

## Obsah

<b>1</b>	<b>KVALITA A SLUŽBY - TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ .....</b>	<b>2</b>
1.1	SLUŽBY .....	2
1.1.1	Úvod .....	2
1.1.2	Definovanie pojmu služba .....	3
1.1.3	Bankové služby .....	7
1.2	KVALITA .....	9
1.2.1	Definovanie pojmu kvalita .....	9
1.2.2	Súčasný trendy v kvalite a certifikácia .....	10
1.3	RIADENIE KVALITY V SLUŽBÁCH .....	12

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

# 1 KVALITA A SLUŽBY - TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

## 1.1 SLUŽBY

### 1.1.1 Úvod

Služby tvoria neoddeliteľnú súčasť ľudskej existencie. Predstavujú určitú časť statkov, ktoré ľudia musia spotrebovať, aby zabezpečili svoju existenciu a vytvorili podmienky pre svoj ďalší rozvoj. Služby preto vznikajú už v ranných štádiách vývoja ľudskej spoločnosti, ako špecifický prostriedok uspokojovania časti ľudských potrieb. Ich väčší rozsah a neskôr intenzívny rozvoj je však podmienený až vyšším stupňom rozvoja produkcie hmotných statkov, zabezpečením vysokého stupňa ich spotreby, ktorý je charakteristický pre rozvinutejšie spoločnosti.

Čím je spoločnosť vyspelejšia, tým vyšší je stupeň uspokojovania hmotnými statkami, a preto sa jej záujem presúva vo väčšej miere na oblasť služieb. Táto zákonitosť je podmienená hierarchizáciou v uspokojovaní potrieb. Už Abrahám Maslow dokázal, že človek uspokojuje svoje potreby v určitom poradí podľa naliehavosti. Služby tvoria súčasť potrieb už 1. stupňa naliehavosti uspokojovania, avšak vo väčšej miere sa rozvíjajú v súvislosti s rozvojom druhotných potrieb.

Bezprostrednú prítomnosť a význam služieb v spoločnosti potvrdzujú také skutočnosti ako vysoký podiel zamestnanosti v službách a podiel služieb na HDP krajiny.

[1]

### 1.1.2 Definovanie pojmu služba

Ak sa hlbšie zamyslíme nad tým, ako by sme presne vyjadrili, čo je to služba, zistíme, že tento pojem zahŕňa v sebe veľmi širokú oblasť. Dá sa teda definovať len veľmi všeobecne - v hrubých rysoch.

Karl Albrecht, americký *Service Quality-Guru*, opisuje vo svojom bestseleri *Service America!* nasledujúce znaky k ohraničeniu pojmu služba:

- 1) Služba je v okamihu svojho dodania produkovaná, nemôže byť vopred vyrobená alebo prichystaná. (Strihanie vlasov alebo právnickú radu nie je možné skladovať.)
- 2) Službu nie je možné centrálne produkovať, preskúšať, skladovať alebo spravovať. Obyčajne je dodávaná v mieste výskytu zákazníkov pracovníkmi, ktorí nepodliehajú priamej kontrole manažmentu.
- 3) „Produkt“ nie je možné predviesť, tak ako ani poskytnúť zákazníkovi vzorku k dobrozdaniu pred dodaním služby.
- 4) Spotrebiteľ (príjemca služby) často dostáva nehmateľný produkt, hodnota služby závisí od osobnej skúsenosti príjemcu.
- 5) Službu nie je možné ďalej dodať tretej osobe.
- 6) Zle prevedená služba nemôže byť vrátená. (Ak obhajca prednesie svoj prípad na súd a rozsudok je oznámený, nie je možné ten istý prípad opakovať.)
- 7) Inšpektori kvality alebo iné kontrolné úrady nemajú možnosť zasiahnuť do procesu medzi ľuďmi, ktorý je zapríčinený chybnou službou alebo dodaním služby neuspokojujúcej kvality.
- 8) Poskytovanie služby vo väčšine prípadov vytvára potrebu osobného kontaktu.
- 9) Očakávania spotrebiteľov rozhodujú o stupni ich spokojnosti. Z tohto dôvodu je objektívne hodnotenie služby veľmi ťažké.
- 10) Ak musí zákazník v priebehu poskytovania služby prísť do kontaktu s viacerými osobami, klesá pravdepodobnosť, že bude spokojný.

Na základe týchto znakov by teda bolo možné vymedziť pojem služba. Avšak kým sa dostaneme k jednoduchším bežne používaným definíciám, bolo by vhodné objasniť niektoré ďalšie skutočnosti, ktoré s problematikou úzko súvisia.

Ako vieme, každá služba i výrobok sa skladajú z jednotlivých zložiek a ceny. Každá z daných zložiek musí zodpovedať očakávaniam zákazníka. Pri poskytovaní služby je vždy potrebné rozhodnúť, aká váha sa má pripísať jednotlivým faktorom

(priamo ovplyvňujú všetky zložky služby). Výskumní pracovníci Zeithalm, Parasuraman a Berry identifikovali na základe výskumu uskutočneným medzi stovkami zákazníkov v podnikoch služieb 5 kľúčových faktorov služby. Sú to:

- 1. Spôľahlivosť:** definovaná ako „schopnosť previesť sľúbenú službu spoľahlivo a presne“.
- 2. Ochota:** definovaná ako „odhodlanosť pomôcť zákazníkovi a promptné prevedenie služby“.
- 3. Dôvera:** definovaná ako „vedomosti, schopnosti a spoľahlivosť pracovníkov, ako aj ich dôveryhodnosť a suverénne vystupovanie“.
- 4. Venovanie pozornosti:** definované ako „individuálna pozornosť a starostlivosť, ktorú venuje firma svojim zákazníkom“.
- 5. Hmatateľnosť:** Definovaná ako „zákazníkmi vnímaný celkový obraz o zariadení, vybavení ale i personále a komunikačných metódach vo firme“. [2]

Po týchto rozsiahlejších vymedzeniach pojmu nasledujú charakteristiky, ktoré sú už jednoznačnejšie. Ide o definície priamo z normy, resp. ekonomického slovníka.

- A) Norma EN ISO 8402 ( 1994): *Služba* - výsledok vytvorený činnosťami na rozhraní dodávateľa a zákazníka a internými činnosťami dodávateľa s cieľom splniť potreby zákazníka.
- B) Ekonomický slovník: *Služby* - ekonomické statky majúce nehmotný charakter, ktoré sú produkované činnosťami poskytujúcimi užitočné efekty bezprostredne svojim vlastným priebehom.

Môžu existovať v nasledovných podobách:

- obchodno-technické
- služby obchodu
- v cestovnom ruchu
- osobné
- verejnoprospešné
- výrobné
- pre podniky
- spotrebné
- trhové
- v poľnohospodárstve

- s pridanou hodnotou

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

Medzinárodná norma EN ISO 9004-2 presne definuje aj proces poskytovania služieb. Člení ho do radu navzájom súvisiacich stupňov. V úplne rozvinutom systéme by mal byť každý zo stupňov zdokumentovaný v príručke kvality, v ktorej je opísaný základný proces a štandardné smernice pre postupy. Norma definuje štyri základné stupne procesu služby:

- 1) *Zostavenie konceptu služby*: Jedná sa o výskum trhu, pochopenie potrieb zákazníka, feedback zo strany zákazníka, vnútornú inventúru právnych a komerčných záväzkov, ako aj o koncept potrebných informácií.
- 2) *Design služby*: Po zostavení konceptu služby, sa v ďalšom kroku špecifikuje vytvorenie služby a forma jej vzniku. Design služby zahŕňa rozvrhnutie zodpovednosti pre jednotlivé stupne procesu tvorby služby a utvorenie postupov pre zaistenie kvality, ktoré spočívajú v minimálnom štandarde pre každý jednotlivý znak služby.
- 3) *Poskytovanie služby*: Pri poskytovaní služby sa prihliada na špecifikácie a systémy popísané v druhom stupni, pričom je plnenie špecifikácií i všetkých možných odchýlok kontrolované. Vyžaduje to nepretržitú kontrolu prostredníctvom interných inšancií a zákazníka, ako aj zriadenie účinného systému nápravných opatrení. Nekonformné prípady je nutné zo systému okamžite vylúčiť.
- 4) *Analýza a zdokonalenie služby*: Systém nápravných opatrení odhaľuje pravdepodobné problémy, ktoré nie je možné okamžite riešiť. Jedná sa predovšetkým o žiaduce preskúmanie procesu, následnú identifikáciu a odhalenie centrálnych znakov služby a možností ich zlepšenia. [2]

### 1.1.3 Bankové služby

Keďže táto práca je venovaná riadeniu kvality služieb v bankovom sektore, radi by sme bližšie popísali o ktoré aktivity sa konkrétne jedná. Čo všetko teda rozumieme pod pojmom bankové služby? Sú to:

#### I. Základné bankové služby

1. Domáci a zahraničný platobný styk.
2. Vedenie bežných účtov v domácej a v zahraničných menách, ktoré je ďalej možné rozlíšiť na:
  - a) podnikateľské účty pre fyzické a právnické osoby,
  - b) osobné účty,
  - c) vedenie účtov bánk (tzv. nostro a loro účtov, ktoré sa používajú najmä na realizáciu platobného styku).
3. Viazanie zdrojov klientov formou úsporných a termínovaných vkladov v domácej a zahraničných menách, poskytovanie úverov bankám a klientom.
4. Zmenárenská činnosť.

#### II. Dodatočné bankové služby

1. Depozitné obchody:
  - a) úschova cenných papierov,
  - b) denné a nočné trezory,
  - c) jednorazová úschova peňazí a cenných papierov,
  - d) prenájom bezpečnostných schránok;
2. Úschova a správa cenných papierov:
  - a) úschova: banky uschovávajú cenné papiere,
  - b) správa: poradenstvo v investovaní do cenných papierov, predkladanie kupónov k inkasu, pripísanie výnosov na konto, obnovenie kupónovej prílohy;
3. Správa majetku: majiteľ majetku chce byť zastupovaný pri jeho správe a pri nakladaní s majetkom. Majetok môže mať formu cenných papierov, nehnuteľnosti, finančnej účasti, peňazí, drahých kovov, diamantov a cenných predmetov. Podstata správy majetku spočíva v základnom ciele - banka, ktorá spravuje majetok musí zabezpečiť jeho rozmnožovanie, zúročenie a nesmie dôjsť k zníženiu jeho hodnoty. Mnohokrát sa služby banky zamerajú aj na poradenské služby a ocenenie služieb;

4. Poradenské služby: je možné rozdeliť na podnikové, finančné, investičné, v oblasti devízových vkladov.

Banky poskytujú poradenské služby: vlastnými pracovníkmi alebo samostatnými inštitúciami. V súčasnosti rozvíjajú banky aj nové aktivity tým, že budujú inovačné centrá na podporu drobného a stredného podnikania a iné aktivity.

### **III. Neutrálne, tzv. bankovo cudzie služby**

Jedná sa o všetky ostatné bankové služby, ktoré sú výsledkom diverzifikácie a inovácie bankových činností. Je k nim možné zaradiť:

1. Sprostredkovanie poistenia.
2. Poradenstvo v obchodoch s nehnuteľnosťami.
3. Spracovanie údajov na PC.
4. Podnikové poradenstvo.

Uvedené služby poskytuje banka samostatne, alebo zriaďuje pre ich poskytovanie špecializované inštitúcie. Uvedené služby nie sú typickými bankovými službami, ale čiastočne súvisia so službami, ktoré banka poskytuje. [3]

www.euroekonom.sk



## 1.2 KVALITA

### 1.2.1 Definovanie pojmu kvalita

Kvalita patrí medzi pojmy, ktoré sa často vyskytujú aj v hovorovej reči, ťažko by sme však asi hľadali človeka, ktorý by ju dokázal presne definovať. Pre každého z nás je „kvalitné“ niečo iné. Dokonca bežne meníme vlastné merítko kvality podľa druhu výrobku, resp. služby, miesta jej poskytovania alebo našej momentálnej nálady. Iné sú očakávania a nároky na poskytnuté jedlo alebo občerstvenie u zákazníka staničného bufetu a úplne iné u návštevníka luxusnej reštaurácie.

Vychádzajúc z práve prezentovaných skutočností by sme pravdepodobne ťažko hľadali jednotnú definíciu kvality platnú pre všetky možné prípady. Mnoho autorov sa snažilo o štandardizáciu tohto pojmu, preto existuje aj množstvo rôznych definícií. Nemôžeme povedať, že niektorá z nich je nesprávna alebo neplatná. Každá svojou troškou prispieva k utvoreniu si uceleného obrazu o tom, čo kvalitu v skutočnosti predstavuje. Na ilustráciu sme si vybrali definície známych vedcov činných v oblasti kvality, ako i vymedzenie kvality, ktoré stanovuje medzinárodne platná norma.

„Kvalita - spôsobilosť k použitiu“ (Juran)

„Kvalita - zhoda s požiadavkami“ (Crosby)

„Kvalita - je to, keď sa vracia zákazník a nie tovar“ (Deming)

STN EN ISO 8402 : *Kvalita* je celkový súhrn znakov objektu, ktorými nadobúda schopnosť uspokojovať určené a predpokladané potreby.

Zjednodušene by sme teda mohli povedať, že kvalitné je to, čo očakáva zákazník. Splnenie jeho požiadaviek a dosiahnutie jeho spokojnosti.

### 1.2.2 Súčasný trendy v kvalite a certifikácia

Po priblížení a objasnení slova kvalita, by sme radi spomenuli, čo sa deje v tejto oblasti u nás a aká je situácia vo svete.

Budúce storočie špičkoví manažéri označujú za storočie kvality. Požiadavka na kvalitu vo firmách sa začala systematicky uplatňovať od roku 1987, keď Európska únia vyhlásila normy radu ISO 9000.

V roku 1956 vznikla Európska organizácia pre kvalitu (EOQ) ako nezisková nadnárodná organizácia s úlohou podporovať zlepšovanie manažérstva kvality prostredníctvom svojich členských organizácií. Jej úlohou je uľahčovať výmenu informácií, skúseností a vývoja v záujme zvyšovania európskej konkurencieschopnosti. [6]

Od roku 1993 má aj naša republika zastúpenie v EOQ prostredníctvom Slovenskej spoločnosti pre kvalitu. Jednou z jej aktivít v blízkej budúcnosti je zriadenie Certifikačného orgánu pre personál, ktorý bude udeľovať personálne certifikáty. Zatiaľ budú udeľované v troch kľúčových oblastiach:

*Profesionál kvality (QP)* by mal osvedčiť svoje schopnosti pri vypracovaní dokumentácie systému kvality pre stredné a malé podniky. Má byť schopný vykonávať výrobkové audity a audity u subdodávateľov.

*Manažér kvality (QM)* je náročnejšou kategóriou. Certifikát v tejto oblasti osvedčuje, že úspešný žiadateľ popri požiadavkách kladených na profesionála kvality ovláda aj metódy znižovania nákladov na nekvalitu a zlepšovania podnikateľských zámerov smerom k TQM.

*Auditor kvality (QA)* je zatiaľ najnáročnejším stupňom pri certifikácii. Certifikát QA dokumentuje, že jeho držiteľ vyhovuje požiadavkám normy pre spôsob výkonu auditu, ovláda problematiku požadovanú pri certifikáte QM a má poznatky a skúsenosti z preskúmania a hodnotenia systémov kvality.

Spomínané certifikácie budú vykonávané podľa požiadaviek normy EN 45013 a v súlade s Harmonizovanou schémou pre certifikáciu Európskej organizácie pre kvalitu. Certifikačný orgán ich bude udeľovať po akreditácii Slovenskou národnou akreditačnou službou. [7]

Keď už sme pri certifikácii, hitom posledných dní, patrilo by sa pár slovami venovať aj tejto problematike. Najprv však vymedzenie pojmu podľa už uvedenej normy STN EN ISO 8402. *Certifikáciou* sa podľa nej rozumie „audit systému kvality,

pracovníkov, produktov, procesov, metód, či objektov, vykonaný oficiálne poverenou organizáciou, zakončený v prípade zhody so stanovenými požiadavkami vydaním certifikátu.“

Vôbec prvé snahy o certifikáciu sa objavili po vypracovaní modelov manažérstva kvality podľa ISO 9001, ISO 9002 alebo ISO 9003 v polovici minulého desaťročia. Vtedy vznikla potreba oficiálne označiť organizácie, ktoré preukázali schopnosť realizovať systém manažérstva kvality. V súčasnosti je na svete vydaných takmer 200 000 certifikátov systémov kvality. Na Slovensku bolo do konca roku 1998 certifikovaných vyše 300 organizácií.

Získať certifikát kvality pritom neznamená, že certifikovaná organizácia iba vyrába kvalitné výrobky alebo poskytuje kvalitné služby. Je to záležitosť certifikácie výrobkov, ktorá preukazuje, že certifikovaný výrobok spĺňa špecifikované požiadavky. [8]

Popri tom platí, že aj orgány vykonávajúce posudzovanie a certifikáciu musia spĺňať normované požiadavky. Pre certifikáciu systémov kvality normu EN 45011 a normované požiadavky sa kladú aj na akreditačné orgány, udeľujúce orgánom právo certifikovať výrobky alebo systémy kvality (EN 45010).

Záverom by sme ešte radi spomenuli jednu z najznámejších aktivít odporúčaných EOQ, do ktorých sa Slovenská spoločnosť pre kvalitu zapája. Je ňou organizovanie Európskeho týždňa kvality a jeho vyvrcholenia - Svetového dňa kvality. V rámci tohto týždňa odovzdáva ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky Cenu SR za kvalitu. Víťazom súťaže v roku 1998 sa v kategórii veľkých organizácií poskytujúcich služby stal Slovnaft SOMEA Bratislava a v kategórii malých organizácií Aldeco Trnava. [7]

### 1.3 RIADENIE KVALITY V SLUŽBÁCH

„Dokiaľ nevyhrávam, samozrejme nariekam, že karty sú zle rozdané.“  
Jonathan Swift

Pri reštrukturalizácii slovenskej ekonomiky sa veľké podniky transformujú na viaceré menších a vznikajú ziskové organizácie, medzi ktorými až 70 % predstavujú firmy, ktoré poskytujú rozmanité druhy služieb (hoci pochopiteľne neparticipujú rovnakým podielom na HDP. Všetky tieto firmy potrebujú rozpracovať problematiku marketingovej stratégie a riadenia kvality služieb v ekonomických podmienkach SR. Snaha podnikov o presadenie a udržanie sa na trhu ich núti hľadať spôsoby, ako dosiahnuť odlišenie svojej ponuky od konkurencie, ako ovplyvniť dopyt a využiť existujúce kapacity. Kľúčovou otázkou najlepších poskytovateľov služieb je otázka dosahovania vysokého štandardu ponúkaných služieb, ich sústavné sledovanie a vyhodnocovanie. Rovnako v poradenských, školiacich, informačných, reklamných, počítačových, lízingových, účtovníckych a inžinierskych firmách sa musí klásť dôraz na tvorbu kvality služieb. [10]

Pri tom kvalitu služieb nám určuje súbor vlastností, ktoré umožňujú splňať určité požiadavky. Tie nie je možné definovať jednostranne, pretože mnohokrát ide o viacdimenzionálny proces. Požiadavky na kvalitu sú v tomto procese rozdielne z pohľadu zákazníka, poskytovateľa služieb a konkurencie. Ide o súhrnný prienik všetkých požiadaviek, pričom dominantné postavenie má zákazník. Jeho vnímanie služby je založené nielen na samotnom výsledku, ale aj na spôsobe, akým sa dosiahol. Kvalitu teda tvorí nielen samotný výsledný efekt, ale aj celý spôsob poskytnutia služby. Obyčajne je ťažké vopred odhadnúť výsledky mnohých služieb, niekedy dokonca ani po ich realizácii. Zákazník si však vždy všíma, akým spôsobom sa služba poskytovala. Preto je dôležité venovať pozornosť ako priebehu poskytovania služby, tak i dosiahnutiu želaného výsledného efektu. Popri tom všetkom treba mať na pamäti to, že zákazník posudzuje poskytovanú službu podľa svojich očakávaní a skúseností, preto je dôležité vedieť, *komu, čo, prečo a na aký účel* ponúkame. Požiadavky zákazníkov by bolo možné zhrnúť nasledovne: spoľahlivosť služieb, úžitok vytváraný službami, prvý kontakt s poskytovateľom služby, pripravenosť poskytovateľa služby riešiť špeciálne problémy, správanie poskytovateľa služby v kritických situáciách, schopnosť komunikácie, ponuka ďalšej služby, prístupnosť, kompetencia - zamestnanci majú

požadované znalosti a schopnosti, bezpečnosť poskytovania služby, porozumenie a poznanie potrieb zákazníka.

Nevyhnutné však je definovať aj požiadavky na kvalitu zo strany samotného podniku - poskytovateľa služby. Formuje ich podľa schopnosti a pripravenosti vlastného personálu a technológie. Jedná sa o nasledujúce faktory:

- význam politiky kvality pre marketingové stratégie podniku,
- vybavenie miesta poskytovania služieb,
- odborná kvalifikácia a motivácia pracovníkov,
- komunikácia pracovníkov pri kontakte so zákazníkom,
- silné a slabé stránky pri doterajšom dosahovaní kvality služieb,
- dodržanie kvality služieb s očakávanými predstavami zákazníka.

Je nevyhnutné pripomenúť, že primárne sú požiadavky zákazníka, ktorým treba podriaďovať ostatné požiadavky, aby kvalita bola definovaná ústretovo voči zákazníkovi. [10]

Ako však riadiť túto kvalitu? Keď sa po prvýkrát objavil návrh, že v oblasti služieb by bolo možné využívať metódy riadenia kvality výrobných podnikov, manažéri len vrteli hlavou a upozorňovali na tajomné a nemerateľné kvality zdvorilosti a vlídnosti. Dnes však už vieme s určitosťou povedať, že je možné podrobiť kvalitu služieb ideám manažmentu kvality výrobných podnikov. Podniky služieb jeho metódy nielen môžu, ale dokonca musia využívať. Súčasne je však nutné brať ohľad aj na rozdiely medzi týmito dvoma systémami. Ide tu o dva diametrálne odlišné prvky - produkt a postavenie zákazníka.

#### *Produkt*

Produkt výrobného podniku je hmotnej povahy, a preto je dosť zřejmé, ako ho treba definovať. Má isté parametre, tie je možné odmerať, sledovať, kontrolovať, výrobné nástroje možno v prípade odchýliek adjustovať a každý pracovný krok možno dokumentovať. Na konci reťazca potom stojí zákazník, ktorý výrobok preberie a povie, či a nakoľko je s ním spokojný.

Produkt podniku služieb je nehmotnej povahy. Už jeho definícia, ako je to popísané v prvej stati tejto kapitoly, je niekedy namáhavá. U výrobkov nehmotnej povahy sa ťažko stanovujú a sledujú jeho parametre. Ťažko sa vyhodnocujú odchýlky - niekedy zdanlivo neželaný sklz prinesie zákazníkovi novú kvalitu služby. Okrem toho pri službách hrá mimoriadne dôležitú úlohu človek, ktorý v mnohých prípadoch

nahrádza „výrobné nástroje“ výrobného podniku. V takomto prípade však niektoré pracovné kroky prebiehajú priamo v myšliach ľudí a ťažko možno ustriechnúť alebo vyhodnotiť ich kvalitu, dokonca je ťažké túto kvalitu čo i len zdefinovať.

Pomerne jednoducho sa ešte dajú popísať a kontrolovať procesy, v ktorých je zaangažovaná len jedna osoba. Problémy vznikajú až vtedy, keď sa na procese tvorby služby podieľa väčší počet ľudí. Tam je omnoho viac, ako vo výrobných podnikoch, nutné definovať a presne riadiť styčné body. [11]

### *Zákazník*

V podnikoch služieb nevystupuje zákazník len ako koncový odberateľ. Povaha poskytovania služieb je taká, že je vlastne priamo zaangažovaný aj do procesu jej tvorby. Sám sa aktívne podieľa na tvorbe kvality. Napríklad: Ak zákazníčka v kaderníctve nedokáže dosť jasne popísať, čo si vlastne praje, bude pravdepodobne odchádzať nespokojná a v súlade s úvodným citátom, zo svojej nespokojnosti obviní pracovníčku, ktorá jej službu poskytla.

Ďalšou jedinečnosťou je okamžitá realizácia všetkých úkonov. Vo výrobe máme jednotlivé medzikontroly. Ak sa niekde niečo pokazí, je vysoká šanca, že sa to v neskorších etapách „vychytá“. U služieb je to inak. Keďže prevažná časť služby spočíva v priamom styku dvoch alebo viacerých ľudí, zákazník konzumuje časť služby presne v okamihu je vzniku. Ak sa lektor preriekne, kaderníčka prestrihne, nedá sa to už opraviť. Každá chyba je evidentná. Preto je veľmi dôležitá pripravenosť a optimálnosť priebehu procesu. Čo však je proces? Ako s ním treba narábať?

Predovšetkým musíme procesy identifikovať. Musíme si povedať, ktoré sú ústredné, ktoré podporné a ktoré nadbytočné. Potom nadbytočné jednoducho odstránime a zvyšné dostatočne zdokumentujeme. V tejto fáze sa jedná predovšetkým o to, aby sa podchytilo, kto čo robí, kedy, ako a čím, a kto tvorí zúčastnené strany. Následne sa stanoví, čo sa v procese bude považovať za štandard, akým spôsobom a podľa čoho sa bude kontrolovať. Určia sa zodpovedné osoby za procesy, zavedie sa mechanizmus na sústavný monitoring a zlepšovanie. [11]

### *Kvalita procesu*

. Riadenie kvality v službách sleduje tri prvky: kvalitu vstupov, kvalitu procesov a kvalitu výstupov. Kvalitu vstupov tvoria podmienky, ktoré musia byť splnené vopred, kvalitu procesov podmienky pre špecifické aktivity a kvalitu výstupov podmienky, ktoré dostatočne podmieňujú, či akcia splnila očakávaný cieľ.

Pri riadení kvality procesu je možné použiť tých istých 20 prvkov kvality, ktoré používajú aj výrobné podniky. Ich interpretácia je však odlišná.

1. Zodpovednosť vedenia - je rovnaká vo výrobných i nevýrobných organizáciách. Vedenie musí deklarovat', čo chce systémom riadenia kvality dosiahnuť, čo je ochotné preto urobiť (napr. vyčlenenie zdrojov) a ako si politiku kvality predstavuje.

2. Systém riadenia kvality - má rovnaké súčasti u oboch druhov podnikov: príručku kvality, ktorá sa pohybuje na všeobecnej úrovni a popisuje štruktúru systému riadenia kvality, metodické pokyny (smernice) riadenia kvality s popisom jednotlivých procesov a spôsobu ich riadenia, ako aj plán tvorby a udržiavania systému riadenia kvality na funkčnej úrovni.

Ostatné požiadavky, ktorých interpretácia sa veľmi neodlišuje od výrobných podnikov sú preskúmanie zmluvy (č. 3), operatívne riadenie dokumentácie (č. 5), zásobovanie (č. 6), identifikácia a spätná sledovateľnosť (č. 8), nápravné a preventívne opatrenia (č. 14), riadenie záznamov o kvalite (č. 16), interné previerky kvality (č. 17) a výcvik, školenia (č. 18).

Zostávajúce prvky sú úzko špecifické. Ťažiskovou oblasťou je operatívne riadenie návrhu (č. 4). Kvalita každej služby sa odvíja od detailného marketingového prieskumu: čo potrebuje trh, aké sú doposiaľ nepokryté požiadavky, aké sú substitučné produkty/kanály a pod.. Len organizácie, ktoré majú túto oblasť dokonale rozpracovanú budú totiž ponúkať aj skutočne kvalitné služby.

Špecifikum služby odrážajú aj samotné riadenie kvality vo výrobe (č. 9), kam patria všetky opatrenia na riadenie procesu (napr. vzdelávanie) ako plány nasadenia lektorov, vyťaženie priestorov, plány skúšok a pod.. Pri kontrole a skúškach (č. 10) musí byť popísané, aké kontroly/skúšky sa robia, ako sa plánujú, evidujú, kontrolujú. Jedná sa o rôzne hodnotenia napr. lektorov alebo účastníkov kurzu. Riadenie chybných výrobkov (č. 13) sa zas zaoberá tým, čo sa deje napr. s účastníkmi, ktorí nespravili skúšku.

Zvláštne postavenie má požiadavka č.7 - produkty dodávané odberateľom. Ak sa zákazník napr. účast'ou v kurze priamo podieľa na tvorbe kvality, treba zistiť, či stav jeho vedomostí vyhovuje požiadavkám kurzu, a čo sa stane, ak nevyhovuje.

Tretiu skupinu požiadaviek tvoria „exotické“ požiadavky z hľadiska podniku služieb. Ide napr. o manipuláciu, skladovanie, balenie, konzervovanie a distribúciu výrobku (č. 15). Už z hľadiska povahy produktu v podnikoch služieb je sem možné zahrnúť len niektoré prvky logistiky, v podstate však táto požiadavka nie je relevantná. Podobné

ťažkosti pôsobia kontrola skúšobných a meracích prostriedkov (č. 11), stav po kontrole a skúškach (č. 12), servis - doplnkové zisťovanie potrieb (č.19) a štatistické metódy - hodnotenie procesov (č. 20).

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)



System riadenia kvality v službách by mal pomôcť podniku dosiahnuť nasledovné ciele:

- zlepšenie kvality ponuky a administratívneho zabezpečenia v očiach zákazníkov,
- optimalizáciu interných procesov,
- vytvorenie dôveryhodnosti v očiach verejnosti.

Vidíme teda, že pri riadení kvality v priemyselných podnikoch a podnikoch služieb sú aj napriek určitým spoločným rysom výrazné rozdiely. Je taktiež zrejmé, že je nutné venovať sa kvalite, a to v podnikoch služieb. Je síce pravdou, že u nás sa v súčasnosti stretávame so zvýšeným záujmom o kvalitu, súčasne však platí, že sa jedná predovšetkým o sféru priemyselnej výroby. Vo sfére služieb existuje iba niekoľko priekopníckych firiem, ktoré chápu kvalitu svojich služieb ako nevyhnutnosť. Neustále silnejúce konkurenčné prostredie však bude nútiť stále viac a viac firiem, aby kládli dôraz predovšetkým na kvalitu poskytovaných služieb. Tento trend je dokonca možné sledovať už dnes, a síce vo sfére finančnictva, kde počet inštitúcií poskytujúcich finančné služby je možné počítať na desiatky aj v relatívne menších mestách.

Ďalšie kapitoly tejto práce práve preto ukážu, akoby mohla, resp. mala vyzeráť prosperujúca banková inštitúcia, ktorej nie je ľahostajná kvalita služieb, ktoré poskytuje.

www.euroekonom.sk