu řízení vztahu se zákazníkem, se tak stává dozor nad jednáním svých zákazníků. A to proto, aby se zákazník sám nezranil, případně pronajaté zařízení nepoškodil. V této oblasti se často doporučuje, aby poskytovatel držel v průběhu využívání služby finanční zálohu.

Služby pro rozvoj schopností a dovedností se poskytují velice často v organizacích, které se specializují na sportovní či tělovýchovný rozvoj svých zákazníků. Příkladem mohou být školy a pohybové aktivity vyučované v povinných hodinách tělesné výchovy či v nepovinných sportovních kroužcích. Stejně služby jsou poskytovány i sportovními kluby. I přesto, že se u těchto služeb předpokládá vysoký vnitřní motivační impuls jedinců, je potřeba si uvědomit, že například v hodinách tělesné výchovy se objeví i tací, kteří musí být motivováni poskytovatelem služby, v tomto případě učitelem či trenérem (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda, 2013).

Další skupinou jsou služby pro dosažení vrcholných výkonů. Zde Šíma (2009) upozorňuje, že u těchto služeb dochází k plnému propojení cílů jedince s cíli organizace a postupnou strategickou prací se zákazník této organizace posouvá k vrcholovým výkonům ve vybraném sportovním odvětví. U těchto služeb je jedinec často veden větší skupinou odborníků (kondiční trenér, manažer sportovního úseku, hlavní trenér, fyzioterapeut, masér, sportovní lékař a další) a pro úspěšné poskytování služby je vždy důležité, aby opravdu došlo ke sjednocení cílů všech protagonistů uvnitř organizace.

Velice často se lidé věnují službám pro udržení kvality života. Tyto služby jsou mnohdy poskytovány skupinově a jsou vedeny odborníky na danou pohybovou aktivitu. Právě skupinové vedení s sebou může přinést určité problémy, jelikož se uvnitř skupiny mohou objevit jedinci, kteří mají rozdílnou kondiční připravenost. Pro jednoho tedy může být pohybová lekce příliš náročná a pro druhého naopak bez fyziologického účinku. Je tudíž nutné, aby organizace

tyto nedostatky odhalily co nejdříve a šetrně doporučily svým klientům navštívit vhodnější lekci, která jim zvýší kvalitu jejich životů. I v tomto hledisku je potřeba zákazníky vhodně motivovat a tím ovlivnit jejich budoucí očekávání (Ruda, Augustová a Šíma, 2012).

Léčebné služby logicky navazují na předcházející skupinu. Dá se říci, že se jedná o nástavbu služeb, které jsou určeny pro udržení kvality života s tím rozdílem, že léčebné služby už řeší určitý problém a cílí na zvýšení kvality života či vrácení jedince do zdravotního normálu. Na tyto služby se soustředí organizace, které chtějí, aby si jejich zákazníci zlepšili svou fyzickou kondici a zdraví. U těchto služeb převažuje lékařský charakter. Jedná se o služby rehabilitační, relaxační či redukční. V posledních letech se mezi tyto služby řadí i pohybová cvičení na snížení stresu (Šíma a Ruda, 2018). U zákazníků využívajících tyto služby často dochází ke ztrátě sebevědomí, protože si uvědomují svůj pohybový hendikep či mohou prožívat i bolest, například po operaci. Je proto potřeba, aby kromě odborné připravenosti měl poskytovatel také psychologické předpoklady a dokázal zákazníka vhodně externě motivovat, aby nechuť či bolest překonal, službu využíval opakovaně a následně ji i doporučil ve svém okolí. Rodiče dětí v předškolním věku mají v této oblasti často nízké znalosti a musí se spolehnout na poskytovatele a jeho vhodně formulovaná sdělení o důležitosti lékařské služby.

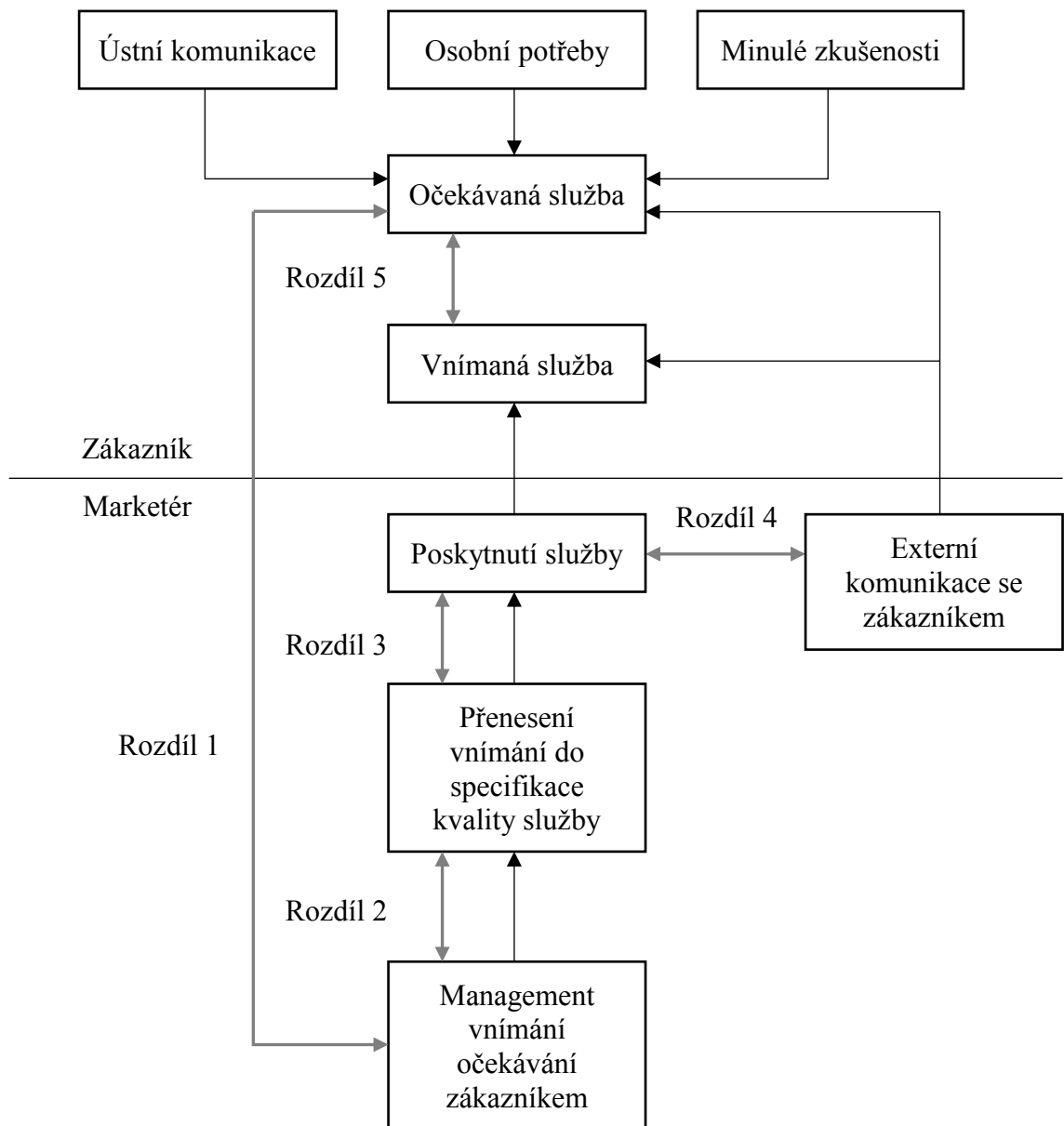
### **3.4 Kvalita služeb**

Pokud se chce organizace udržet dlouhodobě na trhu, pak je nutné, aby se soustředila na poskytovanou kvalitu své služby. Po zavedení vysoko rychlostního internetu (ADSL) v ČR v roce 2003 se skokově zvýšila konkurence uvnitř všech volnočasových odvětví. Výjimkou nejsou ani sportovní služby určené malým dětem. Rodiče dnes pomocí vyhledávačů mohou najít konkrétní informace ke všem službám včetně recenzí jiných rodičů a až na základě rychle získaných informací se rozhodnout o umístění svého dítěte do sportovního kurzu. I vzhledem k tomu, že spotřebitelem je dítě rodičů a rodiče jsou přirozeně připraveni svému dítěti poskytnout ten nejlepší servis, často ani časová náročnost dopravy dítěte do vzdálenějších zařízení není překážkou. Rámec přímých konkurentů se díky vysokorychlostnímu internetu pro poskytovatele razantně

rozšířil. V tomto kontextu je potřeba upozornit, že řada autorů (Grönroos, 1990; Patterson a Spreng, 1997; Rosen, Karban a Scribner, 2003; Douglas a Connor, 2003; Ruda, 2012; Ruda a Šíma, 2017) považuje kvalitu služeb za základní atribut konkurenceschopnosti a zároveň poukazují, že existuje přímá úměra mezi spokojeností zákazníka a samotnou kvalitou služeb.

Kvalita služeb je definována řadou odborníků a mezi nejkompexnější definice se řadí ta Cyndee Millerové (1993), která ji považuje za soubor vlastností a příznačných rysů, které jsou klíčové pro uspokojení potřeb zákazníka. Toto uspokojení je závislé na tom, jakou službu zákazník předpokládá neboli očekává. Z toho plyne, že tato definice je zaměřena na zákazníka. Prodávající tak poskytuje kvalitní službu, pokud bylo očekávání zákazníka naplněno. Stejnou logikou se dají společnosti, které naplní očekávání svých zákazníků považovat za poskytovatele, jež distribuují kvalitní služby. Kotler (2007) v této oblasti upozorňuje, že je nutné dělat rozdíly mezi kvalitou shody a kvalitou výkonu. Autor uvádí příklad, že i když u zákazníka jezdícího autem značky Hyundai bude vysoce překročeno očekávání (je zde vysoká kvalita shody) neznamena to nižší kvalitu u automobilu Lexus jen proto, že očekávání u nákupu luxusního vozu byla větší. Kvalita shody řeší především oblasti očekávání, tedy sliby poskytovatele služby. Pokud organizace deklaruje, že děti budou v rámci kroužků minimálně 3 hodiny denně cvičit a opravdu to tak je, pak je kvalita shody na vysoké úrovni. Neznamena to však, že kvalita výkonu v této organizaci je lepší než v organizaci konkurenční. Přehledný a stále aktuální model kvality služeb (obrázek 1) uvádí ve své publikaci Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1985). Model kvality služeb objasňuje hlavní požadavky na poskytnutí očekávané kvality služeb

Obrázek 1: Model kvality služeb



Zdroj: upraveno dle Parasuraman, Zeithamlová, Berry (1985)

Model kvality služeb odhaluje pět rozdílů určujících neúspěšné poskytnutí služby:

1. Rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu. Management nevnímá vždy to, co zákazníci chtějí. Ředitelé organizací poskytujících sportovní služby dětem se mohou domnívat, že rodiče si přejí vyváženou stravu pro své děti, ty však více zajímá sportovní odbornost personálu.

2. Rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby. Vedení organizace na jedné straně plně vnímá přání zákazníků, ale zároveň neurčí výkonnostní standard. Ředitel zařízení může po trenérech žádat sebevzdělávání, které však přesně nespecifikuje.
3. Rozdíl mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím. Zaměstnanci poskytovatele služby jsou neochotní či nejsou schopni postupovat dle vymezených standardů. Někdy může docházet i k tomu, že si standardy protirečí. Například když vychovatelé či trenéři mají věnovat čas rodičům při přebírání dětí, ale zároveň mají děti převzít co nejrychleji.
4. Rozdíl mezi poskytováním služeb a externí komunikací. Očekávání zákazníků (rodičů) jsou ovlivněna tím, co poskytovatel deklaruje ve své prezentaci či reklamě. Je-li na webové stránce instituce krásná fotografie tělocvičných prostor, avšak při příchodu rodiče zjistí, že tělocvična je zanedbaná, zkreslila externí komunikace zákazníkovo očekávání.
5. Rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou. Odkryje se, když zákazník nevnímá kvalitu služby správně. Trenéři mohou rodiče často informovat o úpravách a zlepšeních v organizaci. Rodiče si to však mohou vyložit tak, že v instituci je spousta věcí špatně.

Organizace poskytující sportovní služby pro děti se od sebe liší velikostí, dostupností, vybavením, zaměřením a cenou. Různorodost rodičů a jejich očekávání jsou možná ještě složitější. Jeden může považovat za důležité vysoké vzdělání trenérů, pro jiného může být důležitější vztah trenérů k dětem či vybavenost umývárny, které děti po sportování využijí. Poskytované služby musí co nejlépe identifikovat očekávání svých cílových zákazníků s ohledem na specifika jednotlivých služeb.

Na základě modelu kvality služeb výzkumníci (Berry a Parasuraman, 1991) postupně identifikovali pět základních dimenzí služeb, kdy uvedené pořadí určuje jejich důležitost (spolehlivost, ochota, jistota, empatie a hmotné zajištění). Pomocí těchto pěti dimenzí vytvořili model SERVQUAL, který je tvořen 22 indikátory. Tento model je podrobně popsán v kapitole 4.2.



### 3.4.1 Dimenze kvality služeb

Bruhn (2016) uvádí, že díky širokému pojetí kvality služeb je nutné identifikovat jednotlivé dimenze kvality služeb. Někteří autoři pojem dimenze označují také jako vlastnosti kvality služeb (Šíma, 2016). Samotných dimenzí se aktuálně může definovat nespočet, a to zejména kvůli obecnému různorodému pojetí služeb. Tento text se bude soustředit pouze na dimenze kvality služeb, které jsou využitelné v oblasti sportovních služeb.

Základní dimenze kvality služeb uvádí například Berry (1986), Mateides a Ďaďo (2002) či Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda (2013). Tito autoři je označují jako dimenze potenciální, dimenze procesní a dimenze výsledková.

1. Potenciální dimenze kvality služeb obsahuje výkonnostní a interpersonální předpoklady zaměstnanců pro poskytování služeb. V poskytování sportovních služeb pro děti se jedná hlavně o jednotlivé lidské kompetence jako je pečlivost, důslednost, samostatnost, organizační dovednosti či loajalita a spolehlivost.
2. Dimenze procesní se soustředí zejména na samotný proces poskytování služby. Zde je důležité, aby docházelo ke kvalitní interakci čtyř základních prvků edukačního systému, a to dítě, prostředí, učitel (trenér) a náplň sportovní lekce. Pokud dítě i trenér budou v dobrém rozpoložení, trenér bude mít připravenou lekci a tělocvična bude také připravena, pak poskytovateli nebrání nic v tom, aby poskytl službu vysoké kvality.
3. Výsledková dimenze kvality služeb hodnotí přínos poskytnuté služby po jejím využití. Zde je důležitá empatie a správná komunikační dovednost trenérů například v momentě, kdy rodič není spokojený s progresem vývoje sportovních dovedností svého dítěte.

Berry (1986) ještě doplňuje, že v oblasti dimenzí kvality služeb lze od sebe oddělovat tzv. služby rutinní a výjimečné. Rutinní dimenze kvality se vyznačuje poskytováním služeb za standardních podmínek. Jedná se o služby, které jsou často přesně popsány a poskytovatel takovou službu poskytuje téměř automaticky či může být poskytována roboticky. Mimo sportovní prostředí může být uveden

příklad bankomatu, který pokaždé stejně poskytne zákazníkovi buď službu vydání či vložení peněz. Ve sportovním prostředí se robotizace a tedy i 100% standardizace začala používat na recepcích, kdy je příchozí identifikován pomocí otisku prstu a díky tomu se mu automaticky spustí vstup do povolených prostor rekreačního centra. Berry (1986) ve svých textech samozřejmě nepíše o plné robotizaci tak, jak je běžná po roce 2015, ale uvádí, že jednotlivec může pořád dokola poskytovat jednu a tu samou rutinní službu. V oblasti služeb pro děti se může jednat o službu přebírání dětí od rodičů, ke kterému dochází denně nesčetněkrát. Oproti tomu dimenze výjimečné kvality služby se objevuje, pokud je služba něčím narušena. Zákazník v tomto směru hodnotí, zda si poskytovatel v této složitější situaci poradil či nikoli. U poskytování služeb dětem se s tímto případem občas setká každý trenér, například když by rodič jednoho dítěte chtěl řešit poskytovanou službu v čase, kdy probíhá samotná lekce. Trenér v tomto případě musí citlivě zvolit individuální přístup a pokusit se diskuzi odložit či velice rychle ukončit, aby mohl i nadále poskytovat kvalitní službu určenou dětem.

K tématu identifikace dimenzí kvality služeb se vyjadřují také Swan a Combs (1976), kteří uvádějí, že vnímání produktu (testování proběhla v oblasti zboží nikoli služeb) se dá rozdělit na instrumentální (technickou) a expresivní (emocionální) složku výkonu. Grönroos (1984) upozorňuje na to, že jejich teorie se dá využít také v oblasti služeb. Instrumentální složka v sobě nese technickou dimenzi produktu a popisuje proces spotřeby služby. Příkladem může být provedení lékařského zákroku v nemocnici či finanční transakce v bance. Expresivní složka se dotýká emocionální stránky služby. Jednalo by se o interakci lékař a pacient či klient banky a bankéř. Grönroos (1984) dále upozorňuje, že na rozdíl od zboží (hokejová hůl může být kvalitní i přesto, že byla prodána nevrlym prodejcem) se v oblasti služeb dimenze nedají oddělit. Z tohoto důvodu zpřesnil názvosloví v oblasti služeb a označil dimenze kvality služeb jako technickou a funkční. Lze říci, že Grönroosova technická složka kvality služeb plně koresponduje se Swanovou a Combovou instrumentální dimenzí kvality produktu a složka funkční pak s expresivní dimenzí. V oblasti sportovních služeb určených dětem je do značné míry složité posoudit technickou kvalitu poskytované služby, a to hlavně z toho důvodu, že rodič jako zákazník často

nedokáže odborně posoudit výsledek poskytované služby, například ontogenezi či psychomotorický vývoj dítěte. Naopak funkční kvalitu, která je spíše subjektivní, rodič posoudit může. V tomto směru se jedná o prostředí poskytované služby, interakci se zaměstnanci poskytovatele či posouzení samotné slíbené doplňkové služby, která je rodičům nabízena. Může se jednat například o spokojenost s místností pro rodiče, kde mohou na své děti čekat a například sledovat televizi nebo si v poklidu číst za využití volné WIFI, než se jejich děti po lekci převléknou.

### 3.4.2 Determinace kvality služeb

Určení kvality služeb je značně složité, protože jen těžko se dá odhalit kdo či co konkrétně dokáže přesně kvalitu určit. Mateides a Ďad'o (2002) uvádějí, že determinovat kvalitu služeb je možné ze tří hledisek, a to hledisko zákazníka, hledisko konkurence a hledisko organizace.

Hledisko zákazníka řeší tři oblasti poskytování služeb. V první řadě se jedná o potenciální dimenzi kvality služeb, kde v kontextu této práce rodiče hodnotí například vybavení tělocvičen. Druhá oblast je samotný proces poskytování služeb, kde příkladem může být zdvořilost personálu či trenérů. A poslední oblast je dimenze výsledné poskytované služby, kde rodiče hodnotí, zda je dítě po sportovní lekci spokojené či zda v delším časovém hledisku došlo k rozvoji psychomotorického vývoje jejich dítěte. V tomto pohledu je potřeba zmínit míru očekávání rodičů. Míra očekávání u rodičů odpovídá jejich minulé zkušenosti, jejich životním intencím či je ovlivněna doporučením známých či informacemi uvedenými při propagaci poskytovatele.

Hledisko konkurence je do jisté míry objektivnější než hledisko předešlé. Zde je důležité se na kvalitu služby podívat z pohledu toho, jak bude organizace vnímána v kontextu její konkurence. Tedy zda poskytuje služby vyšší či nižší kvality. Pokud se organizaci podaří vytvořit povědomí o kvalitnější službě, pak získává strategickou konkurenční výhodu. Kvalita služby v konkurenčním prostředí se porovnává v celém sektoru a dochází k porovnávání kvality uvnitř celého sektoru. Za kvalitní službu je považována ta, která je lepší než u konkurence. Neznamená to, že by rodiče museli být automaticky spokojeni,

ale pouze to, že v okolí lepší službu neseženou a musí se při potřebě spotřeby spokojit s tím, co je aktuálně nejlepší či patří k lepším.

Hledisko organizace je chápáno čistě jako pohled poskytovatele. Poskytovatel zde vystupuje v roli odborníka na sportovní služby a sám rozhoduje o tom, jaké jsou požadavky na kvalitu služeb, které poskytuje. Předpokládá se, že poskytovatel buď zaměstnává či si najme odborníky, kteří se vyznají v oblasti služby, která je v organizaci poskytována. Toto však neplatí v prostředí sportovních služeb, kde organizace často odborníky nemá či disponuje lidmi, kteří se za odborníky považují, ale jejich znalosti a zkušenosti tomuto statusu neodpovídají (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda (2013).

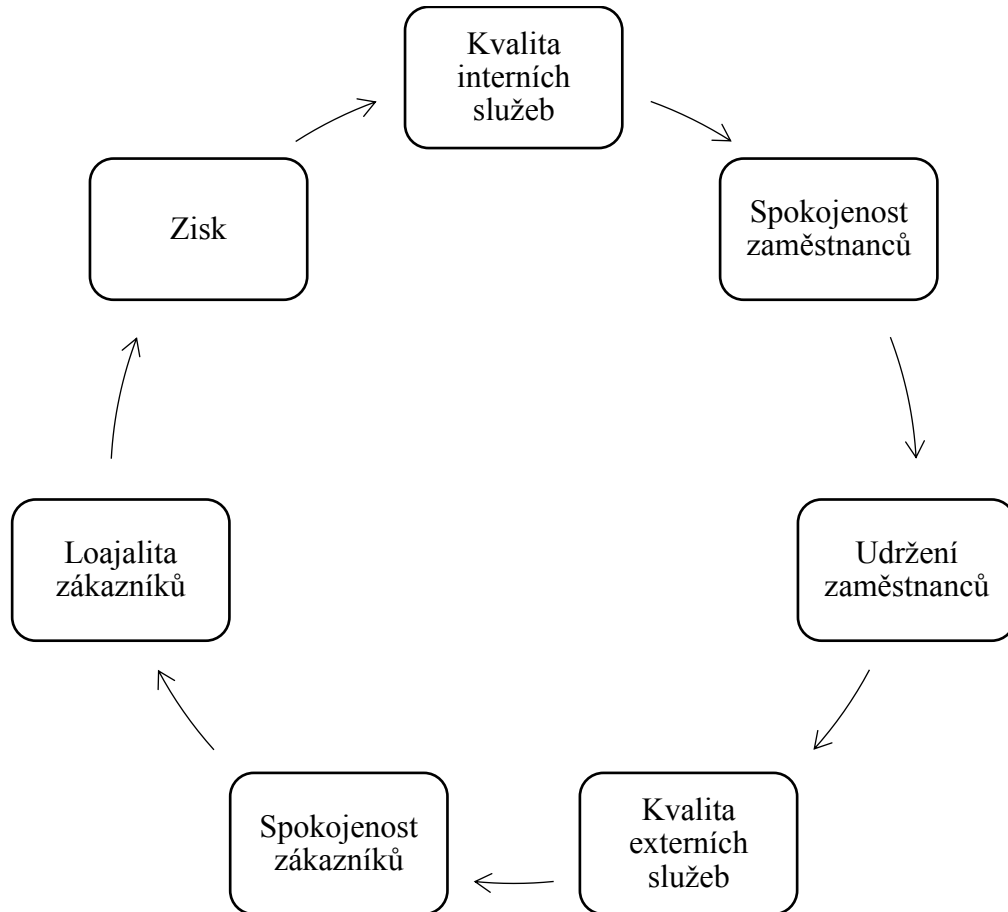
Odborníci (Mateides a Ďaďo, 2002; Šíma, 2016; Ruda a Šíma, 2017) se shodnou, že v praxi je potřeba výše uvedená hlediska kombinovat. Mateides (2001) toto propojení označuje jako magický trojúhelník, kde hledisko zákazníka určuje hladinu kvality služeb, hledisko konkurence managementu organizace určuje postavení a směřování v konkurenčním prostředí a hledisko organizace na základě zjištěných informací stanovuje vlastní normu pro kvalitu svých služeb. Tento tří-dimenziální model funguje synergicky a pro udržení ziskovosti organizace se musí kontinuálně vyvíjet.

### **3.4.3 Spokojenost a loajalita**

Spokojenost je většinou chápána jako komparativní úsudek, jenž vychází z vnímání vlastností produktu zákazníkem ve vztahu k jeho očekávání (Kotler, 2007). Pokud produkt nenaplní očekávání, je zákazník spíše zklamaný. Pokud je očekávání naplněno, pak zákazník prožívá pocity radosti. Jestliže je jeho očekávání překonáno, zákazník se stává velice potěšený a objevuje se vysoká pravděpodobnost, že produkt využije opakovaně. Z obchodního hlediska je potřeba si uvědomit, že vyšší spokojenost není finální fází, o kterou se organizace snaží. Cílem organizace je zvýšení ziskovosti a vzhledem k tomu, že spokojenost zákazníka může růst se sníženou cenou či se zvýšenou kvalitou služeb zapříčiněnou zvýšenými výdaji, neplatí, že zvýšená spokojenost vede k vyšší ziskovosti. Nic to nemění na tom, že spokojenost je velice důležitou přechodnou fází k docílení vyšších zisků. Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda (2013) tvrdí, že ziskovost organizací ve sportovním prostředí bude zajištěna,

pouze pokud bude fungovat koexistence spokojenosti interní a externí. Autoři vychází z obecného rámce ziskovosti (zobrazený na obrázku 2.) a doplňují, že je použitelný u většiny sportovních služeb.

Obrázek 2: Obecný rámec ziskovosti podniku.



Zdroj: vlastní úprava dle Hesketta, Sassereho a Schlesingera(1997)

Obecný rámec ziskovosti podniku říká, že dobré zacházení se zaměstnanci vede k vysoké kvalitě poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků díky tomu se podnik dostává k vyšším ziskům, které opět investuje do zvýšení interní i externí kvality služeb. Z modelu také vychází, že spokojenost a loajalita spolu souvisí a že jedna proměnná stoupá či klesá přímo úměrně druhé. Loajalita je obecně chápána jako věrnost, oddanost, upřímnost či poctivost (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda, 2013). Z modelu vychází, že každá organizace se setkává se dvěma druhy loajality. První je loajalita zaměstnanců, která je důležitá především z pohledu dělby práce. Loajální pracovník nemusí být nově školen, svůj díl práce zvládá vykonávat stále lépe a může tedy přicházet s řadou

inovací, které následně vedou ke zkvalitnění nabízeného produktu, což vede ke zvýšení ziskovosti. Druhá je loajalita zákazníků. Jsou-li zákazníci spokojeni se službou, objevuje se vysoká pravděpodobnost, že nabízenou službu budou využívat opakovaně, doporučí ji známým a přátelům, což také povede ke zvýšení zisků organizace.

Popp a Woratschek (2017) poukazují, že obecný rámec ziskovosti není použitelný v oblasti sportovních služeb specializujících se na fanouškovství a diváctví. Autoři provedli průzkum, ze kterého vychází, že pokud je zákazník fanouškem určitého sportovního klubu, například AC Sparta Praha, a vysoce se ztotožňuje se značkou, pak i při vysoké nespokojenosti s výsledky se loajalita ke klubu nemění. Fanoušek AC Sparta Praha nezačne fandit klubu SK Slavia Praha kvůli tomu, že hrají lepší fotbal a svým fanouškům (zákazníkům) poskytují službu vyšší kvality. Woratschek, Ströbel a Durchholtz (2013) provedli empirický průzkum, ze kterého vychází, že v oblasti sportovního diváctví loajalita není přímo závislá na spokojenosti zákazníků. Naopak v basketbalovém prostředí zjistili, že loajalita s neúspěchem stoupá a fenomén vysvětlili tak, že fanoušek klubu má při špatných sportovních výkonech vyšší zájem svému klubu v nesnázích pomoci, a proto se stává loajálnějším. Popp a Woratschek (2017) toto tvrzení korigovali a na základě dalších šetření připustili, že zvyšování loajality ke svému klubu se při neúspěchu zvyšuje jen krátkodobě a neplatí u velkoklubů, kde se neúspěch neodpouští. Nicméně potvrzují, že ani v tomto prostředí nedochází k přímé závislosti mezi spokojeností fanouška a jeho loajalitou ke klubu. Tito autoři stále tvrdí, že Heskettův, Sassereho a Schlesingerův (1997) obecný rámec ziskovosti v oblasti sportovního diváctví je neplatný.

### **3.5 Role zákazníka a spotřebitele**

V marketingovém prostředí se často objevují hesla „zákazník má vždy pravdu“ či „můj zákazník, můj pán“. Tato kapitola se pokusí vysvětlit, proč je zákazník nadřazený obchodníkovi a jak je ovlivněno zákaznicko spotřební chování.

McDonald (2006, s. 115) uvádí, že „*slova, která používáme k popisu těch, kteří používají naše služby, jsou na v určité úrovni metaforami, které naznačují, jak dané osoby vidíme my*“. V odborné literatuře se objevují dva základní

termíny, a to zákazník a spotřebitel. Foster (2002) říká, že zákazník je smyslem každého obchodu a že vztah mezi prodejcem a zákazníkem musí být rovnocenný. Stejný autor vysvětluje své tvrzení tak, že poskytovatel služby prokazuje laskavost zákazníkům tím, že jim slouží a na druhé straně zákazník prokazuje laskavost poskytovateli tím, že mu dává práci. Ve sportovním prostředí se může jednat o interakci učitele tělesné výchovy a žáka. Pelsmacker, Geuens a Bergh (2017) uvádějí, že v době vysokorychlostního internetu se uspokojování zákazníků v oblasti služeb stalo razantně těžší než v minulosti. Pro své tvrzení uvádějí 5 důvodů:

1. zákazník má přístup k vysokému množství informací online,
2. zákazník má málo času a často žije ve spěchu,
3. zákazník často nedokáže rozeznat rozdíly mezi produkty a tak je těžké ho zaujmout,
4. zákazník je náročný, protože aktuální globální nabídka je rozmanitá a panuje vysoká konkurence,
5. zákazník často čerpá interaktivní služby, které se mohou vyskytovat i ve virtuální realitě.

Na první pohled by se mohlo zdát, že spotřebitel a zákazník jsou synonyma. Ale není tomu tak, i když ve většině případů se pozice spotřebitele a zákazníka překrývají. Obecně se zákazník chápe tak, že je to ta osoba, která za produkt platí a spotřebitel je potom ten, kdo produkt využívá. Pokud si tedy jedinec koupí vstupenku na fotbalové utkání a sám zápas zhlédne, pak je zákazník i spotřebitel jedna osoba. Pokud však rodič zaplatí svému dítěti hodinu tancování, je zákazníkem rodič a spotřebitelem dítě.

### **3.5.1 Typologie zákazníka v kontextu služeb určených dětem**

V této oblasti doposud nebyl prezentován žádný výzkum, a tak je tato kapitola postavena na zatím nepublikovaném průzkumu autora. Tento průzkum proběhl mezi lety 2016 a 2018 v 10 soukromých institucích poskytujících sportovní služby pro děti v předškolním věku v Praze a účastnilo se ho 510 dotázaných rodičů (336 matek a 174 otců). Z průzkumu byli vyřazeni prarodiče, i když by teoreticky jejich postoje mohly být součástí měření.

Výsledky průzkumu neprokazují rozdílné postoje mezi muži a ženami, pokud se jedná o sportovní služby spotřebovávané jejich dětmi, a proto samotná níže popsaná typologie nepopisuje dělení dle pohlaví rodičů. Rodiče byli dle svých nároků rozčleněni do následujících 4 skupin:

- rodiče jednoho syna vychovávaného autoritářsky,
- rodiče více synů vychovávaných autoritářsky,
- rodiče jednoho dítěte (syn/dcera) vychovávaného tolerantně,
- rodiče více dětí, kde se vyskytuje syn i dcera vychovávaný/á tolerantně.

Průzkum ukázal, že nezáleží na tom, který sourozenec je starší, zda je to kluk či holka, ale relevantní se ukázal styl vychovávání dítěte. Nejvyšší nároky a nejvyšší zájem má skupina rodičů, která je označena jako „rodiče jednoho syna vychovávaného autoritářsky“. Tito rodiče se dají charakterizovat vysokým zájmem o náplň sportovních služeb s důrazem na odborné pochopení cvičení s dopadem na ontogenezi jejich syna. Tato skupina má také vysoký zájem o doprovodné služby, ať už hygienické, tak v oblasti občerstvení. Tito rodiče vyžadují plné využívání sportovních služeb pro své děti a často kontrolují poskytovatele, zda službu nikterak oproti deklarovanému standardu nezměnil.

Pokud se v takovéto rodině narodí další syn či synové, pak se nejvyšší nároky do jisté míry otupí. Tito rodiče mají i nadále zájem o náplň sportovních služeb s důrazem na odborné pochopení cvičení s dopadem na ontogenezi jejich synů, ale již podrobně nezkontrolují doplňkové služby a z časových důvodů instituci již nekontrolují. U této skupiny je již vybudovaná důvěra k instituci.

Pokud se rodiče rozhodli své první dítě vychovávat tolerantně, řadí se do třetí skupiny. Zde se typický rodič zajímá o náplň poskytovaných služeb, ale nedbá na odborné pochopení cvičení. Pokud se rozhodne posuzovat samotnou službu, tak pouze z laického pohledu a není ochoten se v dané oblasti vzdělávat či jakkoli trávit čas nad pochopením cvičení dětí. Typické pro tuto skupinu je, že rodič služby často kontroluje a pouští se do dlouhých neoborných diskuzí s ostatními rodiči.

Poslední skupinou jsou rodiče, kteří mají více dětí a rozhodli se je vychovávat tolerantně. Tito rodiče příliš nezkontrolují náplň služby a jejich hlavním cílem je pro své děti zajistit relativně levné aktivní hlídání dětí. Tito rodiče téměř nikdy



nekontrolují samotný průběh poskytování služeb a ani si nikdy na službu nestěžují. Důvodem zvolení instituce, kde jejich dítě využívá sportovních služeb, je skutečnost, že instituce poskytuje atraktivní službu v okolí jejich zájmu, tedy v blízkosti jejich domova či zaměstnání.

### 3.5.2 Spokojenost zákazníka

Olivera (1997) popisuje spokojenost zákazníka jako příjemnou hladinu uspokojení zákaznickovy spotřeby. Tedy spotřebovaný produkt přinese zákazníkovi užitek. Jiní autoři (Patterson a Sprenga, 1997) poukazují na fenomén očekávání. Tito autoři tvrdí, že zákazník je spokojený tehdy, pokud je jeho veškerým očekávaným požadavkům vyhověno. Pokud tomu tak je, stávají se tito zákazníci loajálními a budou službu využívat opakovaně a kromě toho, budou i ochotni službu doporučit svým přátelům a známým. Cronin, Brady a Hult (2000) dodávají, že je velice důležité dosáhnout spokojenosti zákazníka, protože její podstatou je budoucí chování zákazníka. Jestliže je vedení společnosti přesvědčeno o spokojenosti svých zákazníků, nemusí mít žádnou starost, že by se jim tito zákazníci v budoucnu nevraceli.

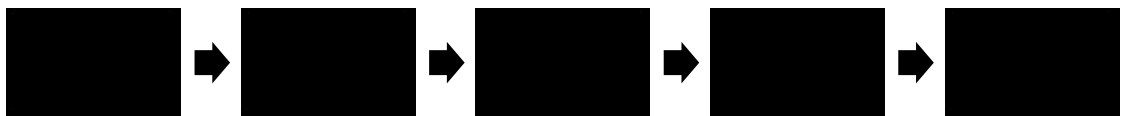
Aby se organizace mohla správně rozhodnout, kam budou v budoucnu směřovat, je nezbytné, aby se soustředila na měření spokojenosti zákazníků s jejich službami. Řada autorů (Nenadál, Petříková, Hutýry a Halfarová, 2004) považuje měření spokojenosti svých zákazníků jako hlavní nástroj pro získávání tzv. feedbacku k poskytovaným službám. Toto měření managementu poskytne neustálý přísun informací nejen o samotném vnímání služeb, ale také o rostoucím očekávání a organizace díky tomu může své služby upravovat tak, aby byla schopna uspokojit zákaznickovy potřeby. Foret (2011) dodává, že hlavním smyslem jakéhokoli podnikání musí být zákazník. Proč by tomu tak mělo být, Foret (2011) popisuje takto:

- Pokud je zákazník spokojený, pak zůstává věrný, vrátí se a zaplatí si službu opakovaně.
- Pokud je zákazník spokojený, pak je ochoten za službu utratit vyšší částky či si koupit větší množství doplňkových služeb.
- Pokud je zákazník spokojený, nemá problém službu doporučit svým známým a přimět je k vyzkoušení služby.

- Pokud je zákazník spokojený, nemá problém službu relevantně a otevřeně posuzovat či porovnávat s konkurencí, což pobízí k inovacím a následnému zvýšení kvality poskytované služby.
- Na závěr autor připouští, že je mnohem snazší si udržet stávajícího klienta než získávat nového a budovat u něj loajalitu.

Kotler (2007) k tématu doplňuje, že organizace se musí kromě zákazníků také soustředit na své zaměstnance, protože právě oni se dostávají do přímé interakce se zákazníkem či spotřebitelem a výrazně ovlivňují konečnou spokojenost zákazníka, a tedy i zdravý růst zisků z poskytovaných služeb. Tento řetězec je znázorněn v obrázku 3.

Obrázek 3: Řetězec pro dosahování zisků ve službách

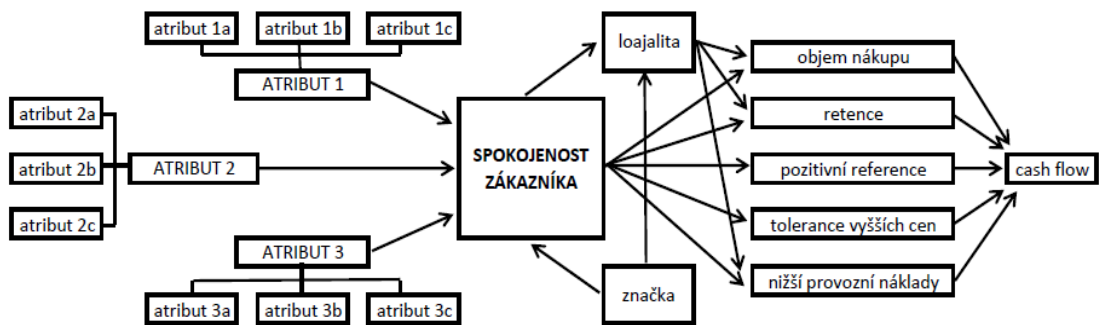


Zdroj: vlastní úprava dle Kotlera (2007)

V první fázi Kotler (2007) uvádí, že je potřeba správně vybírat zaměstnance a následně je školit, a to zejména ty zaměstnance, kteří přicházejí do přímého kontaktu se zákazníkem. Pokud tomu tak je, jsou zaměstnanci spokojenější a pracovitější. Toto následně vede k účelnějšímu vytváření hodnot u zákazníků a k opakovanému nákupu služby, tedy vybudování loajality. Vzhledem k tomu, že většina služeb je závislá na opakovaném nákupu, dochází v tomto směru ke zdravému rozvoji organizace a růstu zisků, které poskytované služby generují. Tento rámec je plně použitelný v oblasti sportovních služeb, které jsou určeny pro děti v předškolním věku.

Komplexnější pohled na spokojenost zákazníka uvádí Kislíngrová (2008), kdy říká, že existuje vysoké množství proměnných, které jsou jedinečné a typické pro každou jednotlivou organizaci. Proměnné označuje jako atribut 1, atribut 2, atribut X. Jedná se o obecné dimenze, které mají nespočet dalších svých indikátorů, jež musí být stanoveny individuálně pro každou instituci zvlášť. Model spokojenosti zákazníka Kislíngrové (2008) je zobrazen v obrázku 4.

Obrázek 4: Obecný model spokojenosti zákazníka



Zdroj: vlastní úprava dle Kislingerové (2008)

V oblasti poskytování sportovních služeb se mohou atributy měnit v závislosti na druhu poskytované služby či prostředí poskytované služby.

### 3.5.3 Loajalita zákazníka

V oblasti marketingu služeb je loajalita zákazníka jedním z nejvýznamnějších témat (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda, 2013). V dnešní globální době musí organizace neustále inovovat, aby se dokázaly ve vysoko konkurenčním prostředí prosadit. Zisky poskytovatelů služeb jsou závislé na opakovaném využívání služeb (opětovný nákup) ze strany zákazníka.

Loajalitu zákazníka popisují Kozel (2006) a Lošťáková (2009) jako pozitivní mentální vztah mezi zákazníkem a organizací. Tento pozitivní mentální vztah vytváří emocionální pouto zákazníka k jednomu či několika málo poskytovatelům služeb. Vysekalová (2014) k tomu doplňuje, že právě silný emocionální vztah vede k přesvědčení zákazníka o vysokých kladech poskytovatele dané služby. Obecně se dá loajalita zákazníka pojmout ze tří směrů.

1. První směr sleduje pouze chování zákazníka. Tento směr sleduje výhradně opakované nákupy a je ledována historie nákupů jedince. Je to teoretický rámec, který zkoumá hlavně minulost a nebere zřetel na budoucnost. Jedná se o velice strohou definici, jelikož nebere v potaz žádný další jev jako například doporučení, stížnosti či kolísání cen. Tento směr je definován například Zinsem (2001).

2. Druhý směr se zaměřuje zejména na přístup zákazníka. Je to směr, který prosazují Gremler a Brown (1996) a De Ruyter, Wetzls a Blömer (1998). Tato definice loajality zákazníka směřuje spíše do budoucnosti a zkoumá doporučování produktu či závazek k další spotřebě. Pokud má zákazník k poskytovateli vybudován kvalitní vztah, pak dle autorů zvyšuje svou preferenční loajalitu.
3. Třetí pohled je kombinací předcházejících dvou, a proto je tato definice v současnosti považována za nejužitečnější. Tento směr zkoumá kromě minulého chování (historie nákupů) také doporučování a ochotu zakoupit si například sportovní službu dopředu v rámci sezónního vstupného či dítěti zaplatit sportovní kurz na celý školní rok dopředu. Autoři Tomek a Vávrová (2009) uvádějí, že loajální je takový zákazník, který zaujímá pozitivní hledisko k poskytovateli, je ochoten produkt doporučit a je ochoten si službu zaplatit předem a ke službě se tak opakovaně vrací.

K tématu se také zajímavě vyjadřují Storbacka a Lehtinen (2001), kteří upozorňují, že loajální zákazníci se nerodí sami, každá organizace si loajálního zákazníka musí sama vypěstovat. I když je výše uvedené tvrzení logické a jasné, mnohokrát organizace zapomínají, že právě vybudování pevného vztahu se zákazníkem musí být jeden z hlavních cílů organizace, pokud se chce prosadit v globálním vysoce konkurenčním prostředí.

V prostředí služeb určených malým dětem je vytvoření zákaznickovy loajality složitější než v ostatních prostředích, a to především proto, že spotřebitelem služby je dítě, a nikoli rodič, který službu platí. Může tedy nastat situace, kdy rodič jako zákazník bude se službou spokojený, ale protože například z časových důvodů nemůže do sportovního kroužku dítě dopravovat, pak se plnohodnotná loajalita vůbec nevytvoří. Plnohodnotná loajalita je v tomto kontextu zdůrazněna, protože i když dítě přestane na kurz docházet, spokojený rodič může službu doporučit svým známým pro jejich děti. Případně může nastat i situace, kdy například samotné pětileté dítě požádá rodiče, aby do kroužku již nemuselo docházet. Často se toto děje u dětí, které docházejí na lekce plavání a dítě má z vody strach.

### 3.6 Ekonomický dopad sportovních služeb

Probíhající proces globalizace má celkově značný dopad na sport zejména díky rozvoji komerčního průmyslu, který následně ovlivňuje zákazníky ve sportu. V této kapitole je představen ekonomický rozměr sportovních služeb, poněvadž právě tyto služby jsou z velké části považovány za hnací sílu globalizace a změn radikálně ovlivňujících podnikání ve sportovním odvětví (Carrillat, Jaramillo a Mulki, 2009).

V poslední dekádě můžeme sledovat obrovský rozvoj sektoru služeb, a to především ve státech s rozvinutými ekonomikami (Kotler a Keller, 2007). Tento trend se postaral o to, že dříve pouze lokální sportovní odvětví bylo posunuto na mezinárodní úroveň. Ve snaze plně pochopit tento růst je důležité znát specifika sportovního prostředí. Je nutné mít na paměti, že sportovní výrobky a služby se nedají zcela popsat dle tradičních definicí. Tato kapitola se věnuje procesu hodnocení spotřebitelů z pohledu marketingu v oblasti nehmotných sportovních služeb. Zákazník je v tomto případě v pozici diváka. V tomto prostředí hrají velkou roli média, jež do jisté míry manipulují zákazníka sportovních služeb (Boyle, Haynes, 2009).

V zahraniční literatuře (Carrillat, Jaramillo, Mulki, 2009; Rowe, 2003; Mullin, Hardy, Sutton, 1993; Chelladurai, 1992) je běžné řadit produkt sportovního diváctví mezi sportovní služby, a proto je zároveň řazen mezi součásti celosvětového rozvoje služeb. Sportovní utkání, například fotbalová, jsou v podstatě metaforou divadla, kde sportovci jsou v pozici herců a poskytují své služby zákazníkům (divákům). Zákazníci si v tomto případě kupují výkon sportovců či zážitek.

Skutečnost, že služby jsou nadřazeny výrobkům, si obchodníci uvědomili již začátkem 80. let (Grönroos, 1984; Lehtinen, 1983). Do té doby se podnikatelé soustředili výhradně na prodej výrobků, jako jsou auta, oblečení či jídlo. S rozvojem služeb se začaly objevovat i zcela nové druhy zaměstnání. V posledním desetiletí vzniklo (v rozvinutých ekonomikách) 90% nových pracovních míst právě v sektoru služeb (O'Reilly, Berger, Hernandez, Parent a Seguin, 2012).

Význam odvětví služeb v zemích s rozvinutou ekonomikou je značný. Existuje několik převažujících vysvětlení pro růst odvětví služeb, včetně rostoucí úrovně příjmů, urbanizace, deregulace, míry zaměstnanosti žen a obecně růstu HDP. Tím nejvýznamnějším je změna ve složení poptávky. Ve vyspělých zemích je export služeb razantně vyšší než import. Specializace na národní a mezinárodní úrovni se díky globalizaci vyplácí. I vzhledem k dosavadním ekonomickým výsledkům se spekuluje o takzvaném „globalizovaném hospodářství“.

### 3.6.1 Síla médií a vnímání sportu

Američtí autoři Boyle a Haynes (2009) uvádějí, že média mají velký vliv na výrobu, služby a šíření informací v souvislosti se sportem v moderním světě. Na jedné straně tvrdí, že existuje nezávislý rozvoj sportu, který se vyvinul na základě pohlaví, rasy, etnického původu či státní příslušnosti. Na druhou stranu upozorňují na důležitou, ne-li ústřední, roli médií v komunikaci a šíření sportovního evangelia již od počátků moderní sportovní historie. Média obecně poskytují podrobný přehled o minulém, současném i budoucím dění, a to nejen ve sportu. Boyle a Haynes dále poznamenávají, že televize a internet jsou našimi hlavními zprostředkovateli kontaktu se světem sportu, avšak zároveň nepřímo utvářejí naše představy o národnosti, rase, pohlaví či zdravotním postižení. Média představují prostředí, ze kterého lze pochopit naše sociální, kulturní, ekonomické a politické životy.

Někdo by mohl namítat, že média uměle navyšují prestiž některých sportovních služeb tak, aby se lépe prodávaly, a tím ničí přirozené sportovní prostředí. Toto je však pochopitelné. Hlavní média jsou nucena platit vysoké poplatky za vysílací práva a licence, a proto je přirozené, že se následně snaží maximalizovat výnosy ze svých investic. Příkladem může být mediální rozruch před sportovními utkáními mezi Českou republikou a Slovenskem. Některé sportovní přenosy jsou proto vysílány pouze v komerčních televizích, které využívají rozpočítání nákladů na jednotlivá připojení. Proti tomuto se částečně staví vlády a regulují sportovní přenosy tak, aby alespoň část byla vysílána veřejnoprávní televizí a tím i zdarma pro zákazníky. Jedná se o snahu ochránit kulturní práva sportovních fanoušků.

Úspěšným projektem, který média pozvedla, je také Univerzitní sport divize I ve Spojených státech amerických. Jedná se o amatérský sport, který se stal fenoménem. Například vysokoškolský univerzitní basketbal je často považován za atraktivnější než NBA. Kaňkou celého projektu je ovšem zuřivé sázení na univerzitní sport, které narušuje ideál plně amatérského sportu. Nicméně i přesto se jedná o velice úspěšný projekt, jenž je podporován médii.

Důkazem toho, že média nejsou všemocná, může být další příklad z USA, kdy se televize pokusila připravit konkurenční letní soutěž amerického fotbalu (XFL), která ovšem po jedné sezóně zkrachovala.

Relativní dopad médií může být viděn ve skotském městě Glasgow při fotbalových utkáních tamějších celků Rangers a Celtic. I přes snahu médií zesílit a zviditelnit sounáležitost fanoušků s určitým týmem se to nedaří. Je tomu tak zejména proto, že podpora Rangers i Celtic je založena na náboženském základu, který je rozhodující a neovlivněný médii.

V tomto případě je skutečnou výzvou odolání „modernímu“ mediálnímu tlaku, jenž vyvolává napětí na hřišti i mimo něj. V kontextu neustále rostoucí ekonomiky sportovních služeb je nutné uznat sílu médií, která ovlivňují vnímání sportovních služeb spotřebiteli ve prospěch těch nejchytřejších dodavatelů sportovních služeb. Jinými slovy, prostřednictvím silných vztahů s médii mohou sportovní organizace dramaticky navýšit hodnotu svých produktů či značek.

### **3.6.2 Globalizace, sponzoring a služby**

Pořádání mezinárodních sportovních událostí se stalo podivuhodným závazkem, jež jsou velké podniky nuceny podporovat v zájmu zachování jejich úspěchu. Jedná se o světové sportovní události (World Cup, Olympijské hry, Mistrovství světa, Formule 1 aj.), které zajímají celý svět, a proto jsou podporovány převážně nadnárodními společnostmi. Pomyslný trojúhelník mezi sportem, sponzory a médii je založen na geografickém základu. Nadnárodní společnosti budou podporovat akce pouze tehdy, pokud média zajistí celosvětový rozsah své působnosti. Jedině v tomto případě se společností vyplatí investovat do těchto projektů, a tím pomoci rozšířit své služby do celého světa. Není tedy divu, že růst sportovního sponzoringu je úměrný vývoji mediálního průmyslu a globálního podnikání. Například ve Velké Británii vzrostl sponzoring sportu z 37 milionů

amerických dolarů v roce 1980 na 504 milionů amerických v roce 1998 (hodnoty jsou uvedeny v USD) (Tošović, 2009). Během posledního desetiletí pak stoupl ještě o dalších 80 %. Tyto údaje je třeba zvážit v celosvětovém měřítku, kde se sponzorování vyvíjelo v podobném tempu jako ve Velké Británii. V roce 1989 bylo použito pouze 1,5 miliardy amerických dolarů (Tošović, 2009). Tato částka však postupně rostla, až v roce 1999 dosáhla hodnoty 10 miliard amerických dolarů (Tošović, 2009). V roce 2011 bylo využito téměř 20 miliard amerických dolarů (Thompson, 2012). Logika sponzorování sportu nadnárodními společnostmi je velmi jednoduchá. Spojení s domácí či mezinárodní sportovní akcí umožňuje zadavateli být vidět ve velmi pozitivním světle právě na cílových trzích. Mezi hlavní cíle sponzoringu jednoduše patří zvýšení či upravení veřejného mínění o společnosti či značce nebo zvýšení povědomí o produktech nebo službách společnosti. Formule 1 může být dobrý příklad sportu, jenž je podporován na místní i mezinárodní úrovni. Jedná se o sport, který je velmi atraktivní, okouzlující, drahý, nebezpečný, vzrušující a pořádá se na globální úrovni. Není lepšího sportu pro společnost, pokud se chce prezentovat místně, a zároveň díky televizi a internetu oslovit celý svět v jednom. Formule 1 se přesouvá z kontinentu na kontinent a každé dva týdny navštíví jiný region. To s sebou přináší spoustu možností, jak uplatňovat sponzoring místně, regionálně i mezinárodně.

Globalizace sportu a s ním i sponzorství jsou velice důležité pro místní rozvoj, kdy se do regionů dostávají peníze na rozvoj lokálních sportovních služeb (například výstavba sportovišť).

Od dob průmyslové revoluce se svět mění neuvěřitelnou rychlostí, se kterou je spojen taktéž technologický pokrok. Tento fenomén se objevuje ve všech možných odvětvích, které ať už přímo či nepřímo ovlivňují sportovní prostředí.

### **3.6.3 Sport a interaktivní televize**

V posledních deseti letech došlo k velikému rozvoji technologií, které využívají veškerá média. Postupný přechod k vysoce rychlostním internetovým připojením se stal základem pro přenosy ve vysoké kvalitě. Tento systém rychlého stahování dat postupně nabídne sportovním fanouškům po celém světě téměř absolutní



kontrolu kdy, kde, jak a co chtějí sledovat. Vrcholem by mělo být připojení, díky němuž se fanoušek na dálku zapojí do dění takovým způsobem, že bude mít možnost alespoň částečně na tomto dění participovat a ovlivnit tak výsledek závodu.

Díky nově se vyvíjejícím softwarům bude interaktivní připojení moci poskytnout vytvoření individuálního profilu, jenž následně nabídne příležitost k přizpůsobení marketingu, sponzoringu a elektronické komerce na základě získaných dat.

Interaktivní televize jsou všeobecně oblíbené mezi sázkaři. V této souvislosti není tajemstvím, že interaktivní sázení během živých vystoupení je považováno za hlavní zdroj příjmů v souvislosti s interaktivními televizemi. I samotné loterijní společnosti často využívají sportovních událostí, týmů a soutěží pro své zviditelnění:

Bwin.com (fotbalový klub Real Madrid C.F.)

Betfair (fotbalový klub Manchester United F.C.)

Bet-at-home.cz (hokejový klub HC Sparta Praha)

Synot Tip, a.s. (1. FC Slovácko –fotbal, Nowis team – rychlobruslařský oddíl, jehož členem je i Martina Sáblíková)

Chance a.s. (hokejový tým HC Slavia Praha)

TipSPORT,a.s.(TipSPORT extraliga –nejvyšší hokejová liga)

Fortuna sázková kancelář, a.s. (Fortuna extraliga – nejvyšší florbalová liga)

Tipgames a.s. (Tipgames extraliga – nejvyšší hokejbalová liga).

Z výše uvedených příkladů je patrné, že loterijní společnosti mají zájem téměř o jakýkoli sport (profesionální i amatérský) tak, aby své služby dokázaly poskytnout co nejširšímu spektru zákazníků.

Sport již od nepaměti patří mezi druh propagace, o který je mezi korporacemi největší zájem. Sport je relativně levný (nebo alespoň některá sportovní odvětví) a odehrává se v něm enormní drama, jež diváka velmi láká. S příchodem digitálních platforem se plně otevřela možnost nabízet stovky sportovních kanálů, které se specializují jen na jeden určitý sport (např. ESPN Tennis, ESPN NHL, The Fishing Channel, The Dancing Channel aj.). Specializované kanály

posunuly nabízení sportovních služeb zase o něco dále. Například kanál ESPN Tennis zařazuje do svého vysílání vysoké procento vzdělávacích dokumentů pro trenéry či návody pro trénink amatérů.

## 4 Metodologická část

Pro úspěšné vedení organizací je nevyhnutelné, aby management dokázal řídit organizaci systematicky a efektivně. Aby organizace byla schopna fungovat dlouhodobě, musí se soustředit na uspokojení současných zákazníků a zároveň zacílit na nové. Proto je důležité, aby organizace poskytovala služby v co nejvyšší kvalitě. Úroveň kvality je vhodné kontinuálně sledovat a vždy ji pečlivě plánovat, řídit a zabezpečovat její růst. Přístupů pro měření kvality služby je mnoho a obecně se dělí na objektivní, kde dochází k odbornému hodnocení kvality služeb s využitím objektivních metod, a na subjektivní, kde je důležitý pohled zákazníka, který nemusí být odborníkem na službu, ale je důležitý jeho pocit neboli vnímání samotné služby. Příkladem může být například zdravotní tělesná výchova dětí poskytovaná soukromou organizací, kde rodič jako neodborník nedokáže přesně určit, zda cvičení má či nemá fyziologický účinek objektivně, ale subjektivně může říci, zda je s kvalitou služby spokojen a je tedy ochotný za tělovýchovnou službu zaplatit. Měření kvality služeb je proto pro organizace důležitým aspektem pro jejich budoucí rozvoj.

### 4.1 Měření kvality služeb – objektivně

Objektivní hodnocení kvality služeb je zpravidla řešeno samotným managementem organizace či externími specialisty, kteří hodnotí procesy probíhající uvnitř podniku. Tato kapitola rozebírá nejčastěji používané postupy pro zkvalitňování služeb.

#### 4.1.1 Audit kvality

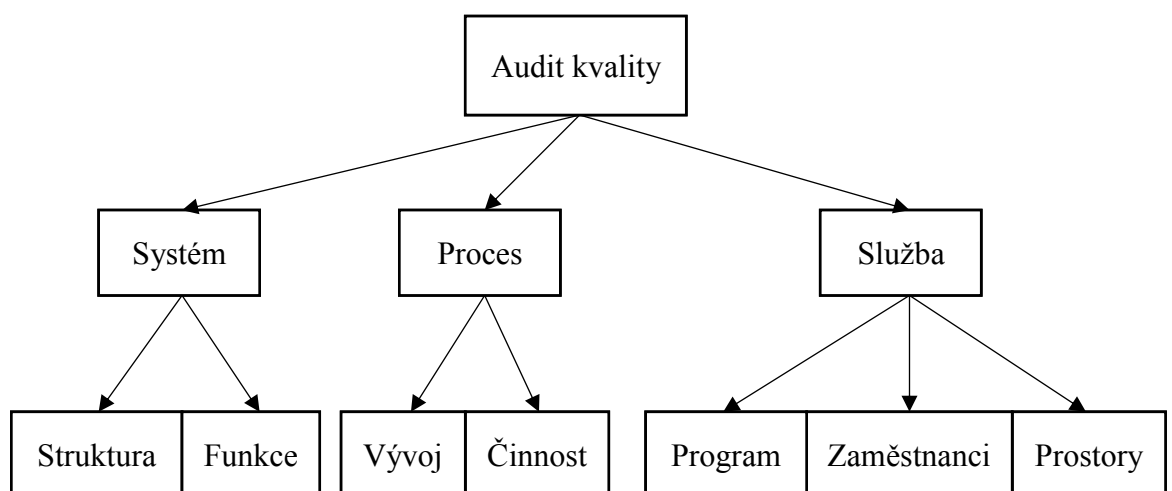
Auditem kvality firma hodnotí kvalitu služeb z úhlu pohledu samotného poskytovatele služeb. Procesy poskytování služeb jsou podrobeny podrobnému a systematickému přezkoušení nezávislymi interními či externími odborníky. Předmětem auditu je systém řízení kvality podniku. V rámci tohoto přístupu hodnocení se nepřezkoumává samotná kvalita, ale také různé struktury, procesy a cíle podniku (Gaster, 1996). ČSN ISO 8402 popisuje audit kvality jako nezávislé a systematické posuzování činností organizace a zda tyto činnosti odpovídají plánovaným záměrům. Jestliže se realizují neefektivně, není možné, aby byla poskytována kvalitní služba (Dvořáček a Kafka, 2005). Obecně se má

za to, že audit kvality by měl probíhat ve všech společnostech, které se chtějí udržet na aktuálním trhu (Duff, 2009; Sedláček, 2006), a to z následujících důvodů:

- kvalita poskytované služby je považována za konkurenční výhodu,
- většinou platí vztah, že vyšší kvalita přináší vyšší příjmy poskytovateli,
- nevalná kvalita vede naopak ke snížení příjmů a zvyšují se přímé i nepřímé náklady,
- a v neposlední řadě fakt, že pokud neprobíhá průběžná kontrola procesů uvnitř podniku, pak se kvalita poskytované služby v čase zpravidla zhoršuje.

Dle Dvořáčka (2003) se audit kvality provádí s cílem posoudit, zda nedochází k rozporu v oblasti mezi tím, co společnost svým zákazníkům slibuje a následně poskytuje, dále pak zda jsou dodržovány stanovené standardy a normy při poskytování služeb a ověření a plnění právních norem. Sedláček (2006) doplňuje, že při auditu kvality se také získají podklady pro posuzování systému kvality. Pokud audit proběhne v pořádku a je objektivně potvrzeno, že organizace poskytuje kvalitní službu, může získat od specializovaných společností certifikaci systému kvality. Konceptualizace modelu auditu kvality je uvedena na obrázku 5.

Obrázek 5: Konceptualizace modelu auditu kvality



Zdroj: upraveno dle Dvořáčka (2003)

Ruda a Šíma (2017) doporučují využití modelu auditu kvality ve sportovním prostředí, protože v oblasti poskytování sportovních služeb je stěžejní, aby procesy uvnitř sportovních organizací probíhaly na nejvyšší úrovni a bylo dohlédnuto na správné poskytování sportovních služeb i z pohledu fyziologického, a tedy nedocházelo při sportování k poškození zákaznickova organismu.

#### 4.1.2 **Mystery shopping**

Tato metoda spočívá v „nastrčení“ fiktivního zákazníka do reálného prostředí, které je zkoumané. Zaměstnanci o něm nemají během své práce tušení, a tak figurant může sledovat, jak se zaměstnanci chovají, jak jednájí se zákazníky, čistotu prostředí či jiné oblasti, které jsou zadavatelem zadány. Může i vyvolávat krizové situace a vystupovat jako problémový zákazník, aby zjistil, jak se chovají pracovníci pod tlakem nebo v nepříjemném prostředí. Tento fiktivní zákazník zkoumá, zda je vše podle standardů firmy, a svá zjištění sepisuje do připraveného formuláře, ze kterého se hodnotí úspěšnost kontrolovaného podniku. Obecně je doporučováno, aby měření provádělo několik osob, které nejsou na sobě závislé a tím zajistit objektivitu šetření (Wilson, 1998).

Ve sportu se podle Ritchieho, Burnsové a Palmerové (2005) využívá mystery shoppingu nejvíce ve velkých fitness a wellness centrech. Zkoumá se zejména chování, ochota a odborné znalosti personálu, doba strávená čekáním na službu a čistota prostředí. Ennew, Reed a Binks (1993) využili tuto metodu pro měření kvality služeb při výuce sportovních dovedností v rekreačním sportu a považují tuto metodu za vhodnou například při výuce lyžování či jiných složitějších sportovních dovedností. Do předškolních zařízení by v rámci mystery shoppingu mohl přijít fiktivní rodič, který by uvažoval o využití služeb organizace a v rámci šetření by ověřoval, zda zaměstnanci plní všechny své úkoly dle standardů organizace.

Velice podobně jako mystery shopping funguje také metoda fiktivních telefonů (mystery phoning), kde se testuje kvalita zákaznického servisu na infolinkách. Zkoumají se například dovednosti operátorů, čekací doba, efektivnost komunikace se zákazníkem a podobně. Tímto způsobem se zjišťuje doba čekání

na spojení s pracovníkem, ochota a vstřícnost pracovníka, dále se ověřují odborné a obchodní znalosti pracovníka a v neposlední řadě se zaznamenává celková délka a efektivita hovoru. Mystery phoning není metoda běžně využívaná ve sportovním prostředí. Ve spojitosti s touto studií by bylo množné zjišťovat ochotu zaměstnanců pomocí telefonu či zjišťovat, zda zaměstnanci mají komplexní přehled o nabízených službách organizace.

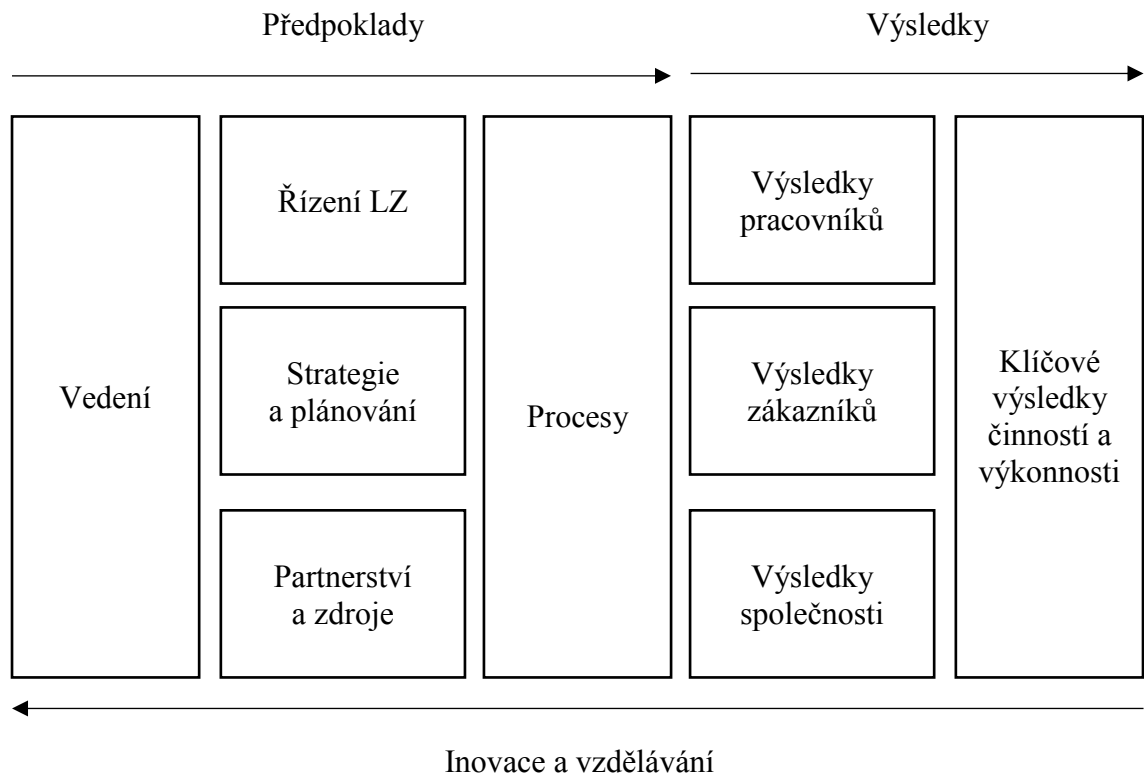
#### 4.1.3 Sebehodnocení organizace

Grasseová a Řehák (2008) uvádějí, že pro sebehodnocení organizace jsou vhodné dva modely. Model EFQM Model Excellence (dále jen EFQM) slouží pro sebehodnocení a zlepšování poskytovaných služeb a fungování celých organizací. Tento model byl vytvořen organizací European Foundation for Quality Management v roce 1999. Tento model obsahuje devět dimenzí, které jsou nazývány kritérii. Mezi těchto devět kritérií (v závorce je uveden počet podkritérií) patří:

- vedení (4),
- řízení lidských zdrojů (5),
- strategie a plánování (5),
- partnerství a zdroje (5),
- procesy (5),
- výsledky pracovníků (2),
- výsledky zákazníků (2),
- výsledky společnosti (2),
- klíčové výsledky činností a výkonnosti (2).

Těchto devět kritérií je seskupeno do dvou oblastí, a to předpoklady a výsledky. Model EFQM je založen na domněnce, že předpoklady směřují a řídí výsledky (obrázek 6). Zjednodušeně to znamená, že organizace s dobře vyvinutými faktory bude mít vynikající výsledky.

Obrázek 6: Konceptualizace modelu EFQM



Zdroj: upraveno dle EFQM (1999)

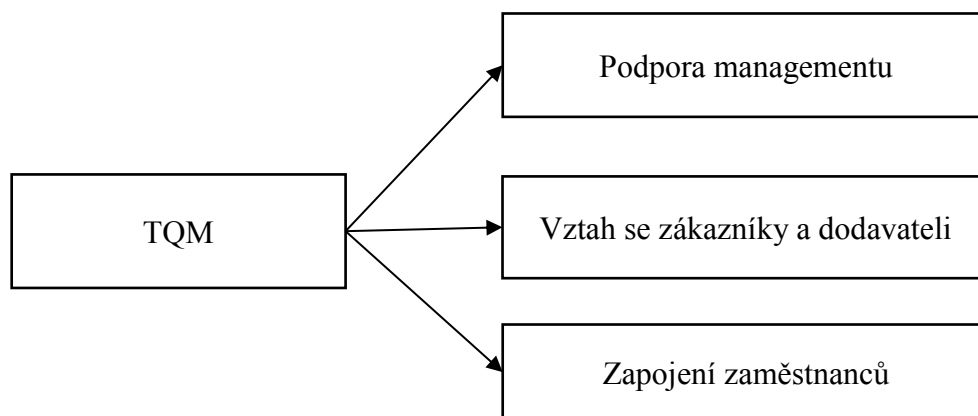
Model EFQM byl vytvořen za účelem identifikace silných stránek a příležitostí, které organizace může využít pro své zlepšování. Díky opakovaným měřením je možné činnost organizace hodnotit v čase. Co se týče samotného modelu, tak za nejdůležitější faktory jsou považovány procesy a vedení (Nabitz, Klazinga a Walburg, 2000). Model EFQM není založen na tradiční definici kvality. Model není normativní a je poměrně nestabilní. EFQM vychází z následující definice kvality. Výsledky zákazníků, výsledky pracovníků a výsledky společnosti jsou dosaženy prostřednictvím plánování a strategie, řízení lidských zdrojů či partnerství a zdrojů a procesů, což nakonec vede ke špičkové výkonnosti. Každé kritérium modelu EFQM zahrnuje několik podkritérií. Celkový počet podkritérií je 32 a ty jsou ilustrovány 172 indikátory. Takto vysoký počet indikátorů zajišťuje přesnost a srozumitelnost měření na jedné straně, ale také časovou náročnost a složitost měření na straně druhé. Právě z těchto důvodů byl vyvinut zjednodušený model CAF.

Model CAF (The Common Assessment Framework) je určen pro všechny organizace veřejné správy. Zjednodušení tohoto modelu spočívá v tom, že CAF na rozdíl od EFQM nehodnotí důležitost jednotlivých subkritérií, přesto je koncept modelu totožný s EFQM. Tento přístup sebehodnocení je použitelný i ve sportovním prostředí (např. pro svazy či kluby), avšak model by musel být více či méně modifikován pro využití ve sportovních službách. Někteří autoři (Nabitz, Klazinga a Walburg, 2000) doporučují CAF kombinovat s metodou Total Quality Management, která je podrobně popsána v následující kapitole 4.1.4.

#### 4.1.4 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (komplexní řízení firmy), někdy označován jako TQM, je celopodnikové úsilí organizace ke zlepšení všech interních i externích procesů poskytování produktu. Konceptualizace tohoto nástroje byla popsána již v 50. letech 20. století Feigenbaumem (1956) a posléze stejným autorem prakticky ověřena (Feigenbaum, 1961). Konceptualizace původního modelu je uvedena na obrázku 7.

Obrázek 7: Konceptualizace původního modelu TQM

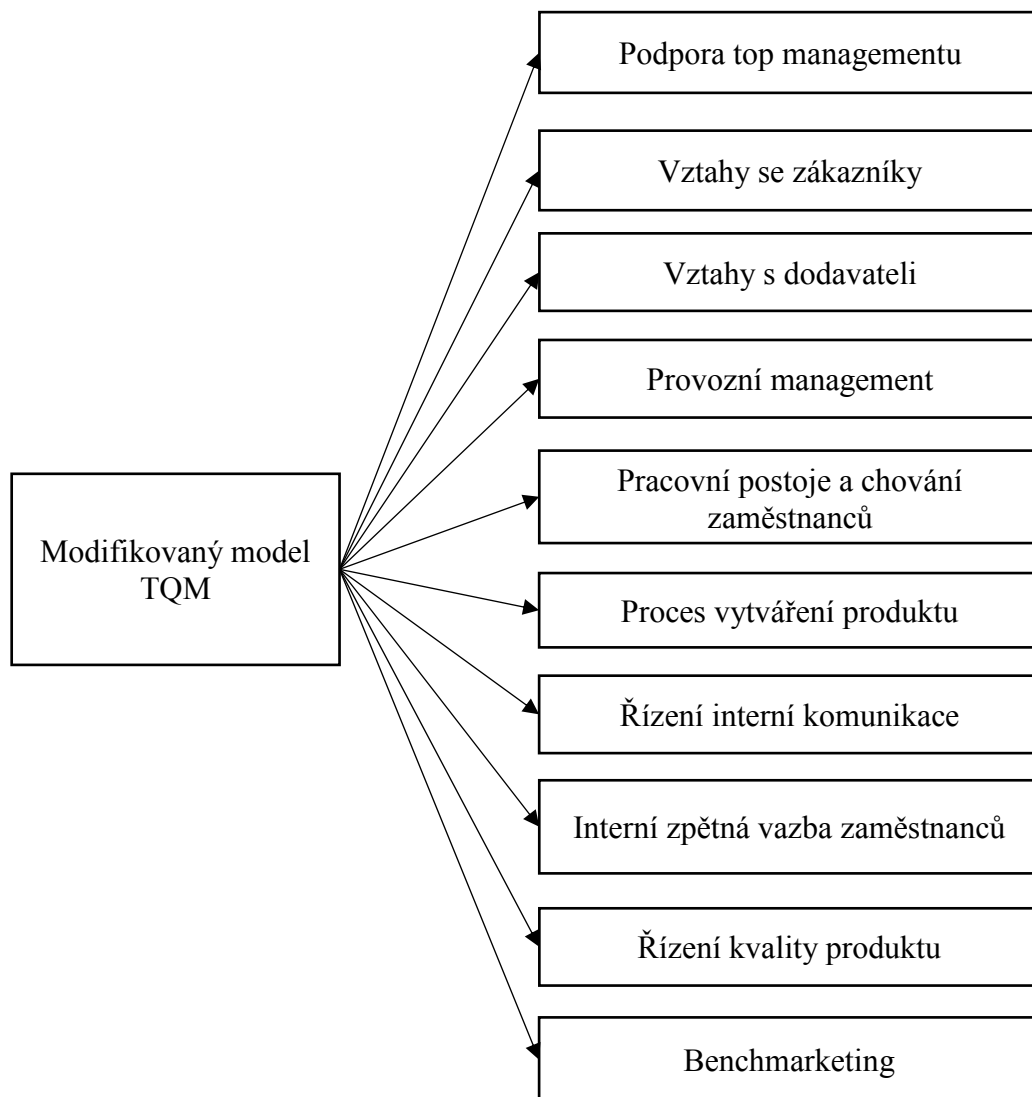


Zdroj: upraveno dle Feigenbaum (1956)

Tyto základní dimenze byly v praxi využívány až do 90. let, kdy další autoři (Ahire, Golhar a Waller, 1996; Dale, Boaden a Lascelles, 1994; Flynn, Schröder a Sakakibara, 1994) model rozšířili až na deset dimenzí. Modifikace modelu TQM těchto autorů je uvedena na obrázku 8.



Obrázek 8: Konceptualizace modifikovaného modelu TQM z 90. let



Zdroj: upraveno dle Ahireho, Golhara a Wallera (1996), Daleho, Boadena a Lascellese (1994) a Flynna, Schrödera a Sakakibara (1994)

Takto upravený model TQM se používá dodnes. Kotler (2013) upozorňuje, že při využívání TQM se některé organizace setkaly s problémem, že se až přehnaně soustředily na vnitřní procesy a na to jak celá organizace funguje a úplně začaly opomíjet přání a potřeby svých zákazníků. V řadě případů byly společnosti schopny dosáhnout vynikající kvality dle TQM, ale pouze za předpokladu vysokého nárůstu nákladů. Vzhledem k tomuto nedostatku se model TQM často doplňuje druhým modelem ROQ (z anglického return

on quality), který hodnotí návratnost kvality. Dle zastánců ROQ (Oakland, 2014; Kotler, 2013, Tsiskari, Tsiotras a Tsiotras, 2006) se má organizace soustředit pouze na dimenze TQM, které vedou k hmatatelným výhodám zákazníků, sníženým nákladům či zvýšeným tržbám.

## **4.2 Měření kvality služeb – subjektivně**

Subjektivní pohled měření kvality služeb vychází z postojů zákazníků, kteří službu spotřebovávají. Zákazníci mají vždycky svůj subjektivní pohled na službu a hodnotí ji ze svého individuálního pohledu, který je ovlivněn různými informacemi a prožitky, ze kterých je vytvořena zákaznickova představa o službě. Tato představa, někdy označovaná jako zákaznickova zkušenost, se stává jeho subjektivním měřítkem, s nímž porovnává jemu poskytovanou službu. Pro měření kvality služeb ze subjektivního pohledu existuje nespočet použitelných metod. Níže jsou uvedeny metody, které jsou v moderním marketingu nejpoužívanější či mají nejbližší sportovnímu prostředí.

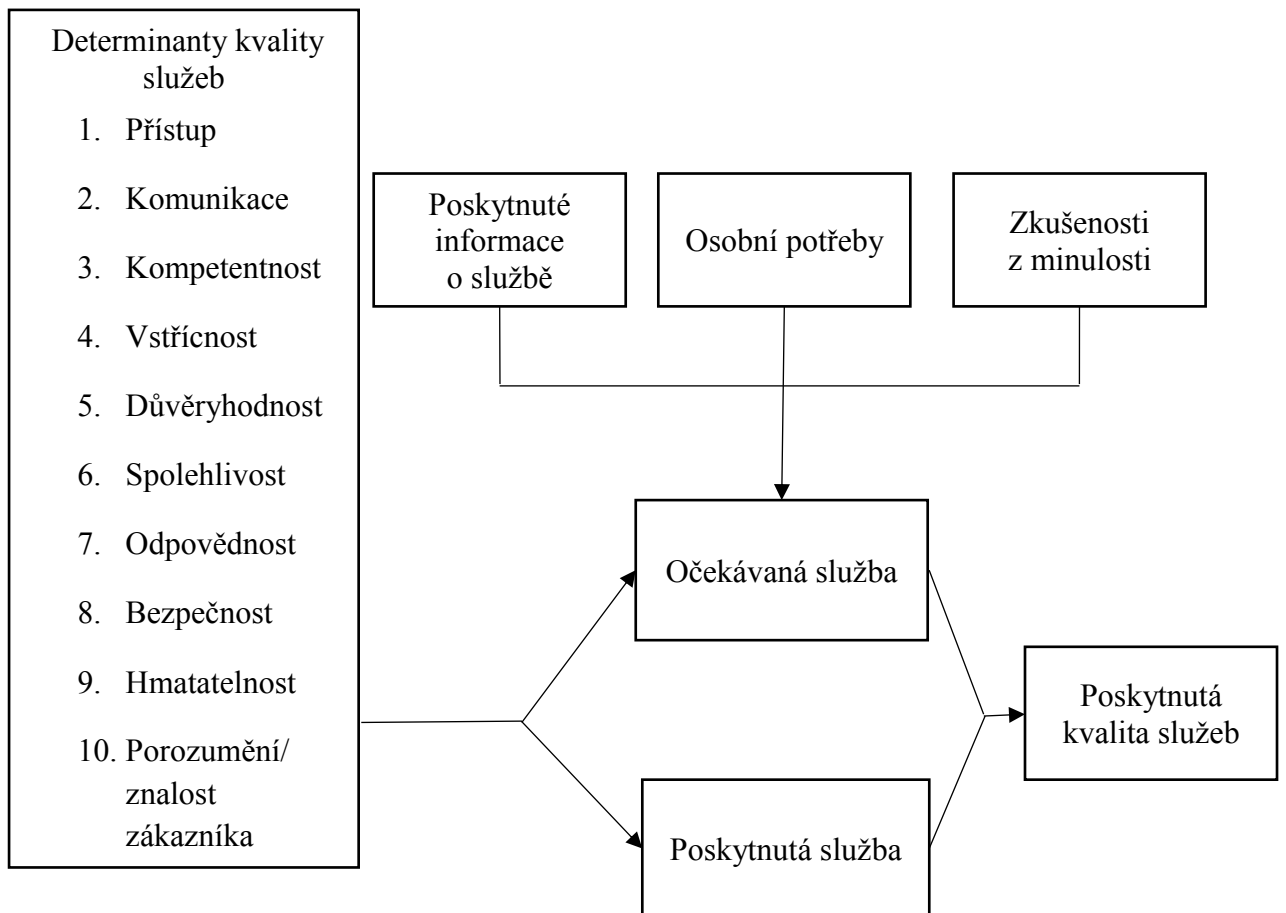
### **4.2.1 SERVQUAL**

Metoda SERVQUAL vychází z anglického termínu Service Quality. Považuje se za nejpropracovanější metodu hodnocení kvality služeb a je stále využívána ve své původní verzi či v různých modifikacích i ve sportovním prostředí (Šíma, 2016; Čáslavová, Pecinová, Ruda a Šíma, 2018).

Metoda SERVQUAL spočívá v dotazování, tedy ve zjišťování postojů zákazníka, a je založena na rozdílu mezi očekáváním zákazníka a skutečném vnímáním poskytované služby. Metoda vychází z modelu kvality služeb a popisuje pátou mezeru, tedy rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou zákazníkem.

Původní SERVQUAL vymezoval deset dimenzí kvality služby (viz obrázek 9), na jejichž základě byl sestaven dotazník s 97 otázkami (Parasuraman, Zeithamlová a Berry 1985).

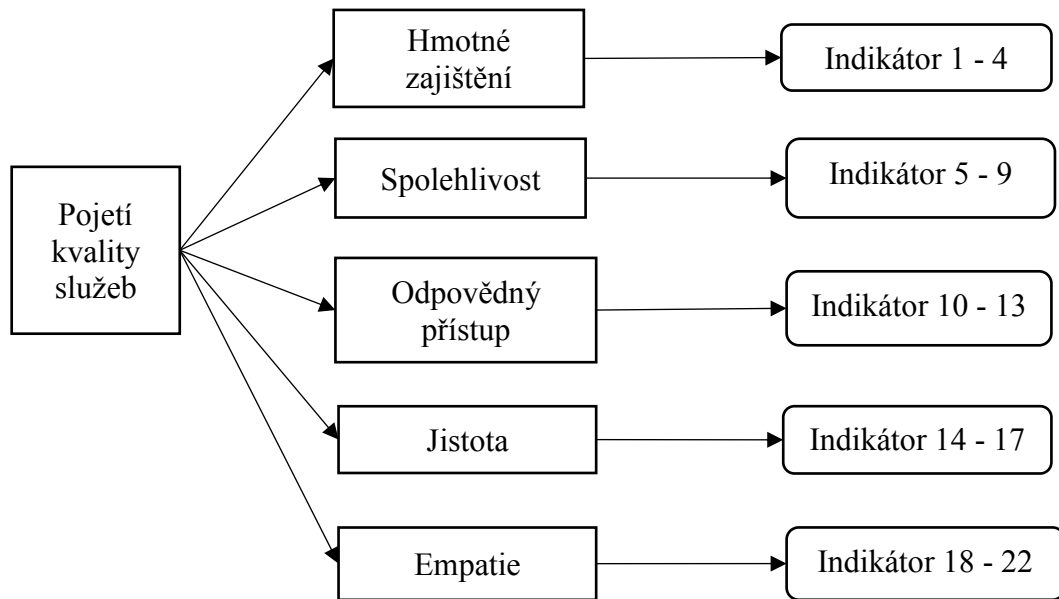
Obrázek 9: Konceptualizace desetidimenzionálního SERVQUAL modelu



Zdroj: upraveno dle Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1985)

Následným zdokonalováním tohoto nástroje měření kvality služeb byl počet těchto vlastností snížen na 5 a počet otázek dotazníku na 22 (Parasuraman, Zeithamlová, Berry, 1988; Yong, 2000; Theodorakis, 2008). Těmito pěti dimenzemi kvality služby jsou spolehlivost, odpovědnost, hmotné zajištění, jistota a vcítění (empatie). Konceptualizace pětidimenzionálního modelu SERVQUAL (někdy označován též jako severoamerický model) je uvedena na obrázku 10.

Obrázek 10: Konceptualizace pětidimenzionální SERVQUAL model



Zdroj: upraveno dle Prasaramana, Zeithamlové a Berryho (1988)

Výzkumy se provádějí na různých číselných škálách (nejčastěji sedmistupňových, někdy i desetistupňových). Taková stupnice může mít různou podobu, např. 1 - 7, 0 - 6 či -3 - 3 (McDonald, Sutton, Milne, 1995). Respondenti, v autorových studiích odpovídají na škále od - 3 do 3, kde číslo - 3 znamená odpověď silně nesouhlasím a číslo + 3 silně souhlasím. Dotazování jednotlivým výroky přiřazují hodnotu podle významu, jaký pro ně daný znak má. Čím více bodů přiřadí, tím je předmětný znak důležitější. Často se pro měření důležitosti jednotlivých dimenzí využívá metoda alokace 100 bodů.

Při samotném použití dotazníku to vždy vypadá tak, že se respondent nejprve vyjadřuje k výroku, jak ho očekává, a následně jak ho vnímá v té konkrétní instituci. Rozdílem těchto dvou získaných hodnot se vytváří kladná či záporná mezera indikátoru (někdy označované také jako servskóre). Zde se objevují dvě mezní hodnoty, a to -0,5 a -1. Pokud mezera indikátoru vykazuje mezeru v intervalu -1 až -0,5, je to signál pro management, že by se v organizaci mohl vyskytovat problém. V tu chvíli je managementu organizace doporučeno tuto část poskytované služby pečlivě pozorovat. Pokud se u indikátoru vytvoří negativní mezera větší než -1, pak je služba považována za problémovou a je nutné záležitost řešit okamžitě. V opačném případě je v ohrožení loajalita zákazníků.

Využitím metody SERVQUAL lze provedený výzkum vyhodnotit jednak analýzou jednotlivých otázek dotazníku (indikátorů) či také analýzou jednotlivých dimenzí, a konečně lze provést i vyhodnocení celkové spokojenosti. Pokud servské nabývá kladných hodnot, je zákazník s poskytovanou službou spokojen. Jestliže se servské dostane do záporných hodnot, je zřejmé, že zákazníkovo očekávání spojené s poskytovanou službou nebylo naplněno.

K přesnějšímu zjištění míry spokojenosti zákazníka je třeba využít vážené servské. Vážené servské získáme následujícím způsobem. Respondent v dotazníku přiřazuje body jednotlivým kritériím funkční kvality. Body přidělené každému kritériu se ze všech dotazníků sečtou a vydělí počtem dotazníků. Pomocí procentuálního vyjádření (zmiňovaná metoda alokace 100 bodů) zastoupení všech odpovědí se zjistí preference zákazníků. Čím vyšší hodnota, tím je pro respondenty předmětné kritérium důležitější. Vážené servské je pak výsledkem součinu tohoto čísla (u každého kritéria) a průměrného servské (z každého kritéria).

Podle Wilsona, Zeithamlové, Bitnera a Gramlera (2008) je možné data z průzkumu získaná prostřednictvím SERVQUAL průzkumu využít k mnoha účelům, jako je např.: určení průměrného skóre (mezi vnímáním a očekáváním zákazníka) pro každou vlastnost služeb, posouzení kvality služeb společnosti v každé z 5 dimenzí SERVQUAL, sledování očekávání a vnímání zákazníka (týkající se jednotlivé vlastnosti služeb a/nebo dimenzí SERVQUAL) v průběhu času, porovnání skóre společnosti v SERVQUAL se skórem konkurentů, určit a zkoumat zákaznické segmenty, které se výrazně liší v hodnocení výkonu služeb dané společnosti a posouzení vnitřní kvality služeb, což znamená kvalitu služeb poskytovanou jedním oddělením nebo sekcí společnosti ostatním v rámci společnosti (Kandampully a Solnet, 2018).

Model SERVQUAL je jedním z nejběžněji využívaných a nejcitovanějších modelů kvality služeb (také je ale jedním z nejkritizovanějších). Firmy mohou roztřídit zákazníky do různých segmentů (kategorií) podle individuálního SERVQUAL skóre. Model SERVQUAL je možné použít i pro různé nastavení služeb nebo sektorů služeb a vytváří základní kostru, která může být upravena podle specifických vlastností dané společnosti. Tato metoda je logickým a přímým pojmem, jejíž dotazník je také předepsaný a je ho možné přizpůsobit podle

požadavků. SERVQUAL je testovacím a zkušebním nástrojem, který se dá použít i k účelům nivelačních značek. Jeho výhoda, tedy být platným statistickým nástrojem, vyplývá z širokého testovacího pole a přesnosti (Al Bassam a Al Shawi, 2011). Aby bylo možné ocenit všechny výhody SERVQUAL průzkumu, je nutné provádět ho každý rok, a to z těchto důvodů:

- aby bylo možné roční porovnání,
- aby se dalo sledovat, jaký vliv mělo zlepšení služeb na vnímání a očekávání zákazníků v průběhu času,
- aby se dalo určit, jak ovlivnilo zlepšení služeb cílové dimenze.

Implementace SERVQUAL a měření vnímání a očekávání zákazníků, co se týče služeb, může vést k tomu, že se zákazníci budou vracet, budou věrní a budou mluvit pozitivně o poskytovaných službách. To může způsobit zvýšení křížového prodeje, zaměstnaneckých benefitů, zlepšit image firmy, zisky z prospěchu a finanční výkon. Naopak příliš časté měření může u zákazníků způsobit ztrátu motivace ke správným odpovědím (Shahin, 2006).

I přesto, že je tato metoda hojně využívána, čelí velkému množství teoretické i pragmatické kritiky. Příkladem teoretické kritiky může být platnost modelu jako obecného nástroje pro měření kvality služeb napříč různými sektory služeb, jelikož jednoduchá úprava indikátorů v SERVQUAL modelu není dostatečná pro měření kvality služeb napříč různými nastaveními služby.

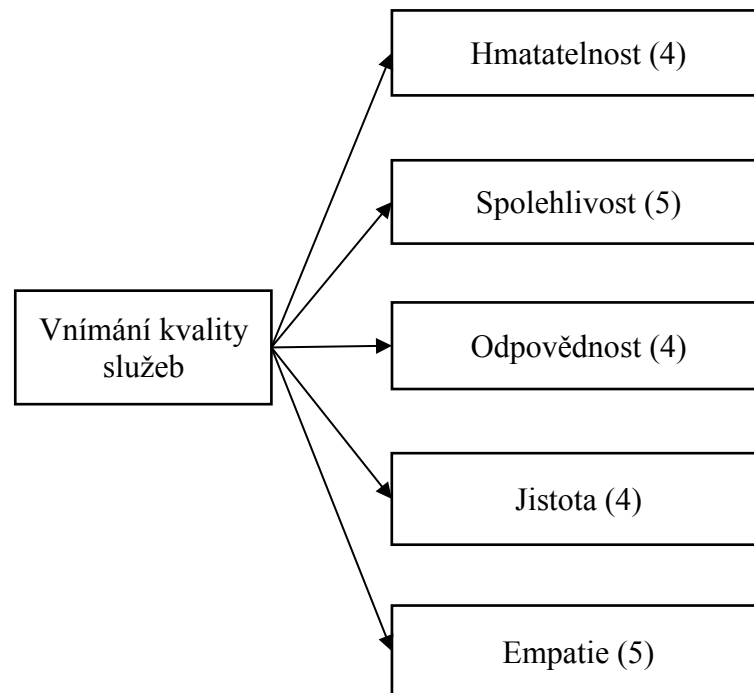
Jiní autoři (Woratschek, Ströbel a Durchholtz, 2013; Popp a Woratschek, 2017) model kritizují, protože existuje pouze málo důkazů, že přístup zákazníků ke kvalitě služeb ve smyslu, jak ho chápe metoda SERVQUAL (rozdíl očekávání a vnímání), je platný. Naopak tito autoři upozorňují, že hlavním přispěvatelem do intervalového skóre bylo skóre z vnímání, protože zákazníci mají obecně tendenci mít vysoká očekávání.

#### 4.2.2 **SERVPERF**

Z anglického Service Performance, vychází z metody SERVQUAL. Na rozdíl od nástroje SERVQUAL opouští metoda SERVPERF měření očekávání zákazníků a měří pouze vnímaný výkon poskytované služby. Platí, že očekávání hraje velkou roli pro vnímání kvality, a stačí měřit jen reálně vnímanou službu poskytovatelem. Dle autorů (Cronin a Taylor, 1994) jsou zákazníci sami schopni

promítnout svá očekávání do výsledného postoje vyjadřující subjektivní vnímání kvality služeb, která je jim poskytnuta. Stejně jako u metody SERVQUAL, je tato metoda vyhodnocena na sedmistupňové Likertově škále, kde je respondent tázán, zda nesouhlasí (1) či souhlasí (7) s jednotlivými indikátory (tvrzeními) a následně, jak je každý indikátor pro respondenta důležitý, kde 1 znamená velmi nedůležité a 7 velmi důležité. Konceptualizace metody SERVPERF je uvedena na obrázku 11.

Obrázek 11: Konceptualizace metody SERVPERF



Zdroj: upraveno dle Cronina a Taylora (1994)

Počet indikátorů metody SERVPERF se shoduje s metodou SERVQUAL. Nicméně se autoři metody SERVPERF (Cronin a Taylor, 1994) shodují na tom, že diagnostický nástroj SERVQUAL si plete uspokojení a přístup. Cronin a Taylors (1994) dále říkají, že kvalita služeb může být koncipována jako „podobná přístupu“ a může být zpracována pomocí modelu přiměřenosti-důležitosti. Podle nich kvalitu služeb určuje především vnímaný výkon poskytované služby než rozdíl mezi očekáváním a vnímáním služby.

Kvalita služeb je hodnocena pouze prostřednictvím vnímání bez očekávání a také bez váhy důležitosti podle vzorce:

$$SQ = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

kde SQ je celková kvalita služeb, k je počet vlastností a  $P_{ij}$  je vnímání výkonu stimulu i s ohledem na vlastnost j.

Pozitivem této metody je její jednoduchost. Respondenti odpovídají na méně otázek a jejich ochota vyplnit dotazník tak může být větší. Problémy však mohou vzniknout zřeknutím se analýzy očekávání zákazníků a s tím spojenou ztrátou informací o tom, jaké nároky spojené se službami vlastně zákazníci mají (Šíma, 2016). SERVPERF model využívá pouze část „vnímání“ ze škály SERVQUAL. Měří pouze zkušenosti s kvalitou služeb, a ne očekávání zákazníka. Tím přímo zmenšuje počet položek o 50 % a zkracuje tak dobu sběru a vyhodnocení dat. Tento model vyhovuje vztahům mezi pronajímateli a malými obchodníky v nákupních centrech či se dá použít u služeb, kde zákazník má všeobecnou znalost služby, protože se jedná o frekventovanou činnost. Mimo pronájmů se může jednat i o návštěvu fotbalového zápasu či cvičení ve fitness centrech.

#### 4.2.3 SERVIMPERF

Také metoda SERVIMPERF popsaná Hallerovou (1998) vychází z metody SERVQUAL. Tento diagnostický nástroj řeší pět dimenzí, kterými jsou hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie. SERVIMPERF si ponechává podstatu SERVQUALU, což je měření kvality služeb dvoufázově. SERVIMPERF mimo zákazníkovo vnímání kvality také zkoumá, zda je pro zákazníka jednotlivý indikátor důležitý či nikoli.

Tato metoda využívá dvě jednoduché škály pro určení mezer jako rozdílu mezi očekáváním zákazníka a jím vnímané kvality služeb. Respondent nejdříve na první škále označí, jak je pro něj sledovaný ukazatel podstatný od 1 – velmi nepodstatné po 7 velmi podstatné a na druhé škále označuje, za jak kvalitní danou službu považuje 1 – velmi nekvalitní po 7 – velmi kvalitní.

Výsledné hodnocení kvality poskytované služby je vyjádřeno jako kombinace zákazníkova posouzení kvality služeb a toho, jakou důležitost této službě

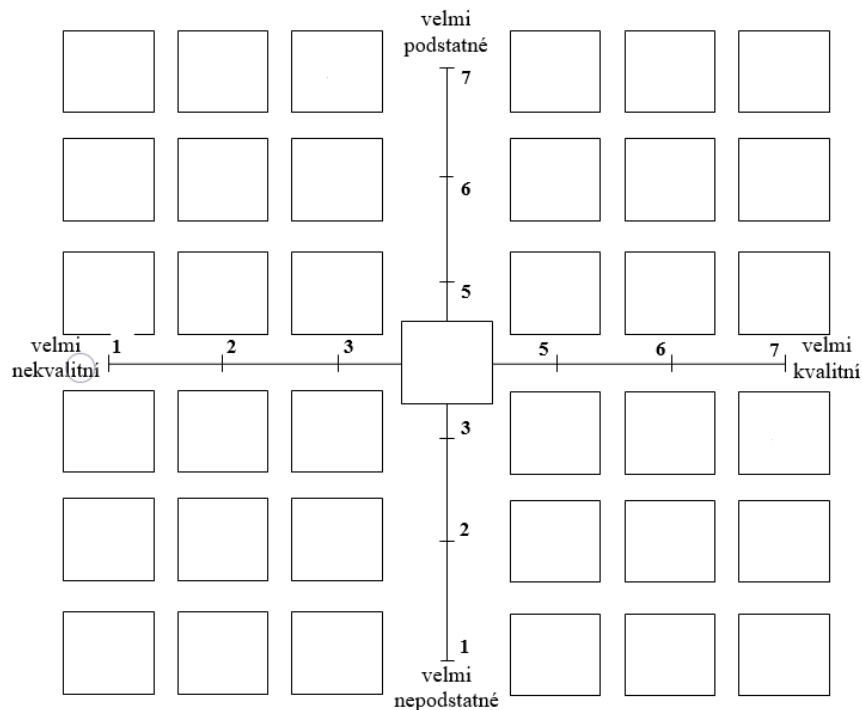


zákazník přikládá ze svého pohledu. Jedná se o subjektivní posouzení z pohledu zákazníka. Průměrné hodnoty všech respondentů jsou poté znázorněny do klasifikačních křížů (obrázek 12), které přináší přehledné prezentování výsledků.

Tato zobrazené výsledky umožní manažerovi zařízení rozdělit své služby do čtyř kategorií (Šíma, 2016):

- zákazník předpokládá vysokou kvalitu služby, považuje ji za důležitou, ale z jeho pohledu ji nedostává
- zákazník předpokládá vysokou kvalitu služby, považuje ji za důležitou a z jeho pohledu službu vnímá dle svých očekávání
- pro zákazníka není kvalita poskytované služby důležitá a zároveň ji vnímá jako nekvalitní
- pro zákazníka není kvalita poskytované služby důležitá, i přesto ji vnímá jako kvalitní

Obrázek 12: Klasifikační kříž SERVIMPERF



Zdroj: Haller (1998)

Z výše uvedeného plyne, že management organizace by se proto měl primárně soustředit právě na množství odpovědí v prvním poli klasifikačního kříže (v uvedeném příkladu vlevo nahoře).

#### 4.2.4 Carrův model FAIRSERV

Carr (2007) je toho názoru, že významným nedostatkem SERVQUAL je, že nezahrnuje teorii spravedlnosti jako základ pro jakoukoli jeho stupnici, i přestože z předchozích zkušeností je spravedlnost často hodnocena. Podle Carra (2007) se zákazníci služby zajímají o to, co si zaslouží v porovnání s jinými zákazníky stejné služby. Zákazníci poté nehodnotí pouze kvalitu vnímání samotné služby, ale také dimenzi spravedlnosti. V modelu FAIRSERV se porovnává soubor hodnocení kvality služby s normami spravedlnosti a se zacházením s podobnými zákazníky. V kontextu této práce by model porovnával, zda je s každým dítětem zacházeno stejně čili spravedlivě. Tento model je možné využít jako doplněk k SERVQUAL modelu a změřit reakci zákazníka na kvalitu služeb z pohledu komplexního vnímání služby uvnitř celku. Model FAIRSERV předpokládá, že základním pohledem zákazníka na služby je právě hodnocení spravedlnosti výstupů služby, procedur a interakcí. Podle tohoto modelu tedy zákazníci nehodnotí pouze 5 dimenzí SERVQUAL, ale přidává se k nim i porovnání multidimenzionálních norem spravedlnosti (distributivní, procedurální, mezilidská, informační a systémová spravedlnost). Zákazníci zakládají svá porovnání na znalostech, jak je zacházeno poskytovateli služeb s ostatními zákazníky a porovnávají na základě duševní simulace, jak si myslí, že by mělo a mohlo být poskytovateli služeb zacházeno s ním i s ostatními zákazníky. To znamená, že zákazník nebude spokojen se službou, pokud bude vědět, že v porovnání s ním jinému zákazníkovi byla poskytnuta služba lépe, a to i přesto, že jinak daný zákazník cítil vysokou kvalitu služeb.

Distributivní spravedlnost se týká vnímání spravedlnosti ohledně výstupů. Podle Cohen-Charash a Spector (2001) je definována jako kognitivní, emotivní a 102 behaviorálních reakcí na rozdělení výstupů ze zdroje. Pokud je tedy výstup nebo soubor výstupů vnímán jako nespravedlivý, ovlivní to emoce, kognici a chování člověka.

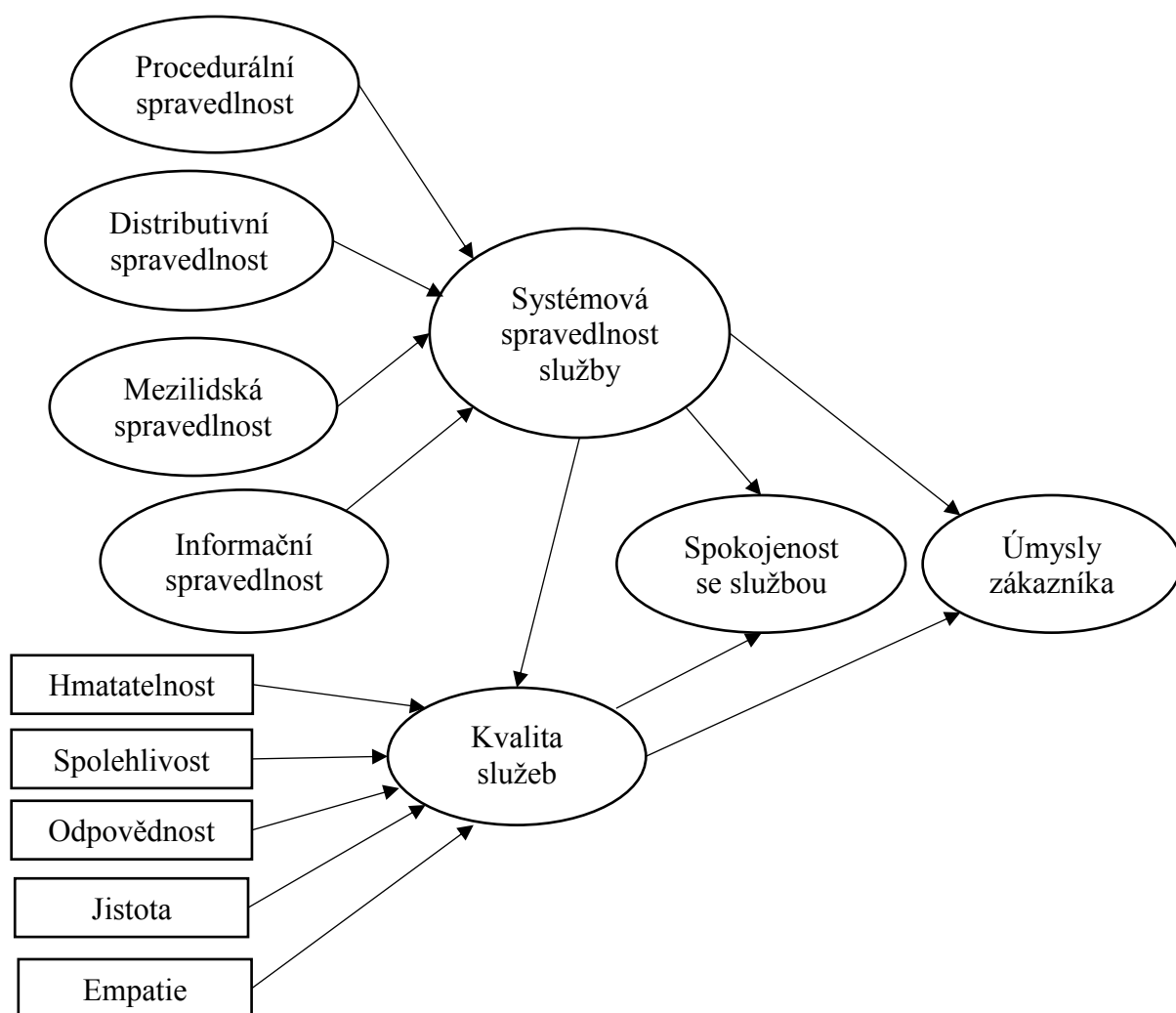
Procedurální spravedlnost popisuje spravedlnost politiky a procesů podílejících se na výstupech, které ztělesňují typy normativně přijímaných principů. Všem zákazníkům by měl být poskytnut stejný postup, a pokud tomu tak není, zákazník to může vyhodnotit jako nespravedlnost. Mezilidská spravedlnost ukazuje zájem o jednotlivce týkající se způsobu, jakým jsou výstupy distribuovány, např. se zdvořilostí a slušností (Carr, 2007).

Informační spravedlnost poskytuje informace nebo znalosti o procedurách, které se týkají zájmu lidí. Tyto dvě poslední spravedlnosti se zaměřují na lidskou stránku distribuční praxe, a bude-li v nich zákazník cítit nespravedlnost, zareaguje negativně vůči zodpovědnému zaměstnanci.

Systémová spravedlnost popisuje celkové spravedlivé či nespravedlivé mínění, jež vyplývá z vnímání distributivní, procedurální, mezilidské a informační spravedlnosti/nespravedlnosti.

V tomto modelu platí, že čím více je poskytovatel služby obecně vnímán jako poctivý v interakcích se svými zákazníky, tím více zákazníků je spokojeno a jsou loajálnější vůči poskytovateli služeb. Vnímání spravedlnosti či nespravedlnosti má samozřejmě vliv i na vnímání celkové kvality služeb.

Obrázek 13: Konceptualizace Carrova modelu FAIRSERV



Zdroj: upraveno dle Carra (2007)

Model FAIRSERV uznává 5 dimenzí měření kvality služeb podle SERVQUAL. Kromě nich byla přidána spravedlnost jako další významná dimenze (obrázek 13). Podle Carra (2007) se zákazníci zajímají o to, co si zaslouží v souvislosti s tím, co dostanou jiní zákazníci stejné služby. Jejich hodnocení spravedlnosti se setkáním se službou je ovlivněno jejich celkovým hodnocením kvality služeb. Malí obchodníci (nájemci) v nákupních centrech často pocítují, že je s nimi nespravedlivě zacházeno v porovnání s většími obchody, obzvláště ve spojení s výší nájemného a velikostí místa, a proto byla do modelu přidána dimenze spravedlnosti k dimenzím SERVQUAL.

#### 4.2.5 Kano model

Chlebovský (2005) považuje tento model za spolehlivý pro měření spokojenosti zákazníků s kvalitou služby. Mateides a Ďaďo (2002) upozorňují, že model se řídí principy Maslowy pyramidy potřeb (hierarchie lidských potřeb). Tedy, že u člověka platí, že potřeby vyšší hierarchie se začínají plnit až po uspokojení nižších potřeb. Obě publikace se shodují, že je jednodušší ovlivnit zájem člověka než jeho postoj. Model porovnává stupeň splnění zákaznických požadavků a stupeň spokojenosti zákazníka.

Kano model se skládá ze tří faktorů spokojenosti zákazníka se službou a podle toho kolik faktorů v modelu vykazuje hodnotu splněno, se určí, zda je zákazník spokojený či nespokojený s kvalitou poskytované služby (Kano, Nobuhika, Fimua a Shinichiho, 1984).

##### *Samozřejmosti (povinné prvky)*

1. Zákazník má stoprocentní očekávání splnění základního rámce kvality služeb. Pokud by tento stupeň nebyl splněn, zákazník odejde jako velice nespokojený a je téměř vyloučené, že by službu v budoucnu využil či ji někomu doporučil.

##### *Požadavky*

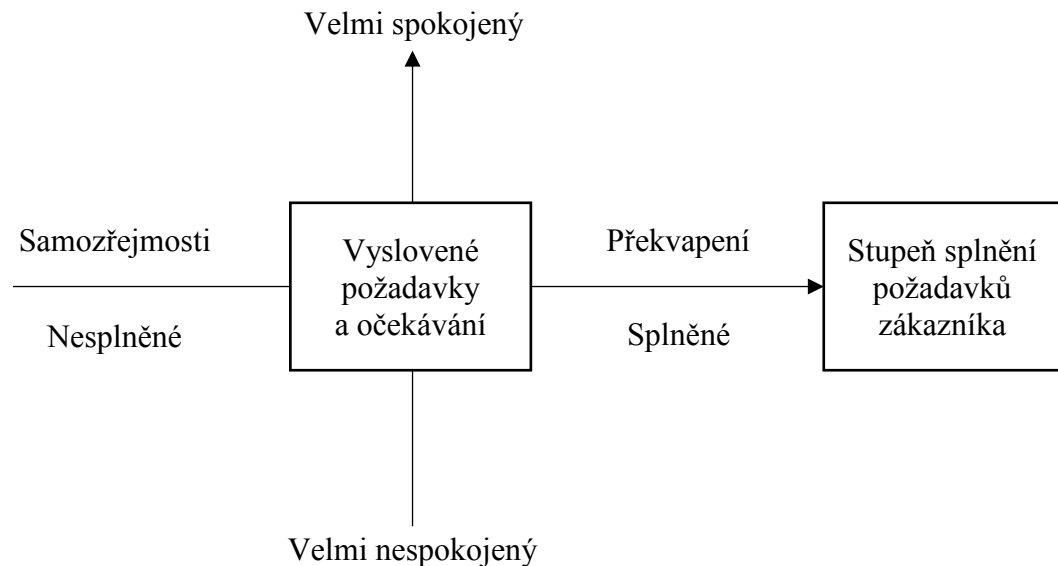
2. V tomto případě se jedná o očekávání, které zákazník vyslovil. Příkladem může být očekávání, že učitel, který přebírá od rodičů dítě se k rodičům bude chovat s úctou. Čím více je tedy tento faktor naplněn, tím více je zákazník se službou spokojený.

##### *Překvapení*

3. Tento faktor měří oblast, kterou zákazník zásadně neočekává, ale při jejím vnímání je zákazník silně spokojený. Naplnění třetího stupně Kano modelu povede k vytvoření loajality k organizaci, a tedy i k opakovanému využití služby či dalšímu doporučení. Příkladem může být voda pro rodiče či společenská místnost s připojením k internetu, kde by rodiče mohli na dítě počkat během využití krátkodobější sportovní služby (45 minutová lekce sportovních her).

Kano model se často vyhodnocuje do klasifikačního kříže, který je zobrazen na obrázku 14.

Obrázek 14: Kano model



Zdroj: upraveno dle Kano, Nobuhika, Fimua a Shinichiho (1984)

Obecně platí, že ve sportovních organizacích se poskytuje taková úroveň služeb, která odpovídá vysloveným požadavkům. Kano model si klade za cíl, aby splnění požadavků byla jen základní potřeba a aby hlavním cílem organizace bylo překvapit své zákazníky (Kotler, 2014). Mikulić a Prebežac (2011) upozorňují, že po čase se výjimečnost či exkluzivita vytrácí a dále tvrdí, že dlouhodobě není možné pro žádnou organizaci trvale překvapovat svou klientelu. Mikulić a Prebežac (2011) souhlasí s úpravou vyhodnocení Kanova modelu, kterou rozpracoval Stausse (1999). Tato autorka doplňuje své dotazníky o tzv. funkční (při spokojenosti) a dysfunkční (při nespokojenosti) otázkou, kde se ptá zákazníků na jejich pocity. Výsledky jsou následně hodnoceny pomocí speciální tabulky. Stausse (1999) doporučuje se věnovat právě těm aspektům, u kterých respondent uvádí nejvyšší míru negativních pocitů.

#### 4.2.6 Grönroosův dvoudimenzionální model

Tento model vychází z předpokladu, že očekávání služby je u všech spotřebitelů podobně vysoké (většinou na základě externích faktorů), avšak rozdíl nastává

u samotného vnímání dané služby (Bettman, 1979, Swan a Combs, 1976), které má vliv na budoucí spotřebu služby. Samotný model tedy vychází z podobné teorie jako SERVQUAL čili porovnává očekávanou a vnímanou službu, avšak předpokládá, že očekávání služby je u všech zákazníků podobně vysoké. Tato teorie neuvažuje o loajalitě zákazníka ke službě založené na základě zkušenosti, kterou spotřebitel získal během vnímání služby.

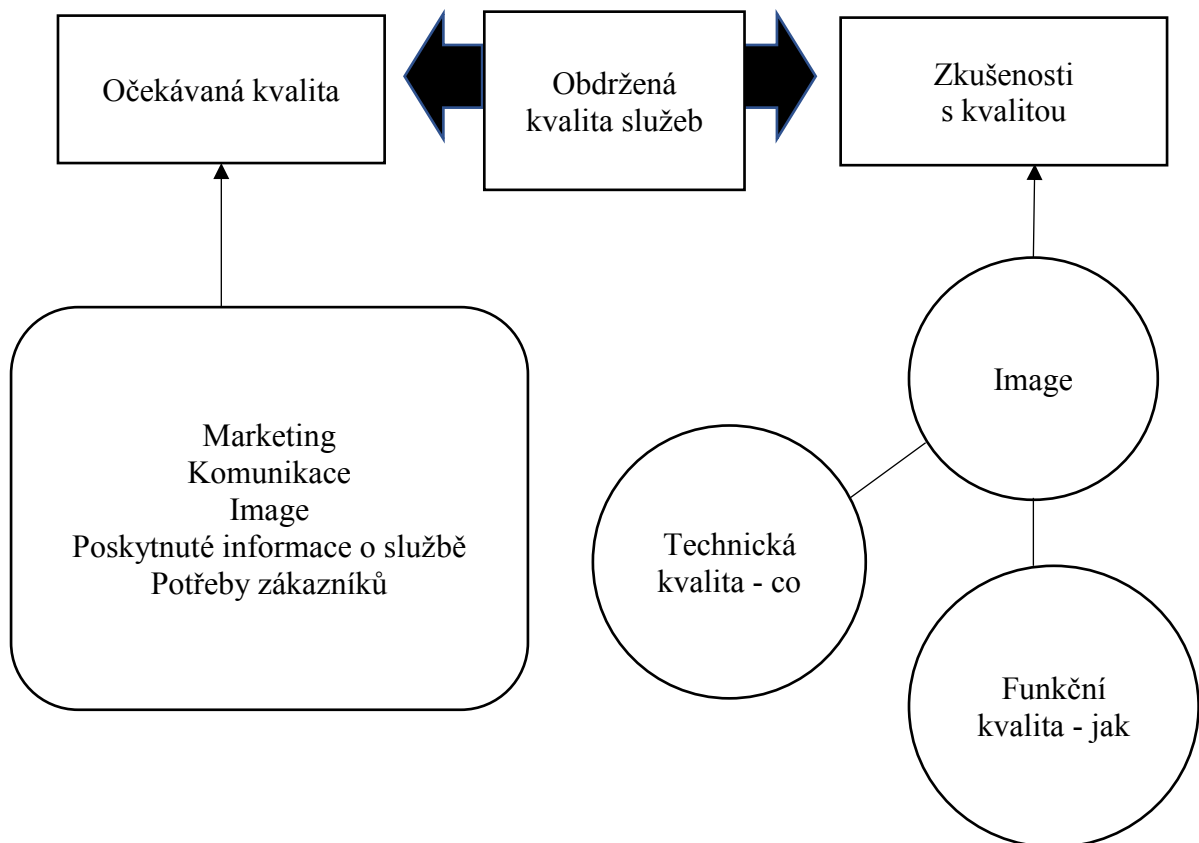
Swan and Combs (1976) také uvádějí, že vnímání produktu (testování proběhla v oblasti zboží nikoli služeb) se dá rozdělit na instrumentální (technická) a expresivní (emocionální) složku výkonu. Grönroos (1984) upozorňuje, že jejich teorie se dá využít také v oblasti služeb. Instrumentální složka v sobě nese technickou dimenzi produktu a popisuje proces spotřeby služby. Příkladem může být provedení lékařského zákroku v nemocnici či finanční transakce v bance. Expresivní složka se dotýká emocionální stránky služby. Jednalo by se o interakci lékař a pacient či klient banky a bankéř. Grönroos dále upozorňuje, že na rozdíl od zboží (hokejová hůl může být kvalitní i přesto, že byla prodána nevrlým prodejcem) se v oblasti služeb dimenze nedají oddělit. Z tohoto důvodu zpřesnil názvosloví v oblasti služeb a označil dimenze kvality služeb jako technickou a funkční. Lze říci, že Grönroosova technická složka kvality služeb plně koresponduje se Swanovou a Combovou (1976) instrumentální dimenzí kvality produktu a složka funkční pak s expresivní dimenzí.

Bessom a Jackson (1975) tvrdí, že firma při poskytování služeb není obvykle schopna schovat svou identitu či značku před klientem. Znamená to, že spotřebitel se při poskytování služby přímo setkává s korporátní image (corporate image). I kdyby se jednalo pouze o image kanceláře, i tak zanechává v klientovi určitý dopad, který je navázaný jak na očekávání, tak na vnímání jednotlivých složek kvality. Bessom a Jackson (1975) dále uvádějí, že korporátní image je výsledkem vnímání spotřebitele. Grönroos (1984) navazuje na tuto teorii a uvádí, že z těchto důvodů je korporátní image vybudována na základě vnímání technické a funkční složky kvality poskytovaných služeb. Zároveň připouští, že se mohou objevit i další vlivy, které image ovlivňují, avšak ty považuje pouze za vedlejší (tradice, ideologie, word-of-mouth marketing, reklama, public relations či cena).

Na druhou stranu, pokud bude chtít firma na trhu upravit svou image, pak se tradiční i netradiční reklamní kampaň jeví jako správný směr. Vzhledem k tomu, že reklamní kampaň je přímo navázaná na spotřebitelovo očekávání, nikdy by neměla být spuštěna, pokud nereflektuje s realitou. Pokud by vznikl rozpor mezi očekávanou kvalitou služeb (funkční či technická složka), spotřebitel by byl nespokojený, což by následně vedlo ke zhoršení image společnosti.

Grönroos (1984) upozorňuje, že samotné image může mít přímý vliv na vnímání kvality, neboť i v případě velice dobré prestiže firmy si zákazník může dočasně omlouvat určité nedostatky. Do svého modelu tuto dimenzi nezařazuje, jelikož se jedná o dočasný stav. Grönroosovo pojetí kvality služeb znázorňuje obrázek 15.

Obrázek 15: Konceptualizace Grönroosova dvoudimenzionálního model



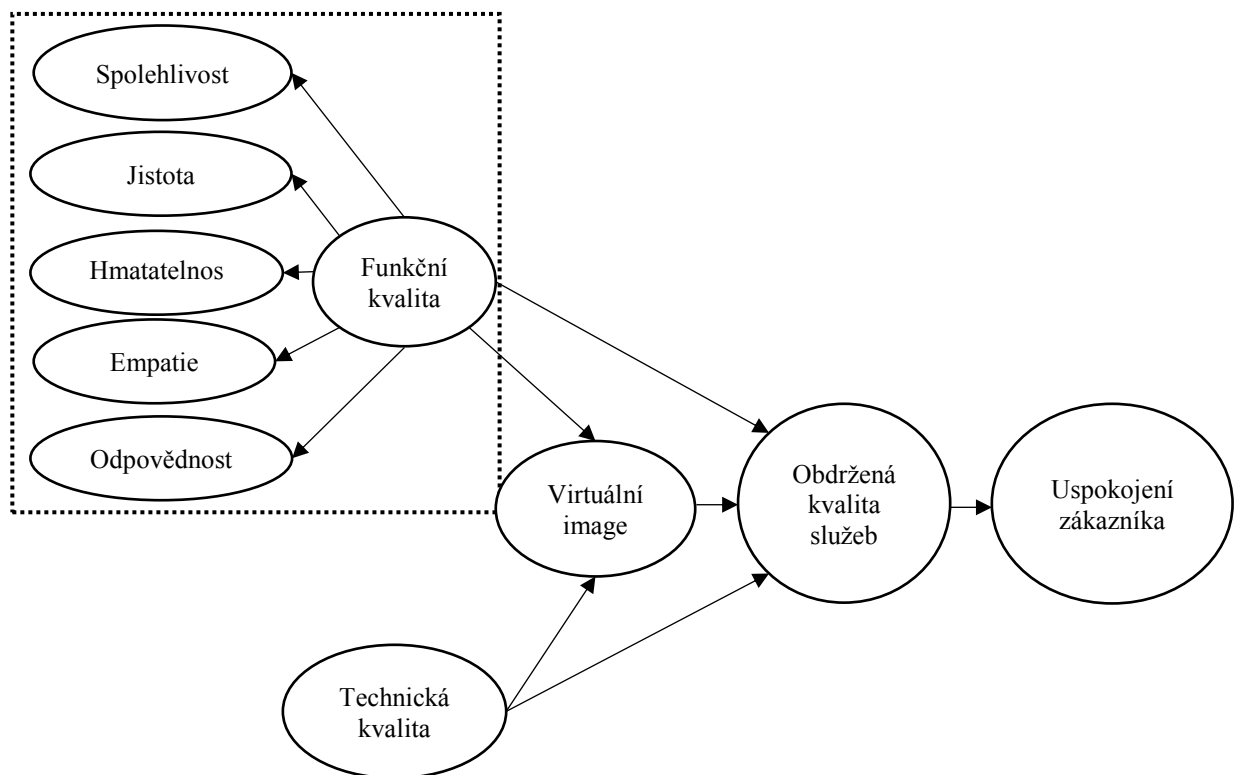
Zdroj: upraveno dle Grönroose (1984)



Swan a Combs (1976) jsou přesvědčeni, že spokojenost zákazníka je založená pouze na instrumentální složce produktu. Grönroos (1984) připouští, že instrumentální (v jeho případě technická) složka je velmi důležitá, avšak nedostatečně popisuje spotřebitelovu spokojenost s produktem. V oblasti služeb byly prezentovány předpoklady<sup>1</sup>, že funkční složka kvality je pro samotnou spokojenost významnější. Grönroos (1992) prezentoval výsledky svých výzkumů provedených ve Švédsku, které tento předpoklad potvrdily.

Později Grönroosův model rozpracovali Kang a James (2004), zdůraznili duševní image a adaptovali model na informační věk. Konceptualizace modifikované verze modelu je uvedena na obrázku 16.

Obrázek 16: Konceptualizace modifikované verze Grönroosova modelu



Zdroj: Upraveno dle Kanga a Jamese (2004)

<sup>1</sup> Pilotáž byla provedena ve Švédsku (1981), vzorek byl vybrán náhodně, jednalo se o písemné dotazování, návratnost činila přibližně 60 % (219 dotazníků).

Kang a James (2004) upozorňují, že model vznikl ještě v průmyslovém věku a soustředil se zejména na získávání služby přímo na pracovišti. Je vhodné připomenout, že původní model byl testován hlavně prostředí bankovníctví a pojišťovnictví. Tedy služeb, které se při vzniku původního modelu získávaly především na OTC trzích (přímo na pobočkách, tzv. přes přepážku). Kang a James (2004) odhadovali, že po přechodu na vysokorychlostní internet dojde k omezení těchto služeb, respektive se přesunou do virtuálního prostředí, a proto upřesňují subkonstrukt image a označují ho jako virtuální image. Kvalita služeb záleží na technické kvalitě, funkční kvalitě a firemní image společnosti. Funkční kvalita je považována být důležitější než technická kvalita. Závěrem je potřeba připustit, že model nenabízí odpověď na to, jak měřit funkční a technickou kvalitu.

#### 4.2.7 3-dimenzionální model

McDougall a Levesque (1994) se zamýšleli nad otázkou, zda dvě dimenze Grönroose jsou dostatečné a zda je model SERVQUAL je založený na správných principech. Domnívají se, že kvalita služby je výsledkem vnímání samotného procesu namísto rozdílu mezi očekávanou a vnímanou službou. Z tohoto důvodu doporučili další šetření v oblasti konceptualizace a operacionalizace modelu kvality služeb. McDougall a Levesque (1994) provedli průzkum<sup>2</sup>, kde ověřovali reliabilitu jednotlivých dimenzí a jejich důležitost pro celkovou kvalitu služeb.

Autoři se domnívali, že je určitá spojitost mezi dimenzemi kvality služeb v oblasti očekávání zákazníka a důležitostí jednotlivých dimenzí. Výsledek 0,65 poukazuje na vyšší míru spojitosti mezi výše uvedenými veličinami. Autoři mají za to, že očekávání kvality služeb je silně matoucí v oblasti vnímání důležitosti jednotlivých dimenzí. Autoři dále měřili reliabilitu (pomocí Cronbach alfa) všech pěti dimenzí u očekávané i vnímané služby. Kromě hmotného zajištění (1. dimenze) mají ostatní dimenze mezi sebou silnou korelaci (0,70 – 0,81; empatie a spolehlivost pak 0,52). Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1994)

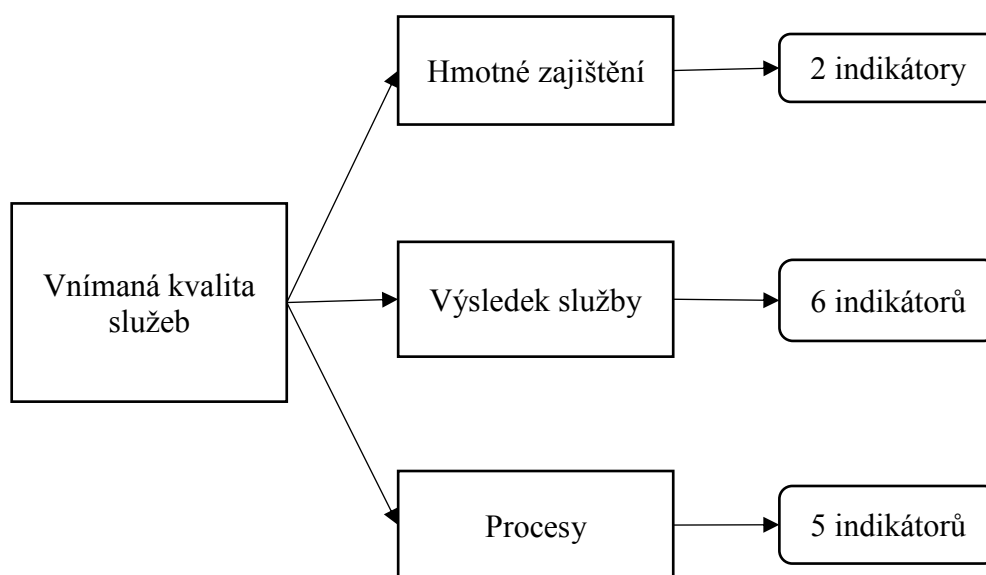
---

<sup>2</sup> Průzkum byl proveden v původním prostředí (bankovní) pomocí původního dotazníků obsahujícího 5 dimenzí (22 indikátorů). Dotazník vrátilo kompletně vyplněný 88 respondentů (56 mužů, 32 žen); většina dotazovaných byla ve věku 20-39 let, vydělávali cca 60tis dolarů ročně, 74 respondentů mělo kontakt s více než jedním bankovním domem.

připouštějí určitou souvislost mezi dimenzemi, avšak jimi prezentovaná hodnota nepřesáhla 0,58.

Na podkladě zjištěných informací doporučili McDougall and Levasque (1994) úpravu modelu, kdy kvalita služeb jako hlavní konstrukt obsahuje pouze 3 dimenze, a to hmotné zajištění (2 indikátory), výsledek služby (6 indikátorů) a proces či vztah zákazníka se zaměstnancem (5 indikátorů). Na základě vysoké korelace mezi očekávanou kvalitou služby a důležitostí doporučili nesbírání dat v oblasti očekávání (obrázek 17).

Obrázek 17: Konceptualizace 3-dimenzního modelu kvality služeb



Zdroj: Upraveno dle McDougalal a Levasquea (1994)

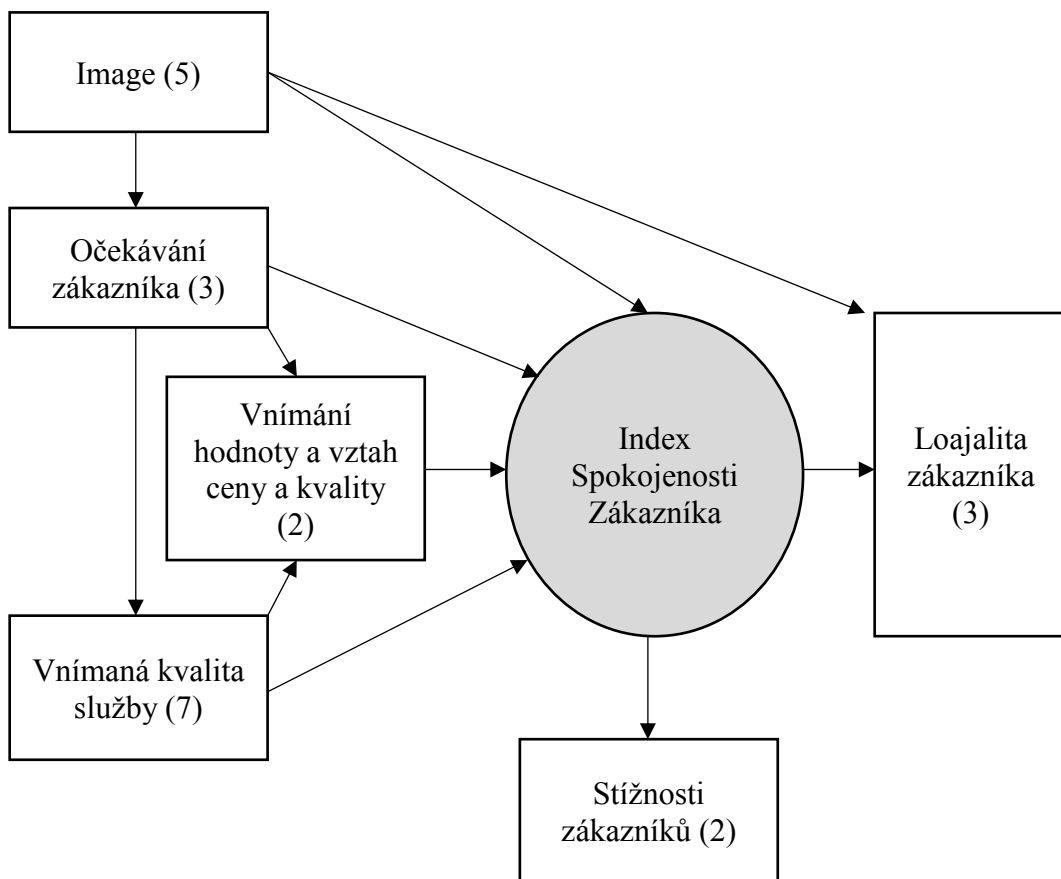
McDougall a Levasque (1994) se domnívají, že jejich upravený model je použitelný v bankovním prostředí. Nicméně ve svém článku připouštějí, že principy metody jsou použitelné i v jiných oblastech poskytování služeb, ale samotný model musí být upraven pro konkrétní prostředí.

#### 4.2.8 Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI)

Evropský index spokojenosti zákazníka vznikl v 90. letech dvacátého století na žádost Evropské unie. Evropská komise iniciovala tento celoevropský model, aby došlo k vytvoření standardizovaného a normovaného postupu pro měření spokojenosti zákazníků s kvalitou a aby se mohla dále spokojenost mezi zeměmi uvnitř Evropské unie porovnávat (Mateides a Ďaďo, 2002). S pomocí ECSI

modelu je možné identifikovat, zda jsou zákazníci v čase spokojenější či méně spokojení, jak vnímají kvalitu služby v kontextu sektoru či celé ekonomiky a dále určit, jaké jsou ukazatele loajality, jaká jsou očekávání a vnímání kvality služby a určit jakou má služba pro zákazníka hodnotu. Konceptualizace modelu evropského indexu spokojenosti zákazníka je zobrazena na obrázku 18, kde v závorce je uveden počet indikátorů identifikujících jednotlivé dimenze modelu.

Obrázek 18: Konceptualizace modelu ECSI



Zdroj: upraveno dle Mateidese a Ďaďa (2002)

Tento model má jednu velkou výhodu oproti ostatním prezentovaným, a to že poskytovatel může porovnat spokojenost svých zákazníků se spokojeností zákazníků v zahraničí. V kontextu pražských sportovních organizací poskytujících služby pro děti tento fakt nemá velký význam, nicméně pro organizace působící v několika zemích tento model může poskytnout komplexní informace, které se dají jednotně vyhodnocovat. Ruda a Šíma (2017) zdůrazňují, že výsledky získané modelem ECSI jsou srozumitelným signálem pro zákazníka, že s největší pravděpodobností budou jeho potřeby uspokojeny.

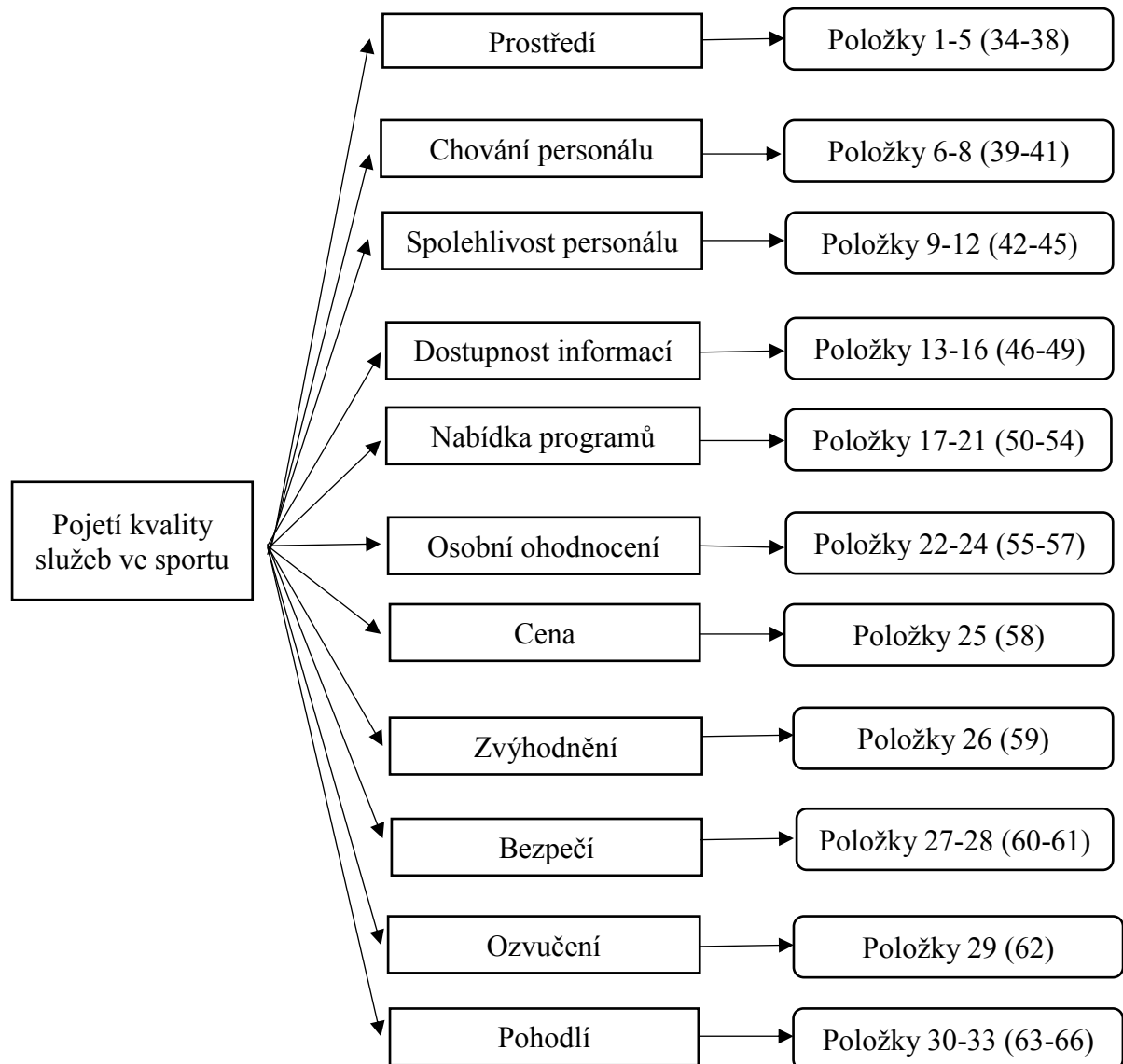
Specifickou dimenzí modelu je image, která je zkoumaná pěti indikátory. Bruhn a Grund (2000) upozorňují, že dimenze image se dá považovat za skrytou proměnou, která není u většiny jiných modelů zkoumajících spokojenost hodnocena. Mateides a Ďaďo (2002) doplňují, že model zkoumá přímý dopad image na spokojenost, loajalitu a očekávání zákazníků. Model také poukazuje na to, že vnímání kvality služeb ovlivňuje spokojenost přímo a očekávání nepřímě. Tento model byl v českém prostředí využit pro měření spokojenosti v České asociaci sportu pro všechny, kde Ruda a Šíma (2017) uvádějí, že model je vhodný pro využití ve sportovním prostředí. Stejní autoři také tvrdí, že na rozdíl od jiných modelů, je ECSI schopno pomoci manažerům pochopit vztah mezi spokojeností a loajalitou, který považují za rozhodující pro budoucí fungování sportovní organizace.

#### 4.2.9 QUESC

Quality Excellence of Sport Centres (dále jen QUESC) je diagnostický nástroj inspirovaný metodou SERVQUAL. Vyhodnocování získaných dat je totožné, ale koncept a počet dimenzí byl Kimem a Kimem (1995) uzpůsoben specifickému prostředí sportu. Kim a Kim (1995) realizovali obsáhlý výzkum kvality služeb v prostředí korejských sportovních center a vytvořili tento nástroj pro měření spokojenosti zákazníků s poskytovanou kvalitou služeb.

Konstruovaný dotazník použitý při ověřování modelu QUESC obsahuje 66 položek, které mají formu tvrzení, se kterými buď respondent souhlasí či nesouhlasí. Kim a Kim (1995) využili pro měření Likertovu škálu od 1 do 5, kde číslo 1 znamená absolutní souhlas a číslo 5 naopak absolutní nesouhlas. Model QUESC stejně jako SERVQUAL nejdříve hodnotí očekávání zákazníků (33 indikátorů) a následně ověřuje samotné vnímání služby (33 indikátorů). Rozdíl mezi modelem SERVQUAL a QUESC spočívá v počtu dimenzí, kde QUESC rozlišuje 11 různých dimenzí, které jsou zobrazeny na obrázku 19.

Obrázek 19: Konceptualizace metody QUESC



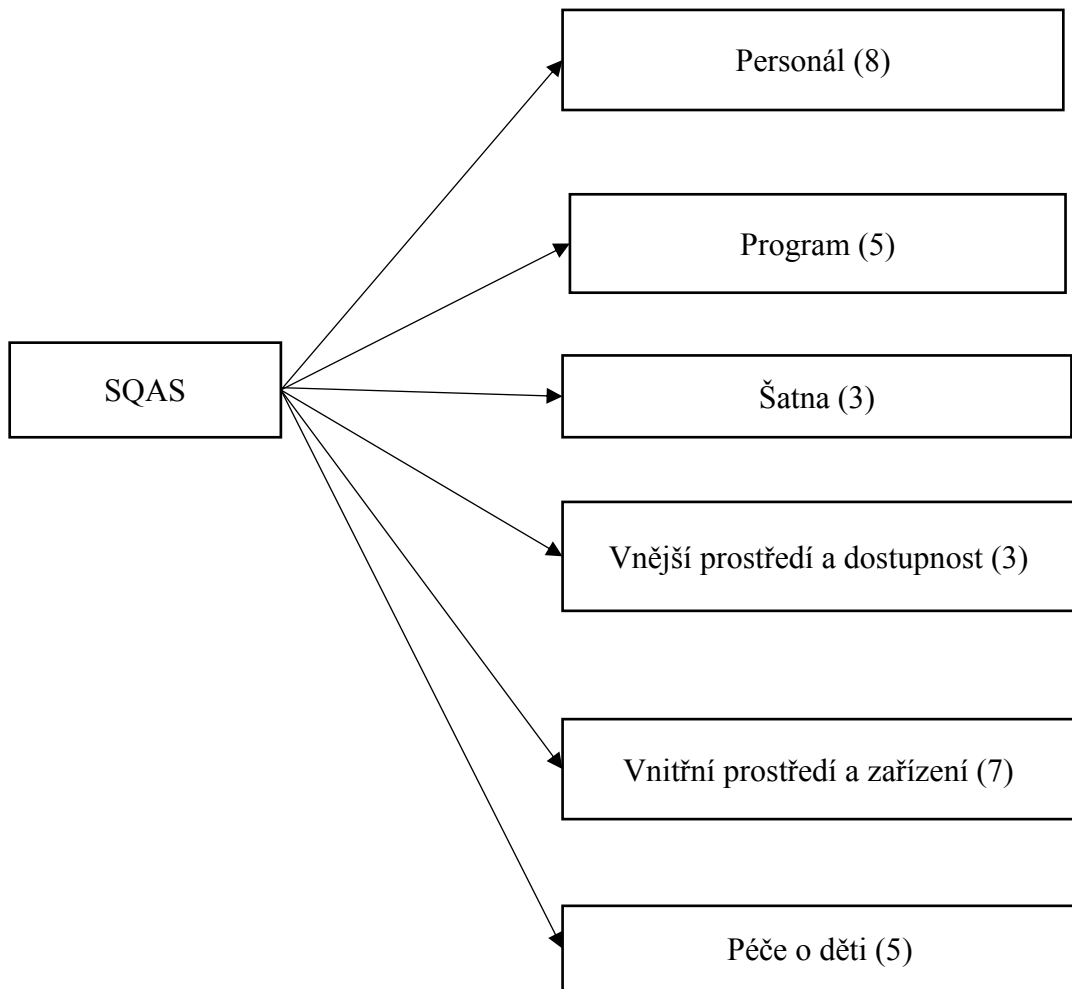
Zdroj: Upraveno dle Kima a Kima (1995)

Dle faktorové analýzy uvedené ve studii je QUESC validní v korejském prostředí sportovních center. He (2015) ověřil neupravenou metodu QUESC v čínském prostředí (město Changsha), kde zkoumal spokojenost zákazníků s kvalitou služeb v 8 fitness centrech. Koeficientem Cronbach alfa v Heově případě vykazoval hodnoty jednotlivých dimenzí nad 0,8 a celkový výsledek převyšoval 0,9. Tato čísla plně korespondují s původní korejskou verzí dotazníku. Tento model je obecně považován za vhodný pro měření spokojenosti s kvalitou služeb ve sportovním prostředí (He, 2015; Šíma a Ruda, 2011; Kim a Kim, 1995).

#### 4.2.10 SQAS

Model Service Quality Assessment Scale (SQAS) pro měření kvality služeb vyvinuli Lam, Zhang a Jensen (2005). Autoři uvádějí, že chování zákazníka před absolvováním služby je rozdílné než po jejím spotřebování. Existuje názor (Whipple a Thatch, 1988), že zákazník není schopen přesně určit, co má od služby očekávat, a proto se Lam, Zhang a Jensen (2005) soustředili pouze na zákazníkovo hodnocení vnímání služby. Původní model SQAS měl sloužit jako obecný diagnostický nástroj na měření kvality služeb a v době svého vzniku obsahoval 3 konstrukty rozdělené do 6 dimenzí. Těchto 6 dimenzí bylo ověřováno 40 indikátory, se kterými respondenti buď souhlasili, nebo nesouhlasili, a to na Likertově škále (1 – 5 či 1 – 7, kde 1 je nejhorší a 5, resp. 7 nejlepší). Upravená verze pro fitness centra má stejnou strukturu jako verze univerzální, avšak na rozdíl od ní obsahuje pouze 31 indikátorů. Respondenti v této metodě nehodnotí význam jednotlivých dimenzí, což je považováno za největší nedostatek této metody. Konceptualizace metody SQAS je uvedena na obrázku 20.

Obrázek 20: Konceptualizace metody SQAS (v závorce počet indikátorů)



Zdroj: upraveno dle Lama, Zhanga a Jensena (2005)

Autoři modelu SQAS tvrdí, že 8 tvrzení, která hodnotí první dimenzi plně nahrazují 4 z 5 dimenzí u metody SERVQUAL (spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie). Vnější prostředí a dostupnost tato metoda hodnotí třemi indikátory a navíc se zde objevuje program, který ostatní metody (Brady a Cronin, 2001; McDougall a Levesque, 1994; Parasuraman, Zeithamlová a Berry, 1988; Rust a Oliver, 1994) nehodnotí vůbec. Program je považován za nejdůležitější dimenzi poskytované služby, protože samotná náplň cvičení je jádro poskytované služby a to hlavní, proč lidé vyhledávají sportovní aktivity. Tato dimenze byla inspirována australským výzkumem Howata, Murraye a Crilleyho (1999), kteří poukazují na závislost spokojenosti či nespokojenosti zákazníka se službami ve sportovním centru na samotné sportovní činnosti, tedy samotném programu. Autoři (Lam, Zhang a Jensen, 2005) oddělují vnitřní



prostředí, vnější prostředí a šatnu. Ostatní modely používají jednotnou dimenzi hmotného zajištění (ang. facility), nicméně její rozdělení do tří dimenzí pomáhá managementu přesněji pochopit postoje svých zákazníků a tím lépe reagovat na jejich potřeby. Zajímavá je i poslední dimenze péče o děti, která se v modelu objevuje hlavně proto, že sportovní centra jsou v posledních letech navštěvována mladými matkami a ty potřebují prostor pro své děti, aby mohly nerušeně využívat nabízené služby. Služba péče o děti byla poskytována ve všech deseti sportovních centrech, ve kterých studie pro ověření metody SQAS probíhala.

Vyhodnocení testu je velice jednoduché, vždy se pouze vypočte průměr dané dimenze. V praxi se na konec dotazníku přidává ještě několik doplňkových otázek, které manažeři aktuálně potřebují zjistit: „Dochází Vaše dítě do mateřské školy každý den? Prosím, napište 10 věcí, které se Vám na této mateřské škole líbí nejvíce. Je v této mateřské škole něco, co byste rádi změnili?“ Metoda je určena ke kontinuálnímu použití, což znamená, že manažeři se díky ní snaží dlouhodobě porozumět motivům svých zákazníků a upravit služby k jejich spokojenosti.

#### 4.2.11 Brady model

Brady a Cronin (2001) si uvědomovali nesoulad a nesrovnalosti ve výše uvedených metodách. Z těchto důvodů se rozhodli provést průzkum<sup>3</sup> v různých prostředích (zábavní parky, restaurace, zdravotní klinika, kadeřnictví, automobilový salon, čistírna, obchod s bižuterií – sekce oprav, fotograf).

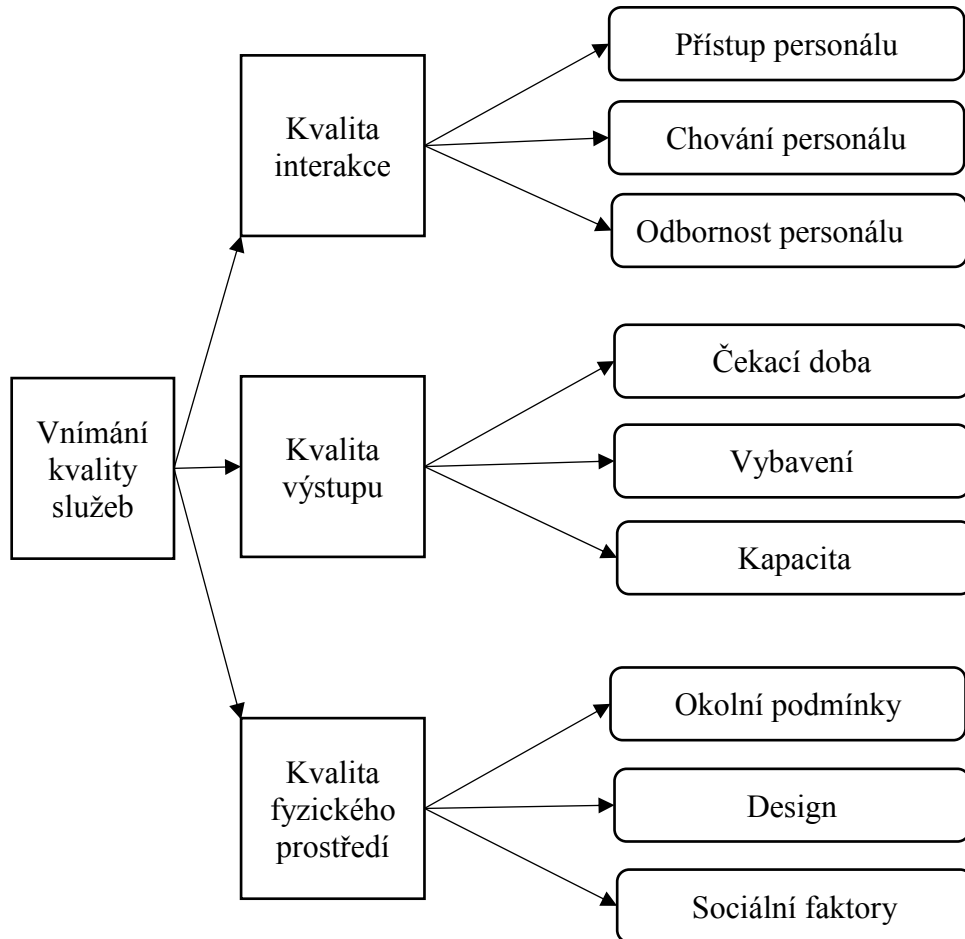
Autoři vycházejí z 3-dimenzního modelu, ale respektují Dabohlkara, Thorpa a Rentze (1996), kteří tvrdí, že tři dimenze by měly být rozděleny i do hloubky (ve dvou úrovních) a sami navrhovali takzvaný víceúrovňový model. Finální verze tedy měla tři dimenze (kvalita prostředí, výsledek služby a kvalita interakce mezi personálem a zákazníkem). Každá dimenze je složena ze tří poddimenzí. Kvalita interakce mezi personálem a zákazníkem zahrnuje přístup, chování a odbornost personálu. Kvalita prostředí je složena z okolních podmínek, designu a sociálních faktorů. Výsledek služby zahrnuje čekací dobu, vybavení a kapacitu.

---

<sup>3</sup> Průzkum probíhal 3 týdny a byl proveden vyškoleným týmem tazatelů; bylo sesbíráno 391 plně vyplněných dotazníků.

Bradyho model respektuje i konceptualizaci SERVQUALu a využívá jednotlivé dimenze jako modifikátory u jednotlivých subdimenzí (viz obrázek 21).

Obrázek 21: Konceptualizace Bradyho model



Zdroj: vlastní úprava dle Bradyho (1997)

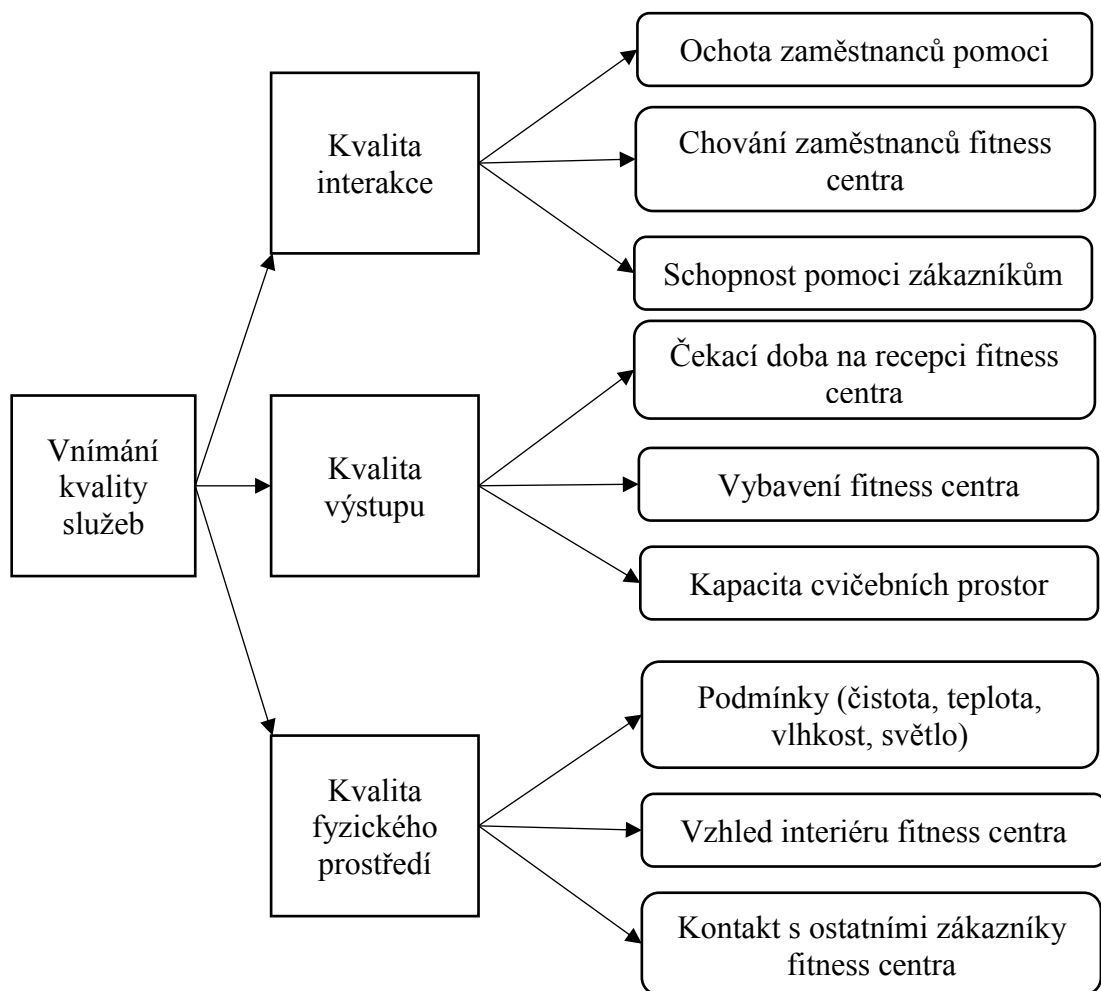
Spolehlivost, zodpovědnost a empatie jsou převzaté ze SERVQUALu, nicméně v modelu nevystupují jako jednotlivé dimenze, ale jako podpůrné subdimenze. Dimenze hmotného zajištění byla vynechána protože silně koreluje s dimenzí výsledek služby, stejně tak s jistotou, jež koreluje se spolehlivostí (McDougall a Levesque, 1994; Brady a Cronin, 2001).

Autoři Bradyho modelu se pokusili vyvinout metodu, která by propojila model Grönroose s modelem Parasuramana, nicméně i Brady připouští, že vytvoření univerzální metody použitelné ve všech sférách je značně složité.

Bradyho model ve svých studiích modifikovali Šíma a Ruda (2012) do prostředí fitness. Nicméně připouštějí, že model i přes modifikaci nemůže být použit

ve všech fitness centrech či dokonce v celém sportovním prostředí. Šíma a Ruda (2012) dále upozorňují, že sportovní služby jsou v zásadě složité a skládají se z řady hlavních a doplňkových služeb, což platí i pro oblast fitness center a dále dodávají, že rozdílné hlavní i vedlejší poskytované služby se značně liší i mezi jednotlivými fitness centry. Upravená konceptualizace Bradyho modelu je uvedena na obrázku 22.

Obrázek 22: Konceptualizace Bradyho modelu



Zdroj: Šíma a Ruda (2012)

Z průzkumu Šímy a Rudy (2012) vyplynulo, že nejdůležitější pro zákazníky ve fitness centrech je prostor posilovny, kde probíhá hlavní služba, kterou si zákazník zvolil. Tato studie se tedy shoduje s výsledky Lam, Zhang a Jensen (2005) a jejich modelu SQAS.

#### 4.2.12 Metoda Penalty – Reward

Metoda Penalty – Reward rozděluje služby na rutinní, které jsou zákazníkům posuzované v podobě tzv. Penalty Factors, a výjimečné, které jsou posuzovány pomocí tzv. Reward Factors (Berry, 1986; Brandt, 1987). Na škále od 1-5 zákazník nejdříve hodnotí službu od velmi kvalitní po velmi nekvalitní a následně ohodnotí, také na stupnici 1-5, očekávání, které měli k dané službě. Hodnocení stupnice je interpretováno tak, že 1 znamená „o mnoho lepší, než jsem očekával“ a 5 odpovídá „o mnoho horší, než jsem očekával“. Kvalita ohodnocená známkou 3 a nižší je rutinní a známky 1 a 2 jsou výjimečné.

Pokud byla „rutinní služba“ provedena alespoň tak, jak zákazník očekával, nejsou vlastnosti přiřazeny žádné trestné body a do průměru se počítá s hodnotou „0“. Pokud však tato služba byla provedena hůře, než zákazník očekával, jsou vlastnosti odečteny body („horší“ – minus 1 bod, „o mnoho horší“ – minus 2 body). V tomto případě se jedná o „Penalty Factors“ (faktory trestu).

Pokud byla „výjimečná služba“ provedena tak, jak zákazník očekával nebo hůře, nejsou této vlastnosti přiřazeny žádné body a do průměru se počítá s hodnotou „0“. Pokud však tato služba byla provedena lépe, než zákazník očekával, jsou vlastnosti přičteny body („lepší“ – plus 1 bod, „o mnoho lepší“ – plus 2 body). V tomto případě se jedná o „Reward Factors“ (faktory odměny) (Šíma, 2016).

Podle Brandta (1987) musí organizace věnovat pozornost rutinním vlastnostem kvality služeb a zajistit spokojenost svých zákazníků právě u nich. Teprve poté je možné koncentrovat síly také na výjimečné vlastnosti.

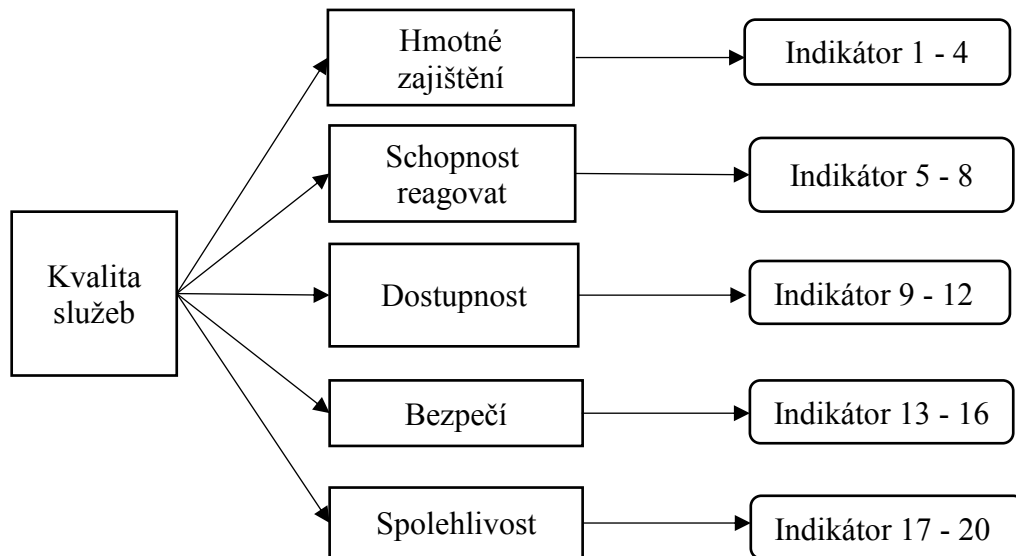
Dle Rudy a Šímy (2012) přednost této metody spočívá v tom, že poskytuje kvalitativně relevantní výsledky, které posuzují nejen kvalitu služeb z pohledu zákazníka, ale umožňuje cílené nasazení managementu kvality zejména s ohledem na „penalty factors“. Podle Brandta (1988) totiž nejprve musí organizace věnovat pozornost rutinním vlastnostem kvality služeb a zajistit spokojenost svých zákazníků právě v nich. Teprve poté je možné koncentrovat síly také na výjimečné vlastnosti.

#### 4.2.13 TEAMQUAL / SPORTSERV

Modifikací struktury pětidimenzionálního modelu SERVQUAL McDonald, Sutton a Milne (1995) vyvinuli diagnostický nástroj TEAMQUAL, který obsahuje 39 indikátorů. Tato metoda byla využita ve Spojených státech amerických v profesionálním sportu (NFL, MLB a NBA). Autoři měřili spokojenost zákazníků s prodejci vstupenek, kontroléry vstupenek u vstupu na stadiony, prodejci občerstvení, prodejci merchandisingu a dalších koncesionářů uvnitř stadionů a spokojenost s interakcí s ostatními zákazníky sportovního utkání. Tato metoda současně aplikuje měření očekávání a vnímání fanoušků tří nejpopulárnějších profesionálních sportů v USA. Při použití vážených průměrných bodů autoři navrhli, že celková kvalita služby může být měřena průměrným skóre na pětistupňové Likertově škále.

Metodu TEAMQUAL rozpracovali Theodorakis, Kambitsis, Laios a Koutelios (2001) a vyvinuli upravený model SPORTSERV pro posouzení vnímání kvality služeb u sportovních diváků v profesionálním sportu. Tato metoda obsahuje 20 indikátorů pouze pro výkon, které představují pět dimenzí kvality služeb: hmotné zajištění (čistota zařízení), schopnost reagovat (ochota pomoci), dostupnost (přístup na stadion, standardy bezpečnosti během her), bezpečí (zajištění bezpečí během zápasů) a spolehlivost (zda organizace poskytuje své služby podle slibů). V poslední době, Theodorakis, Koustelios, Robinson a Barlas (2009) zprůměrovali skóre pěti dimenzí modelu SPORTSERV, aby zjistili finální hodnotu spokojenosti fanoušků s celkovou kvalitou poskytované služby. V tomto hledisku využili stejný systém jako při základním výpočtu servskóre u modelu SERVQUAL. Model SPORTSERV byl zkoumán v prostředí řeckého profesionálního fotbalu. Konceptualizace modelu SPORTSERV je zobrazen na obrázku 23.

Obrázek 23: Konceptualizace modelu SPORTSERV



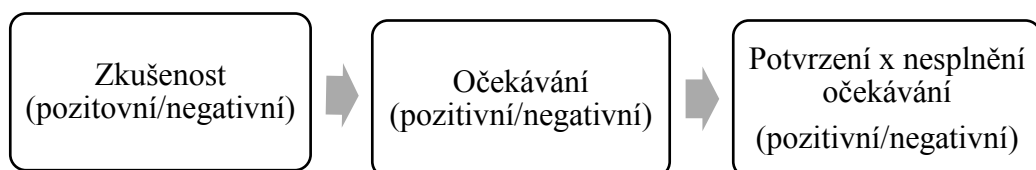
Zdroj: Upraveno dle Theodorakis, Koustelios, Robinson a Barlas (2009)

Dimenze hmotné zajištění v modelu SPORTSERV hodnotí hlavně čistotu sportovního zařízení, dimenze odpovědnosti ochotu personálu pomoci návštěvníkům, dimenze dostupnosti se soustředí na jednoduchost dopravy ke stadionu a parkování, dimenze bezpečí posuzuje, zda klub poskytuje standardní pocit bezpečí během zápasů a dimenze spolehlivosti se soustředí na zhodnocení slibů, které organizace svým návštěvníkům dopředu deklarovala. V tomto případě jde o naplnění slíbených očekávání během sportovní akce. Průměrná výsledná hodnota vypovídá o tom, zda zákazník z akce odchází spokojený či nikoli.

#### 4.2.14 Diferenční analýza

Diferenční analýza vychází z podobných principů jako metoda SERVQUAL, tedy porovnává očekávání a vnímání služby. Model diferenční analýzy vychází z myšlenkové posloupnosti, která je znázorněna na obrázku 24.

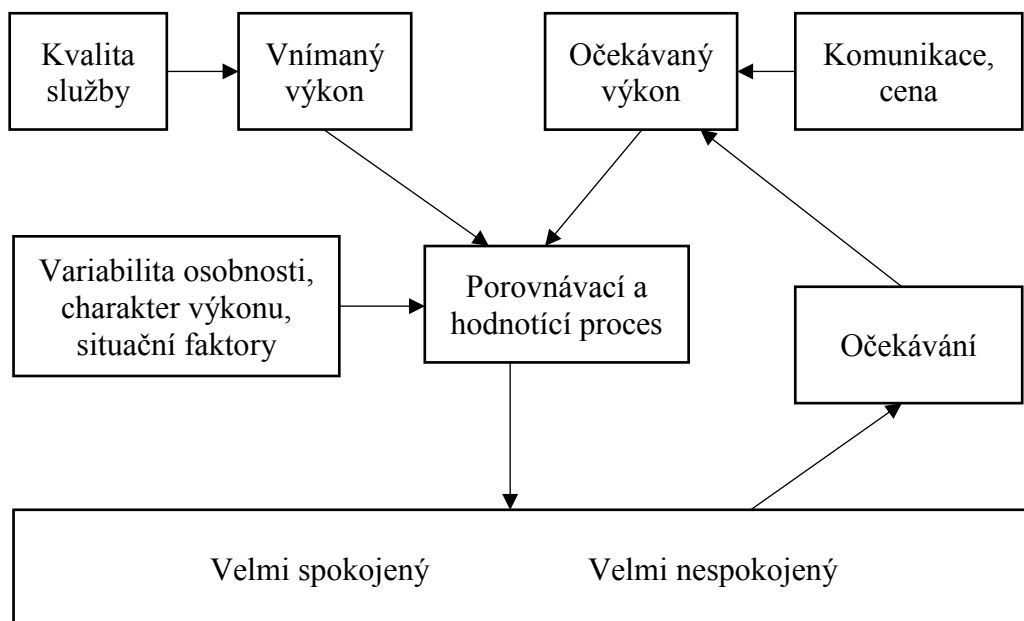
Obrázek 24: Očekávání zákazníka ve vztahu k jeho potvrzení



Zdroj: upraveno dle Olivera (1980)

Oliver (1980) upozorňuje, že nesplnění očekávání může nabývat hodnot pozitivních či negativních. Pokud je hodnota očekávání nesplněna z pozitivního hlediska, pak dochází k úpravě zkušenosti a ke změně očekávání do budoucna. Jestli hodnoty negativně nesplní očekávání, zákazník odchází nespokojený a s největší pravděpodobností již službu nevyužije. Kaas a Runow (1984) tvrdí, že očekávání zákazníka je výsledkem součtu faktorů komunikace, ceny a zkušenosti. Dornach (1997) později přidává ještě faktory různorodosti osobnosti, charakter služby a situační faktor. Kaas a Runow (1984) i Dornach (1997) se shodnou, že úplně stejná poskytnutá služba může u jednoho zákazníka vyvolat spokojenost a u druhého nespokojenost. Konceptualizace diferenčního modelu je uvedena na obrázku 25.

Obrázek 25: Konceptualizace diferenčního modelu (analýzy)



Zdroj: upravena dle Kaas a Runow (1984) a Dornach (1997)

Kaas a Runow (1984) tvrdí, že hodnocení služby zákazníkem je vždy subjektivní a relativní. Z tohoto důvodu autoři doporučují nesledovat pouze celkovou spokojenost či nespokojenost zákazníků s poskytovanými službami, ale přidat také hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů. Kaas a Runow (1984) na rozdíl od Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1985) zdůrazňují, že prve je potřeba řešit důležitost jednotlivých dimenzí a až poté se soustředit na spokojenost zákazníků. Dle nich je tedy hodnocení spokojenosti podřízeno důležitosti jednotlivých dimenzí (oblastí služeb). V diferenční analýze tedy platí stejný

předpoklad a tedy, že nespokojenost s jednou dílčí službou, která není pro zákazníka nikterak důležitá neovlivní zákazníkovo budoucí chování. Oproti tomu malá nespokojenost s důležitou dílčí službou může vést zákazníka ke změně poskytovatele. Speciálně to platí ve sportovních službách, které jsou závislé na doplňkových službách, respektive na poskytovaném komplexním produktu (Šíma, Voráček, Čáslavová a Ruda, 2013).

#### 4.2.15 Haywood-Farmerův model kvality služeb

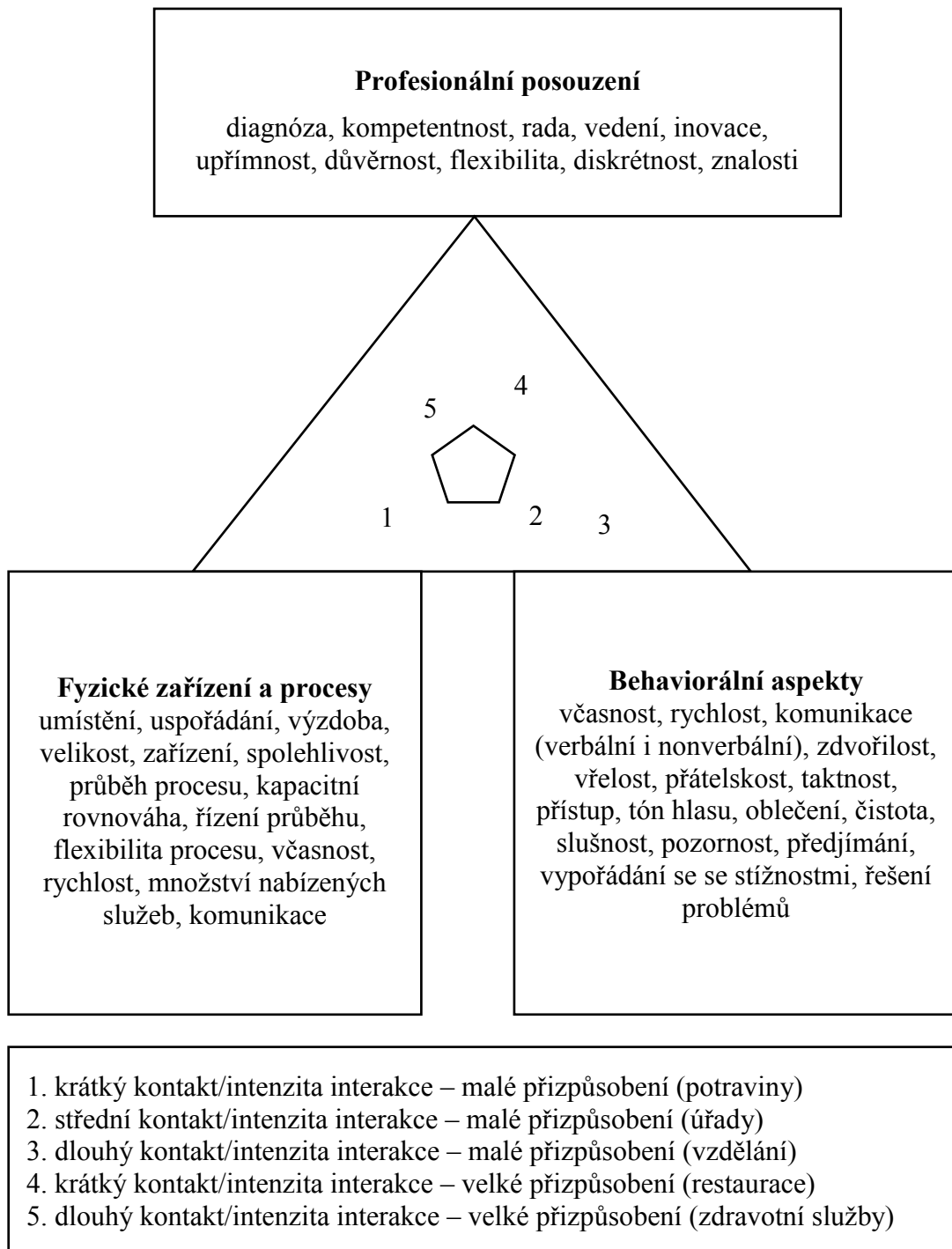
Model Haywood-Farmera je složen ze 3 základních vlastností, které autor označil jako 3P kvality služeb. Tato 3P jsou:

- hmotné zajištění, procesy a procedury
- složky lidského chování
- profesionální posouzení.

Oproti jiným modelům Haywood-Farmer (1988) nevytvořil klasické dimenze služeb, jelikož věří, že výběr složek z každého z těchto 3 souborů faktorů kvality služeb je důležitým strategickým manažerským rozhodnutím a uvažuje, že jedna složka od druhé se nedá oddělit. Relativní stupně intenzity práce, přizpůsobení procesu služby, kontakt a interakce zákazníků s procesem služeb tvoří dle Haywood-Farmera (1988) odpovídající mix. Aby byl model pragmaticky využitelný a pomohl manažerům klasifikovat každou službu správně, byl vytvořen třídimenzionální model pro služby (viz obrázek 26).



Obrázek 26: Konceptualizace Haywood-Farmerova modelu kvality služeb



Zdroj: upraveno podle Haywood-Farmera (1988)

Tento model mohou manažeři využít pro designování procesů nabízených služeb a může být také využit pro posouzení důležitosti různých determinantů, které jsou měřeny.

Z konceptu Haywood-Farmerova modelu je zřejmé, že v modelu je zobrazena řada atributů, které tvoří vrchol trojúhelníku. Příliš mnoho koncentrace na kterýkoli z těchto vrcholů může vést ke katastrofě, např. příliš velký důraz na postupy může poskytnout zákazníkovi dojem, že je pouze jednotkou v řadě či číslem v pořadníku. Autor se snažil mapovat různé typy nastavení služby podle stupně kontaktu a interakce, stupně intenzity práce a přizpůsobení stupně služby. Například služby, které jsou nízké z hlediska přizpůsobení kontaktů zákazníků a intenzity práce (veřejné služby, doprava zboží atd.), jsou blíže hmotnému zařízení a procesnímu atributu modelu. Model tedy naznačuje, že v tomto okamžiku je třeba věnovat zvláštní péči tomu, aby zařízení bylo spolehlivé a snadné pro uživatele. Závěrem je třeba uvést, že tento model i přes svůj pragmatický přínos pro měření kvality služeb nenabízí konkrétní postupy pro aplikaci modelu. Aktuálně neexistuje přesný postup využití tohoto modelu v jakémkoli odvětví.

## 5 Metodika práce

Z výše uvedené rešerše metod pro měření kvality služeb a spokojenosti vyplývá, že existuje řada postupů, které by potenciálně mohly vést k posouzení kvality služeb a poskytnutí informací manažerům sportovních organizací pro zlepšení poskytování jejich služeb. Pro potřeby této práce byla logicky zvolena metoda SERVQUAL, a to ze tří důvodů. Prvním důvodem je skutečnost, že tato metoda je obecně považována za nejpropracovanější (Howat, Absher a Milne, 1996; Yong, 2000, Javadein, Khanlari a Estiri, 2008 a Ruda, Augustová, Šíma, 2012). Druhým důvodem je, že autor považuje za nutné zkoumat i očekávání a neshodně ses Croninem a Taylorem (1994) či Poppem a Woratschekem (2017), kteří tvrdí, že očekávání je automaticky zobrazeno ve vnímání služby. Třetím důvodem volby metody SERVQUAL je její univerzálnost a prokazatelnost využití ve sportovním prostředí (Šíma, 2016).

### 5.1 Výzkumný soubor

Tato disertační práce se soustředí na soukromé organizace, které pravidelně poskytují sportovní služby dětem ve věku 3 až 6 let. Výzkum bude probíhat mezi rodiči dětí, kteří jsou zákazníky poskytovaných služeb, přičemž službu přímo spotřebovávají jejich děti. Jak základní, tak výběrový soubor se zaměřují pouze na organizace působící na území hlavního města Prahy.

#### 5.1.1 Základní soubor

V Praze je 110 soukromých mateřských škol, jež jsou registrované Ministerstvem školství a tělovýchovy ČR v rejstříku škol a školských zařízení (MŠMT, 2017). Z nich bylo do základního souboru zahrnuto 44 mateřských škola na základě dvou kritérií, která byla stanovena na podkladě informací získaných během neformálních rozhovorů s prof. Thorsen (University of Wisconsin, USA), s doc. Dvořákovou (PedF UK) a Mgr. Antonín Kubáněm, Ph.D. (ředitel mateřské školy Housenka, absolvent FTVS UK).

Prvním kritériem byla zvolena dotace sportovních hodin týdně a počet dní v týdnu, kdy jsou dětem poskytovány sportovní služby. Do základního souboru byly zahrnuty soukromé mateřské školy, které nabízejí dětem sportovní služby alespoň třikrát týdně s dotací nejméně 9 hodin týdně. Do této oblasti byly

zahrnuty jak služby poskytované přímo mateřskou školou, tak i tzv. kroužky poskytované nad rámec základních služeb organizace.

Druhým kritériem je možnost poskytování sportovních služeb. Do základního souboru byly zahrnuty pouze mateřské školy, které mají k dispozici prostory pro poskytování sportovních služeb, tedy hřiště či tělocvičnu.

### 5.1.2 Výběrový soubor

Výběrový soubor byl zvolen na základě souhlasu vedení institucí s provedeným výzkumem. Všechny 44 zařízení dostalo možnost se výzkumu účastnit. Každé organizaci byl zaslán email s žádostí o provedení výzkumu v jejich zařízení. Na 28 emailů přišla reakce u 16 zbylých institucí byl zájem ověřen telefonicky. Celkově souhlasilo s výzkumem těchto 12 institucí:

1. Mateřská školka Pro Family, s.r.o.
2. Mateřská škola b fresh
3. Mateřská škola Bambíno, s.r.o.
4. Mateřská škola Monty School, s.r.o.
5. Mateřská škola a jesle PlayWisely, z.ú.
6. Happy Point mateřská škola, s.r.o.
- ~~7. Mateřská škola Vysoké školy ekonomie a managementu~~
8. Mateřská škola - Montessori školy Andílek
9. Mateřská škola Little Gate, s.r.o.
10. Mateřská škola Trojská labuť, s.r.o.
11. Mateřská škola Smiling Baby School s.r.o.
- ~~12. Soukromá mateřská škola Tenisáček~~

Mateřská škola Vysoké školy ekonomie a managementu a Soukromá mateřská škola Tenisáček požádali o vyřazení z výzkumu. Přání vedení mateřských škol bylo vyhověno a tyto školy nebyly zahrnuty do celkového výzkumu. V této práci byl využit dostupný výběr, kde zásadní byl souhlas organizace s výzkumem (Disman, 2002).

Samotné dotazování rodičů bylo provedeno vždy při předávání dětí či při jejich přebírání. Časové hledisko dotazování je v tomto případě irelevantní, jelikož nemá žádný zjevný vliv na výsledky šetření. Rodiče v institucích byli

vybírání náhodně v různé dny, aby bylo dosaženo co nejvyšší návratnosti, a tedy i reprezentativnosti vzorku.

## 5.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je obecně považován za informátora, který poskytuje manažerům informace, díky kterým dokáží správně reagovat na příležitosti trhu a zároveň čelit potenciálním hrozbám (Tull a Hawkins, 1990). I přesto, že tato definice nepatří mezi nejnovější, není pochyb, že i v dnešní době plně vystihuje podstatu marketingového výzkumu. V literatuře (Kozel, 2006) se rozděluje marketingový výzkum na primární a sekundární. Tato práce se zabývá primárním marketingovým výzkumem, tedy vlastním sběrem dat v terénu. Sekundární marketingový výzkum, který se využívá pro dodatečná šetření či nové interpretace dat, se v rámci této práce neřeší. Foret (2012) uvádí pět kroků provádění marketingového výzkumu, kterých se tato práce drží. Jsou jimi vymezení marketingového problému, sestavení plánu výzkumu, shromáždění informací, statistické zpracování a následně prezentace výsledků a praktické doporučení.

### *Vymezení marketingového problému*

Je nutné zmínit, že množství organizací, které zajišťují služby určené pro předškolní děti v Praze každým rokem stoupá. Aktuálně v Praze působí přibližně 400 mateřských škol, které jsou uvedené v rejstříku škol a školských zařízení vedeného MŠMT. Z toho je 110 školek soukromých, přičemž počty dětí se v posledních dvou letech v Praze snižují (MŠMT, 2018). Aby se soukromé organizace dokázaly udržet na trhu a dlouhodobě prosperovaly, musí kromě běžné péče o děti rodičům nabízet nějakou přidanou hodnotu. Obecně je pozitivně vnímána rozšířená výuka jazyků a pohybové aktivity. Proto většina školek tyto služby v různých rozsazích rodičům nabízejí. Rodiče pro své děti chtějí logicky vždy to nejlepší, často tak volí zařízení dle svých subjektivních pocitů. V tomto případě na základě spokojenosti s nabízenými službami. Vzhledem k tomu, že školky jsou závislé na opakované návštěvnosti dětí (tedy vybudované loajalitě k zařízení), je více než vhodné, aby tato zařízení ověřovala spokojenost rodičů s kvalitou doplňkových služeb, které jsou jim nabízeny. Je proto nutné vytvořit

diagnostický nástroj, jenž pomůže řídicím pracovníkům školek spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb měřit.

#### *Sestavení plánu výzkumu*

Tento výzkum využije pro měření spokojenosti rodičů s poskytovanými službami modelu SERVQUAL, který porovnává očekávání a vnímání nabízených služeb a hodnotí důležitost jednotlivých složek nabízené služby. Pro hodnocení bude využit původní SERVQUAL dotazník, jenž bude pomocí modifikovaného transkulturního překladu upraven do českého prostředí mateřských škol. Dotazování se bude soustředit hlavně na doplňkové sportovní služby, které zařízení nabízejí. Kvalita diagnostického nástroje bude ověřena pomocí faktorové analýzy.

#### *Shromáždění informací*

Dotazníky budou distribuované buď autorem práce přímo v zařízeních při předávání dětí či vyškolenými vyučujícími mateřských škol. Vzhledem k tomu, že při sběru dat dochází k vyplnění stejného dotazníku, nedochází při jeho vyplňování ke zkreslení na základě procesu distribuce dotazníku rodičům. Vzhledem k tomu, že rodiče přirozeně chtějí pro své děti to nejlepší, lze předpokládat jejich ochotu se výzkumu účastnit.

#### *Statistické zpracování*

Metoda SERVQUAL hodnotí 3 složky spokojenosti s kvalitou služeb. Na jedné straně rodič hodnotí svá očekávání, následně samotné vnímání prvku služby a nakonec se vyjadřuje, zda je tato dimenze pro něj důležitá či nikoli. Důležitost je hodnocena pomocí metody alokace 100, kdy rodič rozděluje 100 bodů mezi 5 dimenzí SERVQUALu. Výsledné servskóre je tedy násobkem průměrné hodnoty rozdílu očekávání a vnímání jedné dimenze (viz kap. 4.2.1). Výsledky budou použity pro ověření kvality diagnostického nástroje faktorovou analýzou.

#### *Praktické využití*

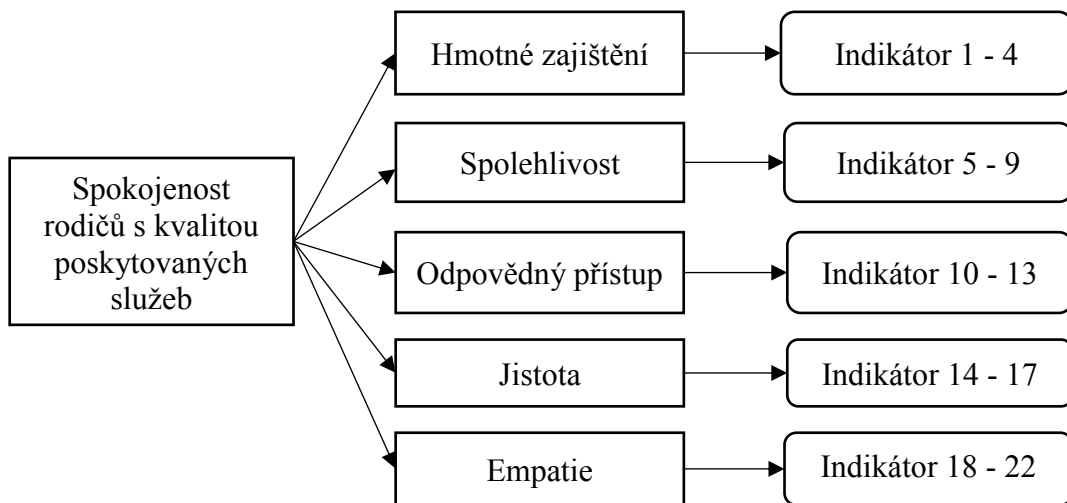
Výsledný diagnostický nástroj poslouží řídicím pracovníkům mateřských školek k posouzení spokojenosti rodičů s kvalitou poskytovaných služeb a k identifikaci oblastí, se kterými rodiče jsou či nejsou spokojeni. Manažeři mají díky získaným

výsledkům možnost reagovat a upravit své služby tak, aby u rodičů vybudovali loajalitu a tím si zajistili budoucí zisky.

### 5.3 Transkulturní překlad

Transkulturní překlady jsou obecně složité a diagnostický nástroj se často setkává s řadou problémů. Jsou i autoři, kteří do jisté míry tvrdí, že není možné diagnostický nástroj převést vůbec. Berry (1990) takové nástroje označuje jako Emické konstrukty. Stejný autor připouští, že existuje i skupina diagnostických nástrojů, jež jsou převoditelné. Takové označuje jako Etické konstrukty a tvrdí, že po převedení jsou nástroje téměř identické i různých kulturách. Model SERVQUAL byl mnohokrát převeden do různých kultur, a proto se tento nástroj může označit za převeditelný. V této studii je hlavním konstruktem spokojenost rodičů s kvalitou poskytovaných sportovních služeb (viz obrázek 27).

Obrázek 27: Operacionalizace spokojenosti rodičů



Zdroj: upraveno dle Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1988)

Aby byl transkulturní překlad proveden zdařile, je potřeba zajistit sémantickou, normativní a konceptuální ekvivalenci použitého diagnostického nástroje. Pokud se podaří zajistit výše uvedené ekvivalence v českém prostředí, pak bude možné dotazník považovat za reliabilní.

#### 5.3.1 Sémantická ekvivalence

Morfém, slovo, slovní spojení či věta. Toto jsou různé úrovně jazyka, kterými se zabývá sémantika. Dalo by se také říci, že sémantika studuje jazykový

význam. Zjednodušeně se sémantika zabývá tím, co věty vyjadřují, tedy nikoli morfologií, syntaxí či fonetikou jazyka. Sémantická ekvivalence či významová rovnocennost je jednou z nejdůležitějších částí překladu. Jedná se o to, aby byl význam slov a vět převeden z originální do nové verze v plném původním významu (Ervás, 2014).

Z výše uvedeného vyvstává další otázka, co je význam. Tuto otázku si také pokládá Peregrin (2003, s. 36): „*Je hledání významu totéž co hledání pravdy o významu?*“. Peregrin dále upozorňuje, že pokud je odpověď kladná, pak filosofie splývá s empirickou sémantikou. V případě negativní odpovědi upozorňuje, že pak by filosofie nehledala pravdu, což je absurdní. V prvním případě by pak empirická sémantika mohla suplovat filosofii a té by nebylo nadále potřeba, ve druhém případě by se filosofie stala něčím záhadným a jen těžko by se dalo spolehnout na její teorie.

Aby byl překlad významově shodný se svou předlohou, je potřeba zvolit takový přístup, jenž poskytne teorii, dle které bude hledání významu totožné s hledáním pravdy o významu a filosofie zůstane základem vědy. Například Quine (1992), na rozdíl od jiných filosofů, na Peregrinovu otázku odpovídá kladně. Filosofie, jakožto analýza jazyka, se podle něj proto stává součástí vědy.

Metoda SERVQUAL byla vytvořena rodilými Američany, kteří nabyli školním procesem učení své odborné znalosti. Jednotlivá tvrzení tedy vznikla postupně pochopením mateřského jazyka a následně nabytím odborných znalostí. Český překladatel používá opačný systém. Nejdříve využije získaných odborných znalostí a ty následně převádí do mateřského jazyka. Český překladatel musí dokonale rozebrat strukturu tvrzení a převést je do standardního významu, který bude chápán kýmkoli stejně, ať už má vzdělání jakékoli. Tento postup je nutný, a to z důvodu, že dotazování je obvykle provedeno bez účasti výzkumníka. Zvolený jazyk proto musí být jednodušší než odborný, ale zároveň musí zůstat přesný, aby i nadále odpovídal standardizované verzi.

Odbornost překladatele je další záležitost, která musí být u překladů zvažena. Peregrin (2005) ve své publikaci uvádí myšlenku Quinea, že tvrzení dává smysl jen do té míry, do jaké je zřejmý význam slova (Quine in Peregrin, 2005, str. 189). Význam slova je zřejmý jen tehdy, pokud je vzat v souvislosti s celými teoriemi.



Quine tedy odmítá, že význam slova je absolutně smysluplný, pokud se zkoumá význam jednotlivého výroku bez zvážení teorie, jež s tímto výrokem souvisí. V kontextu této studie to znamená, že pokud zákazník řekne: „Sportovní kroužky v tomto zařízení jsou nekvalitní.“, může se takovýto výrok na první pohled zdát platný a velice důležitý pro provozovatele sportovního zařízení. Pokud se vezme v potaz definice kvality z pohledu Parasuramana, Zeithamlové a Berryho (1985), kteří tvrdí, že služba je kvalitní tehdy, pokud vnímání služby překonalo očekávání zákazníka, pak dané tvrzení vůbec nemusí znamenat, že služba je nekvalitní, ale pouze to, že zákazník měl od služby vyšší očekávání, ale i přesto má služba vysokou kvalitu.

Právě problematičnost vymezení hranice mezi filosofickou analýzou významu a vědeckou verifikací vedou Quinea (1992) k úvahám o možnosti překladu z jednoho jazyka do druhého. Stejný autor vychází z toho, že každý se mateřský jazyk naučí pozorováním chování ostatních a jevů okolo sebe. Dochází k závěru, že není podobnosti či rozdílnosti ve významu slov mimo podobnosti či rozdílnosti, které jsou implicitní lidským dispozicím ke zjevnému chování. Dále tvrdí, že neexistuje žádný způsob, jak jednoznačně určit, k jakým předmětům se jednotlivá slova vztahují. Svůj závěr Quine (1992) demonstruje na pokusu o překlad neznámého jazyka. Tvrdí, že pokud osoba mluvící tímto neznámým jazykem reaguje na přítomnost daného předmětu určitým slovním výrazem, pak nelze žádným způsobem určit, zda výraz, který mluvčí použil, označuje celý předmět nebo jen jeho neoddělenou část. Dá se tedy říci, že nemusí existovat jednoznačný překlad mezi dvěma jazyky, ale naopak, že jedna zcela jasná věta, může mít několik objektivně neslučitelných překladů. Podobné úvahy vedou k tomu, že mohou existovat různé, plně podložené překlady. Quine (1992) takové překlady nazývá jako neurčité.

Aby se překlad diagnostické metody SERVQUAL nepovažoval za neurčitý, a v co největší míře určitý byl, je pro překlad dotazníku nutné zajistit alespoň tři odborníky zabývající se obecným a sportovním marketingem tak, aby byli schopni vystihnout podstatu významu tvrzení. Zároveň bude zdůrazněno, že je zapotřebí dotazník převést do správného významu a že doslovný překlad není žádoucí. Následně budou tyto tři verze porovnány, doplněny poznámkami a posléze vráceny překladatelům k prostudování. Na společné schůzce,

kteřá bude následovat, překladatelé vytvoří prvotní verze dotazníku v českém jazyce. Tato verze bude prodiskutována s dalšími odborníky z oblasti metodologie a marketingu, konkrétně oblasti sportovních služeb. Tento postup je v literatuře označován jako paralelní slepá technika překladu. Pro účely této práce byli vybráni Mgr. Lucie Kuželková (úroveň anglického jazyka C2, profesionální překladatelka), Mgr. Elaine Mudrik (rodilá mluvčí pocházející z USA, která je specialistkou na vzdělávání dětí, jazyková úroveň českého jazyka B2) a Mgr. Tomáš Ruda (jazyková úroveň B2, překladatel, který se účastnil transkultuálního převodu dotazníku použitého v disertační práci doktorky Tomešové a účastník transkultuálního převodu v rámci projektu Mgr. Vlasákové nazvaného „Rozdíly v posouzení motorického vývoje prostřednictvím TGMD – 2“ - GAUK).

Na základě připomínek výše uvedených odborníků vznikla druhá verze. Jediné na čem se překladatelé neshodli bylo názvosloví dvou dimenzí, a to hmotného zajištění a empatie. V prvním případě bylo přihlédnuto k již zaběhnutému termínu „hmotné zajištění“, u druhého se překladatelé rozhodli pro český termín vcítění. Upravená verze dotazníku byla předložena vzorku 20 respondentů k získání informací o motivaci k jednotlivým odpovědím, o porozumění respondentů a vyslechnutí otázek a připomínek k formulacím jednotlivých otázek. Na základě připomínek bylo slovo vcítění nahrazeno původním anglicismem empatie.

### 5.3.2 Normativní ekvivalence

Normativní ekvivalence se soustředí na problematiku lidského chování. Každý národ má svá specifika. Behling a Law (2000) uvádějí, že u překladů je potřeba se zabírat mimo jiné faktem, že existují oblasti, u kterých nemusí být respondenti ochotni sdělovat své postoje. Při porovnání českého a amerického prostředí Dušková (2012) zmiňuje dvě odlišné vlastnosti, které se zobrazují i v samotných jazycích. Angličtina je charakteristická svou pozitivitou, která je zřejmá i v normativním chování Američanů. Jen zřídka se v anglickém jazyce ve větě objevuje několikanásobný zápor. Naproti tomu v české větě není problém uvést čtyři zápory. Podobně se zobrazuje jazyk i v českém vnímání, kde Dušková (2012) upozorňuje na spíše negativní postoje české společnosti, které se promítají i do české gramatiky.

Šíma (2014), Tomešová (2005) a Behling a Law (2000) se shodují, že při posuzování normativní ekvivalence je potřeba zkoumat ochotu respondentů diskutovat o určitých tématech, způsob, jakým respondenti reagují na otázky, a vztah k tazateli či výzkumníkovi.

Ochota rodičů diskutovat jejich spokojenost s poskytovanými sportovními službami jejich dětem se v tomto kontextu předpokládá být na vysoké úrovni. Jediné otázky, které by mohly lehce zkreslit výzkum jsou otázky identifikační, kdy by rodiče mohli cítit určitou obavu, že by o sobě prozradili nějaká osobní data. V tomto hledisku je možné, že rodiče nebudou odpovídat pravdivě.

Způsob reakce na otázky může být u rodičů také nesourodý. Někteří rodiče se budou chtít chvástat, jiní můžou odpovídat až nezdravě skromně. Jak bylo uvedeno výše, Dušková (2012) říká, že pro české prostředí je typická skromnost, z čehož se dá usuzovat, že skóre bude nabývat spíše nižších hodnot než v USA, kde je zase charakteristické vyvyšování. Podobný problém může nastat při posuzování konformity odpovědi. V Česku se předpokládají odpovědi, které jsou v souladu s všeobecným postojem. Oproti tomu se může objevit i asertivita, kdy se jedinec snaží prosadit svůj svobodný názor. Pro českou kulturu je také příznačné, že lidé často neodpovídají přímo, ale raději volí nepřímou volbu a zastírají na první pohled jasné odpovědi. Češi často nedokáží říci ne (Vokáčová, 2013). A konečně výzkumník v této oblasti setkává s tím, že respondenti mají tendenci odpovídat centrálně, tedy využívat hlavně průměrné hodnoty. Vzhledem k této záležitosti byla stanovena sedmistupňová Likertova škála, aby byla respondentům dána možnost se od centrální průměrné hodnoty oddálit.

Poslední oblast, kterou normativní ekvivalence zvažuje je vztah k tazateli či výzkumníkovi. Pokud existuje jakýkoli vztah mezi respondentem a tazatelem, může docházet ke zkreslení informací. Na druhou stranu, pokud žádný vztah neexistuje, může být pro tazatele velký problém získat respondenta, jelikož v některých společnostech není běžné bavit se s cizími lidmi. V kontextu této práce se nepředpokládá, že by mělo docházet k ovlivňování odpovědí na základě vztahu k respondentovi, protože mezi nimi žádný vztah není. Zároveň se předpokládá, že rodiče budou mít zájem o budoucí zkvalitnění služeb, které může být provedeno právě na základě jejich odpovědí v dotazníku. Existují dvě normy, se kterými se tazatel v českém prostředí setkává. Na jedné straně

norma pohostinnosti, kdy respondent odpovídá tak, jak předpokládá, že si tazatel přeje, a na druhé straně norma zlomyslnosti, kdy respondent odpovídá úmyslně lživě s cílem znehodnotit samotný výzkum. Ani jedna z těchto věcí se v tomto výzkumu nepředpokládá (i když se nedá vyloučit), a to ze stejného důvodu jako v předchozím případě. Pokud by rodiče neodpovídali dle svých pocitů, pak by mohli v budoucnu dostávat pro své děti méně kvalitní službu, než si představují.

### 5.3.3 Konceptuální ekvivalence

Konceptuální ekvivalence se zabývá samotnou operacionalizací konstruktů diagnostického nástroje. Behling a Law (2000) uvádí, že ideální je, jestliže i přes složitost překladu konstruktů zůstane totožný jako jeho originální verze. Objevují se i autoři, kteří konceptuální ekvivalenci považují za nedůležitou a zdůrazňují ekvivalenci sémantickou a zejména pak pragmatickou (Ervás, 2014), tedy aby z logického hlediska byl překlad v novém jazyce použitelný. Byrnes a Wasik (1991) dokonce uvádějí, že konceptuální ekvivalence je vhodná hlavně pro matematické obory. Naopak Šíma (2014) považuje konceptuální ekvivalenci společně s výše uvedenými ekvivalencemi za nezbytnou.

Konceptualizace diagnostického nástroje, respektive její převod do jiného jazyka je do jisté míry složitá. Konceptuální ekvivalence řeší, zda je původní konstrukt měřen stejným počtem subkonstruktů, dimezí či indikátorů. V kontextu této práce bude konceptuální ekvivalence měřena pomocí strukturálního modelování (faktorové analýzy). Základní verze modelu SERVQUAL je měřena pomocí pěti dimenzí a dohromady 22 indikátorů. Vzhledem k blízkosti původní kultury (USA) a kultury české se nepředpokládá, že by model musel být jakkoli modifikován. Na druhou stranu studie Šímy (2014), který upravoval model SERVQUAL pro české prostředí fitness prokázala, že upravený model z pohledu konceptuální ekvivalence vykázal lepší hodnoty až po konceptuální úpravě, kdy Šíma snížil počet původních dimenzí na tři a přidal svou vlastní, která měřila technickou kvalitou poskytované služby. Strukturálnímu modelování se věnuje následující kapitola 5.4.

## 5.4 Strukturální modelování

Strukturální modelování je také někdy označované jako modelování pomocí strukturálních rovnic, označované zkratkou SEM (z anglického Structural Equation Modeling). Tento postup je v současné době velice rozšířený pro mnohorozměrné analýzy dat, které vychází z tradiční regresní a faktorové analýzy (Urbánek, 2000). Strukturální modely jsou tvořeny řadou rovnic, jež vyjadřují povahu hypotetických vztahů mezi různými proměnnými. Moriarty, Stough, Tidmarsh, Eger a Dennison (2001) doplňují, že fit modely porovnávají jejich adekvátnost vůči získaným datům. Někdy jsou tyto modely označované jako alternativní modely (Blahuš, 1985). V rámci strukturálního modelování jsou ověřovány vztahy mezi latentními a manifestními proměnnými. Latentní proměnná se v kontextu faktorové analýzy označuje jako faktor, tedy proměnná, kterou vzhledem ke své abstraktnosti či komplexnosti není možné měřit přímo. V literatuře (Blahuš, 1985; Urbánek, 2000) je označována jako konstrukt či dimenze, což odpovídá i modelu SERVQUAL prezentovanému v této studii. Naopak manifestní proměnné jsou přímo měřitelné proměnné a je z nich usuzováno, jaká je latentní proměnná. Manifestní proměnné jsou označované jako indikátory. Několik indikátorů je využito pro měření jedné latentní proměnné. V kontextu této práce jsou latentní proměnné například hmotné zajištění či empatie a manifestní proměnné pak jednotlivá tvrzení, která měří tyto dimenze. V literatuře (Blahuš, 1985) se uvádí ještě zástupné proměnné, kdy pro jednu latentní proměnnou je využita pouze jedna manifestní proměnná či reziduální proměnná, které představují odhad na základě strukturálních rovnic. Tato studie se zastupitelnými a reziduálními proměnnými nepracuje, protože to model SERVQUAL nevyžaduje. Pro potřeby této práce je využit Mplus model prezentovaný Muthénem a Muthénem (2017).

Postup strukturálního modelování se skládá z formulace modelu, odhadu modelu, zjištění validity modelu a modifikace modelu. Dle Bollen a Curran (2005) je model možné formulovat algebraicky (strukturální či simultánní rovnice) či graficky (kruhy či elipsy, kdy regresní vztahy znázorňuje jednostranná šipka a kovariance šipka oboustranná). Úvodní formulace v této práci vychází z originální verze modelu SERVQUAL. Vzhledem k tomu se také odhaduje, že model bude vykazovat stejnou validitu jako původní verze. Pro měření validity

se využívá tzv. indexu dobré shody, který kromě zjištění shody také hodnotí možnost modifikace modelu. Mezi indexy fitu využití v této práci jsou zařazeny Chí-kvadrát, Comparative Fit Index (CFI), Tucker – Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) a Standard Root Mean Square Residuals (SRMR).

1. Chí-kvadrát je nejpoužívanějším indexem fitu, který vyjadřuje rozdíl mezi očekávaným a naměřeným výsledkem. Zjednodušeně lze uvést, že vyjadřuje modelový nepoměr. Čím jsou hodnoty Chí-kvadrátu vyšší, tím se snižuje konceptuální kvalita modelu. Štochl a Musálek (2009) uvádí, že Chí-kvadrát je velmi citlivý k počtu respondentů a počtu indikátorů. Platí zde, že čím více respondentů index zkoumá, tím vykazuje horší hodnoty a naopak čím komplexnější model je, tím jsou hodnoty lepší. Šíma (2014) upozorňuje, že při zkoumání početných souborů nemusí být zhoršený index brán jako důvod pro odmítnutí modelu. Chí-kvadrát se proto využívá vždy v kombinaci s dalšími indexy fitu (Finney a Distefano, 2006; Chou a Bentler, 1995).
2. Index CFI měří zlepšení fitu v navrženém modelu ve srovnání s původním modelem. CFI nabývá hodnot 0 až 1, kdy se fit zlepšuje, čím je hodnota blíže jedné. Muthén a Muthén (2017) uvádějí, že pro akceptování modifikovaného modelu je zapotřebí, aby hodnota CFI nabyla hodnoty alespoň 0,95.
3. Index TLI, někdy označovaný také jako nenormovaný index, může nabývat hodnot od nuly do nekonečna, protože není normován. Nicméně běžně se pohybuje mezi 0 a 1. Dle Hu a Bentlera (1999) je ideální, pokud index vykazuje hodnoty přesahující 0,95. Index TLI hodnotí negativní zkruslení vůči původnímu modelu. Někteří výzkumníci uvádějí, že hodnota 0,97 je mezní hodnota pro běžné využití modelu v praxi. Klíčová výhoda tohoto indexu je skutečnost, že není výrazně ovlivněna velikostí vzorku (Schermelleh-Engel a Moosbrugger, 2003; Ding, Velicer a Harlow, 1995; Gerbing a Anderson, 1992).
4. Index RMSEA posuzuje průměrnou kvadratickou chybu přiblížení k původnímu modelu. RMSEA index identifikuje rozdíl mezi pozorovanou kovarianční maticí a očekávanou hypotetickou kovarianční maticí,

kteřá označuje model (Chen, 2007). RMSEA rovněž zohledňuje složitost modelu, protože odráží i stupeň svobody. Pokud je hodnota RMSEA menší než 0,05, lze říci, že převedený model vykazuje shodu s původním modelem. Když nabývá hodnot mezi 0,05 a 0,08, je považován za dobrý. Hodnota indexu RMSEA, která se pohybuje v rozmezí 0,08 - 0,10 je považována za dostačující. Hu a Bentler (1999) poznamenali, že index RMSEA menší než 0,06 by byl kritériem, které postačí. Několik výzkumníků uvedlo, že RMSEA patří mezi indexy fit, které jsou nejvíce ovlivněny velikostí vzorku (Marsh, Hau a Wen, 2004; Schermelleh-Engel a Moosbrugger, 2003).

5. Index SRMR hodnotí rozdíl mezi pozorovanými a predikovanými kovariancemi. Chen (2007) uvádí, že index SRMR označuje přijatelnou vhodnost, když nabývá hodnoty menší než 0,10. Jiní autoři (Kline, 2015, Hu a Bentler, 1999, Schermelleh-Engel a Moosbrugger, 2003, Lacobucci, 2010) uvádějí, že akceptovatelný fit je takový, který vykazuje hodnotu nižší než 0,05. Jedním z důvodů upřednostnění indexu SRMR výzkumníky je, že index vykazuje relativní nezávislost na velikosti vzorku (Chen, 2007).

I přesto, že existují i další indexy fitu (Weighted Root Mean Square Residual – WRMR, Akaike Information Criterion – AIC či Maximum likelihood estimation – MLE), kombinuje tato práce pětici výše uvedených. Tato kombinace indexů fitu je doporučována například Cangur a Ercan (2015) při posuzování validity diagnostických modelů. Podobně se vyjadřuje také Muthén a Muthén (2017) či Kline (2015), jejichž studiemi je tato práce taktéž motivována.

## 6 Výsledky výzkumu a jejich interpretace

Tato část práce uvádí výsledky marketingového výzkumu, který proběhl v deseti soukromých mateřských školách. Kapitola je strukturována do 11 podkapitol, kde prvních deset interpretuje výsledky jednotlivých školek, aby byly vidět rozdíly mezi jednotlivými institucemi. Poslední kapitola se pak věnuje celkové kvalitě služeb v soukromých mateřských školách v Praze.

V úvodu každé podkapitoly jsou stručně představeny jednotlivé instituce. Uvedená adresa je vždy adresou provozovny, nikoli sídla společnosti. I když některé instituce provozují v Praze několik poboček, průzkum vždy probíhal pouze v jedné pobočce. Počet dětí uvedený v úvodních tabulkách je skutečný počet, který nemusí korespondovat s denní kapacitou mateřské školy. V některých případech děti nedochází do školek každý den a instituce poté přijímají vyšší počet dětí, aby naplnily denní kapacitu a nepřicházely o příjmy.

Ve druhé části úvodu do podkapitol jsou v tabulce prezentovány základní informace o rodičích a dětech. V některých případech počet dětí neodpovídá počtu rodičů, neboť některé rodiny mají v jedné mateřské škole více dětí.

Jednotlivé dimenze jsou vyhodnoceny v samostatných podkapitolách, kde se výsledky soustředí na identifikaci mezer a četností rozmístění odpovědí rodičů u jednotlivých indikátorů. Ve výsledkové části se objevují logická vysvětlení, pokud v doplňkové části rodiče uvedli vysvětlení ke svému hodnocení.

Předposlední podkapitola vždy vyjadřuje vypočítané vážené servskóre u jednotlivých dimenzí a následně je zde uvedeno celkové vyhodnocení kvality služeb zkoumané mateřské školy. Výsledky jsou okomentovány v kontextu teoretických předpokladů (Parasuraman, Zeithamlová a Berry, 1988).

Poslední podkapitola pak řeší doporučení mateřské škole, která zpravidla nejsou pro instituce finančně náročná a přímo vedou ke zvýšení spokojenosti rodičů s kvalitou poskytovaných služeb. V některých případech doporučení směřují na složku očekávání, v jiných na oblast vnímání služeb.



## 6.1 Soukromá Mateřská školka Pro Family s.r.o.

Soukromá Mateřská školka Pro Family byla v roce 1992 založena jako první soukromá mateřská škola v ČR. Základní informace o školce jsou popsány v tabulce 1.

Tabulka 1: Základní informace o Mateřské školce Pro Family, s.r.o.

Právní forma	s.r.o.
Adresa	Novoborská 371, Praha 9
IZO MŠMT	108 001 466
Ředitelka	Bc. Eugenie Hamplová
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	6
Počet dětí	93
Otevírací doba	7:00 – 19:00
Cena celodenního pobytu/měsíc	9 700 Kč

Zdroj: MŠ Pro Family (2018)

Majitelé na svém webu uvádějí, že jejich výuka respektuje rámcový vzdělávací program MŠMT, který je doplněn i o jejich vlastní. Mezi pozitiva školky patří, že zaměstnávají pouze vzdělaný kvalifikovaný personál a v posledních pěti letech podporují inkluzi dětí se speciálními potřebami. Ve všech objektech mají vlastní kuchyni, kde mimo tradičních pokrmů poskytují i různá dietní jídla jako jsou například bezlepková či bezlaktózová dieta. Tato organizace dětem poskytuje pravidelné tréninky tenisu, plavání, gymnastiku, jógu či tanec. Děti mají možnost se každý rok účastnit několika pohybových pobytů mimo instituci, a to až na pět

týdnů. V zimním období školka pořádá ozdravné pohybové pobyty na horách, kde se děti učí lyžovat a v létě je pro ně připraven tábor na kole či turistický ozdravný pobyt.

Níže uvedená tabulka 2 znázorňuje doplňkové informace k této mateřské škole.

Tabulka 2: Struktura vzorku Soukromá Mateřská školka Pro Family, s.r.o.

Soukromá Mateřská školka Pro Family s.r.o.									
Pohlaví rodičů		Otec	Matka	Pohlaví dítěte		Chlapci	Dívky		
N <sub>R</sub> =70		29	41	N <sub>D</sub> =73		40	33		
# dětí v rodině			1	2	3	Vztah rodičů ke sportu			
N <sub>R</sub> =70			43	23	4	Pozitivní	Neutrální	Negativní	
N <sub>R</sub> =70			65	2	3				
# sourozenců v MŠ		0	1	Věk dítěte		3 roky	4 roky	5 let	6 let
N <sub>D</sub> =73		67	3	N <sub>D</sub> =73		21	20	17	15

N<sub>R</sub>= počet rodičů

N<sub>D</sub>= počet dětí

Z tabulky 2 je patrné, že děti do této školky spíše vodí matky (41) než otcové (29), ale rozdíl není příliš veliký. Podobné je to i s pohlavím dítěte, kdy školku navštěvuje 40 chlapců a 33 dívek. Většina dětí (43), které tuto mateřskou školu navštěvují jsou jedináčci a pouze 4 děti mají více než jednoho sourozence. Zároveň 3 děti mají v této mateřské škole sourozence, a tak rodiče v tomto případě hodnotili služby, které byly poskytnuty oběma jejich dětem. Z výsledků také vyplývá, že drtivá většina rodičů má kladný vztah ke sportu a lze tedy předpokládat, že své děti také ke sportu povedou. Věkové rozmezí dětí je v této školce téměř vyrovnané, i když s věkem dítěte počet pozvolna klesá. V této studii odpovědělo 70 rodičů za 73 dětí. A vzhledem k tomu, že tuto mateřskou školu navštěvuje 93 dětí, lze výsledky považovat za relativně reprezentativní, kdy chyba měření se pohybuje pod 5 %.

### 6.1.1 Hmotné zajištění

V tabulce 3 jsou zobrazeny výsledky dimenze hmotného zajištění. Zde je patrné, že vnímaná kvalita předčila očekávanou ve dvou položkách, a to indikátor tělocvična (0,10) a profesionální vzhled (0,03). Mezera není nijak významná a tedy je možné konstatovat, že poskytnuté služby v této oblasti naplňuje očekávání rodičů. U indikátoru hřiště se objevuje negativní mezera, která se pro svou velikost (-0,14) také dá považovat za zanedbatelnou. Pozornost u této dimenze je potřeba směřovat ke čtvrtému indikátoru internetové propagace, kde mezera indikátoru dosahuje hodnoty -0,50. Zde je očividné, že negativní mezera je způsobena zvýšeným očekáváním v porovnání s ostatními indikátory. Samotné vnímání je poté vyjádřeno pro tento indikátor průměrnou hodnotou 2,14. Celková mezera dimenze je drobně záporná (-0,13).

Tabulka 3: Hmotné zajištění - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,10	2,20	0,10	
Profesionální vzhled	2,07	2,10	0,03	
Hřiště	2,19	2,04	-0,14	<b>-0,13</b>
Internetová propagace	2,64	2,14	-0,50	

V tabulce 4 jsou znázorněny četnosti odpovědí na jednotlivé otázky. Zde je evidentní, že rodiče hodnotí hmotné zajištění převážně v pozitivní části Likertovy škály. Obecně lze konstatovat, že rodiče této mateřské školy mají vysoká očekávání u této dimenze a zároveň poskytovanou službu vnímají jako kvalitní.

Tabulka 4: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=70								
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	27	30	22	27	31	23	50	27
2	31	27	34	26	21	31	15	30
1	6	11	11	15	18	13	5	9
0	5	1	3	1	0	2	0	4
-1	0	1	0	1	0	1	0	0
-2	1	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,10	2,20	2,07	2,10	2,19	2,04	2,64	2,14

### 6.1.2 Spolehlivost

Spokojenost je měřena pěti indikátory a její souhrnné výsledky jsou uvedeny v tabulce 5. Největší negativní mezera se objevuje u položky počet pohybových aktivit (-0,84). Podobně jako u předchozí dimenze, i zde mají rodiče poměrně vysoká očekávání a tak se negativní mezera vytvořila také u indikátorů plnění slibů (-0,49) a bezpečnost a hygiena (-0,19). Pozitivní mezera se naopak vytvořila u položek ochota při řešení problémů (0,30) a včasné poskytování pohybových aktivit (0,07), kde je však mezera zanedbatelná. Mezera dimenze je negativní při hodnotě -0,23 a vytváří se zde prostor pro zlepšení.

Tabulka 5: Spolehlivost - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	2,46	1,97	-0,49	
Ochota při řešení problémů	1,93	2,23	0,30	
Počet pohybových aktivit	2,31	1,47	-0,84	<b>-0,23</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,30	2,37	0,07	
Bezpečnost a hygiena	2,09	1,9	-0,19	

Tabulka 6 znázorňuje rozložení odpovědí na Likertově škále. Opět zde rodiče odpovídali hlavně v pozitivní straně této škály, nicméně u vnímání množství poskytnutých pohybových aktivit vykazuje dohromady 7 negativních vnímání a 5 neutrálních. Je proto možné usuzovat, že někteří rodiče nejsou spokojeni s počtem nabízených pohybových aktivit. Z doplňkových informací se dá odhadnout, že negativní mezera u indikátoru 7 (-0,84) může souviset s negativní mezerou u indikátoru 5 (-0,49), protože rodiče, kteří hodnotili negativně počet nabízených pohybových aktivit, uvedli, že školka již řadu měsíců slibuje zvýšení tohoto počtu, ale bezvýsledně.

Tabulka 6: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=70	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	13	14	19	25	32	16	32	35	23	20
2	21	14	31	38	30	27	28	27	32	32
1	22	19	16	6	6	14	9	7	13	12
0	13	12	4	0	2	5	1	1	2	4
-1	1	5	0	1	0	5	0	0	0	1
-2	0	2	0	0	0	1	0	0	0	1
-3	0	4	0	0	0	2	0	0	0	0
Průměr	1,46	0,97	1,93	2,23	2,31	1,47	2,30	2,37	2,09	1,90

### 6.1.3 Odpovědný přístup

Z tabulky 7 vyplývá, že zásadnější negativní mezera vznikla pouze u indikátoru informace o změnách (-0,50). Indikátor adekvátní reakce na potřeby rodičů je sice záporný (-0,17), avšak negativní mezera není příliš veliká. Pozitivní mezery se naměřily i indikátoru přebírání dětí (0,23) a u ochoty poradit (0,09). Celková mezera je zanedbatelně záporná (-0,09).

Tabulka 7: Odpovědný přístup - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,33	1,83	-0,50	
Přebírání dětí	1,80	2,03	0,23	
Ochota poradit	2,17	2,26	0,09	<b>-0,09</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,23	2,06	-0,17	

Tabulka 8 ukazuje, že nejčastější odpovědi se pohybovaly mezi hodnotou 2 a 3. Opět jen několik málo lidí hodnotilo tuto dimenzi v záporné části škály. Stalo se tomu tak u indikátoru přebírání dětí, kde ovšem ti samí respondenti uvedli, že neočekávají okamžité přebírání dětí od rodičů, protože jsou si vědomi, že na jednoho učitele spadá více dětí. U adekvátnosti reakce na potřeby rodičů se negativně vyjádřili 2 rodiče, kteří své odpovědi dále nspecifikovali.

Tabulka 8: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=70								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	35	15	17	22	31	31	26	23
2	23	29	32	30	24	31	34	35
1	12	25	14	16	12	4	10	7
0	0	1	4	2	2	3	0	3
-1	0	0	3	0	1	1	0	2
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,33	1,83	1,80	2,03	2,17	2,26	2,23	2,06

#### 6.1.4 Pocit jistoty

Z tabulky 9 plyne, že rodiče nejsou plně spokojeni se třemi indikátory v této dimenzi. Negativních hodnot nabývá indikátor odborné tělovýchovné znalosti (-0,47), zdvořilost učitelů (-0,40) a schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů (-0,17), kde je však záporná mezera nízká. Celková mezera se poté pohybuje těsně nad hranicí významnosti při hodnotě -0,21. Rodiče jsou u této dimenze mírně nespokojeni.



Tabulka 9: Pocit jistoty - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

<b>Pocit jistoty</b>	<b>očekávaná kvalita</b>	<b>vnímaná kvalita</b>	<b>mezera indikátoru</b>	<b>mezera dimenze</b>
Pocit důvěry v zaměstnance	2,04	2,24	0,20	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,21	1,74	-0,47	
Zdvořilost učitelů	2,27	1,87	-0,40	<b>-0,21</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	2,00	1,83	-0,17	

U této dimenze rodiče u indikátoru odborné tělovýchovné znalosti hodnotili služby vnímané v negativní části škály, jak je patrné z tabulky 10. V ostatních případech byly opět nejčtenější odpovědi v oblasti 2 a 3, což opět svědčí o náročnosti rodičů. Rodiče v doplňujících informacích uvedli, že některé pohybové aktivity jsou vyučovány běžnými učiteli mateřské školy, a že by uvítali, kdyby pohybové aktivity vedli spíše odborníci na pohyb. Tyto informace plně korespondují s výsledky a jsou vysvětlením relativně velké negativní mezery u šestnáctého indikátoru.

Tabulka 10: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=70	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	23	29	29	21	31	20	26	16
2	30	30	28	29	27	30	24	32
1	14	10	12	10	12	14	14	17
0	3	1	1	5	0	3	6	4
-1	0	0	0	2	0	3	0	1
-2	0	0	0	2	0	0	0	0
-3	0	0	0	1	0	0	0	0
Průměr	2,04	2,24	2,21	1,74	2,27	1,87	2,00	1,83

### 6.1.5 Empatie

Tabulka 11 zobrazuje negativní mezery u indikátoru Empatie. Celková mezera dimenze je -0,17, což je na hranici zanedbatelnosti, ale také na hranici zvýšené pozornosti manažera. Všechny indikátory zde vykazují mírnou negativní mezeru, kdy nejvyšší hodnoty, na které by se měl management mateřské školy soustředit jsou individuální přístup (-0,29) a plánování pohybových aktivit dle přání rodičů (-0,21).

Tabulka 11: Empatie - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

<b>Empatie</b>	<b>očekávaná kvalita</b>	<b>vnímaná kvalita</b>	<b>mezera indikátoru</b>	<b>mezera dimenze</b>
Individuální přístup	2,24	1,96	-0,29	
Diskrétní řešení problémů	2,21	2,04	-0,17	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,09	1,99	-0,10	<b>-0,17</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	2,14	2,07	-0,07	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	2,30	2,09	-0,21	

Tabulka 12 opětovně znázorňuje, že většina rodičů hodnotila poskytované služby této dimenze na hodnotách 2 a 3. I přesto výsledky znázorňují několik lehce nespokojených rodičů (indikátor 19 a 22). Vše je možné vysvětlit na základě doplňujících komentářů, v nichž rodiče uvedli, že by si přáli individuálnější přístup a zároveň chápou, že při vysokém počtu žáků ve školce je tato možnost omezena. Podobně se vyjadřovali u načasování pohybových aktivit, kdy nespokojení rodiče uvedli, že některé kroužky nevyhovují jejich dennímu režimu, nicméně i v tomto případě rozumí tomu, že mateřská škola nemůže vyjít všem rodičům stoprocentně vstříc. Toto vysvětlení koresponduje s mírnou negativní mezerou.

Tabulka 12: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=70										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	31	26	31	25	27	24	25	29	38	35
2	25	28	25	32	26	30	30	27	19	20
1	14	7	12	7	13	11	15	8	9	8
0	0	6	2	4	4	2	0	3	4	3
-1	0	2	0	1	0	2	0	2	0	2
-2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Průměr	2,24	1,96	2,21	2,04	2,09	1,99	2,14	2,07	2,30	2,09

### 6.1.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb – MŠ Pro Family

Pro celkové vyhodnocení kvality služeb u mateřské školy Pro Family s.r.o. je nutné do výpočtu zakomponovat jednotlivé váhy dimenzí, které označili rodiče na konci dotazníku. Výsledné servské (vážený průměr mezery dimenze) a celková mezera kvality služeb jsou uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13: Celkové vyhodnocení kvality služeb – MŠ Pro Family, s.r.o.

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,13	19,04	-2,48	
Spolehlivost	-0,23	19,24	-4,43	
Odpovědnost	-0,09	22,04	-1,99	<b>-3,30</b>
Pocit jistoty	-0,21	21,39	-4,49	
Empatie	-0,17	18,43	-3,13	

Parasuraman, Zeihamlová a Berry (1988) uvádí, že pokud je mezera dimenze menší než 0,5, pak je zákazník spokojený a manažerovi stačí, že danou vlastnost služby bude v budoucnu sledovat. Pokud se hodnoty pohybují mezi 0,5 a 1, pak již zákazník vykazuje ke službě drobné výhrady. V případě, že mezera vykazuje hodnoty nižší než -1 (u servskóre -20), pak lze zákazníka označit za nespokojeného a vytváří se zde prostor pro zvyšování kvality poskytované služby.

Rodiče v mateřské škole Pro Family nevykazují na základě získaných výsledků zásadní nespokojenost, jelikož žádná z výše uvedených hodnot se ani neblíží limitním hodnotám. Na druhou stranu identifikace negativních mezer prozrazuje managementu mateřské školy, kde by mohli své služby zlepšit, i když to rodiče přímo nevyžadují.

### 6.1.7 Doporučení pro Mateřskou školku Pro Family

Přestože rodiče dětí navštěvujících tuto školku nejsou dle výsledků nespokojeni s poskytovanou službou, otevírá se zde prostor pro inovaci a vylepšení služeb. Největší negativní servskóre bylo naměřeno u dimenzí spolehlivost a pocit jistoty. V obou případech je možné vytvořit prostředí, které se bude rodičům více zamlouvat. Rodiče v prvním případě požadují větší množství nabízených kroužků, které se budou věnovat pohybovým aktivitám. Zde může školka po dohodě s rodiči zajistit externí kroužky zaměřené na další sportovní odvětví. Dříve než management určí, jaké pohybové aktivity dětem nabídne, by bylo

vhodné se rodičů nezávazně ptát, které sporty by se jim zamlouvaly. Nové pohybové aktivity by byly hrazeny nad rámec školného, což je v tomto odvětví běžné i u státních mateřských škol. Kroužky mohou následně zajišťovat externí specialisté, kteří budou vybaveni odbornými znalostmi v oblasti tělovýchovy. Zavedení navrhovaného doporučení povede nejen ke zlepšení u dimenze spolehlivosti, ale také u dimenze pocit jistoty, kde rodiče ocení externí specialisty a jejich vzdělání.

Mírná mezera se také objevila u indikátoru zdvořilosti, kde rodiče cítí mírnou nespokojenost s vnímanou zdvořilostí vůči nim. Zde by bylo vhodné během interních porad poukázat na důležitost interakce mezi rodiči a zaměstnanci školky. Samotné upozornění, které je finančně nenáročné povede ke zlepšení vnímání tohoto indikátoru a tedy i snížení negativní mezery u dimenze pocitu jistoty. Tyto dvě nenáročné záležitosti nepochybně zajistí zvýšení spokojenosti rodičů s poskytovanými službami.

## 6.2 Mateřská škola b fresh, s.r.o.

Tato mateřská škola poskytuje kromě rozšířené výuky pohybových aktivit také velké množství jazykových kurzů. Základní informace o této instituci, která byla založena v roce 2009, jsou uvedeny v tabulce 14.

Tabulka 14: Základní informace - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Právní forma	s.r.o.
Adresa	U Ladronky 1006, Praha 6
IZO MŠMT	181 015 561
Ředitelka	Mgr. Jindra Zapletalová
Tělocvična	Ne
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	1
Počet dětí	38
Otevírací doba	8:00 – 18:00
Cena celodenního pobytu/měsíc	16 932 Kč

Zdroj: MŠ b fresh (2018)

Tato instituce působila do roku 2014 ve Střešovicích než se v dubnu roku 2018 přesunula na Břevnov. Školka nedisponuje venkovním hřištěm v areálu, i když má k dispozici rozlehlou zahradu. Školka je však lokalizována v těsném sousedství parku Ladronka, kde se nachází několik sportovišť, která MŠ b fresh pravidelně využívá. Stravování je v této instituci zajištěno externí společností Česka Jídelna catering. Jako zajímavá vedlejší služba může být považováno zajištění transportu dětí z domova do školky či zpět domů (služba Kangaroo). Co se týká sportovních služeb, nabízí školka sportovní vyžití každý den, kdy jsou dětem poskytovány lekce gymnastiky, plavání, fotbalu, tance a tenisu. V letních

měsících probíhá také organizovaná výuka atletiky a v zimních měsících mají děti možnost se zúčastnit lyžařského kurzu. Tabulka 15 uvádí doplňkové informace k mateřské škole b fresh.

Tabulka 15: Struktura vzorku Mateřská školka b fresh.

Mateřská školka b fresh								
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky			
N <sub>R</sub> =33	17	16	N <sub>D</sub> =35	18	17			
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní	
N <sub>R</sub> =33	26	7	0	N <sub>R</sub> =33	30	1	2	
# sourozenců v MŠ	0	1		Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
N <sub>D</sub> =35	31	2		N <sub>D</sub> =35	11	8	8	8

N<sub>R</sub>= počet rodičů

N<sub>D</sub>= počet dětí

Počet chlapců a dívek je ve škole celkem vyrovnán. Vyrovnaný vzorek rodičů, a to 16 matek a 17 otců, kteří přivedli své dítě do školky, byli ochotni vyplnit dotazník. Vyšší počet otců je možné vysvětlit, neboť v této mateřské škole byl dotazník distribuován v ranních hodinách, kdy otcové často po cestě do práce své děti vozí autem. Do této malé školky dochází 26 jedináčků. Pouze 7 dětí má jednoho sourozence a dvě sourozenecké dvojice navštěvují tuto školku společně. I u této mateřské školy mají rodiče vesměs pozitivní vztah ke sportu a lze tedy předpokládat podobné zaměření jejich dětí. Věková skladba dětí je také vyrovnaná s tím, že nejmladších tříletých dětí je 11. V ostatních věkových kategoriích je shodně 8 dětí. Vzhledem k tomu, že se průzkumu účastnili rodiče 33 dětí z 35, dají se výsledky tohoto šetření považovat za reprezentativní.



### 6.2.1 Hmotné zajištění

Tabulka 16 zobrazuje výsledky dimenze hmotné zajištění u mateřské školy b fresh. Objevují se zde dvě negativní mezery, a to u indikátorů tělocvična (-1,03) a profesionální vzhled (-0,88). Obě tyto mezery jsou větší a je potřeba je brát vážně. Naopak pozitivní mezery byly naměřeny u indikátoru hřiště (0,12) a internetová prezentace (0,21). Celková mezera dimenze nabývá hodnoty -0,39, což značí jen mírnou nespokojenost s hmotným zajištěním mateřské školy.

Tabulka 16: Hmotné zajištění - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,42	1,39	-1,03	
Profesionální vzhled	2,85	1,97	-0,88	
Hřiště	1,94	2,06	0,12	-0,39
Internetová propagace	1,88	2,09	0,21	

Z tabulky 17 plyne, že většina respondentů využívá pozitivní část Likertovy škály. Negativní výsledek prvního indikátoru je dán tím, že rodiče očekávají kvalitní tělocvičnu jako součást mateřské školy. Mateřská škola b fresh nedisponuje vlastní tělocvičnou, má k dispozici pouze malou místnost určenou na pohybové aktivity. Ta není vhodná například pro provozování sportovních her. Škola externě využívá gymnastickou halu na Břevnově. Negativní mezera u indikátoru profesionální vzhled je dána zejména vysokým očekáváním rodičů (2,85), které by se dalo označit až za přehnané. 28 respondentů očekává perfektní profesionální vzhled, který se během pohybových aktivit téměř nedá stále udržet. Oproti tomu 8 respondentů vnímá profesionální vzhled jako perfektní a 17 respondentů označilo vnímání vzhledu známkou 2. Negativní mezera se tedy převážně vytváří na rozdílu mezi 3 a 2, a proto se i přes negativní hodnotu může tato část poskytované služby označit za kvalitní.

Tabulka 17: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
N=33								
3	23	8	28	8	17	9	15	12
2	4	6	5	17	7	19	5	13
1	3	12	0	7	3	3	10	7
0	3	6	0	1	4	2	0	1
-1	0	0	0	0	1	0	3	0
-2	0	1	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	1	0	0	0
Průměr	2,42	1,39	2,85	1,70	1,94	2,06	1,88	2,09

### 6.2.2 Spolehlivost

Tabulka 18 znázorňuje zajímavé výsledky, kdy tři dimenze nabývají záporných mezer. Největší negativní mezera se objevuje u indikátoru včasného poskytování pohybových aktivit (-0,91) a bezpečnost a hygiena (-0,61). Naproti tomu pozitivní mezera vykazují indikátory plnění slibů (0,27) a počet pohybových aktivit (0,12). Celková mezera dimenze je -0,31, což je z pohledu teorie zanedbatelné číslo.

Tabulka 18: Spolehlivost - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	1,24	1,52	0,27	
Ochota při řešení problémů	2,88	2,45	-0,42	
Počet pohybových aktivit	2,03	2,15	0,12	<b>-0,31</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,61	1,70	-0,91	
Bezpečnost a hygiena	2,64	2,03	-0,61	

Z níže uvedené tabulce 19 plyne, že i u této dimenze je jeden indikátor, kde rodiče mají sklon k perfekcionismu. Indikátor ochota při řešení problémů byla označena v položce očekávání 29 rodiči hodnotou 3. I přesto, že 24 rodičů vnímá ochotu pomoci jako perfektní, i zde se vytváří negativní mezera převážně mezi hodnotou 3 a 2. Mimo to je tento výsledek ovlivněn menším vzorkem a jedním rodičem, který není spokojen s ochotou při řešení problémů. Tento rodič v doplňkové části dotazníku uvedl, že učitel odmítl řešit konflikt jeho syna s jiným dítětem a nechal vyřešení konfliktu na samotných dětech. V tomto případě se jedná o postoj k výchově, který není součástí tématu této práce, a proto tato záležitost nebude dále brána v potaz. Indikátor bezpečnost a hygiena vykazuje zápornou mezeru, kterou dle doplňujících informací ovlivňuje fakt, že děti přechází s učiteli silnicí, když jdou cvičit do parku Ladronka.

Tabulka 19: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=33	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	8	8	29	24	14	13	26	13	27	13
2	7	11	4	4	10	12	3	10	3	10
1	6	7	0	2	7	8	3	3	2	8
0	9	5	0	2	1	0	0	4	0	2
-1	3	1	0	1	0	0	1	1	0	0
-2	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Průměr	1,24	1,52	2,88	2,45	2,03	2,15	2,61	1,70	2,64	2,03

### 6.2.3 Odpovědný přístup

Níže uvedená tabulka 20 znázorňuje dimenzi odpovědného přístupu, kde celková mezera nabývá zanedbatelné hodnoty -0,23. Na první pohled se zdá, že tato dimenze je v pořádku, objevuje se zde však jeden indikátor (přebírání dětí), který vykazuje zásadní negativní hodnotu, a to -1,36. Ostatní mezery se pohybují plus mínus do 0,4 a není potřeba je příliš řešit.

Tabulka 20: Odpovědný přístup - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,36	2,73	0,36	
Přebírání dětí	2,73	1,36	-1,36	
Ochota poradit	1,79	2,18	0,39	<b>-0,23</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,88	2,55	-0,33	

Pro vysvětlení velké mezery indikátoru přebírání dětí je nutné se zaměřit na tabulku 21, která zobrazuje četnosti jednotlivých odpovědí v dotazníku. I v tomto případě jsou negativní mezery ovlivněny vysokým očekáváním. Většina rodičů předpokládá rychlé převzetí dětí. Negativní hodnocení bylo uvedeno ve 4 případech, kdy tři z nich uvedli doplňovací informace. Všichni tito respondenti uvedli, že kvůli zdržení u převzetí dětí v ranních hodinách přišli na další svůj program se zpožděním. Z průzkumu se nedá určit, zda bylo zdržení rodičů způsobeno opravdu školkou či nedochvilností rodičů. I přes negativní mezeru v této oblasti 29 rodičů z 33 vnímají tuto část poskytnuté služby v pozitivní části Likertovy škály. Na obranu mateřské školy je třeba poznamenat, že ne vždy je možné okamžitě reagovat na potřeby rychlého předání dětí rodiči, protože každý učitel má zároveň na starost i již převzaté ostatní žáky.

Tabulka 21: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=33								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	21	25	26	8	13	13	31	24
2	5	7	6	7	5	14	1	5
1	5	1	0	14	12	5	0	2
0	2	0	1	0	3	1	1	2
-1	0	0	0	1	1	0	0	0
-2	0	0	0	3	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,36	2,73	2,73	1,36	1,79	2,18	2,88	2,55

#### 6.2.4 Pocit jistoty

Z výsledků hodnocení dimenze pocitu jistoty vyplývá (tabulka 22), že stěžejní indikátory pro management jsou odborné tělovýchovné znalosti (-0,48) a schopnosti učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů (-1,09). Ostatní dva indikátory naopak nabývají kladných mezer, kdy hodnota 0,33 u zdvořilosti je zanedbatelná a hodnota 0,64 u pocitu důvěry v zaměstnance naopak povzbuzující. Celkově dimenze vykazuje hodnotu -0,15, což odpovídá naplnění očekávání.

Tabulka 22: pocit jistoty - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Pocit důvěry v zaměstnance	1,97	2,61	0,64	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,30	1,82	-0,48	
Zdvořilost učitelů	2,45	2,79	0,33	<b>-0,15</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	2,70	1,61	-1,09	

Pro detailnější interpretaci dat je potřeba nahlédnout do tabulky 23, z níž je patrné, že negativní mezera u indikátoru 17 je hodně ovlivněna vysokým očekáváním, kdy 26 respondentů z 33 označilo hodnotu 3. Naopak položka vnímání u indikátoru 17 vykazuje i pětkrát hodnotu -1, která táhne průměr směrem dolů. Respondenti, kteří uvedli nízké hodnoty u tohoto indikátoru v doplňující části uvedli, že učitelé či trenéři jim často nejsou schopni individuálně poradit s jejich synem či dcerou. Na základě toho také usuzují, že nemají tak hluboké tělovýchovné znalosti.

Tabulka 23: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=33	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	11	22	15	10	19	26	26	11
2	13	10	13	7	20	7	5	9
1	4	0	5	16	4	0	1	7
0	4	1	0	0	0	0	1	1
-1	0	0	0	0	0	0	0	5
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,97	2,61	2,30	1,82	2,45	2,79	2,70	1,61

### 6.2.5 Empatie

Dimenze empatie je podrobně vyhodnocena v tabulce 24. Jedná se o dimenzi, která celkově nabývá záporné mezery v hodnotě -0,61. Negativní mezera je ovlivněna všemi indikátory, kde rodičům nevyhovuje načasování pohybových aktivit a jejich očekávání v tomto směru razantně převyšuje vnímání (-1,30). Ostatní negativní mezery se pohybují v rizikovém intervalu mezi -0,48 až -0,7. Všechny indikátory musejí být sledovány managementem mateřské školy. Jediný indikátor, který vykazuje nulovou mezeru, je respektování zájmů rodičů a dětí, kde jsou hodnoty očekávání a vnímání na stejné úrovni.



Tabulka 24: Empatie - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	2,27	1,70	-0,58	
Diskrétní řešení problémů	2,94	2,45	-0,48	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,82	2,12	-0,70	<b>-0,61</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	2,06	2,06	0,00	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	2,42	1,12	-1,30	

Pro vysvětlení negativních mezer je nutné nahlédnout do podrobných výsledků prezentovaných v tabulce 25. Negativní mezera u diskretního řešení problémů se dá, podobně jako u jiných indikátorů v této mateřské škole, přisoudit přehnaně vysokému očekávání, kdy 28 rodičů označilo indikátor 20a hodnotou 3. Většina rodičů vnímá indikátor 20 v pozitivních hodnotách Likertovy škály, a proto není potřeba, aby se management touto oblastí dále zabíral. Naopak indikátor pohybová aktivita časově dle potřeb rodičů je oblast, kde se může vedení mateřské školy realizovat. Zde 10 rodičů vnímá službu neutrálně či záporně. 8 z těchto rodičů se k této oblasti vyjádřilo i v doplňovacích informacích. Všichni uvedli, že mateřská škola několikrát během školního roku přesunula čas pořádání gymnastického kroužku, plavání i fotbalu, a tím rodičům zkomplikovala plánování rodinného času. Indikátor individuální přístup také vykazuje zápornou mezeru a z níže uvedených výsledků lze vyčíst, že mezeru způsobuje na jedné straně vyšší očekávání a na druhé straně nemožnost učitelů se plně věnovat dětem individuálně pořad. Tento výsledek je také zkreslen tím, že rodiče často nevidí celou výuku pohybových aktivit.

Tabulka 25: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=33										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	19	9	31	22	28	16	14	15	22	8
2	7	13	2	7	4	9	9	9	6	7
1	4	6	0	2	1	6	8	6	2	8
0	3	3	0	1	0	1	2	2	3	5
-1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	2
-2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Průměr	2,27	1,70	2,94	2,45	2,82	2,12	2,06	2,06	2,42	1,12

### 6.2.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská škola b fresh, s.r.o.

Pro celkové vyhodnocení kvality služeb u mateřské školy b fresh se stejně jako v předchozím případě započítávají jednotlivé váhy, které ovlivňují finální serviskóre a potažmo také celkovou mezeru kvality zkoumané mateřské školy (tabulka 26).

Tabulka 26: Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,39	19,70	-7,68	
Spolehlivost	-0,31	19,70	-6,10	
Odpovědnost	-0,23	26,67	-6,13	<b>-6,32</b>
Pocit jistoty	-0,15	19,55	-2,93	
Empatie	-0,61	14,39	-8,78	

Ani u této mateřské školy se nedá identifikovat žádná dimenze, která přímo potvrzuje nespokojenost rodičů s kvalitou poskytovaných služeb. Zajímavostí je, že i když na první pohled dimenze empatie vykazovala největší mezeru, po započtení váhy (14,39) se výsledné servskóre od ostatních příliš neliší. Výsledky prezentované v této kapitole jsou značně ovlivněny charakteristikou rodičů, kteří u většiny zkoumaných indikátorů očekávají perfektní službu. Tito rodiče často vnímají kvalitu také na vysoké úrovni, kdy většinou hodnotí indikátory odpovědí 2. Negativní mezery jsou tedy vytvářeny mezi hodnotami 3 a 2, což lze z pohledu teorie označit za kvalitní poskytovanou službu s mírnými připomínkami.

### 6.2.7 Doporučení pro mateřskou školu b fresh

I tato mateřská škola vykazuje velmi dobrou kvalitu poskytovaných služeb. Pokud si však chtějí udržet náročnou klientelu, je vhodné soustředit se na drobné úpravy svých služeb. U první dimenze je případné soustředit se na vysoké očekávání rodičů. Mateřská škola měla ve své internetové propagaci popsat velké výhody využívání externích sportovních prostor. Otevřená identifikace výhod sportovní haly na Břevnově a sportovišť v parku Ladronka povede u rodičů k mírné změně postoje jak v oblasti očekávání, které se sníží, tak v oblasti vnímání inzerovaných výhod. Tento jednoduchý krok povede k vylepšení výsledků v první dimenzi. Jednoduše se dá zvýšit spokojenost rodičů s poslední dimenzí, kde rodiče často kritizují časovou změnu pořádání sportovních kroužků. V této oblasti je potřeba, aby vedení mateřské škole efektivněji plánovalo

pohybové aktivity s externími lektory a podrželo sejné načasování po celý školní rok. Tento postup nestojí nic navíc a eliminuje se tím zásadní nespokojenost některých rodičů. Poslední doporučení směřuje k dimenzi odpovědnosti a indikátoru přebírání dětí. Ve školce aktuálně přebírá každé dítě třídní učitel a vede ho do své místnosti. V této situaci by bylo vhodné upravit proces přebírání tak, že všechny děti by přebíral jeden učitel a následně je jednotlivě či po menších skupinkách vodil do příslušných tříd. Vzhledem k tomu, že v každé třídě se vyskytují alespoň dva učitelé a samotná školka není nikterak velká, měla by se tato změna procesu přebírání dětí zefektivnit bez nároků na další personál.

### 6.3 Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Podobně jako MŠ B Fresh, i tato mateřská škola poskytuje rozšířenou výuku pohybových aktivit v kombinaci s angličtinou. Školka byla založena v roce 2009 a základní informace o ní jsou uvedeny v tabulce 27.

Tabulka 27: Základní informace - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Právní forma	s.r.o.
Adresa	Šrobárova 1869/14 101 00 Praha 10
IZO MŠMT	181 015 595
Ředitelka	Mgr. Lucie Pivoňková
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	2
Počet dětí	100
Otevírací doba	7:30 – 18:00
Cena celodenního pobytu/měsíc	18 900 Kč

Zdroj: MŠ Bambíno (2018)

Mateřská škola Bambíno také nabízí doplňkovou službu odvozu dětí do a ze školky. Pohybové aktivity jsou nabízeny přímo v prostorách instituce a patří mezi ně sportovní hry, gymnastika, jóga, thai-ji, tanec, v létě pak cyklistické kurzy a výuka bruslení na kolečkových bruslích. Zajímavou službou, která souvisí se zdravým životním stylem a wellness, je nabídka saunování pro děti. Tabulka 28 uvádí doplňkové informace k mateřské škole Bambíno.

Tabulka 28: Struktura vzorku Mateřské školky Bambíno.

Mateřská školka Bambíno							
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky		
N <sub>R</sub> =74	24	49	N <sub>D</sub> =80	42	38		
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní
N <sub>R</sub> =74	47	24	3	N <sub>R</sub> =74	69	2	3
# sourozenců v MŠ	0	1	Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
N <sub>D</sub> =80	72	4	N <sub>D</sub> =80	11	18	23	28

N<sub>R</sub>= počet rodičů

N<sub>D</sub>= počet dětí

Do mateřské školy Bambíno v době měření vodily děti do školky převážně matky (49). Pouze 24 otců tedy vyplnilo dotazník. Počty chlapců a dívek jsou v tomto směru téměř vyrovnané, když průzkumu se účastnili rodiče 42 chlapců a 38 dívek. Rodiče v této škole mají ve 47 případech pouze jedináčka, ve 24 případech mají dvě děti. Pouze tři rodiny mají tři děti. 4 děti chodí do této mateřské školy se sourozencem a jako u předchozí školky, i zde téměř všichni rodiče uvedli, že mají pozitivní vztah ke sportu. Věkové rozložení dětí v tomto vzorku není rovnoměrné. Nevíce respondentů má ve škole šestileté dítě (28) a nejméně je dětí tříletých (11). Vzhledem k tomu, že tuto mateřskou školu navštěvuje 100 dětí,

je vzorek 80 dětí dostatečný a průzkum v této školce pracuje zhruba s pětiprocentní chybou měření.

### 6.3.1 Hmotné zajištění

Tabulka 29 znázorňuje vyhodnocení dimenze hmotného zajištění. Celková mezera v tomto případě nabývá kladné mezery v hodnotě 0,02, což znamená, že očekávání rodičů je naplněno. Jediná negativní mezera vznikla u čtvrtého indikátoru a to pouze při hodnotě -0,12. Spokojenost naproti tomu vykazuje indikátor tělocvična, kde vnímaná kvalita předčila očekávanou při kladné hodnotě 0,41.

Tabulka 29: Hmotné zajištění - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	1,99	2,39	0,41	
Profesionální vzhled	2,00	2,03	0,03	<b>0,02</b>
Hřiště	1,99	2,09	0,11	
Internetová propagace	1,95	1,82	-0,12	

Níže uvedená tabulka 30 blíže specifikuje odpovědi jednotlivých rodičů. V tomto případě je patrné, že většina rodičů se při vyhodnocování této dimenze držela na hodnotách kladných, převážně odpovědi 2 a 3. Negativně se vyjádřili pouze dva rodiče u internetové propagace, kdy oba uvedli, že webová prezentace mateřské školy je zastaralá a facebooková stránka reaguje pomalu na dění ve škole. Dalších 7 respondentů vnímalo internetovou propagaci hodnotou -1 a z nich 5 uvedlo, že nejsou spokojeni s facebookovou stránkou bez bližší specifikace. Rodiče u této dimenze nemají přehnané nároky, jak tomu bylo u předešlé mateřské školy, což může být způsobeno vyšší kapacitou školky a tedy i vyšším množstvím respondentů.

Tabulka 30: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=74								
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	21	35	21	27	25	32	26	14
2	34	33	36	29	28	26	28	33
1	16	6	13	13	17	10	10	14
0	3	0	4	3	3	4	9	4
-1	0	0	0	2	1	1	1	7
-2	0	0	0	0	0	1	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	1
Průměr	1,99	2,39	2,00	2,03	1,99	2,09	1,93	1,49

### 6.3.2 Spolehlivost

Dimenze spolehlivosti je podrobně vyhodnocena v tabulce 31. Podobně jako u první dimenze, i zde mají rodiče relativně střídme očekávání a negativní mezera se vytváří výhradně u indikátoru počtu pohybových aktivit (-0,38) a u plnění slibů (-0,12). Ostatní dva indikátory nabývají drobné pozitivní mezery a celková mezera této dimenze se dostala na zápornou hodnotu -0,02.

Tabulka 31: Spolehlivost - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

<b>Spolehlivost</b>	<b>očekávaná kvalita</b>	<b>vnímaná kvalita</b>	<b>mezera indikátoru</b>	<b>mezera dimenze</b>
Plnění slibů	1,95	1,82	-0,12	
Ochota při řešení problémů	2,01	2,07	0,05	
Počet pohybových aktivit	2,22	1,84	-0,38	<b>-0,02</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,19	2,27	0,08	
Bezpečnost a hygiena	1,92	2,19	0,27	

Podrobnější informace k rozmístění odpovědí znázorňuje tabulka 32. Z ní plyne, že většina odpovědí se pohybuje v pozitivní části Likertovy škály. Odpovědi v negativní části se více objevují u indikátorů plnění slibů a počet pohybových aktivit. V tomto případě respondenti neuvedli doplňující informace, a proto by bylo vhodné provést další šetření. Tato dimenze nevykazuje žádné zásadní nedostatky.



Tabulka 32: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=74	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	25	21	26	26	33	22	32	35	21	30
2	27	31	28	36	28	34	27	28	31	32
1	18	15	16	7	9	10	12	8	17	10
0	1	3	3	2	4	3	3	2	5	0
-1	3	3	1	2	0	3	0	1	0	2
-2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Průměr	1,95	1,82	2,01	2,07	2,22	1,84	2,19	2,27	1,92	2,19

### 6.3.3 Odpovědný přístup

Podobně je na tom také dimenze odpovědný přístup, kde celková mezera dosáhla hodnoty -0,06. Pozitivní mezera se objevuje u indikátoru informace o změnách (0,32), což ukazuje, že rodiče vnímají tuto část služby za kvalitní. Naopak se v této dimenzi vytvořila malá záporná mezera u indikátoru ochota poradit (-0,32) a u adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí (-0,22). Přebírání dětí, dle výsledku tohoto průzkumu je z pohledu rodičů v pořádku (viz tabulka 33).

Tabulka 33: Odpovědný přístup - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	1,89	2,22	0,32	
Přebírání dětí	1,99	1,95	-0,04	
Ochota poradit	2	1,68	-0,32	<b>-0,06</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,22	2,00	-0,22	

I v tomto případě jsou výsledky ovlivněny nižším očekáváním rodičů, jak je patrné z tabulky 34. Většina z nich volila hodnotu 2 při posuzování očekávání této části služby. Jediný indikátor, který vykazuje problémy je ochota poradit, kde celkem 8 respondentů odpovídalo v negativní části dotazníku. 6 z těchto rodičů uvedlo v doplňujících informacích, že často nejsou učitelé dostatečně trpěliví, když s nimi rodiče potřebují něco řešit individuálně, případně se poradit o svém dítěti. Zde se otevírá prostor pro vedení mateřské školy pro zlepšení.

Tabulka 34: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=74								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	19	34	21	18	24	24	28	26
2	31	26	35	40	34	30	36	29
1	21	11	15	13	11	8	8	13
0	3	2	2	1	3	4	2	5
-1	0	1	1	1	1	3	0	1
-2	0	0	0	1	1	2	0	0
-3	0	0	0	0	0	3	0	0
Průměr	1,89	2,22	1,99	1,95	2,00	1,68	2,22	2,00

#### 6.3.4 Pocit jistoty

Z tabulky 35 je patrné, že zásadnější negativní mezera se vytvořila u čtrnáctého (-0,32) a šestnáctého indikátoru (-0,49). Zanedbatelné z pohledu managementu jsou indikátory odborné tělovýchovné znalosti (-0,03) a schopnosti učitelů odpovědět na odborné dotazy (0,15). Celková mezera vykazuje negativní hodnotu -0,17.

Tabulka 35: Pocit jistoty - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Pocit důvěry v zaměstnance	1,85	1,53	-0,32	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,00	1,97	-0,03	
Zdvořilost učitelů	1,82	1,34	-0,49	<b>-0,17</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	1,59	1,74	0,15	

Po bližším zkoumání dat uvedených v tabulce 36 je nutné zdůraznit, že rodiče neočekávají, že učitelé dokáží odpovědět na všechny jejich odborné dotazy. Nejčastěji v této části hodnotili indikátor 17a hodnotou 1. Naopak ve výsledcích vnímání se vyskytuje 8 negativních a 8 neutrálních odpovědí u indikátoru zdvořilosti učitelů. Z doplňujících informací se může usuzovat, že rodičům se nelíbí přístup učitelů k nim. Na druhou stranu 2 respondenti uvedli, že i přesto, že učitelé neumí jednat s dospělými lidmi, je jejich přístup k dětem nadstandardní. Z tohoto pohledu tento výsledek sice ovlivňuje statistický výsledek šetření, ale má jen nepatrný vliv na rozhodnutí rodiče, zda si službu i nadále platit.

Tabulka 36: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů,

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
Škála	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	20	14	20	26	23	10	13	15
2	30	30	36	30	24	31	29	35
1	17	18	16	13	22	17	22	16
0	7	6	2	3	2	8	9	6
-1	0	5	0	0	2	6	1	2
-2	0	1	0	1	1	2	0	0
-3	0	0	0	1	0	0	0	0
Průměr	1,85	1,53	2,00	1,97	1,82	1,34	1,59	1,74

### 6.3.5 Empatie

Poslední dimenze této mateřské školy je vyhodnocena v tabulce 37, kdy celková mezera dimenze nabývá záporné hodnoty -0,25. I v tomto případě se nejedná o zásadně negativní mezeru. Jednotlivé indikátory vykazují převážně vyrovnané hodnoty pohybující se okolo nuly. Největší negativní mezera vznikla u indikátoru diskrétní řešení problémů, nicméně negativní hodnota je pouze -0,30.

Tabulka 37: Empatie - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	2,16	2,08	-0,08	
Diskrétní řešení problémů	1,80	1,50	-0,30	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,22	1,99	-0,23	<b>-0,25</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	2,30	2,32	0,02	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů				

Na první pohled se zdá, že vedení mateřské školy může být v oblasti empatie spokojené, přesto podrobné výsledky uvedené v tabulce 38 znázorňují 7 negativních vnímání u indikátoru 19b. Tři rodiče v doplňkové části dotazníku k této dimenzi uvedli, že jejich dítě bylo trestáno za poklesky před celou třídou, což pak vedlo k dalším problémům. Rodiče by si v tomto případě představovali diskrétnější řešení problémů, aby jejich dítě nebylo v kolektivu shozeno před spolužáky.

Tabulka 38: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=74										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	32	28	19	16	31	27	31	19	38	38
2	28	30	30	29	30	29	30	28	20	26
1	11	11	17	17	11	12	11	14	16	7
0	0	4	7	5	2	3	2	3	0	2
-1	3	1	1	3	0	2	0	7	0	1
-2	0	0	0	3	0	1	0	2	0	0
-3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Průměr	2,16	2,08	1,80	1,50	2,22	1,99	2,22	1,53	2,30	2,32

### 6.3.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Bambíno, s.r.o.

Celkové vyhodnocení kvality služeb u mateřské školy Bambíno a vážené servskóre je znázorněno v tabulce 39.

Tabulka 39: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Bambíno, s.r.o.

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	0,02	22,14	0,44	
Spolehlivost	-0,02	18,20	-0,36	
Odpovědnost	-0,06	19,70	-1,18	<b>-1,87</b>
Pocit jistoty	-0,17	22,14	-3,76	
Empatie	-0,25	17,91	-4,47	

Vzhledem k tomu, že se výsledné mezery jednotlivých dimenzí pohybovaly blízko nule, i po započtení vah jednotlivých dimenzí zůstaly hodnoty velice nízké. Výsledná mezera kvality v mateřské škole Bambíno je na úrovni -1,87. Pro management mateřské školy toto znamená, že svou práci poskytují dle přání svých klientů a pokud budou i nadále pokračovat v nastaveném systému, budou mít zajištěnou budoucí prosperitu. Lehce negativní mezera je v tomto případě pro vedení školky také pozitivní, jelikož je zároveň upozorňuje, že musí být stále v pozoru a jak se lidově říká „nesmí usnout na hruškách“.

### **6.3.7 Doporučení pro mateřskou školu Bambíno**

Mateřská škola Bambíno dle výsledků tohoto průzkumu poskytuje pohybové služby na očekávané úrovni. I přesto se zde otevírá prostor pro zlepšení, které pro samotnou organizaci nejsou nijak náročné.

Prvním doporučením pro vedení školky je upozornit své učitele, že je velmi důležité, aby se ve všech případech k rodičům chovali zdvořile a pokusili se jim vycházet vstříc. Tento prvek by měl být proveden v rámci běžně plánované porady, čímž se ušetří čas a samotní učitelé budou moci na tuto věc osobně reagovat.

Druhé doporučení bude stejné jako v případě mateřské školy b fresh, a tedy rozšíření množství pohybových aktivit, které jsou pro děti připravované. I zde je vhodné navázat činnosti na externí poskytovatele a zavést tyto aktivity nad rámec základní činnosti mateřské školy a tím převést náklady na rodiče. Jak již bylo uvedeno, placení kroužků je naprosto běžné a rodiče jsou na extra platbu připraveni. Obě tato doporučení povedou ke zvýšení spokojenosti rodičů s poskytovanými službami.



## 6.4 Mateřská škola Monty School Praha s.r.o.

Tato mateřská škola rovněž nabízí rozšířenou výuku pohybových aktivit v kombinaci s angličtinou. Školka byla založena v roce 2006 a základní informace o ní jsou uvedeny v tabulce 40.

Tabulka 40: Základní informace - Mateřská škola Monty School Praha

Právní forma	s.r.o.
Adresa	Na dlouhé mezi 60/9, Hodkovičky, 147 00 Praha 4
IZO MŠMT	181 085 020
Ředitelka	Mgr. Regína Ouhledová
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	2
Počet dětí	32
Otevírací doba	7:30 – 17:30
Cena celodenního pobytu/měsíc	18 500 Kč

Zdroj: MŠ Monty School Praha (2018)

Mateřská škola Monty School Praha nabízí doplňkovou službu svoz dětí do vzdálenosti 3 km od školky zdarma. Instituce disponuje vlastní tělocvičnou. Součástí vzdělávacího programu této instituce je cyklo-sportovní týden, sportovní dny a pravidelné procházky po okolí. Školka nabízí také doplňkový sportovní program, a to základy skateboardingu, basketball, fotbal, lukostřelbu, freestyle, jízdu na koloběžce a další. Dále nabízí kroužky, v nichž se děti věnují sportovní všetrannosti, dětské józe či baletu. V tabulce 41 jsou uvedeny doplňkové informace k mateřské škole Monty School Praha.

Tabulka 41: Struktura vzorku Mateřské školy Monty School Praha.

Mateřská školka Monty School Praha								
<b>Pohlaví rodičů</b>	Otec	Matka	<b>Pohlaví dítěte</b>	Chlapci	Dívky			
$N_R=32$	13	19	$N_D=32$	14	18			
<b># dětí v rodině</b>	1	2	3	<b>Vztah rodičů ke sportu</b>	Pozitivní	Neutrální	Negativní	
$N_R=32$	20	11	1	$N_R=32$	32	0	0	
<b># sourozenců v MŠ</b>	0	1		<b>Věk dítěte</b>	3 roky	4 roky	5 let	6 let
$N_D=32$	32	0		$N_D=32$	7	8	9	8

$N_R$ = počet rodičů

$N_D$ = počet dětí

V této mateřské škole se průzkumu účastnili všichni rodiče, z čehož vyplývá, že je reprezentativní. Školku navštěvuje 14 chlapců a 18 dívek a žádný z nich nemá ve škole sourozence. Dotazníky byly distribuovány v ranních hodinách a z počtu otců (13) a matek (19) se dá odhadovat, že děti do mateřské školy vodí spíše matky. Všichni respondenti také uvedli, že mají pozitivní vztah ke sportu a dá se tak předpokládat, že děti jsou ke sportu vedeni i mimo vzdělávací proces.

### 6.4.1 Hmotné zajištění

Tabulka 42 uvádí jednotlivé mezery u dimenze hmotného zajištění mateřské školy Monty School Praha, kdy celková mezera je pouze lehce negativní při hodnotě -0,09. Tato hodnota je zanedbatelná. Z jednotlivých indikátorů stojí za zmínění profesionální vzhled, kde hodnota nabývá negativní mezery -0,78, což je hodnota, kterou by se management mateřské školky měl zaobírat.

Tabulka 42: Hmotné zajištění - Mateřská škola Monty School Praha

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,28	2,25	-0,03	
Profesionální vzhled	2,34	1,56	-0,78	<b>-0,09</b>
Hřiště	2,06	2,13	0,06	
Internetová propagace	2,19	2,59	0,41	

Četnost odpovědí zobrazených v tabulce 43 vykazuje spíše pozitivní hodnoty, což potvrzuje spíše vyšší očekávání i vnímání kvality poskytnutých služeb uvedených v dimenzi hmotného zajištění. Vzhledem k tomu, že tomu tak je, kromě výše uvedeného indikátoru profesionálního vzhledu může být management se svou službou spokojený. Na druhou stranu u negativního indikátoru respondenti neuvedli doplňkové informace a tak není aktuálně jasné, proč profesionální vzhled respondenti vnímají pod hranicí svého očekávání. V této oblasti se tedy otevírá prostor pro kvalitativní šetření, například důvěrný rozhovor či pozorování vlastních zaměstnanců a zjištění, zda chodí s dětmi cvičit v adekvátním oděvu, zda jsou čistí či nezapáchají.

Tabulka 43: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

<b>Hmotné zajištění</b>	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=32	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	13	11	15	3	9	10	12	21
2	15	18	13	15	16	16	14	9
1	4	3	4	12	7	6	6	2
0	0	0	0	1	0	0	0	0
-1	0	0	0	1	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,28	2,25	2,34	1,56	2,06	2,13	2,19	2,59

## 6.4.2 Spolehlivost

Níže uvedená tabulka 44 zobrazuje vyhodnocení mezery dimenze spolehlivosti, která u této mateřské školy nabyla mírné negativní mezery -0,13. Ani zde se negativní hodnota nezdá signifikantní. Rodiče pozitivně vnímají plnění slibů (0,13), ochotu při řešení jejich problémů (0,16) či bezpečnost a hygienu (0,00). Nenaplněné očekávání je pozorované u indikátorů včasného poskytování pohybových aktivit (-0,31) a počtu pohybových aktivit (-0,59).

Tabulka 44: Spolehlivost - Mateřská škola Monty School Praha

<b>Spolehlivost</b>	<b>očekávaná kvalita</b>	<b>vnímaná kvalita</b>	<b>mezera indikátoru</b>	<b>mezera dimenze</b>
Plnění slibů	2,19	2,31	0,13	
Ochota při řešení problémů	2,34	2,50	0,16	
Počet pohybových aktivit	2,13	1,53	-0,59	<b>-0,13</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,16	1,84	-0,31	
Bezpečnost a hygiena	1,75	1,75	0,00	

Tabulka 45 podrobně analyzuje četnost odpovědí respondentů. Zde se negativní odpovědi objevují u obou negativních mezer. Čtyři respondenti v doplňkové odpovědi uvedli, že by si představovali, aby mateřská škola poskytovala více pohybových aktivit, což v kontextu s množstvím pohybových aktivit, které mateřská škola Monty School Praha nabízí, je fakt spíše překvapivý. U včasného poskytování služeb uvedli tři rodiče odpověď -1, a zároveň v doplňkové odpovědi dodali, že několikrát pohybová lekce začala se zpožděním či se nekonala kvůli náhlé absenci externího učitele. Zde má management školy možnost zjistit, proč externí učitel na lekci nepřišel a pokusit se tuto záležitost do budoucna eliminovat.

Tabulka 45: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=32	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	12	14	15	18	8	5	13	8	7	5
2	14	14	13	12	20	15	11	18	13	21
1	6	4	4	2	4	7	8	2	9	2
0	0	0	0	0	0	3	0	1	3	1
-1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	3
-2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,19	2,31	2,34	2,50	2,13	1,53	2,16	1,84	1,75	1,75

### 6.4.3 Odpovědný přístup

Dimenze odpovědného přístupu vyhodnocená v tabulce 46 vykazuje zápornou hodnotu -0,23. Jediný indikátor vykazuje kladnou mezeru 0,09 a to adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí. Ostatní indikátory vykazují mezery záporné, i když ne příliš velké. Pozornosti managementu nesmí uniknout dvanáctý indikátor ochoty poradit, který nabývá záporné mezery -0,56.

Tabulka 46: Odpovědný přístup - Mateřská škola Monty School Praha

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,03	1,66	-0,38	
Přebírání dětí	2,06	2,00	-0,06	
Ochota poradit	1,91	1,34	-0,56	<b>-0,23</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,41	2,50	0,09	

Bližší se záporné mezeře věnuje tabulka 47, která na jedné straně poukazuje, že indikátor ochoty poradit vykazuje relativně nízké očekávání v porovnání s ostatními indikátory, nicméně i přesto toto nízké očekávání není naplněno a respondenti často u indikátoru 12b uváděli odpovědi 0 či dokonce -1. Pouze jeden rodič k této oblasti uvedl, že učitel mateřské školy nebyl schopen doporučit vhodné sportovní kroužky pro jejich syna. Tato osamocená informace není v rámci tohoto průzkumu relevantní, jelikož může znamenat pouze poklesek jednoho vyučujícího, nevhodné načasování dotazu či cokoli jiného. I přesto je tato oblast, kterou by se mělo vedení školky zaobírat vzhledem k nízké hodnotě vnímání tohoto indikátoru při hodnotě 1,34.

Tabulka 47: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=32	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	11	5	11	8	6	5	14	18
2	11	17	13	16	17	10	17	12
1	10	6	7	8	9	10	1	2
0	0	2	1	0	0	5	0	0
-1	0	2	0	0	0	2	0	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,03	1,66	2,06	2,00	1,91	1,34	2,41	2,50



#### 6.4.4 Pocit jistoty

Dimenze pocitu jistoty vyhodnocena v tabulce 48 vykazuje také mírně negativní mezeru, a to -0,27. Pouze indikátor pocitu důvěry v zaměstnance vykazuje pozitivní mezeru 0,16. Indikátor zdvořilosti učitelů vykazuje hodnotu -0,19. Indikátory odborné tělovýchovné znalosti a schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy vykazují mezery záporné a to -0,59 a -0,44. Na oba tyto indikátory je vhodné se podívat podrobněji.

Tabulka 48: Pocit jistoty - Mateřská škola Monty School Praha

<b>Pocit jistoty</b>	<b>očekávaná kvalita</b>	<b>vnímaná kvalita</b>	<b>mezera indikátoru</b>	<b>mezera dimenze</b>
Pocit důvěry v zaměstnance	2,09	2,25	0,16	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,47	1,88	-0,59	
Zdvořilost učitelů	2,38	2,19	-0,19	<b>-0,27</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	1,59	1,16	-0,44	

K tomu pomůže tabulka 49, kde je vidět, že u obou výše zmíněných indikátorů se v odpovědích objevují také negativní hodnoty. První negativní mezera je způsobena na jedné straně vyšším očekáváním, kdy 17 respondentů uvedlo hodnotu 3 a pouze 3 lidé tuto oblast stejně vnímají. Většina rodičů (24) uvedla u indikátoru 15b odpověď 2, která v porovnání s očekáváním tlačí průměrnou hodnotu dolu. Podobně se chová jedna záporná hodnota -1, která při vzorku 32 rodičů způsobuje překonání bodu zvýšené pozornosti managementu, tedy 0,5. Jiná situace se vykazuje u 17. indikátoru, kdy na jedné straně rodiče uvádí, že neočekávají, že by učitelé měli být schopni jim odpovědět na všechny odborné dotazy, ale na druhou stranu je jejich vnímání takové, že v této oblasti je řada z nich nespokojená. 7 rodičů z 32 vnímá tuto oblast služby v negativní části Likertovy stupnice. 6 rodičů uvedlo, že učitelé často nejsou schopni rodičům objasnit, proč děti nějakou pohybovou činnost dělají. Jeden rodič uvedl, že některé pohybové aktivity považuje za nevhodné pro věkovou kategorii 3-4

roky. Tento rodič neuvedl konkrétní pohybové aktivity, tak není možné objektivně posoudit, zda aktivita opravdu nebyla určena malým dětem.

Tabulka 49: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

<b>Pocit jistoty</b>	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=32	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	9	10	17	3	13	9	5	5
2	17	20	13	24	18	20	15	15
1	6	2	2	4	1	3	8	3
0	0	0	0	0	0	0	2	2
-1	0	0	0	1	0	0	2	4
-2	0	0	0	0	0	0	0	2
-3	0	0	0	0	0	0	0	1
Průměr	2,09	2,25	2,47	1,88	2,38	2,19	1,59	1,16

### 6.4.5 Empatie

Tabulka 50 podrobně vymezuje poslední dimenzi empatie, která ukazuje negativní mezeru dimenze při hodnotě -0,36. Rodiče hodnotí relativně dobře poslední dva indikátory, které vykazují hodnoty 0,03 (porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí) a -0,13 (pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů). Naopak indikátory individuální přístup (-0,53), diskrétní řešení problémů (-0,69) a respektování zájmů rodičů a dětí (-0,50) vykazují relativně velké negativní mezery.

Tabulka 50: Empatie - Mateřská škola Monty School Praha

<b>Empatie</b>	<b>očekávaná kvalita</b>	<b>vnímaná kvalita</b>	<b>mezera indikátoru</b>	<b>mezera dimenze</b>
Individuální přístup	2,00	1,47	-0,53	
Diskrétní řešení problémů	2,28	1,59	-0,69	
Respektování zájmů rodičů a dětí	1,97	1,47	-0,50	<b>-0,36</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	2,06	2,09	0,03	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	1,81	1,69	-0,13	

Ani u jednoho indikátoru rodiče nevykazují přehnaná očekávání a nejčastěji využívají hodnoty 2, jak ilustruje tabulka 51. Na druhé straně v oblasti vnímání služeb rodiče často operují hodnotami 1 a níže. U posledního indikátoru v doplňkové sekci rodiče 8 dětí uvedli, že by jim plánované pohybové aktivity vyhovovali v jiný čas, ale na druhou stranu chápou, že načasování nemůže vždy vyhovovat všem. Toto se zdá být logickým vysvětlením drobné negativní mezery (-0,13). Oproti tomu tři rodiče nebyli spokojeni s tím, že se jim zaměstnanci nedokáží věnovat individuálně i přesto, že jejich děti navštěvují poměrně malou mateřskou školu. U devatenáctého indikátoru dva rodiče uvedli, že s nimi byla nepříjemná situace řešena před celou třídou žáků, což nepovažovali za vhodné.

Tabulka 51: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=32										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	8	4	14	6	8	5	9	8	8	5
2	17	17	13	14	15	14	16	19	14	15
1	6	8	5	7	9	8	7	5	8	7
0	1	0	0	3	0	2	0	0	1	2
-1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1
-2	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0
-3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,00	1,47	2,28	1,59	1,97	1,47	2,06	2,09	1,81	1,69

#### 6.4.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb v Monty School Praha

Celkové vyhodnocení kvality služeb u mateřské školy Monty School Praha včetně váženého servskóre je podrobně uvedeno v tabulce 52.

Tabulka 52: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Monty School Praha

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,09	17,28	-1,56	
Spolehlivost	-0,13	16,75	-2,18	
Odpovědnost	-0,23	18,41	-4,23	<b>-4,46</b>
Pocit jistoty	-0,27	31,00	-8,37	
Empatie	-0,36	16,56	-5,96	

Celková mezera kvality vykazuje hodnotu -4,46, což znamená, že rodiče jsou s poskytovanou kvalitou služeb relativně spokojeni, nicméně management mateřské školy Monty School Praha musí být na pozoru. Zajímavým výsledkem je, že rodiče dali razantně větší prioritu dimenzi pocitu jistoty (31), což je v porovnání s ostatními, které se pohybují mezi hodnotou 16,56 a 18,41, signifikantní. Pro management školky to znamená, že právě této oblasti by se měli při řešení problémů a plánování inovací věnovat jako první. Dobrým výsledkem zde je, že rodiče důvěřují zaměstnancům mateřské školy. Výsledné servské -8,37 vypadá, že je velké, nicméně z pohledu managementu se jedná pouze o oblast, kterou je potřeba sledovat. Mírně zvýšené skóre se také objevuje u dimenze empatie, avšak nižší důležitost této dimenze finální servské snižuje na hodnotu -5,96. Ani tato oblast tak nevykazuje alarmující výsledek.

#### **6.4.7 Doporučení pro mateřskou školu Monty School Praha**

Mateřská škola Monty School by se dle výsledků prve měla soustředit na dimenzi pocitu jistoty, jelikož se jedná o oblast, kterou rodiče označili jako nejdůležitější. Zlepšení spokojenosti rodičů s poskytovanými službami se dá dosáhnout jednoduše. Ideální je vysvětlit personálu, že vždy musí mít pohybovou lekci pečlivě připravenou, a to včetně opodstatnění všech cviků. V takovém případě budou učitelé a lektoři schopni lépe vysvětlit rodičům, proč děti pohybové aktivity vykonávají tak, jak je vykonávají. Tento jednoduchý postup povede ke zlepšení indikátorů 15, 16 i 17. Druhá oblast, kterou management mateřské školy může jednoduše vylepšit je jednoznačně empatie. Zde je potřeba vysvětlit všem zaměstnancům školky, že jakékoli problémy je potřeba primárně řešit diskrétně. Otevřená kritika rodiče či dítěte může snadno vést k pošramocení ego rodiče, který se v zápalu emocí rozhodne dítě ze školy okamžitě odvést a mateřská škola by tím přišla o pravidelný příjem. Lidé se často v emocích chovají iracionálně a takové chování se při studu, který může vzniknout při skupinovém ponížení, několikanásobí. Dá se tedy předpokládat, že jednoduché diskrétní řešení problémů a individuální přístup k rodičům i dětem povede k pozitivnímu servské u dimenze empatie. Ostatní dimenze je potřeba sledovat, přesto není aktuálně potřeba do této části poskytované služby nikterak zasahovat.

## 6.5 Mateřská škola a jesle PlayWisely, z.ú.

Tato instituce, která vznikla v roce 2015, je akreditovanou sportovní školou a nabízí lekce speciálního programu PlayWisely v českém i anglickém jazyce. Základní informace o školce jsou uvedeny v tabulce 53.

Tabulka 53: Základní informace - Mateřská škola PlayWisely

Právní forma	z.ú.
Adresa	Hornomlýnská 1231/7, Kunratice, 148 00 Praha 4
IZO MŠMT	181 085 046
Ředitelka	Mgr. Veronika Fílová
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	1
Počet dětí	60
Otevírací doba	7:30 – 17:00
Cena celodenního pobytu/měsíc	14 000 Kč

Zdroj: MŠ PlayWisely (2018)

Mateřská škola a jesle PlayWisely, z.ú. má vlastní tělocvičnu. Mezi nabízenými sportovními aktivitami jsou základy gymnastiky (rovnováha, správný pohyb, jednoduché nástroje, kotrmelec, přeskok), základy atletiky (běh, skok, házení), základy míčových her (fotbal, tenis, golf, vybíjená, házená, florbal, basketbal) a základy ostatních sportů. V rámci odpoledních kroužků školka nabízí jógu, judo a taneční kroužek. V tabulce 54 jsou uvedeny doplňkové informace k mateřské škole PlayWisely.

Tabulka 54: Struktura vzorku Mateřské školy PlayWisely.

Mateřská školka PlayWisely, z.ú.							
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky		
$N_R=44$	15	29	$N_D=46$	23	23		
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní
$N_R=44$	16	24	3	$N_R=44$	39	3	2
# sourozenců v MŠ	0	1	Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
$N_D=46$	42	2	$N_D=46$	11	13	11	11

$N_R$ = počet rodičů

$N_D$ = počet dětí

V této mateřské škole se průzkumu účastnilo 44 rodičů (15 otců a 29 matek) reprezentujících 46 dětí. Celkově tuto školu navštěvuje 60 dětí, takže vzorek reprezentuje většinu a výsledky vykazují cca 7% chybu měření. I zde má většina rodičů kladný vztah ke sportu, nicméně se zde objevují i 3 rodiče s neutrálním vztahem a dva s negativním. Rozložení dětí respondentů z pohledu věku je rovnoměrné, kdy všech věkových kategorií je stejně (11), kromě čtyřletých, kterých školku navštěvuje 13. Chlapců a dívek je ve vzorku obsaženo také rovnoměrně, a to 23. Dvě rodiny posílají do školky dvě své děti, díky čemu se rozchází počet zkoumaných rodičů a počet dětí ve vzorku.

### 6.5.1 Hmotné zajištění

Hmotné zajištění u mateřské školy PlayWisely vykazuje negativní mezeru -0,83, která je z pohledu managementu školky signifikantní (viz tabulka 55). Všechny indikátory vykazují zápornou mezeru, kdy tělocvična nadbývá hodnoty -0,59, profesionální vzhled hodnoty -0,66, hřiště -0,70 a internetová propagace -1,36. Všechny indikátory překračují hodnotu 0,5, která je hranicí pro zanedbatelnost,

a 4 indikátor vykazuje zápornou hodnotu přesahující -1, čímž se stává pro vedení školky zásadní.

Tabulka 55: Hmotné zajištění - Mateřská škola PlayWisely

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,84	2,25	-0,59	
Profesionální vzhled	2,64	1,98	-0,66	<b>-0,83</b>
Hřiště	2,45	1,75	-0,70	
Internetová propagace	2,66	1,30	-1,36	

Důvody záporných metod je možné podrobně zkoumat v následující tabulce 56. Z četností odpovědí je patrné, že u této dimenze mají převážně vyšší očekávání. Například u tělocvičny uvedlo 37 rodičů hodnotu maximálního očekávání, tedy 3. Podobná situace je i u ostatních indikátorů, kdy ve všech případech maximální hodnotu očekávání označila více než polovina respondentů. Naproti tomu u indikátoru 3b a 4b někteří rodiče využili pro hodnocení negativní stranu Likertovy škály. Hřiště vnímají dva rodiče hodnotou -2 a jeden rodič minimální hodnotou -3. Indikátor internetové propagace vnímají 4 rodiče na úrovni -1 a dva na úrovni -3. Právě tyto rodiče ovlivnili negativní hodnotu nejvíce. Částečné vysvětlení přináší rodiče v dodatečných komentářích, kde tři rodiče označují hřiště školky jako nevyhovující pro malé děti a internetové stránky jako nepřehledné.



Tabulka 56: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=44								
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	37	18	30	16	27	16	32	7
2	7	21	12	15	11	14	9	20
1	0	3	2	10	5	8	3	6
0	0	2	1	2	1	3	0	5
-1	0	0	0	1	0	0	0	4
-2	0	0	0	0	0	2	0	0
-3	0	0	0	0	0	1	0	2
Průměr	2,84	2,25	2,64	1,98	2,45	1,75	2,66	1,30

### 6.5.2 Spolehlivost

V tabulce 57 jsou uvedeny informace k dimenzi spolehlivosti v mateřské škole PlayWisely. I přesto, že celková mezera u této dimenze vykazuje mírnou negativní mezera -0,52, je potřeba si zvýraznit dva indikátory, kde jeden nabývá negativní hodnoty -0,75 (plnění slibů) a druhý (počet pohybových aktivit) alarmující hodnoty -2,00. Pozitivně rodiče vnímají ochotu personálu při řešení jakýchkoli problémů (0,59). Včasné poskytování pohybových aktivit a bezpečnost a hygiena vykazují zanedbatelnou negativní mezera -0,23 a -0,20.

Tabulka 57: Spolehlivost - Mateřská škola PlayWisely

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	0,52	-0,23	-0,75	
Ochota při řešení problémů	1,50	2,09	0,59	
Počet pohybových aktivit	2,11	0,11	-2,00	<b>-0,52</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,30	2,07	-0,23	
Bezpečnost a hygiena	2,45	2,25	-0,20	

Je velice zajímavé, že i když rodiče nemají vysoké očekávání u indikátoru plnění slibů, tak vnímají tento indikátor negativně (viz tabulka 58). Jejich očekávání vykazuje až nezvykle nízké hodnoty, které u 9 rodičů nabývají záporných hodnot. Vysvětlení se dá najít v doplňujících informacích, kde 3 z těchto devíti rodičů uvedlo, že ze strany mateřské školy bylo slíbeno navýšení hodin pohybových aktivit pro školní rok 2017/2018, ale nakonec k tomu nedošlo. Tento fakt může souviset i s indikátorem 7, kde 15 rodičů vnímá počet pohybových aktivit v negativní části Likertovy škály. 8 z nich uvádí doplňující informaci, že mělo pro školní rok 2017/2018 být nabízeno více pohybových aktivit včetně sportovní přípravy na přilehlých hřištích tamější základní školy. Zajímavý je také názor dvou rodičů, kteří vnímají bezpečnost a hygienu negativně. Oba uvádějí nespokojenost se situací, že jeden sportovní kurz se koná na přilehlé základní škole a děti musí přecházet frekventovanou ulici U Kunratického lesa, a často jsou doprovázeni pouze jedním trenérem.

Tabulka 58: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=44	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	9	4	13	23	20	6	21	23	26	27
2	6	5	7	6	11	6	15	7	14	9
1	7	6	14	11	11	8	8	9	3	3
0	13	14	9	4	2	9	0	4	0	2
-1	1	1	1	0	0	4	0	1	1	3
-2	2	5	0	0	0	4	0	0	0	0
-3	6	9	0	0	0	7	0	0	0	0
Průměr	0,52	-0,23	1,50	2,09	2,11	0,11	2,30	2,07	2,45	2,25

### 6.5.3 Odpovědný přístup

Negativní mezera této dimenze (-0,91) se velice blíží kritické hodnotě 1 (viz tabulka 59). Všechny uvedené indikátory vykazují zápornou mezeru. Největší rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou vykazuje indikátor adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí (-1,16). Indikátor ochota poradit vykazuje také nezanedbatelnou hodnotu -1,00 a přebírání dětí s hodnotou -0,91 se kritické hranici blíží rovněž. Nejlépe vychází indikátor informace o změnách s negativní mezerou -0,57.

Tabulka 59: Odpovědný přístup - Mateřská škola PlayWisely

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,86	2,30	-0,57	
Přebírání dětí	2,61	1,70	-0,91	
Ochota poradit	2,84	1,84	-1,00	<b>-0,91</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,77	1,61	-1,16	

Na rozdíl od minulé dimenze, u odpovědného přístupu mají dotázaní rodiče relativně vysoké očekávání (viz tabulka 60). Nejnižší hodnota očekávání byla změřena při hodnotě 2,61 (přebírání dětí) a nejvyšší pak 2,86 (informace o změnách). Z toho vyplývá, že většina rodičů očekává v této dimenzi perfektní poskytnutou kvalitu. Po podrobném prozkoumání výsledků se dá uvést, že nejkritičtější oblast poskytované služby se nachází u třináctého indikátoru, kdy 8 rodičů uvedlo negativní hodnotu hodnocení (z toho čtyři -3). 6 respondentů k této oblasti sdělilo, že děti se často vracejí z pohybových aktivit pozdě, i když rodiče předem žádali o přesné dodržení plánu. 2 rodiče uvedli, že jim pozdní návrat dětí ze cvičení zkomplikoval odlet na dovolenou. Ze stejného důvodu rodiče negativně hodnotí i indikátor přebírání dětí, a dá se dedukovat, že tento fakt může ovlivnit i první indikátor, tedy informace o změnách. Zde se otevírá prostor pro kvalitativní šetření, tedy rozhovor s nespokojenými rodiči.

Tabulka 60: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=44								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	38	28	29	17	38	21	34	23
2	6	7	13	145	5	13	10	8
1	0	4	2	4	1	2	0	5
0	0	4	0	5	0	0	0	0
-1	0	1	0	0	0	6	0	1
-2	0	0	0	4	0	2	0	3
-3	0	0	0	0	0	0	0	4
Průměr	2,86	2,30	2,61	1,70	2,84	1,84	2,77	1,61

#### 6.5.4 Pocit jistoty

Tabulka 61 vyhodnocuje dimenzi pocitu jistoty, i zde mezera nabývá negativní hodnoty -0,35 (tabulka 61). Indikátor pocitu důvěry v zaměstnance (0,05) a zdvořilost učitelů (-0,05) vykazují zanedbatelné mezery. Naproti tomu schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů (-0,55) a odborné tělovýchovné znalosti (-0,86) vykazují hodnoty hraniční, a je potřeba se jim hlouběji věnovat.

Tabulka 61: Pocit jistoty - Mateřská škola PlayWisely

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Pocit důvěry v zaměstnance	2,16	2,20	0,05	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,68	1,82	-0,86	
Zdvořilost učitelů	2,73	2,68	-0,05	<b>-0,35</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	2,91	2,36	-0,55	

Tabulka 62 opět ilustruje vysoká očekávání rodičů, a to hlavně u indikátorů odborné tělovýchovné znalosti (2,68), u zdvořilosti učitelů (2,73) a u schopnosti učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů, kde hodnota dosahuje 2,91. U indikátoru 17a uvedlo perfektní očekávání 40 rodičů a 4 poté využili hodnotu 2. Toto zvýšené očekávání vede k relativně horším výsledkům, nicméně pokud se přihlédne k tomu, že dohromady 38 rodičů tento indikátor hodnotilo známkou 2 či 3, pak se nedá tato část služby hodnotit jako nekvalitní. Celkově nikdo nehodnotil tuto dimenzi v negativní straně Likertovy škály. Na druhou stranu je potřeba se soustředit na indikátor odborných tělovýchovných znalostí trenérů, kde rodiče vnímají jejich kvalitu na úrovni 1,82 (sedm rodičů uvedlo hodnotu 0). Zde je vhodné uvést doplňovací informace, kde 6 rodičů uvedlo, že někteří lektoři, kteří vedou pohybové aktivity ve škole, jsou stále mladí a nezkušení či studenti. Toto vnímání tohoto indikátoru je pro management jistě signifikantní.

Tabulka 62: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=44	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	22	20	35	17	36	32	40	24
2	11	173	4	9	4	20	4	14
1	7	3	5	11	4	2	0	4
0	4	4	0	7	0	0	0	2
-1	0	0	0	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,16	2,20	2,68	1,82	2,73	2,68	2,91	2,36

### 6.5.5 Empatie

I tato dimenze vykazuje celkovou negativní mezeru -0,91, jak je patrné z tabulky 63. Indikátory diskretní řešení problémů (-1,11) a respektování zájmů rodičů a jejich dětí (-1,00) vykazují kritické hodnoty. Ostatní tři indikátory jsou v hraničním pásmu mezi hodnotami -0,5 a -1,00, a proto je potřeba i tyto části empatie brát z pohledu managementu mateřské školy v potaz.

Tabulka 63: Empatie - Mateřská škola PlayWisely

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	2,73	1,95	-0,77	
Diskrétní řešení problémů	2,75	1,64	-1,11	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,91	1,91	-1,00	<b>-0,91</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	2,07	1,18	-0,89	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	2,23	1,43	-0,80	

Podrobně rozebírá dimenzi empatie v mateřské škole PlayWisely tabulka 64. Obě dvě největší negativní mezery jsou opět ovlivněny na jedné straně vysokým očekáváním rodičů a na druhé straně relativně nízkou hodnotou vnímání, kdy výsledek značně ovlivňuje pět rodičů, kteří ohodnotili tuto část služby negativně. Čtyři z nich uvedli, že s nimi byl problém řešen před ostatními rodiči, což vedlo k následné hádce rodičů před dětmi. Toto vnímání rodičů celé situace není vhodné pro budoucí budování loajality. Relativně negativně se vyjádřilo sedm rodičů k indikátoru porozumění specifických potřeb rodičů a dětí. K této oblasti ale žádný rodič nevedl doplňující informace a je tedy vhodné provést v této oblasti následné kvalitativní šetření. Několik rodičů by si také přálo, aby pohybové aktivity byly časově pořádané více podle jejich představ. Doplňující informaci uvedl pouze jeden rodič, který je nespojený, že jeho syn nemůže navštěvovat kurz sportovních aktivit, protože ve stejnou dobu probíhá lekce anglického jazyka, kde má syn kamarády.



Tabulka 64: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=44										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	32	15	35	18	40	19	18	10	23	16
2	12	17	8	13	4	16	17	15	10	6
1	0	7	0	6	0	3	3	8	9	12
0	0	5	1	2	0	1	6	4	2	4
-1	0	0	0	0	0	3	0	1	0	4
-2	0	0	0	1	0	1	0	3	0	1
-3	0	0	0	4	0	1	0	3	0	1
Průměr	2,73	1,95	2,75	1,64	2,91	1,91	2,07	1,18	2,23	1,43

### 6.5.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ PlayWisely

Celkové vyhodnocení spokojenosti s poskytovanou kvalitou služeb v mateřské škole PlayWisely je podrobně uvedeno v tabulce 65.

Tabulka 65: Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská škola PlayWisely

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,83	21,20	-17,57	
Spolehlivost	-0,52	18,14	-9,43	
Odpovědnost	-0,91	19,95	-18,15	<b>-13,87</b>
Pocit jistoty	-0,35	23,70	-8,30	
Empatie	-0,91	17,45	-15,88	

Celková mezera kvality vykazuje hodnotu -13,87 což znamená, že rodiče jsou s poskytovanou službou mírně nespokojeni. NA první pohled se zdálo, že se v této mateřské škole některá dimenze dostane s celkovým servskóre do kritické oblasti, ale díky důležitosti, kterou rodiče jednotlivým dimenzím rozdělili, se tak nestalo. Největší důležitost, a to 23,70%, rodiče dali dimenzi pocitu jistoty, která vykazuje zároveň nejmenší negativní mezeru -0,35, a tak vážené servskóre ve výsledku vykazuje hodnotu pouze -8,30. Naopak dimenze odpovědnosti a empatie, které se na první pohled zdály velmi problematické, díky nižší důležitosti také vykazují nižší servskóre, a to -18,15 u odpovědnosti a -15,88 u empatie. Tato mateřská škola nevykazuje plnou spokojenost rodičů s kvalitou poskytovaných služeb, nicméně je patrné, že dimenze hmotného zajištění, odpovědnosti a empatie se rázně blíží kritické hodnotě -20, a tak musí být vedení mateřské školy PlayWisely ostražité, nadále sledovat jednotlivé oblasti své poskytované služby a pozvolna inovovat své služby, aby si udrželi současnou klientelu.

### **6.5.7 Doporučení pro mateřskou školu PlayWisely**

Mateřská škola PlayWisely by se dle výsledků měla soustředit na dimenze hmotného zajištění, empatie a odpovědnosti v tomto pořadí. V oblasti hmotného zajištění bude pro mateřskou školu nejjednodušší upravit webové stránky a vytvořit je přehlednější. Při používání webu v současné podobě by se vyplatilo, kdyby tam bylo políčko s vyhledáváním, či byl samotný web lépe strukturovaný. Náklad na úpravu webu se bude pohybovat mezi 5 až 20 tisíci korunami. Používané hřiště uvnitř areálu není úplně vhodné pro všechny pohybové aktivity, a tak se otevírá možnost bližší spolupráce s přílehlou základní školou, která disponuje velkým sportovním areálem, který je v bezprostřední blízkosti. Školní hřiště je veřejně dostupné, tak se dá předpokládat, že by se mateřská škola mohla bez problémů se základní školou domluvit na spolupráci.

V oblasti odpovědnosti bude vhodné, pokud vedení mateřské školy vysvětlí učitelům pohybových aktivit, že je potřeba dodržovat časový harmonogram a navracet děti včas zpět do školky. Jednoduchým řešením u pohybových aktivit dětí je 45min lekci zkrátit na 40min a tím ušetřit čas. Tento jednoduchý krok

povede ke zvýšení hodnot vnímání dimenze odpovědnosti, protože dojde ke zkvalitnění u indikátorů adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí a přebírání dětí. Tento jednoduchý krok pravděpodobně povede k pozitivní mezeře u této dimenze.

U dimenze empatie by bylo vhodné, kdyby učitelé a trenéři během neformálních rozhovorů zjistili, jaké jsou specifické potřeby rodičů, aby na ně mateřská škola mohla reagovat. V reakci na připomínku rodičů, že byl problém s nimi řešen před ostatními rodiči, což vedlo k hádce mezi rodiči, by bylo v rámci porady vhodné zdůraznit nutnost řešení všech problémů klidně se zpožděním, ale vždy diskrétně. Již v předešlém textu bylo uváděno, že veřejné jednání vede k silným emocím, které mohou často narušit loajalitu rodičů k mateřské škole.

Zavedení těchto jednoduchých doporučení do fungování mateřské školy jistě povede k vyšší spokojenosti rodičů s poskytovanou kvalitou služeb, a tedy i k lepšímu hodnocení v rámci opakovaného měření.

## 6.6 Happy Point mateřská škola s.r.o.

Školka Happy Point mateřská škola s.r.o. vznikla v roce 2015 a zaměřuje se především na sport. Základní informace o této instituci jsou vyjmenovány v tabulce 66.

Tabulka 66: Základní informace - Mateřská škola Happy Point

Právní forma	s.r.o.
Adresa	Na rovině 106/5, Křeslice, 104 00 Praha 10
IZO MŠMT	181 089 831
Ředitelka	Mgr. Monika Dostálová
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	1
Počet dětí	18
Otevírací doba	7:00 – 18:00
Cena celodenního pobytu/měsíc	12 700 Kč

Zdroj: Happy Point MŠ (2018)

Školka v rámci tematických sportovních měsíců seznamuje děti s mnoha různými sportovními aktivitami. Každý z tematicky zaměřených měsíců je věnován jinému sportu, který vede kvalifikovaný trenér. V tabulce 67 jsou představeny komplementární informace k mateřské škole Happy Point.

Tabulka 67: Struktura vzorku Mateřské školy Happy Point.

Mateřská školka Happy Point, s.r.o.							
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky		
$N_R=18$	9	9	$N_D=18$	11	7		
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní
$N_R=18$	12	4	2	$N_R=18$	15	1	2
# sourozenců v MŠ	0	1	Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
$N_D=18$	18	0	$N_D=18$	7	4	5	2

$N_R$ = počet rodičů

$N_D$ = počet dětí

Vzhledem k faktu, že mateřská škola Happy Point je relativně malá, se zde průzkumu zúčastnili rodiče všech 18 dětí (11 chlapců a 7 dívek), které mateřskou školu navštěvují. Poměr otců a matek u této mateřské školy je vyrovnaný, a to 9 z každé skupiny. Pouze dva rodiče uvedli, že mají negativní vztah ke sportu. V této mateřské škole nemá žádné z dětí sourozence, 12 dětí nemá sourozence vůbec. Do tohoto průzkumu bylo zahrnuto 7 tříletých dětí, 4 čtyřleté, 5 pětiletých a pouze 2 šestiletí.

### 6.6.1 Hmotné zajištění

Tabulka 68 rozebírá rámcové vyhodnocení dimenze hmotného zajištění v mateřské škole Happy Point. Ani zde hmotné zajištění neodpovídá očekávání rodičů a negativní mezera dimenze nabývá hodnoty -0,57, tedy hodnoty nutné ostražitosti vedení školky. Jednotlivé indikátory vykazují vždy negativní mezeru s tím, že největší se objevuje u indikátoru hřiště (-0,83) a u profesionálního vzhledu (-0,78). Za zmínku ještě stojí negativní mezera -0,56 u indikátoru

tělocvičny. Mírná záporná mezera (-0,11) u internetové propagace je v tomto kontextu zanedbatelná.

Tabulka 68: Hmotné zajištění - Mateřská škola Happy Point

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,94	2,39	-0,56	
Profesionální vzhled	2,72	1,94	-0,78	<b>-0,57</b>
Hřiště	2,67	1,83	-0,83	
Internetová propagace	1,83	1,72	-0,11	

Podrobně rozebírá jednotlivé indikátory hmotného zajištění mateřské školy tabulka 69. Z podrobných výsledků je patrné, že negativní mezera u prvního indikátoru je hlavně vznikla, protože 17 rodičů z 18 vyžaduje naprosto perfektní tělocvičnu a v oblasti očekávané kvality využili kladnou hodnotu 3. Na druhou stranu 17 rodičů také tělocvičnu mateřské školy hodnotí 3 či 2. Z tohoto pohledu se dá říci, že není potřeba primárně řešit samotnou tělocvičnu, ale spíše přehnané očekávání rodičů. I u profesionálního vzhledu a u hřiště mají rodiče značně vysoká očekávání, ale v porovnání s prvním indikátorem zde rodiče vnímají druhý a třetí indikátor hůře a někteří z nich využívají pro vnímání i negativní část Likertovy škály. 2 rodiče uvedli v doplňujících informacích, že jeden lektor vyučuje pohybové aktivity v běžném oblečení a nevyužívá oblečení sportovní. U indikátoru hřiště jeden rodič uvedl hodnotu -3 a v doplňujícím komentáři zkritizoval venkovní prostor mateřské školy, která jako hřiště využívá upravenou rozlehlou zahradu. Internetová propagace vykazuje vyrovnané skóre, kde rodiče sice nevnímají tento indikátor v nejvyšších hodnotách, ale na druhou stranu nemají ani velké očekávání. Toto se dá jednoduše vysvětlit tím, že mateřská škola je velmi malá a je umístěna na jedinečném místě. Rodiče dětí v okolí tedy o školce vědí a ta nemá problém sebe prezentovat i mimo internetový svět.

Tabulka 69: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
N=18								
3	17	8	13	7	14	6	8	4
2	1	9	5	0	3	7	2	9
1	0	1	0	6	0	4	6	2
0	0	0	0	3	1	0	1	2
-1	0	0	0	1	0	0	1	1
-2	0	0	0	1	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	1	0	0
Průměr	2,94	2,39	2,72	1,94	2,67	1,83	1,83	1,72

### 6.6.2 Spolehlivost

Dimenze spokojenosti, kterou zobrazuje tabulka 70, také vykazuje negativní mezeru dimenze -0,64. Management může být relativně spokojen s indikátory ochoty při řešení problémů (-0,11), včasným poskytováním pohybových aktivit (0,00) či bezpečností a hygienou (-0,11), kde studie vykazuje relativně dobrá čísla a dá se říci, že očekávání rodičů jsou téměř naplněna. Výrazné negativní mezery se zobrazují u indikátoru plnění slibů (-1,39) a počet pohybových aktivit (-1,61).

Tabulka 70: Spolehlivost - Mateřská škola Happy Point

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	0,94	-0,44	-1,39	
Ochota při řešení problémů	2,78	2,67	-0,11	
Počet pohybových aktivit	2,11	0,50	-1,61	<b>-0,64</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,39	2,39	0,00	
Bezpečnost a hygiena	2,44	2,33	-0,11	

Bližší je možné zkoumat výše uvedené signifikantní hodnoty v tabulce 71. U indikátoru plnění slibů je vhodné upozornit, že rodiče mají relativně nízké očekávání, nicméně jejich vnímání se dostává do negativních hodnot, což z pohledu celé studie vypadá jako velmi špatný výsledek. K částečnému vysvětlení pomůžou doplňkové komentáře, kde tři rodiče uvedli, že u takto malé a relativně nové školky nemají velké nároky a vzhledem k tomu, že znají vedení školky osobně, včetně jejich plánů, tak jsou si jisti, že některé plánované záležitosti není možné realizovat ve slíbených termínech. Jeden respondent uvedl, že paní ředitelka „má velké oči“. U indikátoru počtu pohybových aktivit 3 rodiče vnímají tuto oblast velice negativně (odpověď -3). Všichni tři v doplňujících informacích uvedli, že jim nevyhovuje týdenní střídání sportovních aktivit a že by preferovali, kdyby bylo možné v jednom týdnu využívat vyšší počet různých pohybových aktivit.



Tabulka 71: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=18	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	4	2	14	14	9	3	10	11	11	10
2	4	1	4	2	3	2	5	3	6	6
1	3	1	0	2	5	6	3	4	0	1
0	5	8	0	0	1	3	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
-2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	2	3	0	0	0	3	0	0	0	0
Průměr	0,94	-0,44	2,78	2,67	2,11	0,50	2,39	2,39	2,44	2,33

### 6.6.3 Odpovědný přístup

Odpovědný přístup je ilustrován v tabulce 72. Z ní plyne, že se zde objevuje důležitá negativní mezera -1,13. Všechny indikátory zde vykazují negativní mezery přesahující -1, kromě přebírání dětí, kde se hodnota -0,94 této hranici velice blíží. Informace o změnách a adekvátní reakce na potřeby rodičů nabývají shodně záporné mezery -1,28 a indikátor ochoty poradit se nachází přesně na problémové hranici -1,00.

Tabulka 72: Odpovědný přístup - Mateřská škola Happy Point

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,94	1,67	-1,28	
Přebírání dětí	2,67	1,72	-0,94	
Ochota poradit	2,89	1,89	-1,00	<b>-1,13</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,78	1,50	-1,28	

Podrobně rozebírá tuto dimenzi tabulka 73, odkud je jasné, že výsledky u odpovědného přístupu jsou opět ovlivněny vysokým očekáváním rodičů, a to hlavně u indikátoru informace o změnách, kde 17 respondentů očekává perfektní výkon a 16 u položky ochoty poradit. Negativní mezery jsou vytvořeny silně negativním hodnocením několika rodičů. U indikátoru o změnách dva rodiče uvedli, že opakovaně nebyli informováni o nekonání kurzu sportovních her. U položky přebírání dětí ti stejní rodiče uvedli, že často musí čekat na své děti, které se vrací z lekcí se zpožděním. Negativní odpovědi u indikátoru adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí nemá doplňující informace a management tedy musí provést v této oblasti další kvalitativní šetření.

Tabulka 73: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=18	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	17	11	13	9	16	10	14	9
2	1	2	4	4	2	4	4	3
1	0	0	1	0	0	0	0	2
0	0	0	0	3	0	0	0	0
-1	0	0	0	0	0	4	0	1
-2	0	2	0	2	0	0	0	2
-3	0	1	0	0	0	0	0	1
Průměr	2,94	1,67	2,67	1,72	2,89	1,89	2,78	1,50

#### 6.6.4 Pocit jistoty

Dimenze pocitu jistoty vykazuje nejlepší výsledek mateřské školy Happy Point (viz tabulka 74). Negativní mezera -0,18 vykazuje pro vedení školky mezeru zanedbatelnou a to i v kontextu ostatních výsledků. I přesto dva indikátory pocitů důvěry v zaměstnance (-0,50) a schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů (-0,50) vykazují negativní mezery, které by ideálně mohly zobrazovat lepší výsledky. Ostatní dva indikátory vykazují hodnoty kladné a je u nich tedy naplněna očekávaná kvalita poskytované služby.

Tabulka 74: Pocit jistoty - Mateřská škola Happy Point

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Pocit důvěry v zaměstnance	2,22	1,72	-0,50	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,61	2,67	0,06	
Zdvořilost učitelů	2,61	2,83	0,22	<b>-0,18</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	2,89	2,39	-0,50	

Negativní mezery u indikátorů 14 a 17 nemají stejný důvod, jak je patrné z tabulky 75. Schopnosti učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů vykazuje negativní mezeru hlavně kvůli vysokému očekávání rodičů. Samotné vnímání tohoto indikátoru vykazuje relativně vysoké hodnoty, kdy 11 lidí tuto část služby hodnotí jako perfektní a další čtyři pak ohodnotili tento indikátor dvojkou. Oproti tomu negativní mezera u pocitu důvěry k rodičům je pro vedení mateřské školy důležitější, jelikož je vytvořena při nižším očekávání a hlavně 4 rodiče z 18 tento indikátor ohodnotili negativními hodnotami. Rodiče u tohoto indikátoru nevedli žádnou doplňující informaci a tak je na managementu, aby se tomuto tématu věnovali podrobněji. Obecně se dá uvést, že pokud rodič ztratí důvěru například k učiteli či trenérovi, může to vést až k úplnému nezájmu o využití služeb mateřské školy Happy Point využívat, a své dítě raději umístí jinam.

Tabulka 75: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=18	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	14	9	9	8	12	14	16	11
2	4	3	5	3	5	3	2	4
1	0	2	3	3	1	0	0	2
0	0	0	1	3	0	1	0	1
-1	0	1	0	0	0	0	0	0
-2	0	2	0	1	0	0	0	0
-3	0	1	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,22	1,72	2,61	2,67	2,61	2,83	2,89	2,39

### 6.6.5 Empatie

I dimenze empatie, uvedená v tabulce 76, vykazuje celkovou negativní mezeru a to -0,88. Nejhorší výsledek se objevuje u indikátoru diskrétní řešení problémů (-1,11) a u porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí (-1,17). Obě tyto oblasti překračují kritickou hodnotu -1, a je tedy potřeba, aby se jimi vedení mateřské školy okamžitě zaobíralo. Ostatní indikátory vykazují sice negativní mezery, nicméně ty se pohybují mezi hranicemi -0,50 a -0,89, což značí, že se jedná o oblasti, které je potřeba z pohledu managementu mateřské školy Happy Point sledovat.

Tabulka 76: Empatie - Mateřská škola Happy Point

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	2,89	2,00	-0,89	
Diskrétní řešení problémů	2,78	1,67	-1,11	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,89	2,17	-0,72	<b>-0,88</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	2,28	1,11	-1,17	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	2,33	1,83	-0,50	

Podrobnější výsledky reprezentující dimenzi empatie jsou uvedeny v tabulce 77. Zde je patrné, že hlavně u indikátorů 18, 19 a 20 mají rodiče opět vysoké očekávání. Z tohoto důvodu je vhodné se soustředit na indikátor diskrétní řešení problémů, kde se nachází v části vnímání služby dvě odpovědi, v nichž rodiče uvedli -3. Oba tyto rodiče dodali, že rvačku jejich dítěte řešilo vedení prvotně na rodičovském jednání, což považují za nevhodné. Indikátoru porozumění specifickým potřebám rodičů dva respondenti označili hodnotou -3. Jeden z nich v doplňujícím komentáři uvedl, že jeho syn je epileptik a že jeden bývalý učitel, který vedl míčové hry, nebyl schopen poskytnout první pomoc při epileptickém záchvatu.

Tabulka 77: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=18	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	16	9	14	8	16	9	11	6	12	9
2	2	3	4	5	2	6	3	3	2	2
1	0	3	0	2	0	2	2	4	2	5
0	0	3	0	1	0	0	2	2	2	1
-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
-3	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1
Průměr	2,89	2,00	2,78	1,67	2,89	2,17	2,28	1,11	2,33	

### 6.6.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Happy Point

Kompletní vyhodnocení spokojenosti rodičů s poskytovanou kvalitou služeb v mateřské škole Happy Point je detailně představeno v tabulce 78.

Tabulka 78: Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská škola Happy Point

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,57	18,61	-10,61	
Spolehlivost	-0,64	22,22	-14,22	
Odpovědnost	-1,13	16,67	-18,84	<b>-12,83</b>
Pocit jistoty	-0,18	24,17	-4,35	
Empatie	-0,88	18,33	-16,13	

Celková mezera poskytované kvality mateřskou školou Happy Point vykazuje hodnotu -12,83, což z teoretického hlediska znamená, že rodiče jsou s poskytovanou službou mírně nespokojeni. Ani jedno servské nevykazuje negativní hodnotu přesahující -20. Z tohoto pohledu by se dalo říci, že vedení mateřské školy může být relativně v klidu. Avšak je potřeba zdůraznit negativní mezery -1,13 u indikátoru odpovědnosti, kde k nižšímu servskému vedla relativně nižší důležitost dimenze. Pozitivní pro školku je, že právě nejdůležitější dimenze s váhou 24,17% vykázala zanedbatelnou mezeru -0,18. Nejnižší servské vykazuje dimenze odpovědnosti (-18,84) a empatie (-16,13), kdy se obě hodnoty blíží kritické hodnotě -20, a proto by se na tyto oblasti měla školka zaměřit přednostně.

#### **6.6.7 Doporučení pro mateřskou školu Happy Point**

Z výše uvedeného vychází, že mateřská škola Happy Point by nejprve měla řešit jednoduché úpravy služeb v dimenzích, které vykazují nehroší servské. U třetí dimenze se dá spokojenost rodičů s kvalitou služby lehce upravit. Rodiče uvedli, že se několikrát stalo, že nebyli informováni o odpadnutí kurzu. Tomuto se dá jednoduše předejít, pokud vedení mateřské školy například v podobných případech rozešle hromadnou SMS na kontaktní mobilní telefon. Tento postup nezabere mnoho času a vzhledem k velikosti a kapacitě mateřské školy bude tento postup velice efektivní.

U poslední dimenze došlo k selhání učitele při podávání první pomoci. Pokud se mateřská škola rozhodla, že bude přijímat i děti s určitým hendikepem, je nutné, aby rodiče cítili plnou důvěru a mohli se spolehnout, že učitelé a trenéři budou schopni porozumět specifickým potřebám jejich dětí. V tomto směru je vhodné, aby mateřská škola pro své zaměstnance zajišťovala pravidelný trénink první pomoci. Vhodné by bylo, aby školení probíhala 4x ročně, což by s sebou neslo roční náklady 2000 Kč až 5000 Kč.

Spokojenost rodičů lze jednoduše ovlivnit i u první dimenze, kdy stačí požádat učitele a trenéry, aby se pohybovým aktivitám věnovali primárně ve sportovním oblečení. Tento krok je jednoduchý a logický a dle zjištěných informací jistě povede ke zlepšení servské první dimenze.



U této mateřské školy se objevuje vysoké množství oblastí, které by se měly postupně měnit, nicméně i kvůli velikosti školky je potřeba postupovat rozváženě a pomalu, a proto by výše uvedená doporučení mělo vedení mateřské školy zavést hned. Ostatní definované problémové oblasti je vhodné začít sledovat a pokusit se například pomocí neformálních rozhovorů zjistit, proč jsou s některými částmi služby rodiče nespokojeni.

## **6.7 Montessori školy Andílek - mateřská škola a základní škola, o.p.s.**

Tato instituce vznikla v roce 2008. K výuce využívá Montessori metodu. Základní informace o této instituci jsou vyjmenovány v tabulce 79.

Tabulka 79: Základní informace – MŠ Montessori Andílek

Právní forma	o.p.s.
Adresa	Pod Radnicí 152/3, Praha 5
IZO MŠMT	181 045 168
Ředitelka	Mgr. Hanka Chramostová
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	1
Počet dětí	120
Otevírací doba	8:00 – 17:30
Cena celodenního pobytu/měsíc	13 500 Kč

Zdroj: Montessori školy Andílek (2018)

Přímo v budově mohou děti navštěvovat zájmové kroužky poskytované spřátelenou organizací a to pohybové a sportovní aktivity a tanec.

Bez zajímavosti také není, že školka za příznivého počasí vyučuje tělocvik jednou týdně na venkovních sportovištích. V tabulce 80 jsou představeny informace ke struktuře vzorku mateřské školy Montessori Andílek.

Tabulka 80: Struktura vzorku mateřské školy Montessori Andílek

Mateřská školka Happy Point, s.r.o.								
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky			
$N_R=98$	24	74	$N_D=103$	55	48			
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní	
$N_R=98$	83	10	5	$N_R=98$	93	2	3	
# sourozenců v MŠ	0	1		Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
$N_D=103$	93	5		$N_D=103$	34	26	22	21

$N_R$ = počet rodičů

$N_D$ = počet dětí

Vzorek 98 rodičů (24 otců a 74 matek) tázaných v rámci tohoto průzkumu reprezentuje 103 dětí (55 chlapců a 48 dívek) ze 120, které mateřskou školu navštěvují. Chyba měření se u této mateřské školy pohybuje pod hranicí 5%. Většina z rodičů i v tomto případě uvedla, že má pozitivní vztah ke sportu. Vzorek zastupuje 34 tříletých dětí, 26 čtyřletých, 22 pětiletých a 21 šestiletých. Ve školce je převaha mladších dětí, což znamená jasný předpoklad, že pokud rodiče budou s kvalitou služeb v mateřské škole spokojeni, pak je vysoká pravděpodobnost, že zde zůstanou i v budoucích letech.

### 6.7.1 Hmotné zajištění

U první dimenze hmotného zajištění mateřská škola vykazuje drobně pozitivní celkovou mezeru 0,03 (viz tabulka 81). Pozitivní mezery se nachází u indikátoru tělocvičny (0,38), profesionálního vzhledu (0,15) a hřiště (0,03). Pouze indikátor internetové propagace vykazuje mírnou negativní mezeru -0,46. Celkově se tedy u této části služby dá říci, že rodiče jsou spokojeni s poskytovanou kvalitou.

Tabulka 81: Hmotné zajištění - MŠ Montessori Andílek

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	1,98	2,36	0,38	
Profesionální vzhled	1,94	2,09	0,15	<b>0,03</b>
Hřiště	1,95	1,98	0,03	
Internetová propagace	1,95	1,49	-0,46	

Tabulka 82 reprezentuje podrobné odpovědi respondentů, ze kterých je patrné, že většina rodičů u očekávání hodnotí indikátory dvojkou. Z toho plyne, že očekávání rodičů této školy se dá označit za střídme. Je to také důvod, proč dimenze hmotného zajištění nevykazuje zápornou mezeru, jak je tomu u jiných mateřských škol. Vedení školky by se také mělo soustředit na 10 záporných hodnocení u indikátoru internetové propagace. Zde dva respondenti doplnili informaci, že web mateřské školy považují za zastaralý. Toto tvrzení autor tohoto textu neguje. Po subjektivním prozkoumání webové stránky školy byla označena za moderní a plně funkční. V této oblasti se objevily ještě tři doplňující komentáře, kdy rodiče uvedli, že škola včas neinformuje na internetu o akcích, které s dětmi v rámci mateřské školy připravují. Vzhledem k relativně vysokému počtu respondentů, a tedy nižší významnosti nespokojenosti, by bylo vhodné, aby škola brala negativní hodnocení v potaz, ale na druhou stranu není potřeba okamžitá reakce vedení.

Tabulka 82: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
N=98								
3	28	45	23	38	32	39	33	16
2	44	43	52	39	37	34	40	48
1	22	10	17	15	22	15	13	18
0	4	0	6	4	6	6	11	5
-1	0	0	0	2	1	2	1	8
-2	0	0	0	0	0	2	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	1
Průměr	1,98	2,36	1,94	2,09	1,95	1,98	1,95	1,49

### 6.7.2 Spolehlivost

I tato dimenze vykazuje zanedbatelnou pozitivní mezeru a to 0,06 (viz tabulka 83). Negativní mezera se objevuje pouze u indikátoru nabídky počtu pohybových aktivit při hodnotě -0,36. Tato negativní hodnota není nikterak alarmující. Ostatní indikátory vykazují hodnoty pozitivní, a to plnění slibů (0,00), ochota při řešení problémů (0,18), včasné poskytování aktivit (0,14) a bezpečnost a hygiena (0,35). Žádná z těchto hodnot se nedá označit za perfektní, nicméně pozitivní mezery jsou dobrou zpětnou vazbou pro management, že kvalita poskytované části služby odpovídá požadavkům rodičů.

Tabulka 83: Spolehlivost - MŠ Montessori Andálek

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	1,91	1,91	0,00	
Ochota při řešení problémů	1,86	2,04	0,18	
Počet pohybových aktivit	2,17	1,82	-0,36	<b>0,06</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,21	2,36	0,14	
Bezpečnost a hygiena	1,88	2,22	0,35	

I zde rodiče vykazují umírněné očekávání (viz tabulka 84), které posléze ovlivňuje pozitivní vnímání. Za zmínku stojí drobně negativní hodnocení počtu pohybových aktivit, kdy 7 rodičů využilo u indikátoru 7b negativní část hodnotící škály. V doplňkových informacích 4 z nich uvedli, že by si kromě poskytovaných služeb přáli, aby školka nabízela i gymnastiku a pořádala cyklistický či turistický kurz v létě a lyžařský v zimě. I přes negativní mezera u indikátoru počtu pohybových aktivit lze uvést, že 75 rodičů z 98 vnímá tuto oblasti nadprůměrem, tedy  $\frac{3}{4}$  rodičů je s nabízeným počtem pohybových aktivit spokojených.

Tabulka 84: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=98										
Škála	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	30	29	27	31	40	29	43	50	24	39
2	36	44	38	51	40	46	36	37	45	46
1	28	17	26	10	13	11	16	8	22	11
0	1	4	6	2	5	4	3	2	7	0
-1	3	3	1	3	0	5	0	1	0	2
-2	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,91	1,91	1,86	2,04	2,17	1,82	2,21	2,36	1,88	2,22

### 6.7.3 Odpovědný přístup

Tabulka 85 reprezentuje dimenzi odpovědného přístupu, kdy i zde se objevuje zanedbatelně kladná mezera při hodnotě 0,03. První dva indikátory informace o změnách (0,33) a přebírání dětí (0,01) vykazují pozitivní mezery, oproti tomu ochota poradit (-0,10) a adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí (-0,13) vykazují mezeru negativní. Všechny mezery se dají označit indiferentními.

Tabulka 85: Odpovědný přístup - MŠ Montessori Andílek

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	1,92	2,24	0,33	
Přebírání dětí	1,92	1,93	0,01	
Ochota poradit	1,90	1,80	-0,10	<b>0,03</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,19	2,06	-0,13	

Níže uvedené podrobné výsledky dotazování poukazují na střídme očekávání i zde (viz tabulka 86). Většina respondentů hodnotí očekávání číslem 2 a podobně tomu je i u vnímání kvality služby. Rodiče, kteří využili u indikátoru ochoty poradit negativní část Likertovy škály (šest respondentů), nepřidali do komentářů doplňující informace, a tak není zcela jasné, proč takto službu hodnotili. I přes několik negativních hodnotících tento indikátor vykazuje průměrnou hodnotu 1,80, jež vykazuje spíše dobré ohodnocení služby nežli špatné.

Tabulka 86: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=98								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	28	47	22	23	26	35	34	34
2	37	32	50	51	45	40	51	43
1	30	16	23	21	21	8	11	15
0	3	2	2	1	4	6	2	5
-1	0	1	1	1	1	4	0	1
-2	0	0	0	1	1	2	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,92	2,24	1,92	1,93	1,90	1,80	2,19	2,06

#### 6.7.4 Pocit jistoty

Celková mezera dimenze pocitu jistoty uvedená v tabulce 87 vykazuje statisticky nevýznamnou kladnou mezeru 0,05. Indikátor důvěry v zaměstnance vykazuje drobně negativní mezeru -0,26. I indikátor zdvořilosti učitelů je znázorněn negativní mezerou -0,20. Ostatní dva indikátory odborné tělovýchovné znalosti (0,21) a schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů (0,45) mají mezery kladné.

Tabulka 87: Pocit jistoty - MŠ Montessori Andílek

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Pocit důvěry v zaměstnance	1,76	1,50	-0,26	
Odborné tělovýchovné znalosti	1,84	2,05	0,21	
Zdvořilost učitelů	1,80	1,60	-0,20	<b>0,05</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	1,36	1,81	0,45	

Tabulka 88 ukazuje, že žádný respondent v této části hodnocení nevyužil hodnotu -3, tedy hodnotu úplné nespokojenosti s indikátorem. Na druhou stranu u indikátoru pocitu důvěry v zaměstnance 8 rodičů využilo negativní hodnocení -1 či -2 a šest z nich v doplňujících informacích uvedlo, že v minulosti měli problém s jedním lektorem, který dle jejich názoru vyučoval děti pod vlivem marihuany. Tato záležitost vykazuje jasnou závažnost, kterou se vedení mateřské školy musí zaobírat okamžitě. Zvýšené negativní hodnocení je uvedeno také u indikátoru zdvořilosti učitelů, kde 7 rodičů využilo negativní odpovědi -1 a -2. Tři zde uvedli, že někteří učitelé se k nim nechovají s dostatečnou úctou. Tento nekonkrétní komentář má upozornit vedení školky, že v této oblasti by mohl být či v budoucnu nastat problém. Není tedy nutné záležitost neprodleně řešit, nicméně je vhodné brát tuto připomínku v potaz.



Tabulka 88: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
Škála	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	25	17	21	32	30	20	10	21
2	37	41	47	43	30	42	34	48
1	23	24	24	19	30	21	38	20
0	13	8	5	4	5	8	13	7
-1	0	6	1	0	2	5	3	2
-2	0	2	0	0	1	2	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,76	1,50	1,84	2,05	1,80	1,60	1,36	1,81

### 6.7.5 Empatie

I poslední dimenze vyhodnocená v tabulce 89 znázorňuje nicotnou pozitivní mezeru dimenze 0,08. Indikátory diskrétní řešení problémů (0,01) a respektování zájmů rodičů a dětí (0,03) poukazují na přesné splnění očekávání rodičů. Indikátory individuálního přístupu a pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů vykazují shodnou pozitivní mezeru 0,32, a pouze indikátor porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí vykazuje drobnou negativní mezeru -0,28.

Tabulka 89: Empatie - MŠ Montessori Andílek

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	1,81	2,12	0,32	
Diskrétní řešení problémů	1,44	1,45	0,01	
Respektování zájmů rodičů a dětí	1,97	2,00	0,03	<b>0,08</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	1,99	1,71	-0,28	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	2,10	2,42	0,32	

Skromnost v nárocích rodičů se projevila i u této dimenze, i zde má většina rodičů očekávání na kladné hodnotě 2 (viz tabulka 90). Zvýšené množství negativních hodnocení se objevují pouze u indikátoru diskrétního řešení problémů (10x) a u porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí (9x). Vzhledem k tomu, že 19. indikátor vykazuje vyrovnanou mezeru při hodnotě 0,01, pak by management vedení mohl přehlédnout právě 10 negativních hodnocení v této oblasti. I zde několik rodičů (5) uvedlo, že s nimi bylo jednáno o choulostivých záležitostech ve společnosti ostatních rodičů, což jim nebylo příjemné. Doplnující komentář tak vedení mateřské školy vysvětluje, proč někteří rodiče tento indikátor vnímají jako nekvalitní.

Tabulka 90: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=98										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	30	37	15	19	34	34	35	30	46	55
2	39	43	37	42	38	40	38	38	24	33
1	15	12	23	21	15	18	14	16	20	7
0	9	5	22	5	11	3	11	4	8	2
-1	4	1	1	4	0	2	0	7	0	1
-2	1	0	0	5	0	1	0	2	0	0
-3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,81	2,12	1,44	1,45	1,97	2,00	1,99	1,71	2,10	2,42

### 6.7.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Andílek

Úhrnné vyhodnocení spokojenosti respondentů s poskytovanou kvalitou služeb v této instituci (mateřská škola Montessori školy Andílek) je podrobně představeno v tabulce 91.

Tabulka 91: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Montessori Andílek

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	0,03	21,39	0,64	
Spolehlivost	0,06	17,50	1,05	
Odpovědnost	0,03	21,11	0,63	<b>0,98</b>
Pocit jistoty	0,05	21,94	1,10	
Empatie	0,08	18,61	1,49	

Celková mezera poskytované kvality v mateřské škole Montessori školy Andílek vykazuje nízkou kladnou hodnotu 0,98. Z tohoto čísla se dá usuzovat, že kvalita poskytovaných služeb naplňuje očekávání rodičů a ti jsou spokojeni. Ani jedna dimenze nevykazuje větší mezeru než 0,08, čímž se váhy jednotlivých indikátorů v kontextu vyhodnocení spokojenosti s kvalitou služeb metodou SERVQUAL stávají výsledkově nedůležité. Výsledné servskóre, které se pohybuje v intervalu od 0,63 do 1,49, není důležitostí jednotlivých dimenzí téměř ovlivněno.

### **6.7.7 Doporučení pro mateřskou školu Happy Point**

Z výše uvedených dobrých výsledků vyplývá, že tato mateřská škola nepotřebuje mnoho konkrétních rad. Management by se měl neprodleně zaobírat pouze záležitostmi, kdy dle rodičů vedl výuku dětí trenér pod vlivem marihuany. I přesto, že lektor v mateřské škole již nepůsobí, musí škola zajistit, aby se taková situace neopakovala. Zde existuje varianta preventivní, kdy učitelé budou při nástupu podepisovat čestné prohlášení, že nejsou uživateli drog. Tento preventivní dokument ponese psychologický jev, který způsobí, že většina zaměstnanců mateřské školy si dá pozor. V této oblasti by se také mohl využívat test na drogy, nicméně v kontextu mateřských škol se nedá uvažovat, že využívání návykových látek je běžnou praxí, a proto je tento postup považován za nepotřebný.

Další drobnou oblastí, kterou může mateřská škola zlepšit a tím zvýšit spokojenost rodičů je aktivnější správa sociálních sítí. Rodiče několika dětí v doplňujících komentářích tvrdili, že se k nim nedostávají v dostatečném předstihu informace, které by upozorňovaly na plánované akce. Zde je možnost akce na sociálních sítích aktivně vytvářet v dostatečném předstihu, rodiče na akci pozvat a nastavit automatické upomínání například ve čtrnáctidenním intervalu, aby nedocházelo k přesycení či spamování rodičů.

Vzhledem k tomu, že mateřská škola i přes svou velikost vykazuje spokojené rodiče, není potřeba dalších doporučení, kromě obecného rozvoje jejích stávajících služeb, aby korespondovaly s budoucím vývojem poptávky.

## 6.8 Mateřská škola Little Gate, s.r.o.

Tato instituce nabízí dětem přirozené bilingvní prostředí (angličtina), má více poboček, které využívají stejný systém vzdělávání. Instituce funguje od roku 2005 pod značkou KinderGarten (viz tabulka 92).

Tabulka 92: Základní informace - Mateřská škola Little Gate

Právní forma	s.r.o.
Adresa	Květnového Povstání 257, Praha 10
IZO MŠMT	181 045 923
Ředitelka	Mgr. Lucie Fraňková
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	5
Počet dětí	37
Otevírací doba	8:00 – 17:00
Cena celodenního pobytu/měsíc	14 500 Kč

Zdroj: MŠ Little Gate (2018)

Pro děti je k dispozici velká zahrada s možností vyžití (pískoviště, prolézačky, houpačky, kolotoč, trampolína). V rámci kroužků mohou děti navštěvovat golf, plavání, tenis či jógu. V tabulce 93 jsou uvedeny některé informace ke struktuře zkoumaného vzorku v mateřské škole Little Gate.

Tabulka 93: Struktura vzorku mateřské školy Little Gate

Mateřská školka Little Gate, s.r.o.								
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky			
$N_R=37$	12	25	$N_D=37$	22	15			
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní	
$N_R=37$	20	15	2	$N_R=37$	32	5	0	
# sourozenců v MŠ	0	1		Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
$N_D=37$	37	0		$N_D=37$	9	11	9	8

$N_R$ = počet rodičů

$N_D$ = počet dětí

Vzorek 37 rodičů (12 otců a 25 matek) v tomto průzkumu reprezentuje všechny děti (22 chlapců a 15 dívek), které mateřskou školu navštěvují. Dokonalá návratnost je dána velmi vstřícným chováním personálu školky, menší kapacitou a pozitivním vztahem rodičů k podobným šetřením. V mateřské škole bylo ve školním roce 2017/2018 9 tříletých dětí, 11 čtyřletých, 9 pětiletých a 8 šestiletých. Žádné dítě v této školce nemělo sourozence a 32 rodičů uvedlo, že má pozitivní vztah ke sportu. Pouze 5 uvedlo, že jejich vztah je neutrální.

### 6.8.1 Hmotné zajištění

Níže uvedená tabulka 94 reprezentuje výsledky dimenze hmotného zajištění v mateřské škole Happy Point, kde mezera dimenze vykazuje mírou negativní hodnotu -0,14, což se dá považovat za zanedbatelný problém. Indikátory tělocvičny (-0,05), profesionálního vzhledu (0,03) a hřiště (0,03) mají téměř nulovou mezeru, nicméně indikátor internetové propagace nabývá záporné mezery -0,54. Tuto hodnotu je potřeba sledovat pečlivěji.

Tabulka 94: Hmotné zajištění - Mateřská škola Little Gate

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,32	2,27	-0,05	
Profesionální vzhled	2,41	2,43	0,03	
Hřiště	2,24	2,27	0,03	<b>-0,14</b>
Internetová propagace	1,97	1,43	-0,54	

Pro podrobné vysvětlení záporné hodnoty u indikátoru internetové propagace je potřeba nahlédnout do tabulky 95. U této dimenze se dají pozorovat dvě specifika. Na jedné straně relativně nižší očekávání (1,97) v porovnání s ostatními indikátory této dimenze. K tomu 4 rodiče z 37 využili pro hodnocení vnímání internetové propagace negativní stranu Likertovy škály a vnímají tuto část služby hodnotou -1. Jeden z rodičů uvedl, že postrádá v rámci sociálních sítí pěkná videa ze společenských akcí, které mateřská škola pořádá. U ostatních indikátorů se neobjevuje žádná jasně negativní informace, kterou by mělo vedení školky neprodleně řešit.

Tabulka 95: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=37								
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	17	15	17	21	19	17	14	5
2	15	18	18	11	12	15	17	18
1	5	3	2	5	3	3	0	6
0	0	1	0	0	2	2	3	4
-1	0	0	0	0	1	0	3	4
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,32	2,27	2,41	2,43	2,24	2,27	1,97	1,24

### 6.8.2 Spolehlivost

Tato dimenze vykazuje celkovou mezeru -0,60 (viz tabulka 96), což značí mírné nenaplnění očekávané kvality. Pozitivní mezeru indikátoru chová pouze ochota při řešení problémů (0,49). Indikátory včasného poskytování pohybových aktivit a bezpečnost a hygiena vykazují negativní mezery, které se dají označit za nedůležité, a to -0,03 a -0,14. Management instituce se naopak musí hned zaobírat zbývajícími dvěma indikátory, kde plnění slibů je reprezentováno negativní mezerou -1,92 a počet pohybových aktivit hodnotou -1,41. Obě tyto mezery přesahují kritickou hranici -1, a je tedy potřeba, aby vedení školky tento nedostatek ihned vylepšilo.



Tabulka 96: Spolehlivost - Mateřská škola Little Gate

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	1,81	-0,11	-1,92	
Ochota při řešení problémů	1,46	1,95	0,49	
Počet pohybových aktivit	1,84	0,43	-1,41	<b>-0,60</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,19	2,16	-0,03	
Bezpečnost a hygiena	2,03	1,89	-0,14	

Tabulka 97 prozrazuje, že 10 rodičů z 37 využilo negativní stranu hodnotící škály, z nich 6 hodnotilo -3. K tomu dalších 10 respondentů využilo neutrální 0. Z toho plyne, že více než polovina rodičů není spokojena s poskytovanou částí služby u indikátoru plnění slibů. V této záležitosti se dá čerpat z doplňujících informací, kde 8 rodičů uvedlo, že vedení mateřské školy slíbilo zvýšení počtu pohybových hodin a tento slib do teď nedodržel. Další 4 uvedli, že někdy neprobíhá výuka pohybových aktivit v rozsahu, jaký si rodiče připlácejí. Z výše uvedeného plyne, proč někteří rodiče nejsou spokojeni s počtem nabízených sportovních služeb. U tohoto indikátoru 17 rodičů nevyužilo kladnou stranu škály a v doplňujícím komentáři uvedli, že by si přáli do školy zavést hodiny všeobecné gymnastické přípravy, sportovní hry a lyžařské kurzy. V této oblasti se objevil i ojedinělý pozitivní komentář, kdy jeden otec ocenil školu v přírodě, kde se děti věnují turistice a dalším pohybovým aktivitám v lesích.

Tabulka 97: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=37	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	11	5	9	14	11	6	16	19	13	17
2	12	4	6	8	9	5	12	6	14	7
1	10	5	16	14	17	9	9	11	9	8
0	4	13	5	1	0	7	0	1	0	2
-1	0	0	1	0	0	3	0	0	1	3
-2	0	4	0	0	0	3	0	0	0	0
-3	0	6	0	0	0	4	0	0	0	0
Průměr	1,81	-0,11	1,46	1,95	1,84	0,43	2,19	2,16	2,03	1,89

### 6.8.3 Odpovědný přístup

Dimenze odpovědného přístupu je vyhodnocena v tabulce 98. U této mateřské školy se zde objevuje celková negativní hodnota -0,22. Indikátory informací o změnách (0,03) a adekvátnost reakce na potřeby rodičů a dětí (0,00) vykazují zanedbatelné hodnoty, a dá se tedy konstatovat, že vnímaná kvalita služby je na stejné úrovni, kterou rodiče očekávají. Relativně větší negativní mezery se vytvořily u indikátoru přebírání dětí (-0,49) a ochoty poradit (-0,43). Tyto hodnoty jsou relativně nízké, nicméně i v tomto případě je potřeba se podívat, které jednotlivé hodnoty tuto mezeru tvoří.

Tabulka 98: Odpovědný přístup - Mateřská škola Little Gate

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,16	2,19	0,03	
Přebírání dětí	2,14	1,65	-0,49	
Ochota poradit	2,38	1,95	-0,43	<b>-0,22</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,00	2,00	0,00	

Podrobný rozpis odpovědí u této dimenze je uveden v tabulce 99. U indikátorů přebírání dětí uvedli tři rodiče hodnocení -3 a jsou tedy s touto částí služby velmi nespokojeni. Jeden z nich uvedl, že se mu často stává, že jeho dítě učitelé ráno nepřebírají dostatečně rychle a on s ním musí strávit u předávání i 20min. Za předpokladu, že předání dětí by nemělo přesahovat 5min, je uvedený čas dlouhý. Zde je potřeba si uvědomit, že se jedná o vyjádření jednoho rodiče, které může být zkreslené. Na druhou stranu, pokud se toto bez vysvětlení stane či předání překračuje pravidelně pětiminutovou hranici, je potřeba, aby vedení mateřské školy našlo kvalitnější proces předání. Druhý problémový indikátor vykazuje 7 odpovědí na úrovni -1 a -2. Když se k tomuto přidá relativně vyšší očekávání rodičů, pak to automaticky znamená negativní mezeru indikátoru. Rodiče v této oblasti nepřidali doplňující komentář, a tak se jen velice stěží dá odhadnout, proč tento indikátor hodnotí i negativně.

Tabulka 99: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=37								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	22	24	16	13	22	21	12	15
2	6	4	13	12	9	8	16	13
1	2	2	5	4	4	1	6	6
0	7	6	3	5	2	0	3	1
-1	0	1	0	0	0	6	0	1
-2	0	0	0	3	0	1	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,16	2,19	2,14	1,65	2,38	1,95	2,00	2,00

#### 6.8.4 Pocit jistoty

Celková mezera dimenze pocitu jistoty ukazuje kladnou mezeru 0,24 (viz tabulka 100). Jediný indikátor, který vykazuje zanedbatelnou negativní mezeru je odborná tělovýchovná znalost (-0,11). Ostatní indikátory ilustrují kladné mezery, a to 0,43 (pocit důvěry v zaměstnance), 0,22 (zdvořilost učitelů) a 0,41 (schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů). Tento výsledek je pro mateřskou školu Little Gate velice pozitivní a ukazuje, že rodiče dostávají úroveň kvality služeb, která jim vyhovuje.

Tabulka 100: Pocit jistoty - Mateřská škola Little Gate

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Pocit důvěry v zaměstnance	1,73	2,16	0,43	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,46	2,35	-0,11	
Zdvořilost učitelů	2,22	2,43	0,22	<b>0,24</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	1,92	2,32	0,41	

Podrobněji se dimenzi pocitu jistoty věnuje tabulka 101. Nicméně výsledky nevykazují žádné anomálie, které by pro vedení mateřské školy byly důležité. Negativní mezera u indikátoru 4 je dána tím, že 24 rodičů z 37 má maximální očekávání. Nicméně 34 rodičů tento indikátor hodnotí na úrovni 2 či 3, takže tato oblast nevykazuje špatné vnímání odborných tělovýchovných znalostí. Velice pozitivní pro mateřskou školu je, že 17 respondentů vnímá maximální důvěru k zaměstnancům a dalších 13 vykazalo hodnotu 2. Důvěra v lidské zdroje je vždy velmi důležitá. Podobně pozitivně rodič vnímají i zdvořilost učitelů, kde 32 z nich uvedlo maximální hodnotu 3 či druhou nejvyšší 2.

Tabulka 101: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=37	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	7	17	24	16	19	22	14	20
2	17	13	7	18	9	10	13	11
1	9	3	5	3	7	4	6	4
0	4	4	1	0	2	1	2	2
-1	0	0	0	0	0	0	1	0
-2	0	0	0	0	0	0	1	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,73	2,16	2,46	2,35	2,22	2,43	1,92	2,32

### 6.8.5 Empatie

Dimenze empatie je vyhodnocena v tabulce 102. Jako u předchozí dimenze, i zde mateřská škola Little Gate vykazuje celkovou kladnou mezeru, a to 0,21. Indikátory individuálního přístupu (-0,05), diskretní řešení problémů (0,16) a porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí (0,08) vykazují velmi malé mezery, a pro management tedy nejsou prioritní. Lehce větší záporná mezera se vytvořila u indikátoru respektování zájmů rodičů a dětí, a to při hodnotě -0,27. Tato mezera je také malá, ale i přesto by se vedení mělo zaměřit na podrobné prozkoumání tohoto indikátoru a minimálně je potřeba identifikovat důvody vzniku této negativní mezery. Indikátor pohybových aktivit časově dle potřeb rodičů vykazuje zajímavě pozitivní mezeru při hodnotě 1,11.

Tabulka 102: Empatie - Mateřská škola Little Gate

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	2,11	2,05	-0,05	
Diskrétní řešení problémů	2,30	2,46	0,16	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,70	2,43	-0,27	<b>0,21</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	1,97	2,05	0,08	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	0,89	2,00	1,11	

Podrobně je problémová dimenze respektování zájmů rodičů a dětí znázorněna v tabulce 103. Negativní mezera je vytvořena hlavně tím, že 26 rodičů z 37 očekává maximální kvalitu služby. Na druhou stranu 35 rodičů tuto oblast vnímá hodnotou 3 nebo 2, což značí, že poskytovaná kvalita této části služby nemůže být považována za špatnou. Z tohoto důvodu není potřeba, aby tuto oblast vedení mateřské školy Little Gate neprodleně řešilo. Jedná se spíše o oblast pro pozorování. Zajímavý jev se vyskytl u posledního indikátoru pohybových aktivit časově dle potřeb rodičů, kde 5 rodičů uvedlo v kolonce očekávání hodnotu -3. Tedy že vůbec neočekávají, že by mateřská škola měla stavět plán pohybových aktivit dle jejich potřeb. Toto je i v kontextu s ostatními školkami zajímavé. Vysvětlením může být jeden doplňující komentář, kdy rodič uvedl, že nevidí důvod, proč by měla mateřská škola přizpůsobovat časy sportovních aktivit, a že školka nikdy nemůže všem rodičům vyjít vstříc. S tímto tvrzením se samozřejmě nedá nesouhlasit. I přesto existují možnosti, jak může vedení mateřské školy lépe plánovat své pohybové aktivity. Toto nízké očekávání na úrovni 0,89 je hlavním důvodem velké pozitivní mezery, kdy pouze jeden rodič není spokojený s načasováním pohybových aktivit dle jeho potřeb. Doplňující komentář ke svému hodnocení nepřidal, a proto není jasné, proč tuto část služby hodnotí negativně.

Tabulka 103: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=37										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	18	14	16	17	26	18	13	13	9	16
2	11	14	17	20	11	17	15	16	2	10
1	2	6	3	0	0	2	4	5	18	9
0	6	3	1	0	0	0	5	3	2	1
-1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1
Průměr	2,11	2,05	2,30	2,46	2,70	2,43	1,97	2,05	0,89	2,00

### 6.8.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Little Gate

Celkové vyhodnocení spokojenosti respondentů s kvalitou služeb v mateřské škole Little Gate je podrobně zpracováno v tabulce 104.

Tabulka 104: Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská škola Little Gate

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,14	24,14	-3,38	
Spolehlivost	-0,60	18,86	-11,32	
Odpovědnost	-0,22	17,38	-3,82	<b>-1,89</b>
Pocit jistoty	0,24	20,62	4,95	
Empatie	0,21	19,54	4,10	



Celková mezera kvality v mateřské škole Little Gate vykazuje nízkou zápornou hodnotu -1,89. Z výsledku plyne, že mateřská škola poskytuje takovou kvalitu služeb, která téměř naplňuje očekávání rodičů. Nejnižší servskóre získal dimenze spokojenosti a to -11,32. Velmi nízké serskóre vykazují dimenze hmotného zajištění (-3,38) a odpovědnosti (-3,82). Naopak mírně pozitivní servskóre vyšlo u dimenze pocitu jistoty (4,95) a empatie (4,10). Nejdůležitější dimenzí pro rodiče je ta první, tedy hmotné zajištění s hodnotou 24,14%. Nejméně důležitá dimenze je pak odpovědnost, kde průměrná hodnota váhy vychází na 17,38%.

### **6.8.7 Doporučení pro mateřskou školu Little Gate**

Mateřská škola by se dle výše uvedených výsledků šetření měla nejprve zaměřit na druhou dimenzi spolehlivosti, která vykazuje nejhorší servskóre. Zde rodiče nejsou spokojeni s rozsahem nabízených pohybových aktivit a zároveň uvedli u indikátoru slibů, že někdy mateřská škola neposkytuje službu dle toho, co deklarují. Samotné dodržení slíbené služby či změna popisu služby musí být první krok, který vedení mateřské školy udělá. Jedná se o nenáročný, nenákladný a logický krok. Ve druhém kroku může vedení mateřské školy zavést více pohybových aktivit do mateřské školy. Rodiče v doplňujících informacích požadovali hodiny gymnastiky a sportovních her, které nejsou nikterak náročné na vedení ani materiál. Tyto hodiny se mohou zavést v rámci klasické výuky pod vedením stávajících učitelů či je možné založit extra kroužky, které by si rodiče ke školnému připlatili. Roční poplatek takového kroužku se bude pohybovat okolo 1000Kč. Další možností rozšíření pohybových aktivit může být výše zmíněný lyžařský kurz. Zde je vhodné provést šetření mezi rodiči, zda mají či nemají zájem o lyžařský pobyt na horách. Vzhledem ke zkušenostem se školkou v přírodě by pro vedení mateřské školy neměl být problém pořádat ještě jinou aktivitu umístěnou mimo budovu školky.

Ke zlepšení vnímání poskytované služby jistě povede i rychlejší přebírání dětí, které rodiče negativně hodnotili v dimenzi odpovědnosti. Zde se naskýtá jednoduché řešení, kdy je potřeba vysvětlit učitelům, že by měli přebírat děti v co nejkratším možném čase. Pokud to není možné, pak je potřeba v rámci

diskuze rodičům vysvětlit, proč nebylo možné dítě okamžitě převzít. Rychlejší přebírání v tomto případě bude pozitivně působit na složku vnímání a na druhé straně podrobné vysvětlení pomalejšího převzetí sníží hodnotu očekávání rodiče, protože dojde alespoň k částečnému pochopení širšího kontextu problematiky.

Nejnákladnější doporučení vylepší hodnoty v dimenzi hmotného zajištění. Zde nejsou rodiče úplně spokojeni s internetovou propagací mateřské školy. Někteří rodiče by přivítali, pokud by se na sociálních sítích či webu objevovalo více interaktivních prezentací, videí, případně jiný modernější obsah (virtuální realita, posunutá virtuální realita). V tomto směru neexistuje konkrétní doporučení co dělat, začít se může u jednoduchých krátkých videí z akcí školky. Zpracování těchto videí většinou u poloprofesionálů bude stát 1500-2000Kč. Pokud by škola v této oblasti na začátek investovala cca 10000Kč ročně, povede to ke zvýšení spokojenosti u první dimenze. Otázkou pro management zůstává, zda toto relativně nákladné doporučení povede ke zvýšení loajality rodičů ke školce, a tedy k rozumné návratnosti investice

## 6.9 Mateřská škola Trojská labuť, s.r.o.

Mateřská škola Trojská labuť, s.r.o. vznikla v roce 2012 a je tvořena soukromou anglickou školkou, česko-anglickou školkou a jeslemi pod vedením rodilých mluvčí a pedagogů. Základní informace o této instituci jsou přehledně uvedeny v tabulce 105.

Tabulka 105: Základní informace - Mateřská škola Trojská labuť

Právní forma	s.r.o.
Adresa	Na Dlážděnce 732/50, Praha 8
IZO MŠMT	181 052 849
Ředitelka	Mgr. Alena Sapíková, DiS.
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	2
Počet dětí	60
Otevírací doba	7:30 – 18:00
Cena celodenního pobytu/měsíc	13 990 Kč

Zdroj: MŠ Trojská labuť (2018)

Školka poskytuje pestrou nabídku zájmových kroužků. Ze sportovních je to zejména plavání, jóga, balet, golf, tenis, judo, gymnastika, tanečky a další. Kroužky jsou vedeny profesionálními lektory. Školka disponuje velkou zahradou a venkovním bazénem. V tabulce 106 jsou představeny informace ke skladbě zkoumaného vzorku v mateřské škole Trojská labuť.

Tabulka 106: Struktura vzorku mateřské školy Trojská labuť

Mateřská škola Trojská labuť, s.r.o.							
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky		
$N_R=54$	14	40	$N_D=56$	29	27		
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní
$N_R=54$	35	17	2	$N_R=54$	49	2	3
# sourozenců v MŠ	0	1	Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
$N_D=56$	52	2	$N_D=56$	16	15	13	12

$N_R$ = počet rodičů

$N_D$ = počet dětí

Vzorek 54 rodičů (14 otců a 40 matek) v tomto průzkumu reprezentuje 56 dětí z 60 (29 chlapců a 27 dívek). Rodiče i v tomto případě mají většinou pozitivní vliv ke sportu, přesně 49 z nich. Děti jsou v mateřské škole celkem rovnoměrně věkově rozvrstveny, když tříletých dětí je ve vzorku zastoupeno 16, čtyřletých 15, pětiletých 13 a šestiletých 12. Ve vzorku jsou také zahrnuty dvě sourozenecké dvojice, a proto počet respondentů neodpovídá počtu reprezentujících dětí. Vzhledem k tomu, že vzorek reprezentuje 56 dětí z 60, i zde průzkum pracuje s menší než 5% chybou měření.

### 6.9.1 Hmotné zajištění

Tato dimenze je rámcově vyhodnocena v tabulce 107, kde vykazuje celkovou mezeru -0,11. Tento výsledek se skládá z pozitivní mezery 0,26 u indikátoru tělocvičny, -0,13 u profesionálního vzhledu, -0,06 u hřiště a -0,52 u internetové propagace. Jediný indikátor, který vykazuje relativně horší skóre je indikátor poslední.

Tabulka 107: Hmotné zajištění - Mateřská škola Trojská labuť

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,20	2,46	0,26	
Profesionální vzhled	2,31	2,19	-0,13	<b>-0,11</b>
Hřiště	2,33	2,28	-0,06	
Internetová propagace	2,17	1,65	-0,52	

Podrobně se internetové propagaci věnuje tabulka 108, odkud je patrné, že výsledek u tohoto indikátoru je částečně ovlivněn třemi respondenty, kteří využili pro hodnocení negativní část škály. Kvůli těmto třem relativně nespokojeným rodičům se hodnota dostala přes zanedbatelnou hranici 0,5. Žádný rodič neuvedl doplňující komentář, ze kterého by se dalo odhadnout důvody horšího hodnocení tohoto indikátoru. Z pohledu vedení mateřské školy se v této dimenzi neobjevují žádné další zajímavé výsledky. Souhrnně se dá pouze konstatovat, že mateřská škola Trojská labuť téměř naplňuje očekávání svých zákazníků.

Tabulka 108: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=54								
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	19	27	26	23	26	28	26	14
2	27	25	20	20	20	18	16	19
1	8	2	7	9	8	5	7	13
0	0	0	1	2	0	2	5	5
-1	0	0	0	0	0	0	0	2
-2	0	0	0	0	0	1	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,20	2,46	2,31	2,19	2,33	2,28	2,17	1,65

### 6.9.2 Spolehlivost

Dimenze spolehlivosti vykazuje negativní, avšak zanedbatelnou celkovou mezeru při hodnotě -0,04. Drobné pozitivní mezery se objevují u indikátoru včasného poskytování pohybových aktivit (0,15) a u bezpečnosti a hygieny (0,06). Ostatní tři indikátory vykazují drobné negativní hodnoty, a to -0,07 u plnění slibů, -0,06 u ochoty při řešení problémů a -0,26 u indikátoru počtu pohybových aktivit. Ani jedna mezera nepřekračuje hodnotu -0,5, takže se z pohledu teorie jedná o mezery nesignifikantní (viz tabulka 109).

Tabulka 109: Spolehlivost - Mateřská škola Trojská labuť

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	2,06	1,98	-0,07	
Ochota při řešení problémů	2,11	2,06	-0,06	
Počet pohybových aktivit	2,13	1,87	-0,26	<b>-0,04</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	1,94	2,09	0,15	
Bezpečnost a hygiena	1,94	2,09	0,06	

Z podrobných výsledků prezentovaných v tabulce 110 je patrné, že negativní část Likertovy škály využilo jen málo rodičů. Většina z respondentů považuje tuto část poskytované služby za kvalitní, což plyne z vysokých hodnocení u všech indikátorů. Ve všech případech minimálně 38 rodičů pro svá hodnocení využívalo hodnoty 2 nebo 3. Další výsledky nevykazují žádná neobvyklá data, a tak není aktuálně potřeba, aby se vedení mateřské školy Trojská labuť speciálně zaobíralo touto dimenzí.

Tabulka 110: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=54	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	21	19	25	22	24	15	18	21	17	20
2	18	19	13	21	18	25	20	21	19	18
1	13	12	14	6	7	10	11	9	15	12
0	1	4	1	3	5	2	5	2	3	3
-1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1
-2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Průměr	2,06	1,98	2,11	2,06	2,13	1,87	1,94	2,09	1,93	1,98

### 6.9.3 Odpovědný přístup

Dimenze odpovědného přístupu vyhodnoceného v tabulce 111 vykazuje celkovou pozitivní mezeru 0,19. Tato hodnota je průměrem kladných hodnocení u všech indikátorů, kdy informace o změnách disponuje s mezerou 0,22, přebírání dětí s mezerou 0,09, ochota poradit s 0,10 a adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí s mezerou 0,26. Všechny indikátory tedy splňují očekávání rodičů a ti vnímají odpovědný přístup za kvalitní část služby a můžou být označeni za spokojené.



Tabulka 111: Odpovědný přístup - Mateřská škola Trojská labuť

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,19	2,41	0,22	
Přebírání dětí	1,94	2,13	0,09	
Ochota poradit	2,07	2,17	0,10	<b>0,19</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	1,98	2,24	0,26	

Z tabulky 112 je patrné, že ani jeden rodič nevyužil pro hodnocení služby negativní hodnoty -2 a -3. Většina respondentů naopak využívala pro vnímanou kvalitu služeb hodnoty 2 a 3. Z tohoto pohledu se opět dá říci, že poskytovaná kvalita služby v této dimenzi odpovídá požadavkům zákazníků.

Tabulka 112: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=54								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	18	27	16	17	20	19	19	25
2	28	23	23	29	23	28	23	28
1	8	3	12	7	7	5	5	10
0	0	1	2	0	3	1	6	1
-1	0	0	1	1	1	1	1	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,19	2,41	1,94	2,13	2,07	2,17	1,98	2,24

#### 6.9.4 Pocit jistoty

I dimenze pocitu jistoty vykazuje podobně jako předchozí dimenze malou kladnou mezeru 0,11 (viz tabulka 113). Všechny čtyři indikátory vykazují zanedbatelně malé kladné mezery. Indikátor pocitu důvěry v zaměstnance nabývá hodnoty 0,13, odborné tělovýchovné znalosti 0,06, zdvořilost učitelů 0,08 a schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů 0,17. Ani zde žádná z hodnot nedosahuje teoretické hranice potenciálního rizika, tedy hodnoty -0,5.

Tabulka 113: Pocit jistoty - Mateřská škola Trojská labuť

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Pocit důvěry v zaměstnance	1,70	1,83	0,13	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,00	2,06	0,06	
Zdvořilost učitelů	1,70	1,78	0,08	<b>0,11</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	1,74	1,91	0,17	

Tabulka 114 ilustruje, že většina rodičů využila pro hodnocení všech indikátorů kladnou hodnotu 2. Významný pro vedení mateřské školy se zdá být indikátor zdvořilosti učitelů, kde tři rodiče vnímají tuto oblast negativně. Dva z nich v doplňujících informacích uvedli, že jedna paní učitelka neumí jednat s dospělými lidmi. Jedná se určitě o oblast, kterou se musí vedení mateřské školy Trojská labuť zaobírat i přesto, že indikátor vykazuje mírnou kladnou mezeru (0,08). Pozitivní mezera u důležitého indikátoru pocitu důvěry v zaměstnance vykazuje tři hodnocení na úrovni -1, přestože mezera tohoto indikátoru je také kladná. Je tomu hlavně proto, že rodiče v této školce mají střídmejší očekávání na hodnotě 1,70 a 40 rodičů využilo k hodnocení hodnoty 2 a 3. Celkově se tedy dá říci, že i zde je většina rodičů spokojená. I když tomu tak je, bylo by vhodné, aby se management mateřské školy na tuto oblast zaměřil v rámci budoucích pozorování. Negativní vnímání důvěry v zaměstnance může rychle narušit loajalitu rodičů k mateřské škole.

Tabulka 114: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
Škála	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
N=54								
3	10	14	16	19	12	16	10	15
2	24	26	23	20	20	22	23	23
1	14	8	14	14	17	9	18	12
0	6	3	1	1	4	4	3	4
-1	0	3	0	0	1	1	0	0
-2	0	0	0	0	0	2	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,70	1,83	2,00	2,06	1,70	1,78	1,74	1,91

### 6.9.5 Empatie

V tabulce 115 je vyhodnocena dimenze empatie. Tato dimenze vykazuje pozitivní celkovou mezeru 0,19. Ta se skládá z individuálního přístupu (0,37), diskrétního řešení problémů (0,09), respektování zájmů rodičů a dětí (0,19), porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí (0,02) a pohybových aktivit poskytovaných v časech dle potřeb rodičů (0,28). I tento faktor vykazuje z pohledu vedení mateřské školy Trojská labuť dobré výsledky.

Tabulka 115: Empatie - Mateřská škola Trojská labuť

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	2,02	2,39	0,37	
Diskrétní řešení problémů	1,94	2,04	0,09	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,07	2,26	0,19	<b>0,19</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	1,83	1,85	0,02	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	1,91	2,19	0,28	

Podrobně dimenzi empatie ilustruje tabulka 116. Z výsledků je patrné, že nejproblémovějším indikátorem v této oblasti je porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí, kde pět rodičů využilo pro hodnocení vnímání tohoto indikátoru zápornou stranu Likertovy škály. Z doplňujících informací plyne, že někteří trenéři nerespektují, když dítě vynechá lekci z nějakých důvodů. Trenéři dle těchto rodičů pak dětem vyčítají, že lekci vynechali, a proto pak nezvládají určitou pohybovou aktivitu. Děti se s tímto pravděpodobně doma svěřují rodičům a mrzí je to. Zde je potřeba uvést, že se jedná o postoj několik málo rodičů a informace může být jak pravdivá, tak částečně ovlivněna rozdílným vnímáním dětí a předáváním informací rodičům. Každopádně je toto oblast, kterou by se vedení školky jistě mělo zaobírat. Dvě negativní hodnocení se objevují také u indikátoru diskrétní řešení problémů, kdy jeden respondent uvedl, že s ním učitelka řešila složitou rodinou záležitost před jejich synem, což nebylo vhodné. Druhý rodič ke svému negativnímu hodnocení doplňující komentář nepřidal.

Tabulka 116: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=54										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	22	30	18	20	22	26	18	20	21	24
2	17	19	21	22	20	18	19	19	14	20
1	9	2	10	9	6	8	7	8	12	7
0	6	2	4	1	6	2	10	2	7	2
-1	0	1	1	1	0	0	0	4	0	1
-2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,02	2,39	1,94	2,04	2,07	2,26	1,83	1,85	1,91	2,19

### 6.9.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Trojská labuť

Celkové vyhodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou služeb v mateřské škole Trojská labuť je podrobně zpracováno v tabulce 117.

Tabulka 117: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Trojská labuť

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,11	21,35	-2,35	
Spolehlivost	-0,04	16,43	-3,94	
Odpovědnost	0,19	19,50	3,71	<b>0,73</b>
Pocit jistoty	0,11	23,74	2,61	
Empatie	0,19	19,07	3,62	

Celková mezera kvality služeb v mateřské škole Trojská labuť vykazuje nízkou kladnou hodnotu 0,78. Tato hodnota je tak nízká, že se na první pohled dá říci, že očekávaná kvalita rodičů je mateřskou školou poskytována a rodiče se tedy dají označit za spokojené zákazníky. Ani jedna dimenze nevykazuje velkou mezeru, a tím je ovlivněný celkový výsledek hodnocení. Zajímavostí u této mateřské školy je, že nejdůležitějším faktorem pro rodiče je dimenze pocitu jistoty (23,74%). Nejméně důležitá dimenze spolehlivosti si drží důležitost na 16,43%.

### **6.9.7 Doporučení pro mateřskou školu Trojská labuť**

Tato mateřská škola dle výše uvedených výsledků nevykazuje žádné zásadní nedostatky. Z kvantitativního hlediska se tedy zdá, že vedení školky nepotřebuje žádná doporučení. Vzhledem k tomu, že dotazník umožňuje rodičům přidávat doplňující komentáře, i u této mateřské školy bylo objeveno několik drobných nedostatků, které mateřská škola může jednoduše odstranit a tím zvýšit celkovou spokojenost rodičů s kvalitou poskytovaných služeb.

Největším problémem odhaleným problémem je pravděpodobně nediskrétní řešení problémů učitelů s rodiči. Není to poprvé, co se s tímto problémem tento výzkum setkává. I v tomto případě je doporučení podobné, a tedy apel od vedení mateřské školy směrem ke všem zaměstnancům, aby jakékoli choulostivé záležitosti vždy projednávali s rodiči diskrétně včetně jejich dětí. Tento postup je velice jednoduchý a přinese zjednodušení situace jak pro rodiče, tak i pro samotného učitele.

Rodiče také upozorňovali, že trenéři občas vytýkají dětem, že se neúčastnily některých tréninků a tím vytvářejí určitý psychický tlak na děti. Zde je vhodné, aby vedení mateřské školy s trenéry promluvílo a vyzvalo je ke kvalitnějšímu psychologickému přístupu k dětem. Pokud by se tento problém projevil jako zásadní, pak má mateřská škola možnost trenéra vyměnit. Toto doporučení nehodnotí samotný pedagogický postup, ale směřuje hlavně na uspokojení rodiče a tím zvýšení subjektivního vnímání kvality poskytované služby rodičem.

Výsledky tohoto průzkumu ukázaly, že v budoucnu by mohl nastat problém u indikátoru důvěry v zaměstnance. Aby se obecně zvýšila důvěra mezi lidmi, je zapotřebí, aby k sobě měli blíže. V této oblasti by bylo vhodné, aby mateřská škola pořádala alespoň dvakrát ročně teambuildingové setkání rodičů. Ideálně by se jedna akce pořádala s dětmi a druhá bez dětí. Akce s dětmi se zapojením rodičů se dá spojit se školkou v přírodě, kdy by rodiče byli pozváni na poslední víkend a společně by se účastnili her. Víkendový pobyt by si rodiče platili sami a vyšel by je zhruba na 2500Kč na osobu. Akce bez dětí může být pojata také sportovně a v této oblasti by bylo vhodné pořídit například klání v bowlingu či paintballu. Jedná se o aktivity, které může vykonávat téměř každý, a proto nebude problém zapojit většinu rodičů. Náklad na takovou akci se bude pohybovat mezi 5000 a 6000Kč.

Mateřská škola Trojská labuť vykazuje celkově velice kvalitní výsledky. Z toho plyne, že nejdůležitější pro její budoucí směřování je pozorování identifikovaných slabších míst, aby mohli velice rychle reagovat, pokud by se vnímání poskytované služby v některé oblasti zhoršilo.

## 6.10 Mateřská škola Smiling Baby School s.r.o.

Tato školka byla založena v roce 2010, zaměřuje se na raný vývoj dětí ve všech směrech při využití procesu imprintingu. Základní informace o této instituci jsou uvedeny v tabulce 118.

Tabulka 118: Základní informace – Mateřská škola Smiling Baby School

Právní forma	s.r.o.
Adresa	Čechova 587/29, Praha 7
IZO MŠMT	181 089 254
Ředitelka	Marie Marková
Tělocvična	Ano
Venkovní hřiště	Ano
Počet poboček	1
Počet dětí	50
Otevírací doba	7:30 – 18:00
Cena celodenního pobytu/měsíc	15 000 Kč

Zdroj: MŠ Smiling Baby School (2018)

Školka nabízí dětem zajímavé aktivity, které nejsou v mateřských školkách obvyklé. Jedná se o dětské masáže, saunování, kurzy plavání, cvičení a další různé pohybové aktivity. V tabulce 119 jsou uvedeny doplňující informace ke skladbě zkoumaného vzorku v mateřské škole Smiling Baby School.



Tabulka 119: Struktura vzorku mateřské školy Smiling Baby School

Mateřská školka Smiling Baby School, s.r.o.							
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky		
N <sub>R</sub> =50	17	33	N <sub>D</sub> =50	23	27		
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní
N <sub>R</sub> =50	29	18	3	N <sub>R</sub> =50	45	2	3
# sourozenců v MŠ	0	1	Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
N <sub>D</sub> =50	50	0	N <sub>D</sub> =50	14	13	11	12

N<sub>R</sub>= počet rodičů

N<sub>D</sub>= počet dětí

Vzorek 50 rodičů (17 otců a 33 matek) v tomto průzkumu reprezentuje všech 50 dětí, které mateřskou školu navštěvují (23 chlapců a 27 dívek). Z tohoto důvodu se dá uvést, že informace získané tímto průzkumem jsou reprezentativní. Žádné dítě nemá ve škole sourozence, i v tomto případě většina rodičů uvedla, že má pozitivní vliv ke sportu. Z pohledu věku školku ve školním roce 2017/2018 navštěvovalo 14 tříletých, 13 čtyřletých, 11 pětiletých a 12 šestiletých dětí.

### 6.10.1 Hmotné zajištění

Dimenze hmotného zajištění vykazuje mírnou negativní mezeru -0,13 (viz tabulka 120). Jedinou pozitivní mezeru vykazuje indikátor tělocvičny (0,24). Indikátory profesionálního vzhledu (-0,10), hřiště (-0,30) a internetové propagace (-0,34) vykazují mezery mírně negativní. Výsledné skóre pro mateřskou školu nevykazuje žádný jednoznačný problém. Lehký náznak se ovšem objevuje u posledního indikátoru internetové propagace, kde je vhodné prozkoumat podrobné rozmístění odpovědí respondentů.

Tabulka 120: Hmotné zajištění - Mateřská škola Smiling Baby School

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,16	2,40	0,24	
Profesionální vzhled	2,20	2,10	-0,10	<b>-0,13</b>
Hřiště	2,28	1,98	-0,30	
Internetová propagace	2,02	1,68	-0,34	

K tomuto prozkoumání slouží tabulka 121, která znázorňuje právě podrobné odpovědi rodičů. Negativní mezeta u indikátoru internetové propagace vzniká tím, že téměř polovina rodičů uvedla, že očekává kvalitu na nejvyšší úrovni. Samotné vnímání v této oblasti však více inklinuje k hodnotám 2 a 1. Pouze 3 respondenti využili negativní stranu škály a uvedli, že webovou prezentaci školy považují za zastaralou a neaktuální. Doplnující komentář poskytli tři rodiče u indikátoru hřiště, kde by si všichni z nich představovali, že mateřská škola bude disponovat klasickým školním hřištěm s řadou sportovišť. To ovšem v lokalitě Prahy 7 není možné a mateřská škola má k dispozici jen malé hřiště ve vnitrobloku.

Tabulka 121: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=50								
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	16	24	25	18	23	16	22	15
2	26	22	15	21	19	20	16	15
1	8	4	7	9	7	11	5	13
0	0	0	1	2	1	3	5	4
-1	0	0	2	0	0	0	2	2
-2	0	0	0	0	0	0	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,16	2,40	2,20	2,10	2,28	1,98	2,02	1,68

### 6.10.2 Spolehlivost

Tabulka 122 zobrazuje celkovou mezeru dimenze spolehlivosti, a to -0,04. I zde se jedná o velice malou negativní mezeru, která poukazuje na to, že mateřská škola Smiling Baby School poskytuje tuto část služby přesně podle představ rodičů. Nejlépe v této části rodiče hodnotí indikátor plnění slibů, kde mezera indikátoru nabyla hodnoty 0,36. Pozitivní mezera se objevila ještě u indikátoru bezpečnosti a hygieny (0,14). Indikátor ochoty při řešení problémů (-0,18), počet pohybových aktivit (-0,44) a včasné poskytování pohybových aktivit (-0,06) vykazují negativní mezery.

Tabulka 122: Spolehlivost - Mateřská škola Smiling Baby School

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	1,68	2,04	0,36	
Ochota při řešení problémů	2,06	1,89	-0,18	
Počet pohybových aktivit	2,10	1,66	-0,44	<b>-0,04</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	1,92	1,86	-0,06	
Bezpečnost a hygiena	1,76	1,90	0,14	

Z tabulky 123 je patrné, že pouze jeden rodič použil nejhorší hodnocení -3, a to u indikátoru vnímání počtu pohybových aktivit. Negativní část Likertovy škály využilo jen po málu respondentů a většina z nich hodnotila spíše na úrovni 1, 2 nebo 3. Doplnující komentáře odhalují, proč někteří rodiče hodnotili negativněji indikátor počtu pohybových aktivit. Důvodem je, že nejsou spokojeni s omezeným množstvím pohybových aktivit. Jeden rodič uvedl, že by si představoval, aby mateřská škola pro děti kromě saunování a plavání poskytovala další externí kurzy sportovních her, třeba i letní turistický tábor či lyžařský kurz v zimě. U bezpečnosti a hygieny uvedla jedna matka, že se jí nelíbí mramorové schody, které vedou do místnosti určené pro pohybové aktivity, a že toto místo i kvůli mramorové podlaze považuje za nebezpečné.

Tabulka 123: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=50	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	10	18	23	18	23	12	18	16	15	18
2	17	18	10	17	13	18	15	15	13	14
1	21	12	15	9	10	15	12	16	18	14
0	1	2	1	4	4	3	5	2	3	3
-1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1
-2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Průměr	1,68	2,04	2,06	1,88	2,10	1,66	1,92	1,86	1,76	1,90

### 6.10.3 Odpovědný přístup

Dimenze odpovědného přístupu je vyhodnocena v tabulce 124. V tomto případě se vytvořila drobná negativní mezera dimenze -0,13. Vzhledem k nízké hodnotě se i tato oblast zdá být v pořádku. Nicméně výsledek je ovlivněn relativně slušnou pozitivní mezerou u indikátoru adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí, která vykazuje hodnotu 0,42. Naopak ostatní indikátory mají mezery negativní, kdy indikátor informace o změnách nabývá mezery -0,48, přebírání dětí -0,12 a ochota poradit -0,34.

Tabulka 124: Odpovědný přístup - Mateřská škola Smiling Baby School

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,52	2,04	-0,48	
Přebírání dětí	1,92	1,8	-0,12	
Ochota poradit	2,08	1,74	-0,34	<b>-0,13</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,02	2,44	0,42	

I přes relativně dobrý celkový výsledek je vhodné nahlédnout do tabulky 125 a zjistit, zda některý indikátor nevykazuje hraniční výsledky. Zde je viditelné, že pouze dva rodiče využili negativní část hodnocení a minimálně 35 respondentů vnímá indikátory kladnými hodnotami 2 či 3. Obecně se dá deklarovat, že tato oblast není pro vedení školky z pohledu okamžitého zlepšování stěžejní.

Tabulka 125: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=50								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	29	17	15	12	19	9	17	29
2	18	18	20	16	20	24	20	14
1	3	15	12	22	8	14	10	7
0	0	0	2	0	2	1	3	0
-1	0	0	1	0	1	2	0	0
-2	0	0	0	0	0	0	0	0
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	2,52	2,04	1,92	1,80	2,08	1,74	2,02	2,44

#### 6.10.4 Pocit jistoty

Ani dimenze pocitu jistoty nevykazuje velkou negativní mezeru, která zde je pouze -0,06 (viz tabulka 126). Jednotlivé indikátory se od nulové hodnoty splnění očekávání rodičů nikterak neoddalují, neboť indikátor pocitu důvěry k zaměstnancům vykazuje mezeru -0,08, odborné tělovýchovné znalosti -0,10, zdvořilost učitelů 0,04 a schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů opět -0,10.

Tabulka 126: Pocit jistoty - Mateřská škola Smiling Baby School

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Pocit důvěry v zaměstnance	1,70	1,62	-0,08	
Odborné tělovýchovné znalosti	1,94	1,84	-0,10	
Zdvořilost učitelů	1,62	1,66	0,04	<b>-0,06</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	1,66	1,56	-0,10	

V této instituci mají rodiče u této dimenze relativně střídme očekávání, kdy nejčastěji využívají u indikátorů očekávání hodnoty 1 a 2. I indikátory očekávání vykazují nejvíce odpovědí v těchto hodnotách, které automaticky vedou k minimálním mezerám indikátorů. I přesto se zde objevuje negativní vnímání dvou rodičů u zdvořilosti učitelů, kteří hodnotí tuto část služby možností -2. Oba také přidali komentář a uvedli, že nejsou spokojeni s tím, že jeden velmi mladý trenér jim jako rodičům tyká a chová se k nim až příliš přátelsky, někdy až arogantně a neuctivě. Pozitivní komentář přidali čtyři rodiče, kteří uvedli, že se jim líbí odbornost učitelů, kteří vedou pohybové aktivity v mateřské škole (viz tabulka 127).

Tabulka 127: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=50	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	10	6	14	12	9	12	7	9
2	21	28	20	18	19	20	22	17
1	13	10	15	20	17	12	18	20
0	6	3	1	0	4	3	3	2
-1	0	3	0	0	1	1	0	1
-2	0	0	0	0	0	2	0	1
-3	0	0	0	0	0	0	0	0
Průměr	1,70	1,62	1,94	1,84	1,62	1,66	1,66	1,56

### 6.10.5 Empatie

V tabulce 128 je vyhodnocena poslední dimenze empatie. Celková mezera vykazuje, na rozdíl od ostatních dimenzí, relativně větší negativní mezery při hodnotě -0,70. Tato hodnota naznačuje vedení mateřské školy, že právě v této dimenzi se vyskytuje problém, který rodiče vnímají negativně. Jediný indikátor, který odpovídá očekávání rodičů je individuální přístup, kde se vytvořila malá pozitivní mezera 0,04. Ostatní indikátory vykazují mezery záporné a relativně problémové. Indikátor diskrétního řešení problémů vykazuje zápornou hodnotu -0,86, respektování zájmů rodičů a dětí -0,60, porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí -0,44 a pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů dokonce signifikantní mezery -1,66.



Tabulka 128: Empatie - Mateřská škola Smiling Baby School

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	1,66	1,70	0,04	
Diskrétní řešení problémů	1,90	1,04	-0,86	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,08	1,48	-0,60	<b>-0,70</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	1,88	1,44	-0,44	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	1,90	0,24	-1,66	

Podrobné výsledky, které konkrétně identifikují stěžejní problémy jsou uvedeny v tabulce 129. Nejvíce problémovou oblast rodiče spatřují u pohybových aktivit časově dle potřeb rodičů, kde žádný rodič nevyužil hodnotu 3 a 14 rodičů využilo pro vnímání tohoto indikátoru negativní stranu Likertovy škály. Důvod nespokojenosti se dá velmi dobře odhadnout, protože k této záležitosti se vyjádřilo 22 rodičů, kteří se shodli, že jim nevyhovuje přesouvání časů pohybových aktivit, ke kterému dochází několikrát za pololetí. Toto přesouvání komplikuje rodičům plánování aktivit pro své děti. Negativně byl také hodnocen indikátor diskretní řešení problémů, kde negativně vnímá tuto část služby osm rodičů. Komentář přidali čtyři rodiče, kteří uvedli podobný nedostatek jako u ostatních mateřských škol a to veřejné řešení osobních problémů před ostatními rodiči či dětmi. Ostatní indikátory zůstaly bez doplňujících komentářů. Obecně se u této dimenze dá říci, že rodiče nemají přehnané nároky, ale spíše negativněji vnímají přijímanou kvalitu této části služby, a proto vykazují dílčí nespokojenost.

Tabulka 129: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=50										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	11	7	17	6	20	7	17	4	17	0
2	19	22	17	16	19	14	17	24	15	11
1	12	20	11	18	6	25	9	17	14	17
0	8	1	4	2	5	4	7	0	4	8
-1	0	0	1	2	0	0	0	5	0	5
-2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	5
-3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4
Průměr	1,66	1,70	1,90	1,04	2,08	1,48	1,88	1,44	1,90	0,24

### 6.10.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb v MŠ Smiling Baby

Celkové vyhodnocení spokojenosti respondentů s poskytovanou kvalitou služeb v MŠ Smiling Baby School je detailně vyhodnoceno v následující tabulce 130.

Tabulka 130: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Smiling Baby School

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,13	24,06	-3,13	
Spolehlivost	-0,04	15,64	-0,63,	
Odpovědnost	-0,13	18,36	-2,39	<b>-4,02</b>
Pocit jistoty	-0,06	24,04	-1,44	
Empatie	-0,70	17,90	-12,53	

Celková mezera poskytované kvality v mateřské škole Smiling Baby School vykazuje zápornou hodnotu -4,02. Tato mezera není příliš velká a z celkového pohledu se může zdát, že rodiče jsou jen mírně nespokojeni s poskytovanou službou. V této mateřské škole rodiče přisuzují nejvyšší váhu přesahující 24% dimenzím hmotného zajištění a pocitu jistoty. Celkově však mezery prvních čtyř dimenzí nevykazují příliš velké negativní mezery a tím ani jednotlivé přiřazené důležitosti nevytvářejí zásadní vliv na velikost servskóre. To se u prvních čtyř dimenzí pohybuje v intervalu -3,13 až -0,63. Větší mezera se objevuje u dimenze empatie (-0,70), která vykazuje relativně nízké negativní servskóre -12,53, což je mimo jiné dáno druhou nejnižší důležitostí 17,90 %. I přestože tato dimenze nevykazuje servskóre nižší než limitní hranice -20, jedná se o oblast, kterou musí tato instituce nejen sledovat, ale také aktivně řešit.

#### **6.10.7 Doporučení pro mateřskou školu Smiling Baby School**

Tato mateřská škola se dle výše uvedených výsledků musí okamžitě zaobírat poslední dimenzí, kde se objevuje nejvíce negativních hodnocení včetně doplňujících komentářů. Upozornění rodičů na nespokojenost s přesouváním pohybových kurzů mateřské školy poukazuje na oblast, kterou mají možnost relativně lehce vyřešit. Přesný důvod změny času, kdy jsou pohybové aktivity poskytovány, mateřská škola zná. Doporučení v tomto případě je neurčité, ale zjednodušeně se dá říci, že vedení musí udělat vše proto, aby stanovené časy kurzů byly pokud možno po celý rok stejné. Pokud se toto podaří, rodiče budou tuto část služby vnímat razantně pozitivněji a celá dimenze se přiblíží naplnění očekávání.

Další jednoduché doporučení u poslední dimenze tkví v prostém zdůraznění potřeby diskrétního řešení problémů, které rodiče vyžadují. Je vhodné, aby vedení mateřské školy individuálně učitelům a trenérům vysvětlilo, že jakýkoli problém je vhodné řešit taktně. Pokud se podaří zkombinovat tato dvě doporučení, je jisté, že vnímání dimenze empatie bude nabývat kladné mezery.

Mateřská škola by se měla zaobírat také připomínkou a drobně negativní mezerou u dimenze spolehlivosti, kde rodiče mají obavu o své děti, kteří do cvičební místnosti přicházejí po mramorovém schodišti. Zde je řešení také relativně

jednoduché, i když nákladné. Vhodným řešením je, aby vedení školy na mramorové schodiště umístilo připevněný koberec. Tato úprava vyjde na cca 10000Kč při započtení materiálu a pokládky. Schodiště se tak stane bezpečnější, což je z tohoto pohledu důležitější než samotné vylepšení servskóre.

## 6.11 Souhrnné výsledky vybraných mateřských škol

Tato kapitola popisuje souhrnné výsledky celého vzorku ve stejném principu jako tomu bylo u jednotlivých mateřských škol. V tabulce 131 je detailně popsán celkový vzorek 510 rodičů (174 otců a 336 matek), kteří zastupují 530 dětí (227 chlapců a 253 dívek), jež navštěvují zkoumané instituce.

Tabulka 131: Celková struktura vzorku

Vybrané mateřské školy							
Pohlaví rodičů	Otec	Matka	Pohlaví dítěte	Chlapci	Dívky		
$N_R=510$	174	336	$N_D=530$	277	253		
# dětí v rodině	1	2	3	Vztah rodičů ke sportu	Pozitivní	Neutrální	Negativní
$N_R=510$	332	153	25	$N_R=510$	469	20	21
# sourozenců v MŠ	0	1	Věk dítěte	3 roky	4 roky	5 let	6 let
$N_D=530$	494	18	$N_D=530$	141	136	128	125

$N_R$ = počet rodičů

$N_D$ = počet dětí

Většina rodin (332) má pouze jedno dítě, 153 rodin má dvě děti a pouze 25 rodin má tři děti. Ve vzorku se neobjevuje ani jedna rodina, která by měla více než tři děti. Dle níže uvedených výsledků je patrné, že téměř všichni rodiče, již umísťují své děti do mateřských škol, které se specializují na pohybové aktivity, mají pozitivní vztah ke sportu. Negativní vliv přiznalo pouze 21 respondentů.

494 dětí, které mateřské školy navštěvují, nemá ve stejné škole sourozence. Vzorek naopak reprezentuje také 18 sourozeneckých dvojic. Věk dětí ve vybraných institucích je relativně vyrovnaný s tím, že ve vzorku se nachází 141 tříletých dětí, 136 čtyřletých, 128 pětiletých a 125 šestiletých. Počet dětí ve vzorku tedy s věkem klesá, ale nejedná se o nijak drastický pokles.

### 6.11.1 Hmotné zajištění

Tabulka 132 se podrobně zabývá celkovým vyhodnocením dimenze hmotného zajištění všech zkoumaných mateřských škol. Celková mezera dimenze u všech institucí vykazuje mírnou negativní mezeru -0,17. Ta je složena z drobné pozitivní mezery u indikátoru tělocvičny a tří negativních mezer u indikátoru profesionální vzhled (-0,17), indikátoru hřiště (-0,11) a indikátoru internetové propagace (-0,43). Žádná z těchto negativních mezer nevykazuje zásadní nedostatek.

Tabulka 132: Hmotné zajištění ve vybraných mateřských školách

Hmotné zajištění	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Tělocvična	2,22	2,27	0,05	
Profesionální vzhled	2,24	2,06	-0,17	<b>-0,17</b>
Hřiště	2,16	2,05	-0,11	
Internetová propagace	2,14	1,71	-0,43	

Pro podrobné vysvětlení je možné nahlédnout do tabulky 133, která prozrazuje, že nejnižší průměrné očekávání mají rodiče u indikátoru internetové propagace, kdy na jedné straně 238 z nich využilo k hodnocení 3, ale také 34 neutrální 0 a jedenáct poté -1. Oproti tomu nejvyšší očekávání mají rodiče u profesionálního vzhledu učitelů a trenérů při hodnotě 2,24. Tato vysoká hodnota je dána tím, že 420 z dotázaných rodičů využilo k ohodnocení očekávání kladné hodnoty 2 a 3. Na první pohled by se zdálo, že nejdůležitějšími indikátory pro rodiče z pohledu očekávání by měla být tělocvična a hřiště, kde se sportovní služby poskytují. Nicméně v oblasti očekávání nejsou u rodičů velké rozdíly,

a dá se tedy uvést, že v dimenzi hmotného zajištění mají rodiče u všech indikátorů očekávání podobné, a to v intervalu 2,14 až 2,24. Oblasti vnímání této dimenze vykazuje relativně dobré vnímání. I když je zřejmé, že nejhůře rodiče vnímají internetovou propagaci, kde se objevuje nejvíce záporných hodnot. 28 rodičů hodnotilo číslem -1, čtyři rodiče číslem -2 a 5 rodičů využilo nejhorší hodnocení -3. I přes tyto špatné hodnoty se mezera indikátoru (-0,43) nepřiblížila k hraniční hodnotě -1, a proto se nedá považovat za hrozbu či riziko pro mateřské školy.

Obecně se dá říci, že celková mezera hmotného zajištění u vybraných mateřských škol vykazuje vcelku dobrý výsledek (-0,15). Tato hodnota značí, že souhrnný výsledek prokazuje, že očekávaná kvalita rodičů je z pohledu mateřských škol téměř naplněna a rodiče jsou tedy s touto částí poskytované služby téměř spokojeni. Pro vedení mateřských škol tato oblast není problematická, a proto by se management měl pouze soustředit na udržení patřičné úrovně jednotlivých indikátorů.

Tabulka 133: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Hmotné zajištění	Tělocvična		Profesionální vzhled		Hřiště		Internetová propagace	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=510								
Škála	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
3	218	221	220	188	223	196	238	135
2	204	222	210	199	174	200	162	214
1	72	55	63	98	90	78	65	90
0	15	10	15	17	18	24	34	34
-1	0	1	2	8	4	4	11	28
-2	1	1	0	0	0	6	0	4
-3	0	0	0	0	1	2	0	5
Průměr	2,22	2,27	2,24	2,06	2,16	2,05	2,14	1,71

## 6.11.2 Spolehlivost

I tato dimenze vykazuje relativně nízkou zápornou mezeru -0,17 (viz tabulka 134). Oproti minulé dimenzi se tady objevuje kromě relativně vyrovnaných mezer indikátorů (plnění slibů, ochota při řešení problémů, včasné poskytování pohybových aktivit a bezpečnosti a hygieny) také jeden, který vykazuje větší negativní mezeru -0,67 (počet pohybových aktivit). Tato negativní mezera přesahuje hodnotu -0,5, tedy hodnotu, která je v teoretickém hledisku chápána jako míra pozornosti. Z tohoto důvodu je právě tento indikátor tím, kterým se musí vedení mateřských škol zabírat.

Tabulka 134: Spolehlivost ve vybraných mateřských školách

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Plnění slibů	1,66	1,37	-0,28	
Ochota při řešení problémů	2,01	2,13	0,13	
Počet pohybových aktivit	2,14	1,47	-0,67	<b>-0,17</b>
Včasné poskytování pohybových aktivit	2,20	2,16	-0,04	
Bezpečnost a hygiena	2,03	2,06	0,03	

Je patrné, že rodiče i u této dimenze mají očekávání střídme, jež se pohybuje v intervalu od 1,66 do 2,20. Právě hodnota očekávání 1,66 do jisté míry vyčnívá z normálu, a v kontextu celého výzkumu se jedná o nejnižší míru očekávání u rodičů. Z podstaty indikátoru, který řeší očekávání splnění slibů, respektive toho, co mateřská škola deklaruje by se dalo předpokládat, že zrovna tento indikátor vykazovat nejnižší hodnoty nebude. Nicméně zde rodiče pravděpodobně připouštějí, že mateřské školy se budou chtít v rámci propagace a reklamy vykreslit v lepším světle, než pak reálně službu poskytnou, a zdá se, že rodiče přijali myšlenku, že deklarované nemusí být vždy splněno. Zde je potřeba doplnit, že i přesto, že hodnota 1,66 reprezentuje v tomto výzkumu nejnižší míru očekávání, se jedná o relativně vysoké číslo, které reprezentuje 143 rodičů, kteří očekávají maximální kvalitu a hodnotili číslem 3, 162 rodičů

hodnotou 2 a 134 hodnotou 1. Nižší průměr je dán 8 rodiči, které neočekávají splnění slíbeného a posuzovali negativní hodnotou -3, další dva rodiče využili číslo -2 a třináct rodičů hodnotu -1 (viz tabulka 135).

V sekci očekávání rodiče relativně hůře hodnotí dva indikátory, a to již výše popsané plnění slibů (1,37) a počet pohybových aktivit (1,47). V celém výzkumu se jedná o nejhorší hodnocení, které jednotlivé vlastnosti vykazují. U indikátoru plnění slibů se dá předpokládat, že důvody negativního hodnocení jsou podobné jako v oblasti očekávání, což znamená, že mateřské školy předem deklarují takovou službu, kterou později neposkytují. Na druhou stranu 131 rodičů plnění slibů vnímá maximálním číslem 3, 161 rodičů číslem 2 a 101 rodičů číslem 1. Celkově tak 393 rodičů vnímá tento indikátor na kladné straně Likertovy škály. Nepříliš pozitivní hodnocení vykazuje také vnímání počtu pohybových aktivit, kde se vzhledem k vyššímu očekávání oproti předchozímu indikátoru tvoří relativně zásadní negativní mezera -0,67. Tato negativní mezera je ovlivněna 20 rodiči, kteří vnímají množství pohybových aktivit na úrovni -3, dalších 12 na úrovni -2 a 24 rodičů využilo k hodnocení číslo -1. Nejvíce rodičů (190) u tohoto indikátoru využilo pozitivní hodnotu 2. Z připomínek rodičů ve většině mateřských škol vyplývá, že rodiče očekávají vysoké množství nabízených pohybových aktivit. Z výsledků se nedá pozorovat, že by tato poptávka korelovala s velikostí mateřských škol. Vzhledem k tomu, že některé soukromé mateřské školy jsou opravdu malé, není možné nabízet nespočet pohybových aktivit pro děti. Na jednotlivých managementech je poté rozhodnout, jaké pohybové aktivity jsou pro jejich instituci nejvhodnější. Menší mateřské školy se následně mohou zabírat i položkou očekávání, kdy rodičům vysvětlí, že instituce nemá kapacitu na pořádání jimi preferovaných pohybových aktivit. Na druhou stranu může každá mateřská škola v rámci poskytování pohybových aktivit zavést lekce základní sportovní přípravy, kde se děti dotknou více méně všech sportů, které se dají pořádat v Praze. U menších mateřských škol, kde mají rodiče zájem o lyžařské a turistické kurzy, může dojít ke spolupráci s jinou institucí a pořádání takového kurzu společně. Tento postup obecně povede ke zkvalitnění služeb v celém odvětví soukromých mateřských škol.



Tabulka 135: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Spolehlivost	Plnění slibů		Ochota při řešení problémů		Počet pohybových aktivit		Včasné poskytování pohybových aktivit		Bezpečnost a hygiena	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=510	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
3	143	131	200	215	214	127	229	231	184	199
2	162	161	154	195	182	190	172	172	190	195
1	134	101	121	69	89	98	91	77	108	195
0	48	65	29	18	24	39	17	19	108	81
-1	13	13	6	9	0	24	1	9	23	17
-2	2	15	0	4	0	12	0	1	1	1
-3	8	24	0	0	0	20	0	1	0	0
Průměr	1,66	1,37	2,01	2,13	2,14	1,47	2,20	2,16	2,03	2,06

### 6.11.3 Odpovědnost

Dimenze odpovědnosti vykazuje stejně jako dvě výše uvedené mezery shodně hodnotu -0,17 (viz tabulka 136). Ani v tomto případě tak mateřské školy nevykazují zásadní negativní mezeru a z obecného hlediska se dá konstatovat, že tato složka poskytované služby opět téměř naplňuje očekávání rodičů, kteří se účastnili tohoto výzkumu. Negativní hodnoty jednotlivých indikátorů jsou také velmi nízké a pohybují se v intervalu od -0,24 do -0,07.

Tabulka 136: Odpovědný přístup ve vybraných mateřských školách

Odpovědný přístup	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Informace o změnách	2,23	2,15	-0,07	
Přebírání dětí	2,08	1,87	-0,20	
Ochota poradit	2,13	1,89	-0,24	<b>-0,17</b>
Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	2,28	2,10	-0,17	

I přes mírnou negativní mezeru -0,17 je možné pozorovat několik indikátorů, které by mohly vykazovat určité riziko. To je u tohoto indikátoru dáno relativně vysokou mírou očekávání, i když v kontextu tohoto výzkumu patří spíše k normálnímu. Míra očekávání se zde pohybuje v intervalu 2,08 až 2,28. U indikátorů informace o změnách (238), ochota poradit (215) a adekvátní reakce na potřeby rodičů (229) využilo maximální očekávání nejvíce respondentů. Pouze u indikátoru přebírání dětí očekává maximální kvalitu služby jen 186, a oproti tomu 209 rodičů hodnotilo střídou 2. Rodiče v tomto směru několikrát uvedli, že neočekávají okamžité převzetí dítěte, ale spíše nejrychlejší, které situace umožňuje. Na druhou stranu rodiče u tohoto indikátoru sice rozumí, že dítě nemusí být převzato hned, ale i tak nejsou ochotni dlouho čekat, protože jsou většinou na cestě za dalšími aktivitami, a tudíž v určitém časovém presu. Z doplňujících komentářů vyplývá, že právě rodiče, které předávání či přebírání dětí zdrželo tak, že nestihli další aktivitu, tuto část služby hodnotili negativně. V tomto hledisku je ale potřeba uvést, že žádný z 510 rodičů pro vnímání tohoto indikátoru nevyužil maximální nespokojenosti, tedy hodnoty -3. O něco horší výsledky v oblasti vnímání se vyskytují u indikátoru ochoty poradit, kde šest rodičů využilo maximální nespokojenosti a hodnotili číslem -3, dalších sedm využilo číslo -2 a hlavně 29 z nich hodnotilo -1. Tento indikátor má z pohledu četnosti nejvíce odpovědí, které se nacházejí v negativní části hodnotící škály (viz tabulka 137).

Jak již bylo naznačeno výše, i přes drobné nedostatky se dá konstatovat, že tato dimenze nevykazuje z pohledu vedení soukromých mateřských škol téměř žádné riziko, a tak nemusí být tou první, jíž se managementy mateřských škol budou zaobírat.

Tabulka 137: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Odpovědný přístup	Informace o změnách		Přebírání dětí		Ochota poradit		Adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=510								
Škála	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
3	238	233	186	147	215	188	229	226
2	166	165	209	219	184	202	212	180
1	91	83	91	109	84	57	51	69
0	15	20	17	17	19	21	17	17
-1	0	6	7	4	6	29	1	7
-2	0	2	0	14	2	7	0	6
-3	0	1	0	0	0	6	0	5
Průměr	2,23	2,15	2,08	1,87	2,13	1,89	2,28	2,10

#### 6.11.4 Pocit jistoty

Dimenze pocitu jistoty znázorněná v tabulce 138 vykazuje nejmenší negativní mezeru v tomto výzkumu, a to -0,08. Jedinou mírnou pozitivní mezeru vykazuje 14. indikátor pocitu důvěry v zaměstnance při hodnotě 0,01. Tento výsledek je možné považovat za velmi dobrý, protože důvěra k zaměstnancům se dá logicky považovat za spíše důležitější faktor pro zákazníky, hlavně pokud se jedná o rodiče a svěřování jejich dětí do péče jiným lidem. Pokud rodič někomu nebude důvěřovat, je zde vysoká pravděpodobnost, že dítě do péče takovému člověku nedá. Mírné negativní mezery se objevují u ostatních indikátorů, kdy odborné

tělovýchovné znalosti vykazují negativní mezeru -0,18, zdvořilost učitelů -0,12 a schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů -0,04.

Tabulka 138: Pocit jistoty ve vybraných mateřských školách

<b>Pocit jistoty</b>	<b>očekávaná kvalita</b>	<b>vnímaná kvalita</b>	<b>mezera indikátoru</b>	<b>mezera dimenze</b>
Pocit důvěry v zaměstnance	1,88	1,89	0,01	
Odborné tělovýchovné znalosti	2,15	1,97	-0,18	
Zdvořilost učitelů	2,06	1,93	-0,12	<b>-0,08</b>
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	1,88	1,84	-0,04	

Celkové podrobné výsledky odpovědí u této dimenze jsou vyhodnoceny v tabulce 139. I zde se vyskytuje střídání očekávání, kdy nejnižší hodnotu 1,88 je možné nalézt u indikátoru pocitu důvěry v zaměstnance a u schopnosti učitelů odpovědět na odborné dotazy. Také zde je nutné uvést, že 1,88 je celkem vysoká hodnota očekávání. Zde rodiče nejčastěji uvádí hodnocení 2. Vyšší očekávání mají rodiče u indikátorů zdvořilosti učitelů (2,06) a odborných tělovýchovných znalostí (2,15). V těchto případech naopak rodiče nejčastěji očekávají maximální kvalitu služby, kdy shodně 203 rodičů tak uvedlo u indikátoru 15 i 16. Naopak vnímání kvality u všech indikátorů je nižší a pohybuje se v úzkém intervalu od 1,84 do 1,97. Hodnotu maximální nespokojenosti u této dimenze hodnotil pouze jeden rodič u indikátoru schopnosti učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů a dva rodiče v případě odborné tělovýchovné připravenosti učitelů. Tento počet je v rámci celého výzkumu zanedbatelný, a to i z toho pohledu, že maximální spokojenost vnímání uvedlo 147 rodičů v prvním případě a 170 v případě druhém, tedy u indikátoru odborných tělovýchovných znalostí.

Tabulka 139: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Pocit jistoty	Pocit důvěry v zaměstnance		Odborné tělovýchovné znalosti		Zdvořilost učitelů		Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	
	očekávání	vnímání	Očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=510								
Škála	14a	14b	15a	15b	16a	16b	17a	17b
3	146	157	203	170	203	182	167	147
2	206	218	196	201	168	195	171	208
1	110	81	99	110	114	82	125	105
0	48	33	11	21	17	27	39	31
-1	0	17	1	3	6	16	7	15
-2	0	4	0	3	2	8	1	3
-3	0	0	0	2	0	0	0	1
Průměr	1,88	1,89	2,15	1,97	2,06	1,93	1,88	1,84

### 6.11.5 Empatie

Poslední dimenze empatie naopak zobrazuje největší negativní mezeru při hodnotě -0,25. Nicméně i tato negativní mezera se nedá považovat za rizikovou. Nejlepší hodnocení v tomto směru vykazuje 18. indikátor individuálního přístupu, kde se objevuje mírná negativní hodnota -0,12. Ani ostatní indikátory nevykazují velké negativní mezery, kdy diskrétní řešení problémů znázorňuje největší negativní mezeru, a to -0,34. Indikátor respektování zájmů rodičů a dětí je na tom o trochu lépe, kdy negativní mezera je -0,29, porozumění specifickým potřebám dětí má negativní mezeru -0,31 a pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů -0,20 (viz tabulka 140).

Tabulka 140: Empatie ve vybraných mateřských školách

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
Individuální přístup	2,11	1,99	-0,12	
Diskrétní řešení problémů	2,07	1,73	-0,34	
Respektování zájmů rodičů a dětí	2,26	1,98	-0,29	<b>-0,25</b>
Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí	2,04	1,73	-0,31	
Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	2,05	1,85	-0,20	

Je patrné, že rodiče nejčastěji u této dimenze očekávají maximální kvalitu poskytované služby. Toto platí pro individuální přístup (219 rodičů), diskrétní řešení problémů (201 rodičů), respektování zájmů rodičů a dětí (252 rodičů) a pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů (234). Jedinou výjimkou, kdy rodiče v oblasti očekávání nejvíce nevyužili hodnotu 3 je indikátor porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí, kde 194 rodičů využilo hodnotu 2 a pouze 191 hodnotu 3. I přesto je jasné, že hranice očekávání u všech indikátorů je relativně vyšší, ale i tak se dá považovat očekávání rodičů za střídmé. Je zajímavostí, že právě indikátor respektování zájmů rodičů vykazuje nejvyšší míru očekávání (2,26) v rámci celého výzkumu. Takto vysoká hodnota se dá na první pohled také očekávat a to hlavně proto, že pokud si zákazník nějakou službu platí, očekává, že mu bude poskytnuta v jeho zájmu. Tento princip neplatí pouze pro sportovní služby, ale obecně. Když se k tomu přidá choulostivé téma dětí, tak toto pravidlo platí dvojnásobně. V této dimenzi se objevují tři indikátory, které vykazují zvýšené množství negativních odpovědí v části vnímání služeb. Největší emoce se objevuje u indikátoru diskrétního řešení problémů, kde 11 rodičů využilo maximální nespokojenosti, 15 rodičů pak hodnoty -2 a dalších 14 hodnotilo -1. Tento indikátor je důležitý také z důvodu, že nešetrné řešení problémů promlouvá z psychologického hlediska do nitra člověka a vyvolává negativní pocity, které přímo ovlivňují racionální jednání.

Několik rodičů v doplňujících komentářích uvedlo, že některá ožehavá témata s nimi byla řešena veřejně před ostatními rodiči či dětmi, což se jim nelíbilo. Toto je oblast, kterou se musí managementy soukromých škol zabírat a udělat vše proto, aby k podobným problémům nedocházelo. Vzhledem k tomu, že emoce se mezi lidmi šíří velice jednoduše, je klidně možné, že rodič, který je v negativních emocích, může tuto vlnu přenést i na ostatní a způsobit tak mateřské škole značnou škodu.

Indikátor porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí byl hodnocen 27 rodiči hodnotou -1, deseti pak -2 a nejméně spokojených rodičů bylo 7. Zde není možné přesně stanovit, proč tomu tak je. Nicméně obecně se dá uvést, že pokud je mateřská škola zastáncem poskytování služeb pro děti se speciálními potřebami či jsou zastánci jiné formy inkluze, je nutné, aby jejich personál byl pro tuto službu řádně vyškolen. V tomto případě je přihlíženo k tomu, že během výzkumu bylo poukázáno, že v jedné mateřské škole učitel nebyl schopen poskytnout první pomoc dítěti s epilepsií i přesto, že mateřská škola o epilepsii věděla a dítě s touto diagnózou přijala dobrovolně. Pokud existují zdravotní specifické potřeby, je nutné, aby mateřské školy vždy bezpodmínečně poskytly maximální možnou kvalitu této služby.

Poslední problémový indikátor pohybových aktivit časově dle potřeb rodičů hodnotilo devět rodičů maximální nespokojeností, dalších devět využilo číslo -2 a 17 uvedlo hodnocení -1. Ve všech těchto případech se objevuje problém, kdy mateřská škola ani přibližně nedodržela stanovený čas pro pohybovou aktivitu, a rodiče buď přivedli dítě na aktivitu, která se nekonala či na něj museli neúměrně čekat, protože výuka byla prodloužena. Opět se zde vyskytuje problém narušení plánů rodičů. V doporučeních u jednotlivých mateřských škol v tomto kontextu bylo doporučeno zkrácení lekcí o 5 minut, aby děti byly vždy připraveny k odchodu ve stanovený čas či dokonalá informovanost rodičů přes SMS o změně pořádání jakýchkoli akcí, které mateřská škola pořádá (viz tabulka 141).

Tabulka 141: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Empatie	Individuální přístup		Diskrétní řešení problémů		Respektování zájmů rodičů a dětí		Porozumění specifickým potřebám rodičů a dětí		Pohybové aktivity časově dle potřeb rodičů	
	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání	očekávání	vnímání
N=510										
Škála	18a	18b	19a	19b	20a	20b	21a	21b	22a	22b
3	219	179	210	157	252	185	191	154	234	206
2	177	206	174	200	169	193	194	198	126	151
1	73	82	81	89	61	95	80	91	110	88
0	33	32	41	24	28	18	45	23	33	30
-1	7	6	4	14	0	11	0	27	1	17
-2	1	4	0	15	0	7	0	10	1	9
-3	0	1	0	11	0	1	0	7	5	9
Průměr	2,11	1,99	2,07	1,73	2,26	1,98	2,04	1,73	2,05	1,85



### 6.11.6 Celkové vyhodnocení kvality služeb ve vybraných mateřských školách

Celkové vyhodnocení spokojenosti všech rodičů s poskytovanou kvalitou služeb ve vybraných mateřských školách je podrobně vyhodnoceno v následující tabulce 142.

Tabulka 142: Celkové vyhodnocení kvality služeb ve vybraných mateřských školách

Dimenze	Mezera dimenzí	Váha (%)	Servskóre	Mezera Kvality
Hmotné zajištění	-0,17	20,81	-3,54	
Spolehlivost	-0,17	18,17	-3,09	
Odpovědnost	-0,17	20,33	-3,46	<b>-3,29</b>
Pocit jistoty	-0,08	22,75	-1,82	
Empatie	-0,25	18,08	-4,52	

Celková mezera poskytované kvality ve vybraných soukromých mateřských školách vykazuje mírnou negativní hodnotu -3,29. Tento výsledek je velmi dobrý a dá se říci, že soukromé mateřské školy poskytují z pohledu svých zákazníků relativně kvalitní sportovní služby. Takto nízká mezera kvality je samozřejmě dána samotnými velmi nízkými mezerami dimenzí. V tomto hledisku se výsledné servskóre příliš neměnilo po započítání váhy důležitosti dimenzí. I přesto je nutné uvést, že rodiče u soukromých mateřských škol označili za nejdůležitější dimenzi pocit jistoty (22,75%). Dále vysoko hodnotili hmotné zajištění instituce, a to 20,81%. Odpovědnost získala 20,33% a nejméně důležité jsou pak dimenze spolehlivosti (18,17%) a empatie (18,08%). Jak je vidět, tak rodiče více méně považují váhu jednotlivých dimenzí za stejnou. Rozmezí procentuálních důležitostí se pohybuje v rozmezí necelých 5%. V tomto hledisku je nutné uvést, že rozdělování preferenčních bodů bylo umístěno na konec dotazníku, a tak do jisté míry mohlo být ovlivněno tím, že rodiče body rozdělovali více automaticky než s rozmyslem.

Samotné váhy pomohly k tomu, že je možné určit pořadí jednotlivých dimenzí dle servskóre. Vzhledem k tomu, že první tři dimenze vykazovaly stejnou negativní mezeru -0,17, započtení jednotlivých vah rozhodlo o tom, že za druhou nejlepší dimenzi může být označena spolehlivost, za třetí odpovědnost a za čtvrtou hmotné zajištění. Nejlepší servskóre vykazuje dimenze pocitu jistoty, a protože je to zároveň dimenze s největší důležitostí, pro mateřské školy to znamená, že právě v nejdůležitější části své služby poskytují nejvyšší kvalitu. Naopak nejhorší servskóre vykazuje dimenze poslední, tedy empatie. Zde dochází ke zmírnění samotné negativní mezery z důvodu nejnižší důležitosti této dimenze.

## 7 Výsledky strukturálního modelování

Metoda strukturálního modelování (SEM) byla v tomto výzkumu využita pro ověření struktury modelu SERVQUAL a případné jeho upravení v českém prostředí. V této práci je testován základní jednofaktorový model, dále pak upravený jednofaktorový model, který bere v potaz první jednofaktorovou verzi. Následně byla testována původní pětifaktorová struktura dotazníku s nulovou korelací mezi faktory, kde byly posuzovány jednotlivé faktorové zátěže. Z té vznikl model zjednodušený modifikovaný model.

Pro samotné posouzení bylo využito pět indexů fitu, a to Chí-kvadrát statistika, Comparative Fit Index (CFI), Tucker – Lewis Index (TLI), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) a Standard Root Mean Square Residuals (SRMR). Díky těmto indexům je tedy možné posoudit, jak daný model reprezentuje data získaná během tohoto bádání v kontextu zkoumaného výzkumného souboru.

### 7.1 Jednofaktorový model

Pro posouzení jednofaktorového modelu českého dotazníku SERVQUAL, jenž je určený pro prostředí soukromého předškolního vzdělávání, byla využita konfirmativní faktorová analýza (CFA). Tento model počítal s tím, že existuje pouze jeden faktor, který je měřen všemi 22 indikátory. V tomto případě faktor reprezentuje pojetí kvality služeb a jednotlivá tvrzení měří dohromady. Zjednodušený koncept dotazníku je uveden v obrázku 28.

Obrázek 28: Koncept jednofaktorového modelu



Tento zjednodušený model je vyhodnocen pomocí indexu fitu níže v tabulce 143, odkud je patrné, že tento model není akceptovatelný pro další využití, protože nedostatečně zastupuje sesbíraná data. Žádný z indexů fitu nevykazuje vhodné hodnoty, včetně Chí-kvadrátu, který vykazuje relativně vysokou hodnotu.

Tabulka 143: Indexy fitu u jednofaktorového modelu

Chí-kvadrát	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
866,41	0,870	0,890	0,091	0,111

Na první pohled je zřetelné, že pouze index fitu RMSEA s hodnotou 0,091 vykazuje dostačující hodnoty. Chí-kvadrát statistika vykazuje hodnotu 866,41, jež se nedá považovat za nízkou. I přesto, že zde neexistuje žádná hraniční hodnota, tak většina modelů, které vykazují kvalitní indexy fitu, mívá hodnotu Chí-kvadrát nižší než 300. CFI v tomto modelu se zdaleka nepřibližuje 0,95, a proto i tento index fitu poukazuje na nesprávnost zvoleného modelu. Hodnoty TLI (0,890) a SRMS (0,111) také nedosahují požadovaných hodnot. Podrobné výsledky jednotlivých faktorových zátěží jsou uvedeny v tabulce 144.

Tabulka 144: Faktorové zátěže u jednofaktorového modelu

Faktor 1				
X1 0,421	X6 0,764	X11 0,454	X16 0,411	X21 0,498
X2 0,634	<b>X7 0,162</b>	X12 0,562	X17 0,763	X22 0,570
X3 0,492	X8 0,578	X13 0,459	X18 0,435	
<b>X4 0,253</b>	X9 0,652	X14 0,764	X19 0,643	
X5 0,496	<b>X10 0,134</b>	X15 0,401	X20 0,671	

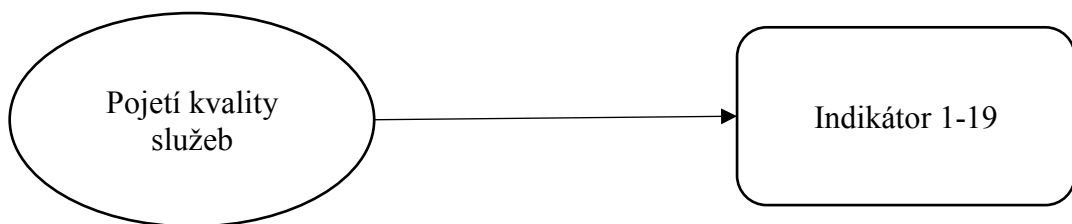
Faktorové zátěže uvedené výše vykazují hlavně dvě neuspokojivé hodnoty, a to u indikátoru 4 a 7. Oba tyto indikátory vykazují velice nízkou reprezentativnost měřeného faktoru. Pokud se na model nahlédne z pohledu Jöreskoga (1993), který mimo jiné uvádí, že faktorové zátěže do jisté míry reprezentují i důležitost jednotlivých indikátorů k hlavnímu faktoru, pak by se dalo předpokládat, že indikátor internetové propagace (0,253), indikátor počtu pohybových aktivit (0,162) a indikátor informace o změnách (0,134) mají nejnižší důležitost z pohledu rodičů. Ze sémantického hlediska se toto tvrzení může zdát pravděpodobné pouze u indikátoru 4, nicméně počet pohybových

aktivit a informace o změnách rodiče často hodnotili v doplňujících komentářích, což by z největší pravděpodobností nečinili, pokud by indikátor nepovažovali za důležitý. I tento aspekt tedy poukazuje na neplatnost tohoto modelu. I přesto byla provedena modifikace modelu a položky s nízkou faktorovou zátěží byly vynechány. Modifikovaný jednofaktorový model je vyhodnocen v následující kapitole.

## 7.2 Modifikovaný jednofaktorový model

Tento model byl upraven na základě předešlých výsledků, kdy se přijal předpoklad, že měření pojetí kvality služeb jedním faktorem je v pořádku a chyba měření nastává, protože dotazník obsahuje zbytečná tvrzení. V této modifikované verzi byly vynechány indikátory 4, 7 a 10, protože vykazovaly nízké faktorové zátěže. Koncept modelu tedy zůstává stejný, jen je měřen nižším počtem indikátorů, jak je patrné z obrázku 29.

Obrázek 29: Koncept modifikovaného jednofaktorového modelu



Tento zjednodušený model je vyhodnocen pomocí indexu fitu níže v tabulce 145, ze které je patrné, že odebráním třech problémových indikátorů se opravdu jednotlivé indexy fitu zlepšily, s výjimkou hodnoty reziduální matice (SRMR), která vykazuje hodnotu horší.

Tabulka 145: Indexy fitu u jednofaktorového modelu

<b>Chí-kvadrát</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>
766.08	0,922	0,901	0,088	0,131

I když jsou hodnoty v porovnání s původní 22indikátorovou verzí lepší, i tak vykazuje dostatečný fit opět pouze index RMSEA. Ostatní indexy fitu i při zlepšených hodnotách potvrzují, že jednofaktorový model dotazníku

SERVQUAL není pro měření pojetí kvality služeb v českém prostředí vhodný. Jednotlivé faktorové zátěže upraveného modelu jsou podrobně rozepsány v tabulce 146.

Tabulka 146: Faktorové zátěže u jednofaktorového modelu

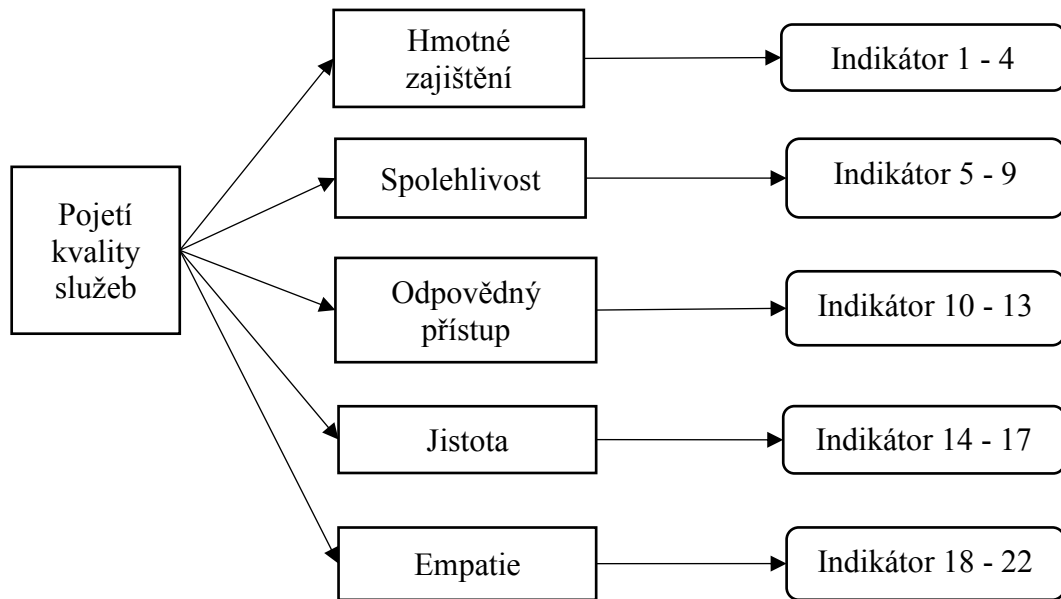
<b>Faktor 1</b>				
X1 0,423	X6 0,765	X11 0,459	X16 0,413	X21 0,499
X2 0,635		X12 0,562	X17 0,763	X22 0,571
X3 0,392	X8 0,579	X13 0,459	X18 0,436	
	X9 0,654	X14 0,764	X19 0,649	
X5 0,399		X15 0,403	X20 0,674	

I zde je patrné, že vynecháním indikátorů 4, 7 a 10 dochází ke zlepšení ostatních faktorových zátěží. Toto zlepšení je ovšem zanedbatelné a žádným významným způsobem model neovlivnilo. Z tohoto důvodu byl jednofaktorový model zamítnut, a k další jeho modifikaci již nebylo přistoupeno.

### **7.3 Pětifaktorový model s nulovou korelací mezi faktory**

V tomto případě byl zkoumaný původní model Praturamana, Zeithamlové a Berryho (1988), kde byla struktura modelu definována tak, že jednotlivé faktory nemají mezi sebou vzájemný vztah a jednotlivé dimenze hodnotí vlastnosti služby odděleně. Tento předpoklad je málo pravděpodobný, ale i přesto je vhodné zjistit, zda takový model nevykazuje určitou platnost měření, a výsledky následně porovnat s modelem, kde se korelace mezi faktory připustí. Zkoumanými faktory v tomto případě jsou původní dimenze hmotného zajištění, spolehlivosti, odpovědného přístupu, pocitu jistoty a empatie. Zkoumaný model je pro připomenutí uveden na obrázku 30.

Obrázek 30: Koncept pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory



Původní model s nulovou korelací mezi faktory je vyhodnocen pomocí indexu fitu v tabulce 147. Tento model vykazuje o něco lepší indexy fitu než modely předešlé, kdy RMSEA (0,040) a SRMR (0,031) vykazují hodnoty pro přijetí modelu. Nicméně Chí-kvadrát vykazuje hodnotu velmi vysokou, a to 927,28, a CFI (0,884) či TLI (0,846) zase nízkou, což naopak poukazuje na neplatnost tohoto modelu.

Tabulka 147: Indexy fitu u pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

<b>Chí-kvadrát</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>
927,28	0,884	0,846	0,040	0,031

Vzhledem k tomu, že model vykazuje dvě obstojné hodnoty indexu fitu, je vhodné podrobně prozkoumat jednotlivé faktorové zátěže modelu (viz tabulka 148). V tomto případě je nutné najít hodnoty, které vykazují nízkou míru měření jednotlivých faktorů, tedy korelace mezi faktorem a indikátorem bude na nízké úrovni.

Tabulka 148: Faktorové zátěže u pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Faktor 1		Faktor 2		Faktor 3		Faktor 4		Faktor 5	
X1	0,875	X5	0,794	X10	0,907	X14	0,967	X18	0,809
X2	0,703	X6	0,842	X11	0,795	X15	0,902	X19	0,762
<b>X3</b>	<b>0,005</b>	X7	0,810	X12	0,793	X16	0,946	X20	0,813
X4	0,781	X8	0,882	<b>X13</b>	<b>0,007</b>	X17	0,855	X21	0,835
		X9	0,916					X22	0,694

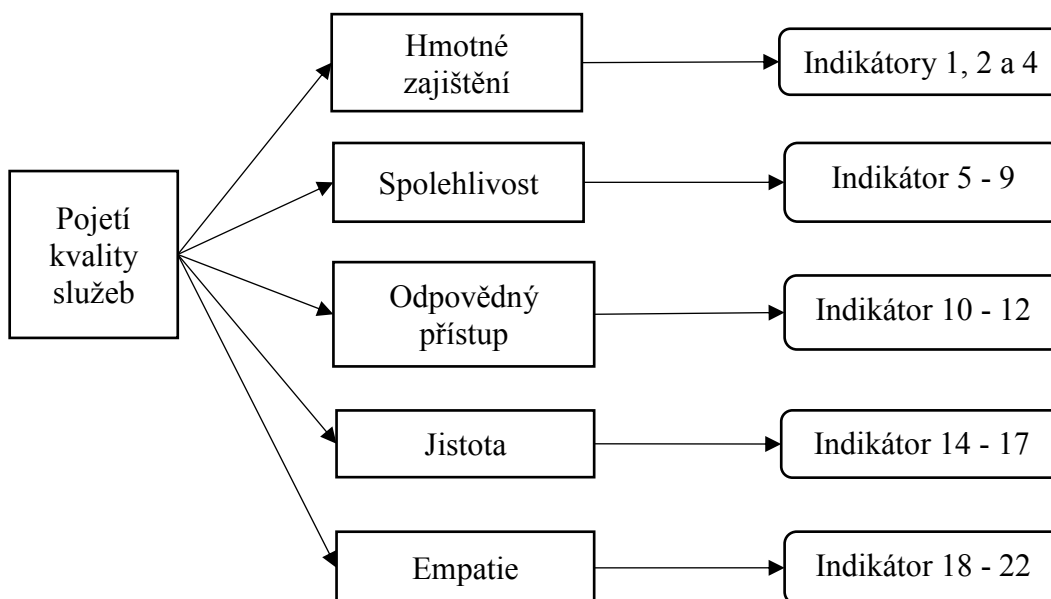
Faktorové zátěže v tomto modelu vykazují relativně vysoké hodnoty, které potvrzují, že jednotlivá tvrzení skutečně měří požadované faktory. Většina hodnot přesahuje přijímanou hodnotu 0,6. I přesto se v modelu vyskytují dva indikátory, které vykazují nízkou korelací mezi indikátorem a faktorem. U indikátoru hřiště (0,005) a u indikátoru adekvátní reakce na potřeby rodičů a dětí (0,007) hodnoty vykazují téměř nulový vzájemný vztah mezi indikátorem a faktorem. I když se ze sémantického hlediska zdá zjevné, že hřiště a hmotné zajištění či adekvátní reakce učitelů na potřeby rodičů a dětí a odpovědný přístup spolu souvisí, bude v dalším kroku otestován model, který vynechá oba tyto indikátory.

## 7.4 Modifikovaný pětifaktorový model s nulovou korelací mezi faktory

Na základě výsledků předchozího modelu byl tento upraven, kdy první dimenzi hmotného zajištění měří pouze 3 indikátory a třetí dimenzi odpovědného přístupu také pouze tři. Vynechány byly indikátory s nízkou korelací vůči svému faktoru. Upravený model je znázorněn na obrázku 31.



Obrázek 31: Koncept modifikovaného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory



Původní model s nulovou korelací mezi faktory je vyhodnocen pomocí indexu fitu v tabulce 149.

Tabulka 149: Indexy fitu u modifikovaného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

<b>Chí-kvadrát</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>
613,12	0,893	0,866	0,032	0,021

Chí-kvadrát se u tohoto modelu výrazně snížil, z čehož se dá předpokládat, že model bude lepší. Dobrý výsledek vykazuje také index fitu RMSEA. I u ostatních indexů došlo ke zlepšení, a proto je vhodné podrobně prozkoumat jednotlivé faktorové zátěže modelu v tabulce 150. V tomto případě je nutné najít hodnoty, které vykazují nízkou míru měření jednotlivých faktorů, tedy korelace mezi faktorem a indikátorem bude na nízké úrovni.

Tabulka 150: Faktorové zátěže u modifikovaného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

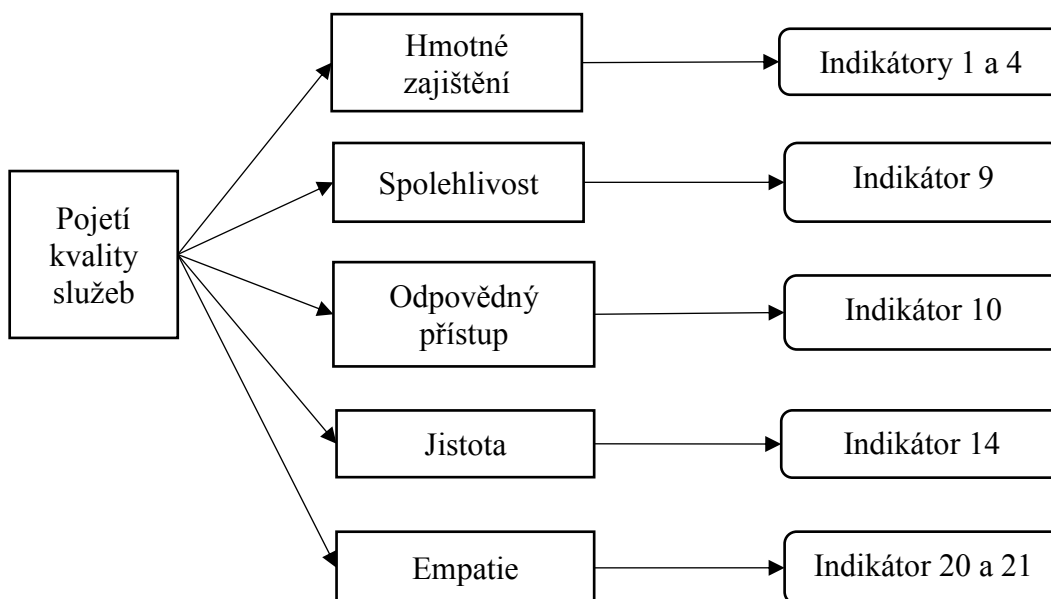
<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>	<b>Faktor 4</b>	<b>Faktor 5</b>
X1 0,876	X5 0,795	X10 0,908	X14 0,967	X18 0,811
X2 0,704	X6 0,843	X11 0,795	X15 0,903	X19 0,763
	X7 0,811	X12 0,794	X16 0,947	X20 0,813
X4 0,784	X8 0,882		X17 0,856	X21 0,836
	X9 0,917			X22 0,695

Faktorové zátěže zde vykazují kvalitní hodnoty a dá se tedy říci, že jednotlivá tvrzení opravdu vystihují daný faktor. Všechny hodnoty zde přesahují hodnotu 0,7, která je brána jako hranice mezi ideálním a neideálním indikátorem. Vzhledem k vysokým hodnotám korelace mezi jednotlivými indikátory a faktorem se dá i uvažovat o relativním zjednodušení modelu. Například vysoká korelace mezi indikátorem 9 a faktorem 2 poukazuje na možnost, že by tento faktor mohl být měřen pouze tímto indikátorem. Podobná situace se nabízí také u indikátoru 10 a faktoru 3 či indikátoru 14 a faktoru 4. U prvního faktoru by pak pro jeho změření mohla stačit kombinace indikátorů 1 a 4. Faktor 5 může být měřen indikátory 20 a 21.

## **7.5 Zjednodušený pětifaktorový model s nulovou korelací mezi faktory**

Vzhledem k relativně dobrým indexům fitu a vysokým korelacím mezi indikátory a faktory se předchozí model zdá být použitelný. I proto je vhodné uvést alespoň teoretický náhled druhé modifikace se sníženým množstvím indikátorů (viz obrázek 32).

Obrázek 32: Koncept zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory



Tento zjednodušený pětifaktorový model s nulovou korelací mezi faktory je vyhodnocen pomocí indexů fitu v tabulce 151.

Tabulka 151: Indexy fitu u zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

<b>Chí-kvadrát</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>
113,12	0,92	0,91	0,004	0,019

Chí-kvadrát se u tohoto modelu opět značně snížil na hodnotu 113,12, což ovšem kvůli snížení počtu indikátorů neznamená, že celkově je model lepší. Nicméně čtyři další indexy vykazují obstojné hodnoty, neboť CFI vykazuje 0,92, TLI 0,91, RMSEA 0,004 a SRMR 0,019. Celkově se tedy model z pohledu konceptuální ekvivalence zdá být v pořádku. Pro ucelenost jsou v tabulce 152 uvedeny jednotlivé faktorové zátěže modelu.

Tabulka 152: Faktorové zátěže u zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>	<b>Faktor 4</b>	<b>Faktor 5</b>
X1 0,879		X10 0,918	X14 0,969	
				X20 0,815
X4 0,811				X21 0,841
	X9 0,919			

I faktorové zátěže potvrzují, že jednotlivé indikátory měří příslušné faktory. Hodnoty uvedené v tabulce 152 vykazují silnou korelaci mezi indikátory a faktory. Tento model se tedy zdá být ideální pro zjištění pojetí kvality služeb. I přesto byl v rámci této studie proveden explorativní náhled na problematiku, a to hlavně z důvodu specifičnosti České republiky.

## 7.6 Explorativní přístup k modelu

Výsledky explorativní faktorové analýzy ukázaly, že v datech nelze identifikovat více než 5 faktorů. Níže uvedené faktory neodpovídají původním pěti faktorům, jak je patrné z tabulky 153, kde jsou uvedené korelace přesahující hodnotu 0,100.

Tabulka 153: Standardizované faktorové zátěže

	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>	<b>Faktor 3</b>	<b>Faktor 4</b>	<b>Faktor 5</b>
X1		0,149		0,308	
X2		0,139	-0,127	<b>0,439</b>	0,252
X3			<b>0,965</b>	0,150	0,190
X4					<b>0,451</b>
X5		0,151			0,281
X6				<b>0,390</b>	
X7		0,303			<b>0,299</b>
X8		0,229		0,242	
X9	0,113	0,224		0,127	
X10		0,289			
X11	0,267	0,319		0,155	
X12	0,277	0,252			0,247
X13	<b>0,975</b>	0,108	0,171		
X14			0,161		
X15	0,138			0,268	
X16		0,141		<b>-0,166</b>	
X17		0,346		0,150	
X18		0,401		0,132	
X19		<b>0,455</b>	-0,101	0,127	
X20		<b>0,406</b>			
X21	<b>0,367</b>				0,135
X22		0,355		0,223	<b>-0,350</b>

Výsledné faktorové zátěže vypovídají o jiných dimenzích hodnocení, než předpokládal původní model. Níže je nastíněna interpretační cesta, která popisuje, jak lze na výsledné faktory pohlížet. Celkové odlišnosti od amerického modelu lze vysvětlit zejména očekáváními rodičů od soukromých školek v opozici k očekáváním od státních zařízení. Hlavní faktory se týkají proklientského přístupu, individuálního přístupu, zda je k dispozici hřiště, profesionálního – ambiciózního přístupu a nabídky pohybových aktivit. Celkově uvedených pět faktorů vyčerpává 23,7 % rozptylu v datech.

Hned první faktor, který vyčerpává nejvíc variance, je sycen zejména těmito indikátory:

- Indikátor 13 - Zaměstnanci mateřské školy mají podle mého názoru být vždy připraveni okamžitě reagovat na potřeby rodičů a dětí.
- Indikátor 21 - Učitelé mateřských škol mají podle mého názoru mít vždy porozumění pro specifické potřeby rodičů i dětí.

I z pohledu dalších významných zátěží tohoto faktoru je viditelné, že spojujícím prvkem hodnocení je zde role zaměstnanců školky, kteří z pohledu rodičů mají vystupovat až proklientsky. Tento fakt může odrážet právě to, že se jedná o soukromé mateřské školy. Rodiče tak hodnotí instituce pohledem placené služby, kde očekávají servisnější chování zaměstnanců ve vztahu právě k nim – rodičům, klientům. Faktor je sycen otázkami, které v původním modelu tvořily faktor odpovědného přístupu. V českém prostředí je ale lze spíše nazvat faktorem servisního či proklientského přístupu.

Druhý faktor sytí především tato tvrzení:

- Indikátor 19 - Učitelé mateřských škol mají dle mého názoru řešit vzniklé problémy diskrétně a v soukromí.
- Indikátor 20 - Mateřská škola má dle mého názoru v oblasti poskytovaných pohybových aktivit vždy respektovat zájmy rodičů a jejich dětí.

Čtyři otázky z pěti v dimenzi empatie jsou zároveň syceny tímto faktorem. S jistou mírou volnosti v interpretaci lze tento faktor nazvat jako faktor individuálního přístupu. Právě individuální přístup může být slabou stránkou větších tříd státních mateřských škol, kde je běžný počet 25 dětí

na třídu. Z tohoto pohledu tedy dává smysl, že rodiče se liší právě z pohledu toho, jak moc kladou důraz v hodnocení na individuální přístup.

Třetí faktor jednoznačně sytí pouze toto tvrzení:

- Indikátor 3 - Mateřská škola má podle mého názoru mít na pozemku či v jeho bezprostřední blízkosti hřiště, kde se děti mohou věnovat pohybovým aktivitám.

U menších mateřských škol, které mohou mít výhodu individuálního přístupu, může být existence dostatečně velkého a vybaveného hřiště jako takové důležitým tématem. Původně tento indikátor měřil hmotné zajištění, nicméně nasycení faktoru poukazuje na fakt, že pokud jsou rodiče spokojeni s hřištěm, s největší pravděpodobností budou spokojeni se všemi sportovišti, které mateřská škola využívá. Tento faktor se může nazvat jako sportoviště.

Čtvrtý faktor je sytěn zejména těmito indikátory:

- Indikátor 2 - Personál mateřské školy má podle mého názoru mít vždy profesionální vzhled odpovídající poskytované službě.
- Indikátor 6 - Podle mého názoru mají být zaměstnanci mateřské školy vždy ochotni pomoci rodičům i dětem při řešení problémů.

Opět při volnější interpretaci lze usoudit, že se jedná o faktor profesionality. Dimenzi s negativní zátěží sytí otázka:

- Indikátor 16 - Učitelé mateřské školy mají dle mého názoru být vždy zdvořilí (slušní) k dětem i rodičům.

Právě na kontrastu chladnější profesionality na jedné straně a vřelé slušnosti na druhé straně lze usoudit, že se jedná o faktor profesionality, který může souviset s ambicemi rodičů u sportovně zaměřených mateřských škol.

Pátý faktor se celkem jednoznačně vztahuje k výběru pohybových aktivit. Hlavní zátěže představují tyto indikátory:

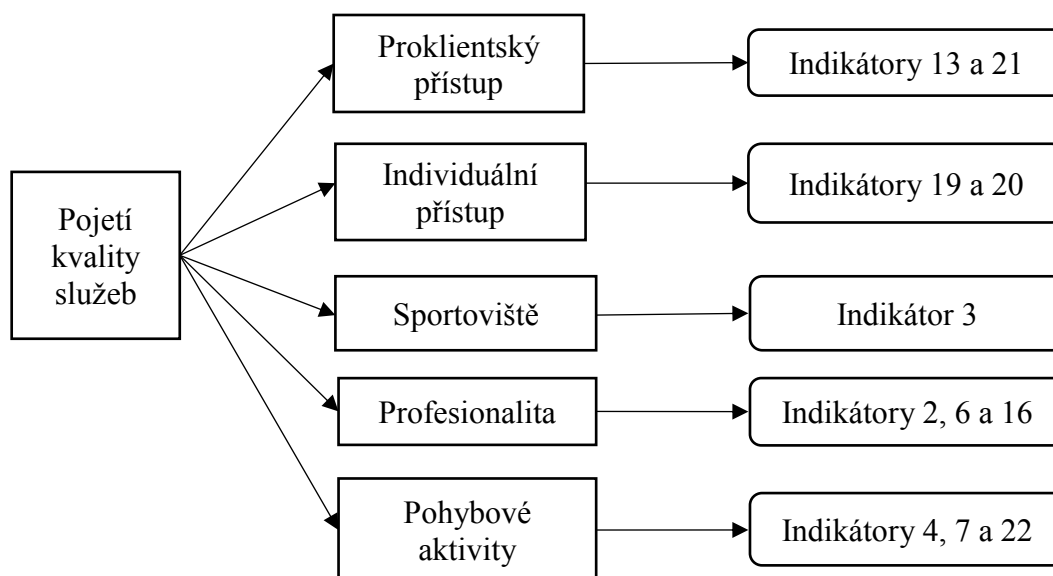
- Indikátor 4 - Mateřská škola má podle mého názoru mít přehlednou a pravidelně aktualizovanou internetovou prezentaci (web, sociální sítě).
- Indikátor 7 - Mateřská škola má podle mého názoru vždy nabízet široký výběr pohybových aktivit pro děti.

A dále s negativní zátěží:

- Indikátor 22 - Mateřská škola má podle mého názoru nabízet pohybové aktivity pro děti v různých časech, aby si rodiče mohli vybírat.

Navrhovaný model dle explorativní faktorové analýzy je zachycen na obrázku 33.

Obrázek 33: Koncept pětifaktorového modelu dle EFA



Tento zjednodušený model se skládá z 11 indikátorů, je o polovinu kratší a jeho využití se z pohledu soukromých mateřských škol zdá logické. V tabulce 154 jsou uvedeny jednotlivé indexy fitu, které reprezentují koncept pětifaktorového modelu dle explorativní faktorové analýzy (EFA).

Tabulka 154: Indexy fitu u pětifaktorového modelu dle EFA

<b>Chí-kvadrát</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>
282,59	0,89	0,76	0,048	0,036

Tento model vykazuje relativně dobré indexy fitu u Chí-kvadrát statistiky, kdy hodnota 282,59 může být při stupni volnosti 131 považována za dobrou. Podobně kvalitní hodnoty vykazují také indexy fitu RMSEA (0,048) a SRMR (0,036). Naopak indexy fitu CFI (0,89) a TLI (0,76) vykazují hodnoty, které model nepotvrzují. S přihlédnutím k teoriím Finneyho a Distefana (2006),



kteří považují dobré hodnoty indexu fitu u minimálně 3 z 5, pak může být výše uvedený model brán za vhodný pro měření kvality služeb.

## 8 Diskuze

Obecně se téma posuzování kvality služeb určených malým dětem rodiči zdá být složité. Je to také hlavní důvod, proč se této problematice a subjektivnímu posuzování kvality sportovních služeb nikdo nevěnuje. Naopak objektivnímu hledisku se věnuje řada výzkumníků z celého světa, jako jsou Tonge, Jones a Okely (2016), Williams, Pfeiffer, O'Neill, Dowda, McIver, Brown a Pate (2008), Tsiskari, Tsiotras a Tsiotras (2006) či Thomas, Nelson a Silverman (2005), kteří řeší obecné poskytování pohybových aktivit. Dále pak existují výzkumníci (Ward, Vaughn, McWilliams a Hales, 2010; Story, Kaphingst a French, 2006), kteří se soustředí na posuzování kvality poskytovaných služeb ze zdravotního pohledu, tedy hodnotí, zda má pohybová aktivita pro děti objektivní přínos. Poslední skupina odborníků (Thorsen a DeVore, 2013; Park, Turnbull, Park, 2001) se specializuje na malé děti s drobnými či těžšími postiženími a hodnotí kvalitu poskytovaných služeb z pohledu přínosu dětem v rozvoji psychomotorickém, psychosociálním či anatomicko-fyziologickém.

Celkově je problematický i samotný termín „kvalita služeb“, kde autoři působící v marketingu nedokáží termín přesně definovat, a shodnou se pouze na faktu, že kvalitu by měl posuzovat ten, kdo za ni platí, tedy zákazník (Šíma a Ruda, 2019; Šíma, 2016; Jemmasi, Strong a Taylor, 2011; Carrillat, Jaramillo a Mulki, 2009; Cronin, Brady a Hult, 2000; Parasuraman, Zeithamlová a Berry, 1994; Chelladurai, 1992). Kvalita služeb je tak často označována jako vnímání poskytované služby, kde zákazník posuzuje dokonalost ze svého subjektivního pohledu. Výše uvedení autoři se shodují, že zákazník vždy hodnotí službu na základě svých předchozích intencí či zkušeností. Autoři se ovšem neshodnou na skutečnosti, zda se v rámci hodnocení má zkoumat jak zákazníkovo očekávání, tak vnímání, či stačí pouze měřit vnímání, kde již respondenti svá očekávání vyjadřují. Zastánci zjednodušeného měření (Popp, Woratschek; 2017, Woratschek, Ströbel a Durchholtz (2013); Cronin a Taylor, 1994) argumentují tím, že měření očekávání zbytečně prodlužuje již tak dlouhý dotazník a samotné získané výsledky nejsou pro další využití relevantní. Oproti tomu stojí Šíma (2016), Young (2000), Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1988), kteří naopak tuto část měření považují za důležitou, jelikož díky získání informací o očekávání

mohou manažeři lépe definovat místa, kde není naplněno zákaznicko očekávání. Autor této disertační práce zvolil pro měření kvality služeb komplexnější měření metodou SERVQUAL, protože v oblasti mateřských škol nejsou zákazníci často přítomni přímé spotřebě služby, a proto je vhodné znát i přesná očekávání rodičů. Dá se předpokládat, že v oblasti, kde si rodiče platí za poskytované služby budou mít i přehnaná očekávání. Výše prezentovaný výzkum tento předpoklad potvrdil. Z tohoto důvodu také byla zvolena metoda SERVQUAL, neboť patří mezi nejuznávanější metody pro hodnocení kvality služeb a ve sportovním prostředí byla již mnohokrát využita (Šíma, 2016; Süleyman, 2012; Ruda, Augustová, Šíma, 2012; Donne, 2009; Javadein, Khanlari a Estiri, 2008; Robinson, 2006; Kouthouris a Alexandris, 2005; Howat, Murray a Crilley, 1999; Wright, Duray a Goodale, 1992).

Tato práce také dochází k závěru, že pohled Poppa a Woratscheka (2017) či Cronina a Taylorse (1994), kteří odmítají měření očekávání kvality služeb, neplatí v každém prostředí poskytovaných služeb. Tato práce se s výše uvedenými autory ztotožňuje pouze u služeb, kde dochází k nízké interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. U těchto služeb není možné žádným přímým způsobem ovlivňovat zákaznicko očekávání a tím dále působit na výslednou spokojenost zákazníka. Příkladem této služby může být zážitková jízda sportovním automobilem, kde se nepředpokládá, že by zákazník danou službu pravidelně využíval. Naproti tomu stojí služby, kde dochází k intenzivní interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem, jako je tomu v mateřských školách. Zde může management přímo působit na očekávání rodičů, a proto je vhodné očekávání měřit. Pokud tedy může vedení jakékoli organizace přímo a pravidelně působit na očekávání zákazníka, pak se jistě vyplatí komplexnější šetření, které metoda SERVQUAL poskytuje.

U tohoto výzkumu je nutné připustit, že posuzování služeb rodiči je do jisté míry zkresleno, protože zde stojí pouze v pozici zákazníka a nikoli spotřebitele pohybových služeb. Hlavně doplňující komentáře uvedené na konci hodnocení jednotlivých dimenzí prozradily, že některá tvrzení rodičů jsou zkreslená. Tato studie tedy potvrdila domněnky Pelsmackera, Geuense a Bergha (2017), kteří upozorňují na problematiku hodnocení kvality služeb, pokud zákazník není totožný se spotřebitelem. I přesto se výsledky tohoto výzkumu musí brát vážně,

protože soukromé mateřské školy jsou mimo jiné ziskové společnosti a musí zde být dodržen obecný rámec ziskovosti podniku (Heskett, Sasser a Schleisinger, 1997) či řetězec pro dosahování zisků ve službách (Kotler, 2007), kde vystupuje pouze platící zákazník a nikoli spotřebitel. Jak uvádí Kislingerová (2008), jediná cesta k ziskovosti vede skrz spokojenost zákazníka s poskytovanou službou, tedy jeho subjektivním posouzením.

Vzhledem k původu metody, která byla vyvinuta v USA je nutné zvážit i možnost převoditelnosti této metody do prostředí České republiky. Je tomu hlavně proto, že existují autoři (Kim a Berry, 1993), kteří upozorňují na nemožnost převedení metod kvůli kulturním rozdílům. Tito autoři upozorňují na velké rozdíly mezi zeměmi rozvinutými a rozvojovými. Vzhledem k tomu, že v České republice byla dokončena transformace k tržnímu řízení ekonomiky a aktuálně se ČR řadí mezi rozvinuté ekonomiky, nelze toto tvrzení v rámci této studie považovat za zásadní. I přesto je nutno připustit, že očekávání i vnímání zákazníků na americkém trhu bude vyšší než v ČR. Metoda SERVQUAL nicméně řeší hlavně rozdíly mezi očekáváním a vnímáním kvality služeb, a proto vyšší americké očekávání nemá zásadní vliv na transkulturní převod dotazníku. Kromě kulturních hledisek převod dotazníku řeší i problematiku sémantiky. Zde má metoda SERVQUAL relativní výhodu v jednoznačnosti tvrzení v anglické původní verzi. U překladu dotazníku nedošlo k žádnému zádrhelu, pouze se zvažovalo využití českého termínu vcítění, které nakonec bylo nahrazeno původním anglicismem empatie. U přeloženého dotazníku SERVQUAL se nepotvrzuje Quineova myšlenka neurčitých překladů (Quine, 1992), kde tvrdí, že jedna věta může být plnohodnotně přeložena do několika objektivně neslučitelných překladů. Zde se všichni tři překladatelé z pohledu sémantiky shodli. Pohled normativního převodu dotazníku s sebou přinášel několik potenciálních problémů, na které upozorňuje Dušková (2012), a to problematiku anglického pozitivizmu a českého negativismu. Tento problém se ve výzkumu objevil, i když jen nepřímo. Tato česká charakteristika mohla být pozorována u odpovědí a doplňujících hodnocení, kde se respondenti vyjadřovali hlavně negativně. V oblasti překladu tento normativní problém nebyl vnímán, a to hlavně z důvodu, že celý dotazník je sepsán kladně. Studie nepotvrdila ani druhé tvrzení Duškové (2012), že česká nátura je spíše

skromná. Výsledky ve většině případů vykazují velice vysoké očekávání i vnímání služeb a skromnost z výsledků není patrná, spíše naopak. Tato studie z normativního hlediska souhlasí s Vokáčovou (2013), která uvádí, že Češi často nedokáží říci ne. Studie toto potvrzuje hned dvakrát. Toto tvrzení je podloženo vysokou návratností dotazníků, která se přiblížila ke 100%, z čehož plyne, že rodiče nebyli ochotni dotazníkové šetření odmítnout. Druhý důvod potvrzení lze nalézt v samotných výsledcích, kdy se ani jeden z respondentů nevyjádřil zásadně negativně a například zvažoval okamžitý odchod ze zkoumané instituce.

Upravená pilotní verze dotazníku SERVQUAL byla v rámci tohoto výzkumu testována v 10 soukromých mateřských školách, kde byly zjišťovány postoje rodičů k poskytovaným sportovním službám. Výsledky marketingového výzkumu poukazují, že rodiče mají ve většině případů spíše vyšší očekávání než samotné vnímání kvality služeb. Většinou rodiče i tak uváděli spíše krajní hodnoty +3 či se k nim blížili. V oblasti očekávání pak u některých indikátorů měli až přehnané očekávání, které se blížilo maximální hodnotě, což byl pak důvod k vytvoření negativních mezer. Vysoké očekávání rodičů je v tomto případě logické, protože již z lidské přirozenosti plyne, že každý rodič si přeje pro své dítě vždy to nejlepší, a pokud se rozhodne pro svého potomka zaplatit jakoukoli službu, tak jeho očekávání ještě vzroste. Pro mateřské školy je tak velmi těžké rodiče překvapit a předčit jejich očekávání. I přes toto všechno se nedá říci, že rodiče s kvalitou poskytovaných služeb byli nespokojeni, a to hlavně proto, že celková mezera kvality vykazuje pouze lehce zápornou hodnotu -3,29. Výsledky tohoto marketingového šetření se dají srovnat s ostatními studiemi směřujícími do oblasti, kde si zákazníci platí službu opakovaně, a organizace jsou závislé na vytvoření loajality. V tomto případě je možné uvést, že výsledky plně korespondují s výsledky podobných studií (Šíma, 2016; Lan, 2013; Soita, 2012; Javadein, Khanlari a Estiri, 2008; Murray a Howat, 2002).

Podobně se dají výsledky studie srovnat s šetřeními, které byly provedeny ve státních mateřských školách (Ruda, 2018; Šubr, 2014; Pivcová, 2014; Pavlík, 2013). Výše zmíněné studie vykazovaly podobné výsledky z pohledu vytváření negativních mezer. I ve státních mateřských školách často nedochází k naplnění očekávání rodičů. Nicméně se zde objevuje rozdíl v tom, že rodiče, kteří umístí u

své děti do soukromých mateřských škol a za pohybové služby si platí, mají značně vyšší očekávání.

Někteří autoři (Pivcová, 2014; Soita, 2012; Javadein, Khanlari a Estiri, 2008) uvádí zajímavý paradox, že zákazníci menších institucí s horším vybavením vykazují vyšší subjektivní spokojenost s poskytovanými službami, i když objektivně organizace nabízejí služby s nižší kvalitou. Autoři uvádějí, že důvodem tohoto paradoxu je nižší očekávání zákazníků menších institucí, a zároveň říkají, že výsledky jsou také ovlivněny umístěním institucí v místech s nižší mírou substitutů. I přesto, že ve zkoumaném vzorku byly zastoupeny větší i menší mateřské školy, se v tomto odvětví tento paradox nepotvrdil. Opak se objevuje u indikátorů, které řešily individuální přístup, kde rodiče dětí navštěvujících menší mateřské školy měli o něco málo vyšší očekávání než u mateřských škol větších. Tabulka 155 zachycuje zjednodušené průměrné výsledky u jednotlivých mateřských škol.

Tabulka 155: Průměrné hodnoty očekávání a vnímání v jednotlivých mateřských školách

<b>Mateřská škola</b>	<b>Očekávaná kvalita</b>	<b>Vnímaná kvalita</b>	<b>Výsledná mezera</b>
MŠ Pro Family	2,14	1,97	-0,17
MŠ B Fresh	2,37	2,02	-0,35
MŠ Bambíno	2,01	1,91	-0,10
MŠ Monty School	2,11	1,90	-0,21
MŠ PlayWisely	2,44	1,74	-0,70
MŠ Happy Point	2,53	1,84	-0,69
Montessori školy Andílek	1,9	1,95	0,05
MŠ Little Gate	2,06	1,94	-0,12
MŠ Trojská labuť	2,01	2,08	0,07
MŠ Smiling Baby School	1,96	1,73	-0,23

Z tabulky 155 je patrné, že nejvyšší očekávání mají rodiče u nejmenší zkoumané mateřské školy Happy Point. Zjednodušená interpretace výsledků poukazuje, že nejspokojenější jsou rodiče dětí navštěvujících MŠ Trojská labuť (0,07) a nejméně spokojeni jsou rodiče dětí v mateřské škole PlayWisely (-0,70). Je zde patrné, že u menších mateřských škol mají rodiče vyšší očekávání než u větších. I přesto je potřeba podotknout, že toto zjednodušené hodnocení je do jisté míry zkreslené, protože plně nekorresponduje s konceptem modifikované metody SERVQUAL prezentované Parasuramanem, Zeithamlovou a Berryem (1988). Tento koncept byl podrobně popsán v kapitole 4.2.1. Tato metoda kromě samotného posuzování řeší také důležitost jednotlivých dimenzí, a tím upravuje výsledné mezery zkoumání u jednotlivých mateřských škol. Výsledné mezery jsou znázorněny v tabulce 156.

Tabulka 156: Výsledné mezery kvality služeb u zkoumaných mateřských škol

<b>Mateřská škola</b>	<b>Výsledná mezera</b>
MŠ Pro Family	-3,30
MŠ B Fresh	-6,32
MŠ Bambino	-1,87
MŠ Monty School	-4,46
MŠ PlayWisely	-13,87
MŠ Happy Point	-12,83
Montessori školy Andílek	0,98
MŠ Little Gate	-1,89
MŠ Trojská labuť	0,73
MŠ Smiling Baby School	-4,02

Kladné mezery uvedené v tabulce 156 znázorňují největší spokojenost. Nejúspěšnější je tak mateřská škola Montessori Andílek s kladnou výslednou mezerou 0,98. Tento výsledek nekorresponduje se zjednodušeným hodnocením uvedeným v tabulce 155. Naopak nejhorší výsledky vykazuje v obou tabulkách

mateřská škola PlayWisely, kde výsledná mezera dle metodiky SERVQUAL vykazuje negativní hodnotu -13,87. Tedy i zde se potvrzuje, že menší mateřské školy vykazují spíše horší výsledky než mateřské školy větší.

Modifikovaný model využitý pro tuto studii se na první pohled zdá vcelku použitelný, i když model vykazuje pouze indexy fitu RMSEA (0,040) a SRMR (0,031), jenž hovoří ve prospěch přijetí modelu. Neplatnost modelu naznačuje velmi vysoká hodnota Chí-kvadrát (927,28), nízká hodnota CFI (0,884) či TLI (0,846), což naopak značí, že původní model převedený do českého prostředí je spíše neplatný. Při modifikaci modelu došlo ke zkvalitnění indexů fitu CFI (0,893), TLI (0,866) a u Chí-kvadrátu (613,12). Při zvážení postojů Muthéna a Muthéna (2017) či Hu a Bentlera (1999) ani tento modifikovaný model nepřesahuje u indexů fitu hraniční hodnoty 0,95. Třetí verze zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory (7 indikátorů) vykazuje indexy fitu, kde přijatelnou hodnotu kromě původních indexů fitu RMSEA (0,004) a SRMR (0,019) vykazuje také Chí-kvadrát (113,12). I CFI (0,92) a TLI (0,91) u tohoto modelu se blíží hraniční hodnotě 0,95. Vzhledem k tomu, že tři indexy fitu vykazují správné hodnoty, se dle Canguera a Ercana (2015) či Finneyho a Distefana (2006) tento model může považovat za použitelný.

I přesto byla v rámci této práce provedena explorativní faktorová analýza (EFA), která si dala za cíl identifikovat různé nové faktory, jak doporučuje například Blahuš (1985). EFA identifikovala pět nových faktorů (11 indikátorů), které vyčerpaly 23,7% rozptylu v datech, což Hox (1993) považuje za dostačující. I tento nový pětifaktorový model dle EFA vykazuje tři indexy fitu, které model přijímají (Chí-kvadrát 282,59, RMSEA 0,048 a SRMR 0,036). I zde se dá aplikovat Finneyho a Distefanova (2006) potvrzení modelu, kdy 3 indexy fitu z 5 znázorňují dobré hodnoty. I tento model může být brán za vhodný pro měření kvality služeb v soukromých mateřských školách.

Oba modely, které je možné z konceptuálního pohledu považovat za vhodné, snižují množství indikátorů, které měří kvalitu poskytovaných sportovních služeb z 22 na 11 EFA modelu a na 7 u zjednodušeného pětifaktorového modelu. To s sebou automaticky nese problematiku snížení získaných informací, které výzkumník či management mateřských škol potřebuje. Výhodou zde je, že vzhledem k rychlosti vyplnění dotazníku jistě nedojde ke snížení pozornosti



a motivace rodičů odpovídat bude po celou dobu na vysoké úrovni. Z obsahového pohledu tedy není možné získat komplexnější informace. Při využití těchto modelů se vedení mateřských škol pouze dozví, zda jsou rodiče s poskytovanou kvalitou spokojeni či nikoli. Jedná se tak o vhodné modely pro rychlé zjištění celkového pohledu rodičů. Mezi největší výhody nově vzniklých modelů jistě patří rychlost provedení šetření. Nicméně se musí vzít v potaz, že ubrání jakéhokoli indikátoru z dotazníku výzkumníkovi ubírá z komplexnosti získaných dat, a tím znesnadňuje managementu přesnou identifikaci problému, pokud v instituci je. Tento jev koresponduje se studií Voráčka (2016), který podobný jen identifikoval v prostředí působení sportovních osobností na nákupní preference mladé generace.

Pokud tedy bude mít vedení mateřských škol dostatek času a rodiče budou ochotni vyplňovat delší dotazník, je vhodné využít původní verzi dotazníku, která byla použita v této studii. I přesto, že model konceptuálně vykazuje určité odchylky od originální verze, sémanticky a normativně se dá považovat za účinný. Vedení mateřských škol díky němu získá komplexnější informace, kde mohou rodiče mimo statistické hodnocení také využít doplňkové kvalitativní odpovědi u jednotlivých dimenzí. U zjednodušených verzí se ztrácí komplexnost, protože všechny dimenze jsou měřeny pouze jedním či dvěma indikátory.

Poslední diskutovanou otázkou zůstává použitá sedmistupňová Likertova škála (-3 až +3). Po zvážení výsledků a chování respondentů se dá říci, že většina rodičů využívala krajní hodnoty, a to hlavně +3. Z tohoto důvodu by bylo nasnadě škálu snížit na pěti či dokonce čtyři stupně. Výsledky prezentované managementu soukromých mateřských při využití 5 či 4 stupňové škály by byly interpretovány velice podobně jako v případě škály sedmistupňové. Otázkou zůstává, zda by rodiče využívali krajní hodnocení, kdyby naopak možnosti odpovědi byly hodnoceny na desetistupňové škále. I přes výše uvedené úvahy je vhodné, aby škála zůstala sedmistupňová, a to z důvodu možného porovnávání jednotlivých studií, které byly provedeny jak v České republice (Šíma, 2014; Šubr, 2014; Pivcová, 2014; Pavlík, 2014), tak ve světě (Theodorakis, 2008; Lam, Zhang a Jensen, 2005; Yong, 2000; Parasuraman, Zeithamlová, Berry, 1988). Z pohledu přehlednosti výsledků se tedy vyplatí původní sedmistupňová Likertova škála.

## 9 Závěry

Disertační práce zkoumá prostředí kvalitu ve sportovním prostředí, což je oblast, hlavně v České republice, jen málo probíraná. Zejména se zaměřuje na hodnocení kvality sportovních služeb zákazníky, kteří nejsou současně spotřebiteli, jako je tomu v mateřských školách, kde závazné hodnocení vychází od rodičů.

Cílem této disertační práce bylo navrhnout vhodný postup pro měření kvality sportovních služeb v soukromých institucích specializujících se na předškolní vzdělávání v Praze z pohledu zákazníka. Pro splnění tohoto cíle byla mezikulturně přeložena metoda SERVQUAL a dále prakticky využita v 10 soukromých mateřských školách v Praze. Samotný dotazník byl rozšířen o možnost, kde se rodiče mohli ke každé dimenzi či k jednotlivým tvrzením konkrétně vyjádřit. Dotazník je obecně doporučován kombinovat s kvalitativními metodami, jako jsou například rozhovory. Možnost konkrétních komentářů tak funguje jako určitý mezikrok mezi kvantitativním a kvalitativním šetřením. Tato studie potvrdila, že doplňující komentáře dokáží ve většině případů plně či částečně vysvětlit zhoršené hodnocení rodičů.

Obecně se dá říci, že v průběhu převádění dotazníku, marketingového výzkumu či strukturálního modelování nedošlo k zásadním problémům, které by vedly k zamítnutí navrhovaného metodického postupu. Naopak studie potvrzuje, že zvolená metoda je vhodná pro měření kvality sportovních služeb v soukromých mateřských školách.

Provedeného marketingového výzkumu se zúčastnilo 510 rodičů, z toho 174 otců a 336 matek, již zastupovali 530 dětí (277 chlapců a 253 dívek). Většina rodičů uvedla, že má kladný vztah ke sportu či alespoň neutrální. Celkově se dá uvést, že rodiče jsou s poskytovanými službami ve vybraných soukromých mateřských školách spokojeni. Ani jedna mateřská škola zásadně nevykazuje negativní mezeru kvality. Celková mezera kvality všech zkoumaných mateřských školy vykazuje mírnou negativní hodnotu -3,29, což se dá považovat za mezeru zanedbatelnou. Zajímavé výsledky ukazuje zkoumání důležitosti jednotlivých dimenzí, neboť rodiče nejvíce zajímá pocit jistoty (22,75%) a nejméně spolehlivost (18,17%) a empatie (18,08%). I přesto se dá říci, že důležitost jednotlivých dimenzí je spíše marginální. Nejvyšší servské vykazuje nejméně

důležitá dimenze empatie, a to zanedbatelných -4,52. Naopak nejmenší servské (-1,82) se objevuje u nejdůležitější dimenze pocitu jistoty. Z výše uvedených čísel je patrné, že poskytované služby nemohou být posuzovány jako nekvalitní.

Prostředí soukromých mateřských škol se ukázalo jako velmi vhodné pro provádění dotazníkového šetření, protože rodiče většiny dětí velmi ochotně dotazník vyplnili, a proto se návratnost tohoto výzkumu blíží sto procentům.

## **9.1 Praktické přínosy disertační práce**

Samotný popsaný metodický postup je hlavním praktickým přínosem této disertační práce. Připravený dotazník může být bez jakékoli úpravy použit v jakékoli soukromé mateřské škole, a vedení si tak může lehce ověřit, zda jsou rodiče s poskytovanou kvalitou sportovních služeb spokojeni či nikoli. Získané výsledky jim poté pomohou ke zkvalitnění jejich služeb a tím vybudování loajality a zajištění budoucích zisků.

Jelikož je každá vyhodnocená mateřská škola popsána ve své vlastní kapitole, která zároveň přináší konkrétní návrhy pro jednotlivé školky, mohou se managementy jiných mateřských škol předem inspirovat a zavést tyto návrhy ve svých institucích na základě své iniciativy. Znamená to, že výše zhodnocené mateřské školy mohou být určitou inspirací pro ostatní soukromé mateřské školy, které chtějí poskytovat sportovní aktivity kvalitněji.

## **9.2 Teoretické přínosy disertační práce**

Hlavní teoretický přínos disertační práce spočívá ve vytvoření funkčního modelu pro měření kvality služeb v oblasti předškolního vzdělávání z pohledu zákazníka, kterým se v českém ani světovém prostředí nikdo nezaobíral. Oba koncepty, ať už zjednodušený pětifaktorový model dle EFA o jedenácti indikátorech (přijaty na základě tří vhodných indexů fitu) či původní pětifaktorový o dvaadvaceti indikátorech (přijaty na základě sémantické ekvivalence), ukazují teoretický rámec, jenž je možné dále rozvíjet.

K tomu teoreticko-metodologická část práce přináší obsáhlý popis v oblasti vlastností služeb, kde autor rozšiřuje obecně uznávaný počet pěti vlastností na sedm. Kapitola 4 přináší rozsáhlou rešerši metod vhodných k měření kvality

služeb z pohledu objektivního i subjektivního. Tato část podrobně představuje jednotlivé metody s jedinečnou grafickou konceptualizací modelů, ze které jsou patrné jednotlivé dimenze, a pokud existují tak i počty příslušných indikátorů. Podobně rozsáhlý přehled metod se v odborné literatuře dosud neobjevil. Snahou bylo představit různé alternativy k přijatému modelu SERVQUAL. Z výše uvedeného se dá předpokládat, že samotná problematika měření kvality služeb z pohledu zákazníka není zcela vyřešena a velmi dynamický rozvoj sportovních služeb obecně vytváří nutnost se i nadále této problematice věnovat z hlediska teoretického, aby poté v praxi mohlo docházet ke zkvalitnění řízení kvality služeb.

## Použitá literatura:

1. AC SPARTA PRAHA. (2008). *Partnerské školy*. [online]. [cit. 2017-10-23]. <<https://sparta.cz/cs/klub/akademie/partnerske-skoly>>.
2. AHIRE, S. L., GOLHAR, D. Y., WALLER, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*. 27(1), 23-56.
3. AL BASSAM, T., AL SHAWI, S. (2011). Analysing the Use of the SERVQUAL Model to Measure Service Quality in Specific-Industry Contexts, *Proceedings of 14th International Business Research Conference*, Dubai.
4. BATESON, J. E. G. (1999). Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the Traditional Disconfirmation Paradigm. *Journal of Business Research*. 44(1), 55-66.
5. BEHLING, O., LAW, K. S. (2000). *Translation Questionnaires and Other Research Instruments: Problems and Solution*. Thousand Oaks: Sage. 80s.
6. BERRY, J. W. (1990). Imposed etics, emics, derived etics: Their conceptual and operational status in cross-cultural psychology. In T.N. Headland, K. L. Pike a M., Harris (Eds.), *Emics and etics: The insider/outsider debate*. 28-47.
7. BERRY, L. L. (1979). Service Strategies in the 1980s. *Journal of Retail Banking*. 1(2), 1-10.
8. BERRY, L. L. (1986). Big Ideas in Service Marketing. *Journal of Consumer Marketing*. 3(2), 47-51.
9. BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press. 228s.
10. BESSOM, R., M., JACKSON, D., W. (1975). Service Retailing-A Strategic Marketing Approach. *Journal of Retailing*. 8, 137-149.
11. BETTMAN, J.R. (1979). *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Boston: Reading Mass Addison-Wesley. 402s.

12. BLAHUŠ, P. (1985). *Faktorová analýza a její zobecnění*. Praha: SNTL. 356s.
13. BOYLE, R., HAYNES, R. (2009). *Power Play: Sport, the Media and Popular Culture*. Edinburgh: Edinburgh University Press. 254s.
14. BRADY, M. K., CRONIN, J., JR. (2001). Some new thought on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*. 65(3), 33-49.
15. BRANDT, R.D. (1987). A procedure for identifying value-enhancing service components using customer satisfaction survey data, in Surprenant, C. (Ed.), *Add Value to Your Service*, American Marketing Association. 61-65.
16. BRANT, R.D. (1988). How service marketers can identify value enhancing service elements. *The Journal of Services Marketing*. 2(3), 35-41.
17. BRUHN, M., GRUND, M. A. (2000). Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS), *Total Quality Management*. 11(7), 1017-1028.
18. BRUHN, M. (2016). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Springer Gabler: Berlin. 631s.
19. CANGUR, S., ERCAN, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*. 14(1), 152-167.
20. CARR, C. (2007). The FAIRSERV model: Consumer reactions to services based on a multidimensional evaluation of service fairness. *Decision Sciences*. 38(1), 107-130.
21. CARRILLAT, F. A., JARAMILLO, F., MULKI, J. P. (2009). Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. 17(2), 95-110.

22. COHEN-CHARASH, Y., SPECTOR, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2), 278-321.
23. CRONIN, J. J., BRADY, M. K., HULT, G. T. M. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*. 76(2), 193-218.
24. CRONIN, J., TAYLOR, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance - based and Perceptions – Minus – Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*. 58(1), 125-131.
25. ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 240s.
26. ČÁSLAVOVÁ, E., PECINOVÁ, M., RUDA, T., ŠÍMA, M. (2018). Service quality in sport: A case study of golf resorts in the Liberec region. *Acta Universitatis Carolinae. Kinanthropologica*. 54(2), 137-148.
27. DALE, B. G., BOADEN, R. J., LASCELLES, D. M. (1994). Total quality management: an overview, in Dale, B. G. (Ed.), *Managing quality*, Prentice Hall International, Herts, 3-40.
28. DE RUYTER, K., WETZELS, M., BLOEMER, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*. 9(5), 436-453.
29. DING, L., VELICER, W. F., HARLOW, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 2(2), 119-143.
30. DISMAN, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 374s.
31. DONNE, K. (2009). ADVENTUREQUAL: an extension of the SERVQUAL conceptual gap model in young people's outdoor adventure. *International Journal of Sport Management and Marketing*. 6(3), 253-276.

32. DOVALIL, J. a kol. (2005). *Výkon a trénink ve sportu*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Olympia. 332s.
33. DOUGLAS, L., CONNOR, R. (2003). Attitudes to service quality-the expectations gap. *Nutrition and Food Science*. 33(4), 165-172.
34. DVOŘÁČEK, J., KAFKA, T. (2005). *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press. 236s.
35. DUFF, A. (2009). Measuring audit quality in an era of change: An empirical investigation of UK audit market stakeholders in 2002 and 2005. *Managerial Auditing Journal*. 24(5), 400–422.
36. DUŠKOVÁ, L. (2012). *Mluvnice současné angličtiny na pozadí češtiny*. Praha: Academia. 674s.
37. ENNEW, C. T., REED, G. V., BLINKS, M. R. (1993). Importance-Performance Analysis and the Measurement of Service Quality. *European Journal of Marketing*. 27(2), 59-70.
38. ERVAS, F. (2014). On Semantic and Pragmatic Equivalence in Translation. In Pasa, B. a Morra, L. (Eds.), *Translating the DCFR and Drafting the CESLA pragmatic perspective*. 87-101.
39. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. (1999). *The EFQM Excellence Model*. Brussels: EFQM Representative Office.
40. FEIGENBAUM, A. V. (1956). *Total quality control*. Harvard Business Review. 34(6), 93-101.
41. FEIGENBAUM, A. V. (1961). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill. 627s.
42. FINNEY, S. J., DISTEFANO, C. (2006). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock a R. O. Mueller (Ed.). *Structural equation modelling: second course*. 269-314. Greenwich: Information Age Publishing.
43. FORET, M. (2011). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. 3. vyd. 486s.



44. FORET, M. (2012). *Marketingový průzkum – Poznáváme svoje zákazníky*. Praha: Albatros Media. 116s.
45. FLYNN, B. B., SCHRÖDER, R. G. and SAKAKIBARA, S. (1994). A framework for TQMresearch and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*. 11(4). 339-366.
46. GASTER, L. (1996). Quality Services in Local Government: a Bottom-up Approach. *Journal of Management Development*. 15(2), 80-96.
47. GAUR, S.; AGRAWAL, R. (2006). Service quality measurement in retail store context: A review of advances made using SERVQUAL and RSQS. *The Marketing Review*. 6(4), 317-330.
48. GERBING, D. W., ANDERSON, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods and Research*. 21(2), 132-160.
49. GREMLER, D. D., BROWN, S.W. (1996). Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications: in *Advancing Service Quality: A Global Perspective*. *International Service Quality Association*. 171-180.
50. GRÖNROOS, C.A.(1984). Service Quality Model and Its Marketing Implication. *European Journal Marketing*. 18(4), 36-43.
51. GRÖNROOS, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MASS: Lexington Books. 298s.
52. GRÖNROOS, C. (1992). Service Management: A Management Focus for Service Competition. IN Lovelock, C.H. *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources* (Eds.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 9-16.
53. HALLER, S. (1998). *Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich*. Deutscher Universitäts-V erlag.
54. HAYWOOD-FARMER, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations & Production Management*. 8(6), 19-29.

55. HE, Y. (2015). Evaluation of Service Quality of Commercial Fitness Club Based on the QUESC Model. *The Open Cybernetics & Systemics Journal*. 9(1), 899-903.
56. HECZKOVÁ, M. (2004). *Marketing: Distanční studijní opora*. OPF Karviná, 282s.
57. HESKETT, J. L., SASSER, W. E., SCHLESINGER, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: Free Press. 320s.
58. HOX, J. J. (1993). Factor analysis of multilevel data: Gauging the Muthén model. In: J.H.L. Oud a R.A.W. van Blokland-Vogelzang, *Advances in longitudinal and multivariate analysis in the behavioral sciences*, Branch: ITS, s.141-156.
59. HOFFMAN, K. D., BATESON, J. E. G. (2010). *Service Marketing: Concepts, Strategies and Cases*. Boston: Cengage Learning. 480s.
60. HOWAT, G., MURRAY, D., CRILLEY, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers. *Journal of Park and Recreation Administration*. 17(2), 42-64.
61. HU, L., BENTLER, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 6(1), 1-55.
62. CHELLADURAI, P. A. (1992). Classification of sort and physical activity services: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*. 6(1), 38-51.
63. CHEN, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 14(3), 464-504.
64. CHLEBOVSKÝ, V. (2005). *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 196s.

65. CHOU, C. P., BENTLER, P. M. (1995). Estimates and tests in structural equation modeling. In R. H. Hoyle (Ed.). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications. 37-55.
66. JAVADEIN, S. R. S., KHANLARI, A., ESTIRI, M. (2008). Customer Loyalty in the Sport Service Industry: the Role of Service Quality, Customer Satisfaction, Commitment and Trust. *International Journal of Human Science*. 5(2), 1-19.
67. JEMMASI, M., STRONG, K. C., TAYLOR, S. A. (2011). Measuring Service Quality for Strategic Planning and Analysis in Service Firms. *Journal of Applied Business Research*. 10(4), 24-34.
68. JÖRESKOG, K. G. (1993). Testing structural equation models. In BOLLEN, K. A., LONG, S. J. (Eds.) *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage. 294-316.
69. KAAS, K. P., RUNOW, H. (1984). Wie Befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur-Verbraucher Zufriedenheit? *In die Betriebswirtschaft*. 44(33), 451-460.
70. KANDAMPULLY, J., SOLNET, D. (2018). *Service Management Principles for Hospitality and Tourism*. 3. vyd. Dubuque: Kendall Hunt Publishing. 344s.
71. KANG, G., JAMES, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*. 14(4). 266-277.
72. KANO, N., NOBUHIKU S., FUMIO, T., SHINICHI, T. (1984). Attractive Quality and Must-beQuality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 14(2), 39-48.
73. KIM, U., BERRY, J. (1993). *Indigenous Cultural Psychologies: Research and Experience in Cultural Context*. Newbury Park, CA: Sage. 518s.
74. KIM, D., KIM, S. (1995). QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centres in Korea, *Journal of Sport Management*. 9(2), 208-220.

75. KISLINGEROVÁ, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 294s.
76. KLINE, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. 4. vyd. New York: The Guilford Press. 534s.
77. KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing. 1048s.
78. KOTLER, P., AMSTRONG, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada. 864s.
79. KOTLER, P., KELLER, K. L. (2007). *Marketing management*. 12. vydání, Praha: Grada. 788s.
80. KOTLER, P., KELLER, K. L. (2013). *Marketing management*. 14. vydání, Praha: Grada. 816s.
81. KOUTHOURIS, C., ALEXANDRIS, K. (2005). Can Service Quality Predict Customer Satisfaction and Behavioral Intentions in the Sport Tourism Industry? An Application of the SERVQUAL Model in an Outdoors Setting. *Journal of Sport Tourism*. 10(2), 101–111.
82. KOZEL, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy možnosti*. Praha: Grada. 280s.
83. KRIŠTOFIČ, J. (2014). *Gymnastické posilování, Motoricko-funkční příprava*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze. 160s.
84. KRIŠTOFIČ, J. (2006). *Pohybová příprava dětí, Koordinační a kondiční gymnastická cvičení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 112s.
85. LACOBUCCI, D. (2010). Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology*. 20(1), 90-98.
86. LAM, E. T.C., ZHANG, J. J., JENSEN, B. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*. 9(2), 79-111.

87. LAN, J. (2013). Research on Gap Model Construction and Its Application Method of Comprehensive Sports Center Service Quality. *Advanced Science Letters*. 19(6), 1803-1806.
88. LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. (2006). *Vývojová psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 368 s.
89. LEBL, J., PROVAZNÍK, K., HEJCMANOVÁ, L., a kol. (2007). *Preklinická pediatrie*. 2. vyd. Praha Galén. 248s.
90. LEHTINEN, J. (1983). *Customer oriented service system*, nepublikovaný text, Service Management Institute, Helsinki.
91. LEVITT, T. (1981). Marketing Intangible Products and Product Intangibles. *Harvard Business Review*. 94-102.
92. LOŠŤÁKOVÁ, H. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 272s.
93. MATEIDES, A. (2001). *Spokojenosť zákazníka a metódy jej merania*. EPOS: Bratislava. 271s.
94. MATEIDES, A., ĎAĎO, J. (2002). *Služby*. 1.vyd. Bratislava: Epos (Ing. Miroslav Mračko). 750s.
95. MARSH, H. W., HAU, K. T., WEN, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*. 11(3), 320-341.
96. MCDONALD, M., SUTTON, W., MILNE, G. (1995). TEAMQUAL: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*. 4(2), 9-15.
97. MCDONALD, C. (2006). *Challenging Social Work: The Context of Practice*. Basingstoke Palgrave Macmillan. 256s.
98. MCDUGALL, G. H. G., LEVESQUE, T. J. (1994). A revised view of service quality dimensions: An empirical investigation. *Journal of Professional Service Marketing*. 11(1), 189-209.

99. MILLER, C. (1993). U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards. *Marketing News Journal*. 5(4), 23-67.
100. MONTESSORI ŠKOLY ANDÍLEK (2018). *O nás*. [online]. [cit. 2018-7-25]. Dostupné z: <<http://montessoriantilek.cz/>>.
101. MORIARTY, N., STOUGH, C., TIDMARSH, P., EGER, D., DENNISON, S. (2001). Deficits in emotional intelligence underlying adolescent sex offending. *Journal of Adolescence*, 24 (6), 743-751.
102. MŠ B FRESH (2018). *O nás*. [online]. [cit. 2018-5-6] Dostupné z: <<http://www.bfresh.cz/index.php>>.
103. MŠ BAMBÍNO (2018). *O nás*. [online]. [cit. 2018-7-25]. Dostupné z: <<https://www.skolkabambino.cz/o-nas>>.
104. MŠ HAPPY POINT. (2018). *O školce*. [online]. [cit. 2018-7-27]. Dostupné z: <<http://happypoint.cz/>>.
105. MŠ LITTLE GATE. (2018). *O nás*. [online]. [cit. 2018-7-27]. Dostupné z: <<http://www.kindergarten.cz/cs/clanek/o-nas>>.
106. MŠ Monty School Praha. (2018). *O nás*. [online]. [cit. 2018-7-25]. Dostupné z: <<https://www.monty-skolka.cz/o-nas/>>.
107. MŠ PLAY WISELY. (2018). *O nás*. [online]. [cit. 2018-8-16]. Dostupné z: <<https://ssp4.cz/>>.
108. MŠ PRO FAMILY (2018). *O nás*. [online]. [cit. 2018-6-6]. Dostupné z: <<https://www.profamily.cz/clanky/46-o-nas>>.
109. MŠ Smiling Baby School. (2018). *O školce*. [online]. [cit. 2018-7-6]. Dostupné z: <<http://www.smilingbabyschool.cz/cs/o-skolce/o-skolce.html>>.
110. MŠ TROJSKÁ LABUŤ (2018). *O nás*. [online]. [cit. 2018-9-9]. Dostupné z: <<http://www.trojskalabut.cz/o-nas/>>.
111. MŠMT (2017). *Rejstřík škola a školských zařízení*. [online]. [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <<https://profa.uiv.cz/rejskol/>>.
112. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, A. (2007). *Sport marketing*. 3rd ed. USA: Human Kinetics. 552s.

113. MURRAY, D., HOWAT, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*. 5(1), 25-43.
114. MUTHÉN, L. K., MUTHÉN, B. O. (2017). *Mplus User's Guide*. 8. vyd. Los Angeles, CA: Muthén a Muthén. 950s.
115. NABITZ, U., KLAZINGA, N., WALBURG, J. (2000). The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with the EFQM approach in health care. *International Journal for Quality in Health Care*. 12(3), 191-201.
116. NENADÁL J., PETŘÍKOVÁ R., HHUTYRA M., HALFAROVÁ, P. (2004). *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Výstup z projektu podpory jakosti č.4/4/2004*. Národní informační středisko pro podporu jakosti.
117. OAKLAND, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*. New York: Routledge. 4. vyd. 500s.
118. OLIVER, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*. 17(4), 46-49.
119. OLIVER, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston, MA: McGraw-Hill. 554s.
120. O'REILLY, N., BERGER, I. E., HERNANDEZ, T., PARENT, M. M., SEGUIN, B. (2012). Understanding adolescent sport participation through online social media. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2(1), 69-81.
121. PARASURAMAN, A., ZEITHAMLOVÁ, V. A., BERRY, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49(4), 41-50.
122. PARASURAMAN, A., ZEITHAMLOVÁ, V. A., BERRY, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumers perceptions of service quality, *Journal of Retailing*. 64(1), 12-40.

123. PARASURAMAN, A., ZEITHAMLOVÁ, V.A., BERRY, L.L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*. 58(1), 111-124.
124. PARK, J., TURNBULL, A. P., PARK, H. S. (2001). Quality of Partnerships in Service Provision for Korean American Parents of Children with Disabilities: A Qualitative Inquiry. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*. 26(3), 158–170.
125. PATTERSON, P. G., SPRENG, R. (1997). Modeling the Relationship between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to- Business, Services Context: An Empirical Examination. *International Journal of Service Industry Management*. 8(5), 414-434.
126. PAVLÍK, V. (2013). *Kvalita sportovních služeb v institucích určených pro děti ve věku 3-6 let (předškolní vzdělávání)*. Praha: Karlova Univerzita, Fakulta tělesné výchovy a sportu. 104s. Vedoucí bakalářské práce Tomáš Ruda.
127. PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. (2017). *Marketing Communications: A European Perspective*. 6. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall. 625.s.
128. PEREGRIN, J. (2003). *Filozofie a jazyk*. Praha: Triton. 216s.
129. PEREGRIN, J. (2005). *Kapitoly z analytické filozofie*. Praha: Filosofia. 320s.
130. PERIČ, T. (2008). *Sportovní příprava dětí*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s. 176s.
131. PERIČ, T., DOVALIL, J. (2010). *Sportovní trénink*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 160s.
132. PIVCOVÁ, A. (2014). *Kvalita sportovních služeb v institucích určených pro děti ve věku 3-6 let (předškolní vzdělávání)*. Praha: Karlova Univerzita, Fakulta tělesné výchovy a sportu. 75s. Vedoucí bakalářské práce Tomáš Ruda.



133. POPP, B.; WORATSCHEK, H. (2017). Consumer–brand identification revisited : An integrative framework of brand identification, customer satisfaction, and price image and their role for brand loyalty and word of mouth. *Journal of Brand Management*. 24(3), 250-270.
134. QUINE, W.V. (1992). *Pursuit of Truth*. Cambridge: Harvard University Press. 128s.
135. RITCHIE, B. W., BURNS, P. M., PALMER, C. A. (2005). *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice*. Wallingford: CABI Publishing. 256s.
136. ROBINSON, L. (2006). Customer Expectations of Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*. 6(1), 67-84.
137. ROSEN, L. D., KARWAN, K., SCRIBNER, L. (2003). Service quality measurement and the disconfirmation model: taking care in interpretation. *Total Quality Management*. 14(1), 3-14.
138. ROWE, D. CH. (2003). *Sport, Culture and the Media: The Unruly Trinity (Issues in Cultural and Media Studies)*. London: Open University Press. 193s.
139. RUDA, T. (2012). Service quality in sport and its impact for marketers. *Sborník příspěvků z mezinárodní studentské vědecké konference Scientia Movens*. Univerzita Karlova v Praze. 223-227.
140. RUDA, T., AUGUSTOVÁ, M., ŠÍMA, J. (2012) Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu. *Česká kinantropologie*. 16(4), 47-54 .
141. RUDA, T., ŠÍMA, J. (2017). Satisfaction Index and Its Usage in the Area of Sport. In B. G. Pitts a J. J. Zhang (Eds). *Global Sport Management Studies: Contemporary Issues and Inquiries*. Oxfordshire (107-119). UK: Routledge Publishers.
142. RUDA, T. (2018). Quality of sport services provided for preschool children at MŠ Trenčínská. *Journal of Diplomatic and Social Studies*. 2018, 1(1), 12-15.

143. RUST, R. T., OLIVER, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications form the frontier. In R. T. Rust a R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (1-19). Thousand Oaks: CA: Sage.
144. SCHERMELLEH-ENGEL, K., MOOSBRUGGER, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*. 8(2), 23-74.
145. SEDLÁČEK, J. (2006). *Základy auditu*. Brno: Masarykova univerzita. 172s.
146. SHAHIN, A. (2006). SERVQUAL and model of service quality gaps: A framework for determining and prioritizing critical factors in delivering quality services. in: Partha Sarathy V. (Ed.). *Service quality – An introduction* (117-131). Andhra Pradesh: ICFAI University Press.
147. SHANK, D.M. (2008). *Sports Marketing: A Strategic Perspective: International Edition*. New Persey: Pearson education. 480 s.
148. SLEPIČKOVÁ, I. (2000). *Sport a volný čas*. Praha: Karolinum. s. 111.
149. SOITA, P. W. (2012). Measuring Perceived Service Quality Using SERVQUAL: A Case Study of the Uganda Health and Fitness Sector. *International Journal of Business and Social Science*. 3(5), 261-271.
150. STORY, M. PH. D, KAPHINGST, K.M., FRENCH, S. (2006). The Role of Child Care Settings in Obesity Prevention. *The Future of Children*. 16(1), 143-168.
151. SWAN, J. E., COMBS, L. J. (1976). Product Perfotmance and Customer Satisfaction: A New Concept. *Journal of Marketing*. 25-33.
152. SHILBURY, D., WESTERBEEK, H., QUICK, S., FUNK, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*. 3. vyd. Sydney: Allen a Unwin. 340s.
153. STAUSS, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing ZFP*. 21(1), 5-24.

154. STORBACKA, K., LEHTINEN, J. (2001). *Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage Through Win-win Relationship Strategies*. B.m.: McGraw-Hill. 160s.
155. SÜLEYMAN, M. Y. (2012). Instruments for Measuring Service Quality in Sport and Physical Activity Services. *Collegium antropologicum*. 36(2), 689-696.
156. ŠÍMA, J. (2009). Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management. *Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni*.
157. ŠÍMA, J., RUDA, T. (2011). Customer Perception of Service Quality in Sport. *Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica*. 47 (2), 68-77.
158. ŠÍMA, J., RUDA, T. (2012). Conceptualization of Methods Designed to Evaluation Service Quality in Sport. *Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica*. 48(2), 146-155.
159. ŠÍMA, J., VORÁČEK, J., ČÁSLAVOVÁ, E., RUDA, T. (2013). *Sportovní marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 154 s.
160. ŠÍMA, J. (2014). *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Disertační práce. Praha: UK FTVS Praha. 268 s. Vedoucí disertační práce Eva Čáslavová.
161. ŠÍMA, J. (2016). *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 120s.
162. ŠÍMA, J., RUDA, T. (2018). SERVQUAL Model Used for Prediction of Customer Satisfaction in Czech Fitness Centers. *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Marketing Identity 2017: Online Rules*. Faculty of Mass Media Communication, University of Ss. Cyril and Methodius in Trnava, Slovakia.
163. ŠÍMA, J., RUDA, T. (2019). Using the SERVQUAL Model in Prediction of Customer Satisfaction in Czech Fitness Centres. *Management Studies*. 7(1), 42-49.
164. ŠTOCHL, J., MUSÁLEK, M. (2009). A Practical Guide to Pilot Standardization of Tests. *Acta Universitatis Carolinae*. 45(2), 5–15.

165. ŠUBR, V. (2014). *Kvalita sportovních služeb v institucích určených pro děti ve věku 3-6 let (předškolní vzdělávání)*. Praha: Karlova Univerzita, Fakulta tělesné výchovy a sportu. 45s. Vedoucí bakalářské práce Tomáš Ruda.
166. THEODORAKIS, N., KAMBITIS, C, LAIOS, A., KOUTELIOS, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*. 11(6), 413-438.
167. THEODORAKIS, N. (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer? *Managing Leisure*. 13(3), s. 162-176.
168. THEODORAKIS, N. D., KOUSTELIOS, A., ROBINSON, L., BARLAS, A. (2009). Moderating role of team identification on the relationship between service quality and repurchase intentions among Spectators of Professional Sports. *Managing Service Quality*. 19(4), 456-473.
169. THOMAS, J.R., NELSON, J.K., SILVERMAN, S.J. (2005). *Research Methods in Physical Activity*. 5. vyd. Champaign, IL: Human Kinetics. 472s.
170. THOMPSON, J. (2012). Comment The rates benefits of the new Enterprise Zones, *Journal of Urban Regeneration and Renewal*. 5(2), 108-109.
171. THORSEN, C. A., DEVORE, S. (2013). Analyzing reflection on/for action: A new approach. *Reflective Practice*. 14(1), 88-103.
172. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. (2009). *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. 240s.
173. TOMEŠOVÁ, E. (2005). *Tělesné sebepojetí a sebeúcta: Mezikulturní převod a validizace Profilu tělesného sebepojetí*. Disertační práce. Praha: Univerzita Karlova. 130 s. Vedoucí disertační práce Václav Hošek.
174. TONGE, K. L., JONES, R. A., OKELY, A. D. OKELY (2016). Correlates of children's objectively measured physical activity and sedentary behavior in early childhood education and care services: A systematic review. *Preventive Medicine*. 89(1), 129-139.

175. TOŠOVIČ, B. (2009). Die *Unterschiede zwischen dem Bosnischen/ Bosniakischen, Kroatischen und Serbischen*. Münster: LIT Verlag. 544s.
176. TSISKARI, E., TSIOTRAS, D. TSIOTRAS, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence Journal*. 17 (5), 623-631.
177. TULL, D. S., HAWKINS, D.I. (1990). *Marketing Research: Measurement and method*. New York: Macmillan. 745s .
178. TŮMA, Z. a kol. (1988). *Sportovní gymnastika I.díl. Učební text pro trenéry III. a II. třídy*. Praha: Olympia. 102s.
179. URBÁNEK, T. (2000). *Strukturální modelování v psychologii*. Brno: PsÚ AV ČR. 234s.
180. VAŠTÍKOVÁ, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. 272s.
181. VOKÁČOVÁ, M. (2013). *Zakázaná učebnice koučování*. Praha: INNER WINNER. 144s.
182. VORÁČEK, J. (2016). *Efekt využití sportovních osobností jako referenční skupiny na nákupní preference mladé generace v regionu Praha*. Disertační práce. Praha: UK FTVS Praha. 236 s. Vedoucí disertační práce Eva Čáslavová.
183. WARD, D.S., VAUGHN, A., MCWILLIAMS, C., HALES D. (2010). Interventions for increasing physical activity at child care. *Medicine and Science in Sports and Exercise*. 42 (3). 526-534.
184. WHIPPLE, T. W., THATCH, S. V. (1988). Group tour management: Does good service produce satisfied customers? *Journal of Travel Research*. 27(2), 16-21.
185. WILLIAMS, H. G., PFEIFFER, K. A., O'NEILL, J. R., DOWDA, M. , MCIVER, K. L., BROWN, W. H. AND PATE, R. R. (2008). Motor Skill Performance and Physical Activity in Preschool Children. *Obesity*. 16(6), 1421-1426.

186. WILSON, A. M. (1998). The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *The Service Industries Journal*. 18(3), 148-163.
187. WILSON, A., ZEITHAMLOVÁ, V.A., BITNER, M.J., GRAMLER, D.D. (2008). *Services Marketing*. New York: McGraw Hill Education. 576s.
188. WORATSCHEK, H.; STRÖBEL, T.; DURCHHOLZ, CH. (2013). Merchandising: Boost for Fan Identification and Fan Loyalty? - An Empirical Analysis of Professional Basketball Clubs in Germany. *21st Conference of the European Association for Sport Management (EASM)*, Istanbul, Turkey.
189. WRIGHT, B. A., DURAY, N., GOODLE, T. L. (1992). Assessing Advancements in Service Quality Research. *Journal of Park and Recreation Administration*. 10(3), 33-47.
190. YONG, J. K. (2000). *A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
191. ZINS, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models. *International Journal of Service Industry Management*. 12(3), 269-294.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model kvality služeb

Obrázek 2: Obecný rámec ziskovosti podniku.

Obrázek 3: Řetězec pro dosahování zisků ve službách

Obrázek 4: Obecný model spokojenosti zákazníka

Obrázek 5: Konceptualizace modelu auditu kvality

Obrázek 6: Konceptualizace modelu EFQM

Obrázek 7: Konceptualizace původního modelu TQM

Obrázek 8: Konceptualizace modifikovaného modelu TQM z 90. let

Obrázek 9: Konceptualizace desetidimenzionálního SERVQUAL modelu

Obrázek 10: Konceptualizace pětidimenzionálního SERVQUAL modelu

Obrázek 11: Konceptualizace metody SERVPERF

Obrázek 12: Klasifikační kříž SERVIMPERF

Obrázek 13: Konceptualizace Carrova modelu FAIRSERV

Obrázek 14: Kano model

Obrázek 15: Konceptualizace Grönroosova dvoudimenzionálního modelu

Obrázek 16: Konceptualizace modifikované verze Grönroosova modelu

Obrázek 17: Konceptualizace 3-dimenzionálního modelu kvality služeb

Obrázek 18: Konceptualizace modelu ECSI

Obrázek 19: Konceptualizace metody QUESC

Obrázek 20: Konceptualizace metody SQAS (v závorce počet indikátorů)

Obrázek 21: Konceptualizace Bradyho modelu

Obrázek 22: Konceptualizace Bradyho modelu

Obrázek 23: Konceptualizace modelu SPORTSERV

Obrázek 24: Očekávání zákazníka ve vztahu k jeho potvrzení

Obrázek 25: Konceptualizace diferenčního modelu (analýzy)

Obrázek 26: Konceptualizace Haywood-Farmerova modelu kvality služeb

Obrázek 27: Operacionalizace spokojenosti rodičů

Obrázek 28: Koncept jednofaktorového modelu

Obrázek 29: Koncept modifikovaného jednofaktorového modelu

Obrázek 30: Koncept pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Obrázek 31: Koncept modifikovaného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Obrázek 32: Koncept zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Obrázek 33: Koncept pětifaktorového modelu dle EFA



## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o Mateřské školce Pro Family, s.r.o.

Tabulka 2: Struktura vzorku Soukromá Mateřská školka Pro Family, s.r.o.

Tabulka 3: Hmotné zajištění - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

Tabulka 4: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 5: Spolehlivost - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

Tabulka 6: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 7: Odpovědný přístup - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

Tabulka 8: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 9: Pocit jistoty - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

Tabulka 10: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 11: Empatie - Mateřská škola Pro Family, s.r.o.

Tabulka 12: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 13: Celkové vyhodnocení kvality služeb – MŠ Pro Family, s.r.o.

Tabulka 14: Základní informace - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Tabulka 15: Struktura vzorku Mateřská školka b fresh.

Tabulka 16: Hmotné zajištění - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Tabulka 17: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 18: Spolehlivost - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Tabulka 19: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 20: Odpovědný přístup - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Tabulka 21: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 22: pocit jistoty - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Tabulka 23: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 24: Empatie - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Tabulka 25: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 26: Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská školy b fresh, s.r.o.

Tabulka 27: Základní informace - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Tabulka 28: Struktura vzorku Mateřské školky Bambíno.

Tabulka 29: Hmotné zajištění - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Tabulka 30: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 31: Spolehlivost - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Tabulka 32: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 33: Odpovědný přístup - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Tabulka 34: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 35: Pocit jistoty - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Tabulka 36: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů,

Tabulka 37: Empatie - Mateřská škola Bambíno, s.r.o.

Tabulka 38: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 39: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Bambíno, s.r.o.

Tabulka 40: Základní informace - Mateřská škola Monty School Praha

Tabulka 41: Struktura vzorku Mateřské školy Monty School Praha.

Tabulka 42: Hmotné zajištění - Mateřská škola Monty School Praha

Tabulka 43: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 44: Spolehlivost - Mateřská škola Monty School Praha

Tabulka 45: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 46: Odpovědný přístup - Mateřská škola Monty School Praha

Tabulka 47: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 48: Pocit jistoty - Mateřská škola Monty School Praha

Tabulka 49: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 50: Empatie - Mateřská škola Monty School Praha

Tabulka 51: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 52: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Monty School Praha

Tabulka 53: Základní informace - Mateřská škola PlayWisely

Tabulka 54: Struktura vzorku Mateřské školy PlayWisely.

Tabulka 55: Hmotné zajištění - Mateřská škola PlayWisely

Tabulka 56: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 57: Spolehlivost - Mateřská škola PlayWisely

Tabulka 58: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 59: Odpovědný přístup - Mateřská škola PlayWisely

Tabulka 60: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 61: Pocit jistoty - Mateřská škola PlayWisely

Tabulka 62: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 63: Empatie - Mateřská škola PlayWisely

Tabulka 64: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 65: Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská škola PlayWisely

Tabulka 66: Základní informace - Mateřská škola Happy Point

Tabulka 67: Struktura vzorku Mateřské školy Happy Point.

Tabulka 68: Hmotné zajištění - Mateřská škola Happy Point

Tabulka 69: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 70: Spolehlivost - Mateřská škola Happy Point

Tabulka 71: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 72: Odpovědný přístup - Mateřská škola Happy Point

Tabulka 73: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 74: Pocit jistoty - Mateřská škola Happy Point

Tabulka 75: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 76: Empatie - Mateřská škola Happy Point

Tabulka 77: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 78: Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská škola Happy Point

Tabulka 79: Základní informace – MŠ Montessori Andílek

Tabulka 80: Struktura vzorku mateřské školy Montessori Andílek

Tabulka 81: Hmotné zajištění - MŠ Montessori Andílek

Tabulka 82: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 83: Spolehlivost - MŠ Montessori Andílek

Tabulka 84: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 85: Odpovědný přístup - MŠ Montessori Andílek

Tabulka 86: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 87: Pocit jistoty - MŠ Montessori Andílek

Tabulka 88: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 89: Empatie - MŠ Montessori Andílek

Tabulka 90: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 91: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Montessori Andílek

Tabulka 92: Základní informace - Mateřská škola Little Gate

Tabulka 93: Struktura vzorku mateřské školy Little Gate

Tabulka 94: Hmotné zajištění - Mateřská škola Little Gate

Tabulka 95: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 96: Spolehlivost - Mateřská škola Little Gate

Tabulka 97: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 98: Odpovědný přístup - Mateřská škola Little Gate

Tabulka 99: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 100: Pocit jistoty - Mateřská škola Little Gate

Tabulka 101: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 102: Empatie - Mateřská škola Little Gate

Tabulka 103: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 104: Celkové vyhodnocení kvality služeb - Mateřská škola Little Gate

Tabulka 105: Základní informace - Mateřská škola Trojská labuť

Tabulka 106: Struktura vzorku mateřské školy Trojská labuť

Tabulka 107: Hmotné zajištění - Mateřská škola Trojská labuť

Tabulka 108: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 109: Spolehlivost - Mateřská škola Trojská labuť

Tabulka 110: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 111: Odpovědný přístup - Mateřská škola Trojská labuť

Tabulka 112: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 113: Pocit jistoty - Mateřská škola Trojská labuť

Tabulka 114: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 115: Empatie - Mateřská škola Trojská labuť

Tabulka 116: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 117: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Trojská labuť

Tabulka 118: Základní informace – Mateřská škola Smiling baby School

Tabulka 119: Struktura vzorku mateřské školy Smiling Baby School

Tabulka 120: Hmotné zajištění - Mateřská škola Smiling baby School

Tabulka 121: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 122: Spolehlivost - Mateřská škola Smiling baby School

Tabulka 123: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 124: Odpovědný přístup - Mateřská škola Smiling baby School

Tabulka 125: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 126: Pocit jistoty - Mateřská škola Smiling baby School

Tabulka 127: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 128: Empatie - Mateřská škola Smiling baby School

Tabulka 129: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 130: Celkové vyhodnocení kvality služeb - MŠ Smiling baby School

Tabulka 131: Celková struktura vzorku

Tabulka 132: Hmotné zajištění ve vybraných mateřských školách

Tabulka 133: Hmotné zajištění - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 134: Spolehlivost ve vybraných mateřských školách

Tabulka 135: Spolehlivost - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 136: Odpovědný přístup ve vybraných mateřských školách

Tabulka 137: Odpovědný přístup - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 138: Pocit jistoty ve vybraných mateřských školách

Tabulka 139: Pocit jistoty - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 140: Empatie ve vybraných mateřských školách

Tabulka 141: Empatie - četnosti odpovědí u indikátorů

Tabulka 142: Celkové vyhodnocení kvality služeb ve vybraných mateřských školách

Tabulka 143: Indexy fitu u jednofaktorového modelu

Tabulka 144: Faktorové zátěže u jednofaktorového modelu

Tabulka 145: Indexy fitu u jednofaktorového modelu

Tabulka 146: Faktorové zátěže u jednofaktorového modelu

Tabulka 147: Indexy fitu u pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Tabulka 148: Faktorové zátěže u pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Tabulka 149: Indexy fitu u modifikovaného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Tabulka 150: Faktorové zátěže u modifikovaného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Tabulka 151: Indexy fitu u zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Tabulka 152: Faktorové zátěže u zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Tabulka 153: Standardizované faktorové zátěže

Tabulka 154: Indexy fitu u pětifaktorového modelu dle EFA

Tabulka 155: Průměrné hodnoty očekávání a vnímání v jednotlivých mateřských školách

Tabulka 156: Výsledné mezery kvality služeb u zkoumaných mateřských škol

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Neformální rozhovor s profesorem Grönroosem.

Příloha 2: Dotazník (pracovní verze)

Příloha 3: Zdrojová data



## Přílohy

Příloha 1: Neformální rozhovor s profesorem Grönroosem.

On 23.7.2014 23:46, Tomas Ruda wrote:

Dear Mr. Professor,

my name is Tomas Ruda and I am a Ph.D. Candidate at the Charles University in Prague. I am focused on service quality and right now I am going through most of your articles written on the topic. In the article "A service quality model and its marketing implications" you mentioned a pilot testing. When I read the article I can hardly picture the concept of the questionnaire you guys used for the research. I was wondering if you could share this one with me.

Thank you very much for your time, I appreciate it.

Best regards, Tomas Ruda

From: Christian Grönroos <christian.gronroos@hanken.fi>

Date: Tuesday, 12 August 2014 at 11:08

To: Tomas Ruda <info@rudito.cz>

Subject: Re: The Service Quality Model

Dear Tomas,

I'm sorry for the late reply to your e-mail.

The perceived service quality model is intended to outline the main dimensions, according to which customers perceive service quality. In my view, and contrary to Servqual for example, it will be difficult to create a standardized questionnaire for measurement purposes. The pilot used to develop this conceptual model was a qualitative study with no pre-determined questions, just the general theme: How do you perceive the quality of a service.

Anyway, you do not have to focus on my model, it was developed before mass use of the internet and it is not fully applicable nowadays.

Best regards,

**Hmotné zajištění**

	<i>Mateřská škola podle mého názoru má mít</i>								
1.	<i>a</i>	<i>odpovídající místnost pro pohybové aktivity s adekvátním vybavením.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Tato mateřská škola má odpovídající místnost pro pořádání pohybových aktivit s adekvátním vybavením.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<i>a</i>	<i>Personál mateřské školy podle mého názoru má mít vždy profesionální vzhled odpovídající poskytované službě.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
2.	<b>b</b>	<b>Personál této mateřské školy má vždy profesionální vzhled odpovídající poskytované službě.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<i>a</i>	<i>Mateřská škola podle mého názoru má mít na pozemku či v jeho bezprostřední blízkosti hřiště, kde se děti mohou věnovat pohybovým aktivitám.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
3.	<b>b</b>	<b>Tato mateřská škola má k dispozici hřiště na pozemku či v jeho bezprostřední blízkosti, kde se děti mohou věnovat pohybovým aktivitám.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<i>a</i>	<i>Mateřská škola podle mého názoru má mít přehlednou a pravidelně aktualizovanou internetovou prezentaci (web, sociální síť).</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
4.	<b>b</b>	<b>Tato mateřská škola má přehlednou a pravidelně aktualizovanou internetovou prezentaci.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3

**Existuje cokoli, co byste chtěli sdělit vedení mateřské školy v této oblasti:**

---



---



---



---



---



---



## Spolehlivost

5.	<i>a</i>	<i>Pohybové aktivity podle mého názoru mají být vždy poskytnuty tak, jak mateřská škola slibuje.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Pohybové aktivity v této mateřské škole jsou poskytovány tak, jak mateřská škola slibuje.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
6.	<i>a</i>	<i>Podle mého názoru mají být zaměstnanci mateřské školy vždy ochotní pomoci rodičům i dětem při řešení problémů.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Zaměstnanci této mateřské školy jsou vždy ochotní pomoci rodičům i dětem při řešení problémů.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
7.	<i>a</i>	<i>Mateřská škola podle mého názoru má nabízet široký výběr pohybových aktivit pro děti.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Tato mateřská škola nabízí dostatečně široký výběr pohybových aktivit.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
8.	<i>a</i>	<i>Pohybové aktivity podle mého názoru mají být poskytovány vždy v uvedený čas.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Pohybové aktivity jsou v této mateřské škole vždy poskytovány v uvedený čas.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
9.	<i>a</i>	<i>Zaměstnanci mateřské školy podle mého názoru mají vždy dbát na bezpečnost a hygienu dětí.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>V této mateřské škole zaměstnanci vždy dbají na bezpečnost a hygienu dětí.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3

Existuje cokoli, co byste chtěli sdělit vedení mateřské školy v této oblasti:

---

---

---

---

## Odpovědný přístup

10.	<i>a</i>	<i>Mateřská škola podle mého názoru má vždy včas informovat o jakýchkoli změnách v poskytování naplánovaných pohybových aktivit.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Tato mateřská škola mě vždy informuje včas o jakýchkoli změnách v poskytování naplánovaných pohybových aktivit.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
11.	<i>a</i>	<i>Zaměstnanci mateřské školy podle mého názoru mají od rodičů přebírat děti bezprostředně po jejich příchodu.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Zaměstnanci této mateřské školy přebírají mé dítě/děti bezprostředně po našem příchodu.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
12.	<i>a</i>	<i>Zaměstnanci mateřské školy podle mého názoru mají být vždy ochotni pomoci či poradit dětem i rodičům.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Zaměstnanci této mateřské školy mně i mým dětem vždy poradí či pomohou.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
13.	<i>a</i>	<i>Zaměstnanci mateřské školy podle mého názoru mají vždy adekvátně reagovat na potřeby rodičů a dětí.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	<b>b</b>	<b>Zaměstnanci této mateřské školy vždy adekvátně reagují na potřeby mé či mých dětí.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3

Existuje cokoli, co byste chtěli sdělit vedení mateřské školy v této oblasti:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pocit jistoty

14.	a	<i>Podle mého názoru je důležité, aby zaměstnanci mateřské školy vždy vzbuzovali v rodičích důvěru a ti věděli, že jejich děti jsou v „dobrých rukách“.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Důvěřuji zaměstnancům této mateřské školy a věřím, že mé děti jsou zde v dobrých rukách.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
15.	a	<i>V mateřské škole podle mého názoru mají učitelé vedoucí pohybové aktivity disponovat odbornými tělovýchovnými znalostmi.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Učitelé vedoucí pohybové aktivity v této mateřské škole disponují odbornými tělovýchovnými znalostmi.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
16.	a	<i>Učitelé mateřské školy dle mého názoru mají být vždy zdvořilí (slušní) k dětem i rodičům.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Učitelé této mateřské školy jsou k dětem i rodičům vždy zdvořilí.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
17.	a	<i>Učitelé dle mého názoru mají být vždy schopni odpovědět na odborné dotazy rodičů.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Učitelé této mateřské školy jsou vždy schopni odpovědět na odborné dotazy rodičů.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3

Existuje cokoli, co byste chtěli sdělit vedení mateřské školy v této oblasti:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Empatie

18.	a	<i>Učitelé mateřských škol dle mého názoru mají mít k dětem vždy individuální přístup.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Učitelé této mateřské školy mají k našemu dítěti individuální přístup.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
19.	a	<i>Učitelé mateřských škol mají dle mého názoru řešit vzniklé problémy diskrétně a v soukromí.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Učitelé této mateřské školy řeší veškeré vzniklé problémy diskrétně a v soukromí.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
20.	a	<i>Mateřská škola dle mého názoru má v oblasti poskytovaných pohybových aktivit vždy respektovat zájmy rodičů a jejich dětí.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Tato mateřská škola vždy respektuje zájmy rodičů a dětí v oblasti poskytovaných pohybových aktivit.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
21.	a	<i>Učitelé mateřských škol podle mého názoru mají mít vždy porozumění pro specifické potřeby rodičů i dětí.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Učitelé této mateřské školy vždy rozumí specifickým potřebám mé rodiny.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3
22.	a	<i>Mateřská škola podle mého názoru má nabízet pohybové aktivity pro děti v různých časech, aby si rodiče mohli vybírat.</i>	-3	-2	-1	0	1	2	3
	b	<b>Tato mateřská škola poskytuje pohybové aktivity pro děti v různých časech a rodiče si tak mohou vybírat.</b>	-3	-2	-1	0	1	2	3

**Existuje cokoli, co byste chtěli sdělit vedení mateřské školy v této oblasti:**

---

---

---

---

---

Jaký máte vztah ke sportu?

A) Pozitivní

B) Neutrální

C) Negativní

Počet dětí v rodině.

---

Počet dětí v této mateřské škole.

---

Věk dítěte či dětí.

---

Pohlaví dítěte či dětí.

---



Příloha 3: Zdrojová data

3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	3	2	2	1	3	2	0	3	2	3	-1
2	3	2	0	1	3	1	1	0	3	3	3	2	3	3	3	2	-2	-2	2	1	2
2	1	3	2	0	3	1	0	0	2	2	1	3	2	3	1	2	3	2	1	2	1
1	1	1	2	0	2	2	3	-1	1	2	1	2	2	2	1	0	1	1	2	2	2
2	1	2	3	0	2	3	2	-2	1	2	3	2	3	1	0	-1	2	2	-1	2	1
2	3	3	3	1	2	2	3	0	2	3	1	-1	3	1	2	2	0	3	-2	3	1
3	3	2	3	1	3	1	1	1	3	3	3	1	3	2	2	1	1	3	-1	1	1
2	3	1	3	2	3	0	3	1	2	3	2	0	2	3	3	1	1	2	0	1	0
3	2	2	2	-1	3	0	3	2	3	3	2	0	2	2	3	1	2	1	0	2	-3
2	1	3	2	2	3	-1	2	1	1	1	2	3	1	0	3	2	0	2	2	2	-2
3	-1	2	3	-1	3	-1	2	0	2	1	2	2	3	-1	1	3	0	3	1	2	-1
2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	0	3	2	-1	2	2	0	2
-1	0	2	3	1	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	-1	0
2	2	1	3	3	3	0	1	2	1	2	3	0	3	2	1	3	2	2	2	-2	1
3	1	1	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	-1	2	2	0	3	3	-1	2
1	1	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2	0	2	3	-1	2	2	0	1
1	1	2	1	3	3	1	2	2	3	1	3	-1	3	-2	2	2	3	2	3	2	0
2	3	3	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3
3	3	3	1	1	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3
2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	3	2
3	3	3	3	2	1	2	2	2	0	1	2	2	3	1	3	3	2	2	3	3	3
2	3	0	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3
1	3	1	3	1	2	1	3	1	1	3	2	3	2	3	-1	2	2	2	1	2	3
1	2	1	0	3	2	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	0	0	2	0	2
1	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	2
1	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	0	-3	3	2	2	2	3	3	3
2	3	3	2	1	1	2	3	2	3	2	-1	2	3	-2	2	3	3	3	2	3	3
2	2	3	2	1	2	1	3	2	2	1	2	1	3	0	2	2	2	2	2	3	3
2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	2	0	2	2	2	2	3	3	2
3	3	2	2	1	3	-3	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	3	3	3	2	3
3	2	3	1	2	2	-3	2	3	1	2	3	2	3	1	0	0	2	2	2	2	2
3	2	1	2	2	1	0	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
3	1	2	1	2	2	-2	3	1	2	3	2	3	2	2	-1	0	2	2	1	3	2
2	2	2	3	0	3	-1	3	2	2	2	0	3	1	3	1	1	3	3	1	3	3
1	3	2	2	-3	2	-1	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	3	1	2	3
3	3	1	3	-3	2	3	3	3	1	3	2	1	1	3	0	3	3	3	2	2	3

1	3	1	3	-2	2	2	2	3	1	2	3	2	1	2	3	1	2	2	3	1	3
3	2	2	2	-3	-1	1	3	2	1	2	0	2	1	2	3	2	2	2	2	1	3
3	2	1	2	-2	3	2	3	2	1	1	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3
0	1	2	1	0	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1	1	3	3	3	2	2	2
2	2	2	3	0	2	3	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3
3	3	2	3	-1	2	2	3	3	2	1	2	2	1	2	1	1	3	3	3	3	3
3	3	2	2	1	2	2	3	2	3	1	2	1	1	3	1	1	2	2	3	3	3
3	3	-1	2	-3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3
2	2	0	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3
2	2	2	0	2	2	1	3	2	2	0	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
3	1	3	1	2	3	2	3	1	2	0	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3
3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
2	2	2	1	0	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	1	2
3	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	3	3	3	3	2	1	1	1	3	2	3
3	2	1	0	1	1	3	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3	3	3
2	2	2	2	0	2	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3
2	3	2	2	0	3	1	2	3	1	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	0	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	1	2
2	3	3	3	1	3	2	1	3	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2	3	2	1
2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2
1	2	2	3	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
1	2	2	2	-1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	1	1	2	2	2
3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1
2	1	2	3	-1	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2
3	1	3	3	0	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3
3	1	2	3	1	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3
3	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2
3	2	3	2	0	1	0	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	0	2	3	3
3	1	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	-1	0	2	-1	1	3	2
2	3	3	1	3	3	-1	3	2	2	2	0	3	3	3	1	1	3	0	1	3	3
2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	2	2	3	0	1	2	3
3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3
2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3
3	3	0	3	2	3	3	2	1	2	2	1	0	0	1	3	-1	3	2	2	3	3
0	1	3	1	2	3	3	3	3	3	-2	1	0	3	1	3	-1	3	3	-2	0	3
0	1	2	1	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1

1	1	2	3	2	3	1	3	3	3	1	1	3	2	2	2	3	0	3	2	3	2
0	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
-2	2	3	0	3	3	2	3	3	3	-1	3	3	3	1	3	1	2	-1	3	2	-2
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	2	-3
1	2	3	3	0	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	-2	3	3	1	2
0	2	2	2	3	3	1	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	1	1
2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	1	2	3	3	1	3	3	1	3	3	0	0
3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3
1	2	2	2	3	3	2	-3	1	3	3	3	3	2	3	3	0	1	3	3	3	3
1	2	2	1	2	3	2	-1	1	3	1	2	3	3	1	3	-1	3	3	3	3	2
2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2
1	3	2	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2
1	0	3	3	0	3	2	3	3	3	3	0	3	3	2	3	-1	2	3	2	3	2
1	3	0	2	2	3	2	2	3	3	1	1	3	2	2	2	1	-1	3	2	3	3
0	2	1	3	1	2	2	0	0	3	1	2	3	2	2	2	-1	3	3	3	3	-2
0	2	1	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	3	2	0	3	3	-1	3
1	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	0
1	2	2	2	-2	0	1	3	2	3	2	1	2	2	1	3	1	3	3	1	2	1
3	2	2	1	0	3	1	2	1	3	1	2	3	3	1	3	1	3	3	3	2	2
2	1	2	3	0	3	2	3	2	2	-2	3	2	3	1	3	1	2	2	3	3	-1
2	2	2	3	-1	0	1	3	3	3	1	3	1	2	2	3	3	2	2	3	1	1
1	1	2	2	1	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1
3	1	2	2	2	1	3	0	2	3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	1	1	0
3	2	1	2	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	0
2	3	2	3	2	-1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	1
1	3	2	1	1	3	1	-2	2	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	1	3	1
3	1	2	2	1	3	2	0	0	2	1	2	1	3	1	3	2	2	2	1	3	1
2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	-2	2	3	2	1	2	1	1	1	2	1	0
1	2	3	1	0	1	3	0	1	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	-1
3	3	3	1	-1	2	0	3	2	1	2	1	0	2	3	3	2	2	1	3	-2	1
3	3	3	3	-1	3	3	3	3	3	-2	1	0	3	3	-1	0	1	2	2	-3	2
3	3	2	1	-1	2	2	3	2	3	0	2	1	3	2	-2	2	2	3	3	-1	3
2	1	2	3	1	3	3	2	1	0	2	2	1	3	1	1	0	0	1	0	2	1
2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2
2	-1	3	2	1	2	2	0	1	3	3	0	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1
3	-1	2	0	1	2	2	2	3	1	1	3	1	3	3	3	1	2	1	3	1	3

3	1	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2	2	1	1	3	1	3
3	1	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	1	3	0	2	1	0	-1	2	2
2	2	1	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2
2	2	2	1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	1	3	1	1	3	2	3	1	3
2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3	1	-1	1	3	2	1	2	0	2	1	1
3	3	1	1	3	2	3	1	2	2	2	2	0	2	3	2	1	2	1	3	2	0
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	2	2	0
3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	-1	1	1	1	-1	3
1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	0	2	2	2	2
3	3	2	0	2	2	3	2	3	2	2	1	3	1	2	2	1	0	3	2	1	2
2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	1	3	2	3	0	-1	-1	2	2	2	1
2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	-1	0	1	1	2	3	1
2	2	3	1	2	3	3	3	-1	2	3	2	3	1	3	-1	0	1	2	1	2	2
3	2	0	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	0	2	0	1	3	3	2	-1	3
3	2	0	3	0	2	2	3	2	3	3	-3	2	-1	1	2	1	2	3	3	3	3
2	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	-1	1	1	2	3	3	-2	2	3
3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	-1	2	2	2	2	3	2	2	-1	-1	2
2	1	3	-1	1	3	2	1	1	3	2	2	3	1	3	-1	3	1	2	0	0	3
3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	-2	3	0	1	0	1	2	3	0	0	3
3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	1	-1	2	1	2	0	2	3	2	1	2	3
3	1	3	-1	2	3	2	3	1	3	2	-3	1	2	3	0	3	1	1	2	2	2
3	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	-3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	1
3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2
2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	3	2	2	1	3
3	1	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
2	1	2	1	1	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2
3	1	2	-2	2	3	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	2	2	-1	3	3	3
2	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	0	2	2	2
2	3	3	3	2	-1	-3	0	1	2	1	0	3	1	2	2	3	3	0	3	-2	-1
2	2	3	-1	-2	0	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	1	3
1	0	2	-1	0	0	2	3	2	-1	2	-2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2
3	2	3	0	3	2	2	3	1	0	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3	3
2	3	2	3	2	-2	1	2	1	3	-1	1	2	2	3	1	1	3	3	2	2	2
2	0	3	2	1	1	0	-1	-1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	-1	3
3	3	2	2	2	2	-1	2	2	3	2	3	1	0	2	2	3	3	3	2	2	3
3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	-1	0	-2	3	2	2	2	-1	3

2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	0	3	2	2
3	1	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	-1	3	1	3
3	1	1	-1	2	3	3	3	2	2	2	1	1	0	3	2	2	3	1	3	1	2
2	2	3	-1	3	2	2	3	3	2	1	2	0	2	3	3	3	3	1	2	1	3
3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	0	2	2	2	2	3	2	2	1	2
2	3	3	2	3	3	1	1	2	2	3	2	2	-1	2	1	2	2	-2	3	-1	2
2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2
3	3	-2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	1	3	3	2	2	3	3	3
2	3	0	1	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3
1	3	1	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	2	3	-1	2	2	2	1	2	3
3	2	1	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	0	2	2	2	0	3	2	0	2
1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	0	2	1	1	3	2	2	3	2
3	2	1	1	0	2	2	3	3	3	2	2	3	-1	-3	3	2	2	2	3	3	3
2	3	3	2	1	1	2	3	2	3	2	-1	2	2	-2	2	3	3	2	2	3	3
2	2	0	-1	2	2	2	3	2	3	1	2	1	-2	0	2	2	2	2	2	3	3
2	0	-1	0	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	0	2	2	2	3	3	3	2
3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3
3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	1	0	0	2	2	2	2	2
3	2	1	1	2	1	0	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	-2	2	3	3
3	1	2	2	2	2	-2	3	1	2	3	2	3	2	2	-1	0	2	-1	1	3	2
2	2	2	2	3	3	-1	3	2	2	2	0	3	1	3	1	1	3	-2	1	3	3
1	3	2	2	3	2	-1	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	-3	1	2	3
3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	1	1	3	0	3	3	1	2	2	3
1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	3	1	2	2	3	1	3
2	2	2	-3	3	-1	3	3	2	3	2	0	2	1	2	3	2	2	1	2	1	3
2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3
3	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	1	3	2	3
2	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	2	3	3	2
2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1
2	1	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
2	1	3	2	2	3	0	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3
1	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	0	3	2
2	2	3	3	3	2	1	2	2	0	1	2	3	2	-1	1	-1	2	1	1	3	2
3	1	2	3	3	2	2	3	3	-1	1	0	3	2	1	2	-2	3	2	2	2	1

2	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2	0	3	3	2	2	-2	2	3	-2	2	1
3	1	1	3	1	3	3	-1	0	2	2	0	3	3	1	2	-1	-2	2	2	2	3
3	1	2	2	2	3	3	2	-1	2	1	0	3	3	2	3	0	2	0	2	2	2
3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	1	3	3	2	3	2	2	1	-1	2	2
2	3	3	3	2	2	2	3	2	1	3	-1	3	2	3	2	3	1	1	-1	2	2
3	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	-3	2	2	1	0
2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	0	2	0
2	0	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	-1	1	1	-1
3	1	3	2	1	3	0	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	2	2
2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	0	2	2	1	3	1
2	1	2	3	3	1	0	3	2	0	1	2	3	3	2	2	-1	3	2	1	2	1
3	2	1	3	3	2	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2
2	2	1	3	2	2	2	2	2	-1	2	-1	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2
2	2	2	2	2	3	-2	2	-1	1	3	0	2	3	2	3	1	3	-1	3	2	3
1	3	3	3	3	3	-1	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	-2	0	2	3	2
1	2	3	3	3	3	2	2	-1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	0	2	2	1
3	2	2	3	2	2	3	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2
2	1	3	3	3	2	2	-1	3	2	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2
2	1	2	3	3	2	3	-1	2	2	1	1	1	1	3	1	2	1	3	2	2	1
3	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	-3	1	2	2	3	2
3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3
2	-1	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3
2	2	2	3	3	3	1	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
2	2	3	3	3	3	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2
3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	-1	1	2	2	2	2
2	3	-3	-1	3	3	0	3	2	3	0	3	2	3	3	3	3	0	2	3	0	1
2	2	3	2	0	3	1	2	2	3	0	-1	-3	3	0	3	2	1	1	2	-3	0
2	2	1	1	0	3	1	1	-1	3	2	3	3	2	0	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	1	1	1	1	1	3	-2	-1	-2	3	3	3	3	0	-3	-2	1	1
2	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
3	1	1	2	0	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	0	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1
3	3	2	0	-3	3	0	3	3	0	2	2	-1	3	0	3	3	1	2	1	1	2
1	0	2	-1	-3	2	-3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	-3	3
3	3	3	2	-3	3	-3	3	3	3	-2	-1	-2	1	2	3	1	0	-3	3	1	1
3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2
2	2	2	2	-3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3

3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	2	2	3	3	-3
2	-1	1	2	0	3	-3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3
2	2	3	3	0	3	2	3	3	3	3	-1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3
3	3	2	3	0	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	0	1
2	1	1	2	-2	3	0	2	3	0	2	3	3	3	1	3	2	2	2	1	3	3
3	1	3	0	-3	2	-1	1	3	3	2	2	1	0	0	2	1	1	0	2	-2	3
2	2	3	1	0	3	-2	1	3	0	3	3	3	0	3	3	3	2	2	3	2	-1
3	2	3	2	2	3	0	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3
3	3	2	3	3	3	-3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1
3	3	3	2	-3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3
2	1	1	2	-2	3	0	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	1	1
2	2	3	3	-2	0	2	3	3	3	2	3	3	3	0	1	2	2	3	3	2	1
2	1	0	-3	-3	0	-3	0	3	3	2	-1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3
0	2	2	2	-3	1	1	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	-1	0	1
3	1	3	2	0	2	0	1	0	2	2	3	-3	2	1	2	3	2	3	2	3	3
2	0	3	2	-2	3	-2	2	1	1	3	2	1	0	1	3	3	0	3	-3	2	-1
2	2	2	2	1	1	-1	3	3	3	1	2	1	3	3	2	2	2	-3	2	3	-2
3	2	2	0	0	1	2	0	3	2	0	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	0
1	3	2	-1	0	1	-1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	0
3	2	3	-1	2	2	3	3	0	3	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	1
2	3	3	2	3	3	0	1	-1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	-1	2
3	3	3	2	1	1	3	3	-1	0	3	2	1	0	0	3	2	2	0	3	-3	3
3	1	3	-3	2	2	-3	1	3	-1	1	-1	2	1	1	3	0	1	1	2	1	3
3	2	0	1	0	1	-3	3	3	3	2	-2	2	3	3	1	1	2	2	3	2	3
2	1	2	1	0	2	-2	3	3	2	-2	3	3	3	2	2	3	1	1	1	2	2
2	2	1	0	1	3	2	2	3	1	-2	2	3	3	1	3	3	1	2	-1	-2	1
1	3	2	3	1	0	0	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	0	3	2	1	-1
0	3	1	0	2	0	-1	-1	3	3	3	1	-2	2	2	2	3	2	3	3	2	2
2	1	-2	3	1	1	0	3	1	1	2	-2	-3	2	1	3	3	3	1	3	-2	2
2	3	-2	2	-3	1	-2	1	2	3	0	2	-3	2	1	3	2	3	-2	2	0	0
3	3	0	2	-2	3	2	0	2	2	1	2	3	2	1	3	2	2	-3	0	3	1
2	1	1	1	-1	3	1	0	3	3	3	2	3	3	0	3	1	1	1	-1	2	-1
2	3	-3	-1	3	3	0	3	2	3	0	3	2	3	3	3	3	0	2	3	0	1
2	2	3	2	0	3	1	2	2	-3	0	-1	-3	3	3	3	2	1	1	2	-3	0
2	2	1	1	0	3	1	1	-1	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	2	1	1	1	1	1	-2	-2	-1	-2	3	3	3	3	0	-3	-2	1	1
2	3	2	1	2	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3

3	1	1	2	0	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
3	2	2	2	0	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1
3	3	2	0	-3	3	0	3	3	0	2	2	-1	3	3	3	3	1	2	1	1	2
1	0	2	3	-3	2	-3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	-3	3
3	3	3	2	-3	3	-3	3	3	-2	-2	-1	-2	1	2	3	1	0	-3	3	1	1
3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	0	2	3	3	3	3	3	2	2
2	2	2	2	-3	3	1	3	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	2	2	3	3	-3
2	-1	1	2	0	3	-3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3
2	2	3	3	0	3	2	3	3	3	3	-1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3
3	3	2	3	0	1	2	3	3	3	3	3	3	-2	3	2	3	3	3	2	0	1
2	1	1	2	-2	3	0	2	3	0	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3
3	1	3	0	-3	2	-1	1	3	3	2	2	1	0	0	2	1	1	0	2	-2	3
3	3	3	1	-1	2	0	3	2	1	2	1	0	2	3	3	2	2	1	3	-2	1
3	3	3	3	-1	3	3	3	3	3	-2	1	0	3	3	-1	0	1	2	2	-3	2
3	3	2	1	-1	2	2	3	2	3	0	2	1	3	2	-2	2	2	3	3	-1	3
2	1	2	3	1	3	3	2	1	0	2	2	1	3	1	1	0	0	1	0	2	1
2	2	3	2	1	1	1	1	3	2	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2
2	-1	3	2	1	2	2	0	1	3	3	0	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1
3	-1	2	0	1	2	2	2	3	1	1	3	1	3	3	3	1	2	1	3	1	3
3	1	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2	2	1	1	3	1	3
3	1	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	1	3	3	2	1	0	-1	2	2
2	2	1	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2
2	2	2	1	1	2	1	2	3	3	3	2	2	1	3	3	1	3	2	3	1	3
2	3	1	1	2	2	3	2	3	2	3	1	-1	1	3	2	1	2	0	2	1	1
3	3	1	1	3	2	3	1	2	2	2	2	0	2	3	2	1	2	1	3	2	0
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	0
3	2	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	-1	1	1	1	-1	3
1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	1	0	2	2	2	2
3	3	2	0	2	2	3	2	3	2	2	1	3	1	2	2	1	0	3	2	1	2
2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	1	3	2	3	0	-1	-1	2	2	2	1
2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	0	1	1	2	3	1
2	2	3	1	2	3	3	3	-1	2	3	2	3	1	3	3	0	1	2	1	2	2
3	2	0	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	0	2	3	1	3	3	2	-1	3
3	2	0	3	0	2	2	3	2	3	3	-3	2	-1	1	2	1	2	3	3	3	3
2	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2	3	3	-1	1	1	2	3	3	-2	2	3
3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	3	-1	2	2	2	2	3	2	2	-1	-1	2



2	1	3	-1	1	3	2	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	1	2	0	0	3
3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	-2	3	0	1	0	1	2	3	0	0	3
3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	1	-1	2	1	2	0	2	3	2	1	2	3
3	1	3	-1	2	3	2	3	1	3	2	-3	1	2	3	0	3	1	1	2	2	2
3	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	-3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	1
3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2
2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	3	2	2	1	3
3	1	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
2	1	2	1	1	2	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2
3	1	2	-2	2	3	1	2	3	3	2	1	3	2	1	1	2	2	-1	3	3	3
2	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3	3	0	2	2	2
2	3	3	3	2	-1	-3	0	1	2	1	0	3	1	2	2	3	3	0	3	-2	-1
2	2	3	-1	-2	0	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	1	3
1	0	2	-1	0	0	2	3	2	-1	2	-2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2
3	2	3	0	3	2	2	3	1	0	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3	3
2	3	2	3	2	-2	1	2	1	3	-1	1	2	2	3	1	1	3	3	2	2	2
2	0	3	2	1	1	0	-1	-1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	-1	3
3	3	2	2	2	2	-1	2	2	3	2	3	1	0	2	2	3	3	3	2	2	3
3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	-1	0	-2	3	2	2	2	-1	3
2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	0	3	2	2
3	1	2	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	2	3	3	-1	3	1	3
3	1	1	-1	2	3	3	3	2	2	2	1	1	0	3	2	2	3	1	3	1	2
2	2	3	-1	3	2	2	3	3	2	1	2	0	2	3	3	3	3	1	2	1	3
3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	0	2	2	2	2	3	2	2	1	2
2	3	3	2	3	3	1	1	2	2	3	2	2	-1	2	1	2	2	-2	3	-1	2
2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2
3	3	-2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
2	3	0	1	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3
1	3	1	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	2	3	-1	2	2	2	1	2	3
3	2	1	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	0	2	2	2	0	3	2	0	2
1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	0	2	1	1	3	2	2	3	2
3	2	1	1	0	2	2	3	3	3	2	2	3	-1	1	3	2	2	2	3	3	3
2	3	3	2	1	1	2	3	2	3	2	-1	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3
2	2	0	-1	2	2	2	3	2	3	1	2	1	-2	0	2	2	2	2	2	3	3

2	0	-1	0	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	0	2	2	2	3	3	3	2
3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3
3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	1	0	0	2	2	2	2	2
3	2	1	1	2	1	0	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	-2	2	3	3
3	1	2	2	2	2	-2	3	1	2	3	2	3	2	2	-1	0	2	-1	1	3	2
2	2	2	2	3	3	-1	3	2	2	2	0	3	1	3	1	1	3	-2	1	3	3
1	3	2	2	3	2	-1	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	-3	1	2	3
3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	1	1	3	0	3	3	1	2	2	3
1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	3	1	2	2	3	1	3
2	2	2	-3	3	-1	3	3	2	3	2	0	2	1	2	3	2	2	1	2	1	3
2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3
3	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	3	3	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	1	3	2	3
2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2
3	3	-2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	3	1	3	3	2	2	3	3	3
2	3	0	1	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3
1	3	1	3	1	2	3	3	3	1	3	2	3	2	3	-1	2	2	2	1	2	3
3	2	1	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	0	2	2	2	0	3	2	0	2
1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	0	2	1	1	3	2	2	3	2
3	2	1	1	0	2	2	3	3	3	2	2	3	-1	2	3	2	2	2	3	3	3
2	3	3	2	1	1	2	3	2	3	2	-1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3
2	2	0	-1	2	2	2	3	2	3	1	2	1	-2	2	2	2	2	2	2	3	3
2	0	-1	0	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	0	2	2	2	3	3	3	2
3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	1	2	2	3	2	3	2	3
3	2	1	2	2	2	3	2	3	3	1	3	2	3	1	0	0	2	2	2	2	2
3	2	1	1	2	1	0	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	-2	2	3	3
3	1	2	2	2	2	-2	3	1	2	3	2	3	2	2	-1	3	2	-1	1	3	2
2	2	2	2	3	3	-1	3	2	2	2	0	3	1	3	1	1	3	-2	1	3	3
1	3	2	2	3	2	-1	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	3	-3	1	2	3
3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	1	1	3	0	3	3	1	2	2	3
1	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	2	3	1	2	2	3	1	3
2	2	2	-3	3	-1	3	3	2	3	2	0	2	1	2	1	2	2	1	2	1	3
2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3
3	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	1	3	2	3

2	3	2	-1	3	3	0	3	2	3	0	3	2	3	3	3	3	2	2	3	0	1
2	2	3	2	0	3	1	2	2	3	0	-1	0	3	2	3	2	1	2	2	3	0
2	3	2	1	0	1	1	1	-1	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
2	3	3	2	1	2	1	1	1	3	-2	-1	1	3	3	3	3	2	3	2	1	1
2	3	3	1	2	1	1	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3
3	3	2	2	0	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	0	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1
3	3	2	0	-3	1	0	3	1	0	2	2	-1	3	3	3	3	1	2	1	3	2
1	3	2	-1	-3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
3	3	3	2	-3	1	2	3	1	3	-2	-1	-2	1	2	3	1	1	2	3	2	1
3	2	2	2	1	2	1	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2
2	3	2	2	-3	1	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3
3	1	3	3	0	3	1	3	3	3	0	3	3	3	2	3	0	3	2	3	3	-3
2	3	1	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3
2	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	-1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3
3	2	2	3	0	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	0	1
2	2	1	2	-2	3	0	2	3	0	1	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3
3	1	3	0	1	2	-1	1	3	3	2	2	1	0	1	2	1	1	3	2	3	3
2	2	3	1	1	3	-2	1	3	0	3	3	3	0	2	1	3	2	2	3	2	2
3	3	3	2	1	3	0	3	1	3	2	3	3	2	2	0	3	2	3	2	2	3
3	2	2	3	2	3	-3	1	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	1
3	3	3	2	1	1	3	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	1
2	3	1	2	-2	3	0	1	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	1	2
2	3	3	3	-2	0	2	2	1	0	2	3	3	3	3	1	2	1	3	3	2	1
2	3	0	0	-3	3	-3	1	3	3	2	-1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3
0	3	2	2	-3	1	1	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	0	2	2	0	1
3	1	3	2	0	2	0	1	0	3	2	3	1	2	3	2	3	0	3	2	3	3
2	3	3	2	-2	1	-2	2	1	3	3	2	2	0	1	3	3	0	3	2	2	2
2	2	2	2	1	1	-1	3	3	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2
3	1	2	0	0	1	2	0	3	0	0	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2
1	2	2	-1	0	1	-1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
3	3	3	-1	2	2	3	3	0	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2
2	2	3	2	3	3	0	1	-1	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
1	3	3	2	1	1	3	3	-1	0	3	2	1	0	2	3	2	2	2	3	2	3
2	1	3	1	2	2	-3	1	3	-1	1	-1	2	1	2	3	0	3	2	2	1	3
3	2	0	1	0	1	-3	3	3	3	2	-2	2	3	3	1	1	2	2	3	2	3
2	3	2	1	0	2	-2	3	3	2	-2	3	3	3	2	2	3	1	2	1	2	2

3	3	3	1	1	2	0	1	1	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	2	1
3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	-1	0	1	2	2	3	2
3	2	2	1	2	2	2	3	0	3	1	2	1	3	2	-2	2	2	3	3	3	3
2	3	2	3	0	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	1	0	3	1	3	2	1
2	3	3	2	3	1	1	3	1	2	3	3	2	3	3	1	1	1	2	1	1	2
2	3	3	2	0	2	2	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	2	1
3	2	2	0	1	2	2	2	3	1	1	3	1	3	3	3	1	2	1	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	3	1	3	1	2	2	3	1	3	3	3
3	1	3	2	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	0	2	3	0	3	3	2
2	2	1	2	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2
2	2	2	1	1	2	1	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3
2	3	1	1	2	2	3	2	0	2	3	1	3	1	3	0	1	2	3	2	3	1
3	3	1	1	3	2	3	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1	3	1	3	2	0
2	2	2	3	3	3	2	2	0	2	1	3	2	1	3	2	3	2	1	2	2	0
3	2	3	1	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	3	3
1	3	3	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	0	2	2	2	2
3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	1	0	3	2	3	2
2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	-1	2	2	2	1
2	3	3	0	2	3	3	2	1	2	2	2	3	2	3	1	0	3	1	2	3	1
2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	0	3	2	1	2	2
3	2	0	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	0	1	3	3	2	-1	3
3	2	0	3	0	2	2	3	2	3	3	1	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3
2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	-1	1	3	2	2	3	3	2	3
3	1	3	3	2	3	2	1	2	2	3	-1	2	2	2	3	3	2	2	3	-1	2
2	1	3	1	1	3	2	3	1	3	2	2	3	1	1	3	3	3	2	0	0	3
3	3	3	3	2	2	3	0	3	3	2	2	3	0	1	1	1	3	3	0	0	3
3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	1	2	2	3	2	1	2	3
3	1	3	2	2	3	2	1	1	3	2	3	1	2	1	0	3	3	3	2	2	2
3	2	1	0	3	3	3	2	2	2	3	1	2	1	1	3	2	2	2	3	3	1
3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2
2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	1	3
3	1	2	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3
2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2
2	1	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2
3	1	2	-2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	-1	3	3	3
2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
2	3	3	3	2	-1	-3	0	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	-2	-1

2	2	3	-1	1	0	2	2	2	3	2	0	3	2	2	3	2	3	3	3	1	3
1	0	2	-1	3	0	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
3	2	3	0	0	2	2	3	1	0	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	3
2	3	2	3	2	-2	1	2	1	3	-1	3	2	2	3	1	1	3	2	2	2	2
2	0	3	2	1	1	0	-1	-1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	-1	3
3	3	2	2	2	1	-1	2	2	3	2	3	1	0	2	2	3	3	3	2	2	3
3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	-1	0	-2	3	2	3	2	-1	3
2	2	2	2	3	0	1	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2
3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	1	3
3	1	1	1	2	1	3	3	2	2	2	2	1	0	1	2	2	3	2	3	1	2
2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	0	2	2	3	3	3	2	2	1	3
3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2
2	3	3	2	3	3	1	1	2	2	3	3	2	-1	2	3	2	2	-2	3	3	2
2	3	3	0	3	3	1	2	2	3	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	2	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3
2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	2	1	3	2
3	3	-2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	1	1	1	2	0	1	1	1	2	2	3	2	1	3	-1	2	1	1	2	1
1	2	1	1	1	3	3	2	3	3	1	2	2	1	2	-1	-2	1	2	2	1	-3
3	2	2	1	3	2	2	3	0	1	1	2	3	1	1	-2	1	2	1	1	2	0
2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	2	1	2	1	-3
2	3	3	2	1	1	1	3	1	2	3	3	3	1	1	2	1	1	2	1	2	0
2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2	1	1	3	3	1	1	3	1
3	2	2	0	0	2	2	2	3	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1
3	3	2	3	2	2	2	1	2	1	1	3	1	2	1	1	2	3	1	0	2	0
3	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	0	1	2	2
2	2	0	2	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	2	0	2	-1
2	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	-1
2	3	1	1	2	3	3	2	0	2	1	1	3	1	3	0	1	2	0	2	1	0
3	3	1	1	3	0	3	1	3	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	3	2	0
2	2	2	3	3	2	2	2	0	2	1	3	2	1	3	2	3	2	1	1	2	0
3	2	3	3	3	1	3	2	2	1	1	3	3	2	2	2	3	2	1	1	3	-2
1	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2	0
3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	2	1	3	2	2	3	2	2	-2	2	1	2
2	3	1	2	3	3	1	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1
2	3	3	0	2	3	1	2	1	2	2	1	3	2	3	1	0	1	1	1	1	1
2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	0	1	2	1	2	-2

3	2	0	2	1	1	3	3	3	3	1	2	2	2	1	0	1	1	3	2	-1	1
3	2	0	3	0	1	1	3	2	1	3	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2
2	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	-1	1	3	2	2	3	1	1	-2
3	1	3	3	2	1	1	1	2	1	1	-1	2	2	2	3	3	1	2	3	2	1
2	1	3	1	1	3	3	3	1	3	3	2	3	1	1	3	3	1	2	0	3	1
3	3	3	2	2	2	0	0	3	3	1	2	3	0	1	1	1	3	-2	1	1	-2
3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	1	1	2	3	3	2	1	2	-3
3	1	2	0	2	3	1	1	1	3	3	3	1	2	1	0	1	1	3	2	1	0
3	2	1	3	3	3	2	2	2	2	3	1	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1
3	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	1	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2
3	2	2	1	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1
1	1	2	1	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	1	2	3	-1	2	3	1
2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2
2	1	2	1	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	2
3	1	2	-2	2	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	-1	1	1	-1
2	2	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	2	2	2	3	1	3	1	2	1
2	3	1	3	2	-1	-3	0	1	2	1	1	3	2	2	2	3	2	1	1	-1	-1
2	2	3	-1	1	0	2	1	2	3	3	0	3	2	2	3	1	1	-3	1	2	2
1	0	2	-1	2	0	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	-1	2
3	2	3	0	1	2	1	1	1	3	1	-1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	-2
2	3	2	3	2	-2	1	1	1	1	3	1	2	2	3	1	1	3	2	2	2	2
2	0	3	2	3	1	0	-1	-1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	-1	1
3	3	2	2	2	1	-1	2	2	1	1	1	1	0	2	2	1	2	3	2	2	-3
3	2	1	2	3	3	1	1	1	1	3	2	3	-1	1	-2	1	1	1	2	-1	1
2	2	2	2	3	0	1	1	2	2	1	1	3	2	1	2	3	1	1	1	2	2
3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	-1
3	1	1	1	2	3	3	1	2	2	3	2	3	0	3	2	1	0	-2	1	1	2
2	2	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	3	1	2	3	2	1	-3	0	1	1
3	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	1	1
2	3	1	2	3	3	3	1	2	3	1	1	3	-1	2	1	1	1	-2	1	1	1