

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**KVALITA TĚLOVÝCHOVNÝCH A SPORTOVNÍCH
SLUŽEB V SOUKROMÝCH INSTITUCÍCH
SPECIALIZUJÍCÍCH SE NA PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ
V PRAZE**

Autoreferát disertační práce v oboru Kinantropologie

Mgr. Tomáš Ruda

Školící pracoviště: Univerzita Karlova v Praze
Fakulta tělesné výchovy a sportu
Katedra managementu sportu

Školitelka: Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Disertační práce byla zpracována v průběhu doktorského studia (2011 až 2019).

Disertační práce představuje původní rukopis. S jejím plným textem je možné se seznámit v Ústřední tělovýchovné knihovně, José Martího 31, 162 52 Praha 6.

Oponenti:

.....

Datum konání obhajoby:

Předseda komise pro obhajobu:

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 validizován 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 χ^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

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 nespotřebovávají.

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 Shrnutí teoretické části

Sport je v České republice součástí životního stylu. 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 Sportovní služby

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. 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).

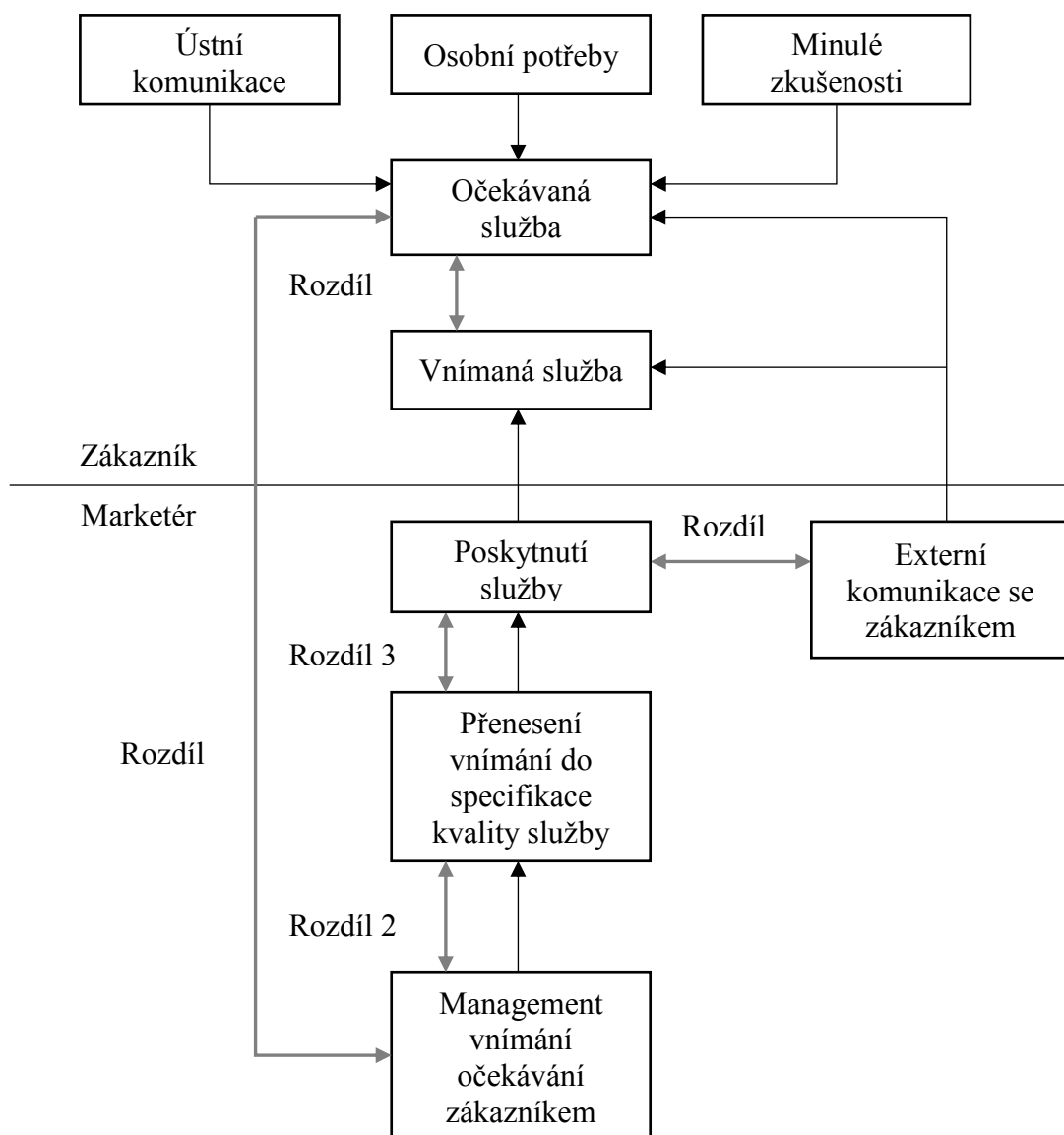
3.2 Kvalita služeb

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; 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) neznamená 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 ovšem 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 umývár, 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.

3.2.1 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 Ďaďo (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.

3.3 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 zákazníkovo 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.

4 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 (Ruda, Augustová a Šíma, 2012; Javadein, Khanlari a Estiri, 2008; Yong, 2000; Howat, Absher a Milne, 1996). 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).

4.1 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.

4.1.1 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.

4.1.2 Výběrový soubor

Výběrový soubor byl zvolen na základě souhlasu vedení institucí s provedeným výzkumem. Všechna 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 Bambino, 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).

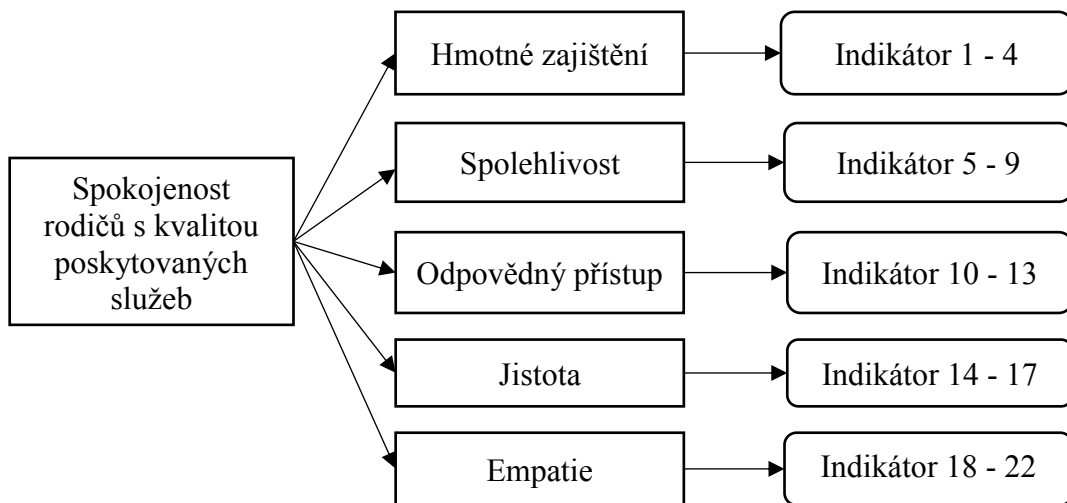
Samotné dotazování rodičů bylo provedeno vždy při předávání dětí či při jejich přebírání. Časové hledisko dotazování je v tomto případě irelevantní, jelikož nemá žádný zjevný vliv na výsledky šetření. Rodiče v institucích byli

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

4.2 Transkulturální překlad

Transkulturální 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 2: Operacionalizace spokojenosti rodičů



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

Aby byl transkulturální 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.

4.2.1 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).

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 zvážena. 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 výrokiem 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.

Aby se překlad diagnostické metody SERVQUAL dal považovat za určitý, je pro převod 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, která 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 transkulturního převodu dotazníku použitého v disertační práci doktorky Tomešové a účastník transkulturního 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.

4.2.2 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 záporny. 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) 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.

4.2.3 Konceptuální ekvivalence

Konceptuální ekvivalence se zabývá samotnou operacionalizací konstruktů diagnostického nástroje. Behling a Law (2000) uvádí, že ideální je, jestliže i přes složitost překladu konstrukt 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 kvalitu poskytované služby.

5 Souhrnné výsledky marketingového výzkumu ve vybraných mateřských školách

Tato kapitola popisuje souhrnné výsledky celého vzorku, kde jsou komentovány jednotlivé dimenze kvality služeb. V tabulce 1 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 1: 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 umístí ují 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.

5.1 Hmotné zajištění

Tabulka 2 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 2: 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	-0,17
Hřiště	2,16	2,05	-0,11	
Internetová propagace	2,14	1,71	-0,43	

Pro podrobné vysvětlení je možné nahlédnout do tabulky 3, 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 vykazují 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 vyazuje 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 3: 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

5.2 Spolehlivost

I tato dimenze vykazuje relativně nízkou zápornou mezeru -0,17 (viz tabulka 4). 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 4: 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	-0,17
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 střídmé, 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. V tomto ohledu je potřeba doplnit, že i přesto, že hodnota 1,66 reprezentuje v tomto výzkumu nejnižší míru očekávání, se jedná o relativně vysoké číslo,

kteří 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 5).

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 5: 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

5.3 Odpovědnost

Dimenze odpovědnosti vykazuje stejně jako dvě výše uvedené mezery shodně hodnotu -0,17 (viz tabulka 6). 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 6: 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	-0,17
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 střídmou 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 7).

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, již se managementy mateřských škol budou zaobírat.

Tabulka 7: 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

5.4 Pocit jistoty

Dimenze pocitu jistoty znázorněná v tabulce 8 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 8: Pocit jistoty ve vybraných mateřských školách

Pocit jistoty	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	mezera indikátoru	mezera dimenze
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	-0,08
Schopnost učitelů odpovědět na odborné dotazy rodičů	1,88	1,84	-0,04	

Celkové podrobné výsledky odpovědí u této dimenze jsou vyhodnoceny v tabulce 9. I zde se vyskytuje střídme 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 9: 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

5.5 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 10).

Tabulka 10: 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	-0,25
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 11).

Tabulka 11: 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

5.6 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 12.

Tabulka 12: Celkové vyhodnocení kvality služeb ve vybraných MŠ

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	-3,29
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 školky poskytují z pohledu rodičů 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%. 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.

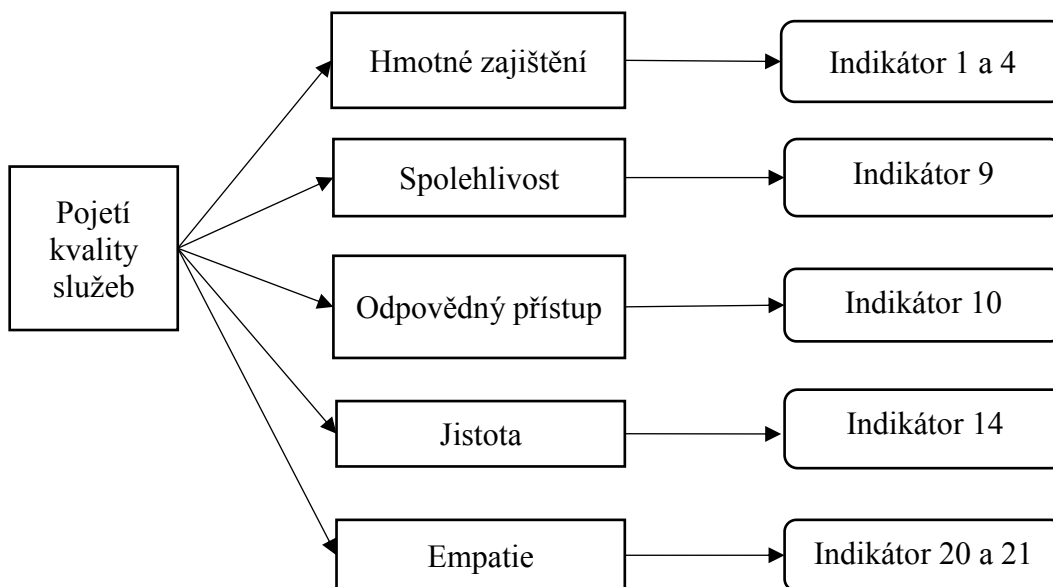
6 Výsledky strukturálního modelování

Metoda strukturálního modelování (SEM) byla v tomto výzkumu využita pro ověření struktury modelu SERVQUAL a případné jeho upravení v českém prostředí. V této práci byla, mimo jiné, testována původní pětifaktorová struktura dotazníku s nulovou korelací mezi faktory a ta byla dále modifikována na základě výsledků. Nově pak vznikl zjednodušený pětifaktorový model s nulovou korelací mezi faktory. Kromě toho byla provedena explorativní faktorová analýza, na základě které vznikl nový pětifaktorový model dle EFA.

6.1 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 5).

Obrázek 3: 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 17.

Tabulka 13: Indexy fitu u zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Chí-kvadrát	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
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 18 uvedeny jednotlivé faktorové zátěže modelu.

Tabulka 14: Faktorové zátěže u zjednodušeného pětifaktorového modelu s nulovou korelací mezi faktory

Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
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 korelací 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 specifčnosti České republiky.

6.2 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 19, kde jsou uvedené korelace přesahující hodnotu 0,100.

Tabulka 15: Standardizované faktorové zátěže

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
X1		0,149		0,308	
X2		0,139	-0,127	0,439	0,252
X3			0,965	0,150	0,190
X4					0,451
X5		0,151			0,281
X6				0,390	
X7		0,303			0,299
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	0,975	0,108	0,171		
X14			0,161		
X15	0,138			0,268	
X16		0,141		-0,166	
X17		0,346		0,150	
X18		0,401		0,132	
X19		0,455	-0,101	0,127	
X20		0,406			
X21	0,367				0,135
X22		0,355		0,223	-0,350

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, jenž 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:

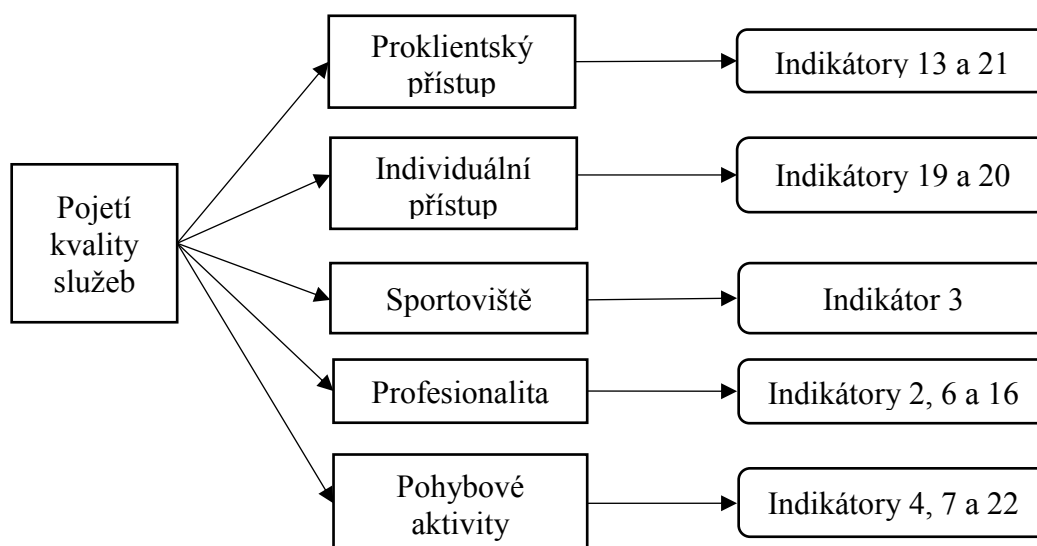
- Indikátor 4 - Mateřská škola má podle mého názoru mít přehlednou a pravidelně aktualizovanou internetovou prezentaci (web, sociální sítě).
- Indikátor 7 - Mateřská škola má podle mého názoru vždy nabízet široký výběr pohybových aktivit pro děti.

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 6.

Obrázek 4: 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 20 jsou uvedeny jednotlivé indexy fitu, které reprezentují koncept pětifaktorového modelu dle explorativní faktorové analýzy (EFA).

Tabulka 16: Indexy fitu u pětifaktorového modelu dle EFA

Chí-kvadrát	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
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.

7 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; Čáslavová, Pecinová, Ruda, Šíma, 2018; Šíma, 2016; Jemmasi, Strong a Taylor, 2011; Carrillat, Jaramillo a Mulki, 2009; Cronin, Brady a Hult, 2000; Parasuraman, Zeithamlová a Berry, 1994). 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).

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 umísťují 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 17: Průměrné hodnoty očekávání a vnímání v jednotlivých mateřských školách

Mateřská škola	Očekávaná kvalita	Vnímaná kvalita	Výsledná mezera
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 nekoresponduje s konceptem modifikované metody SERVQUAL prezentované Parasuramanem, Zeithamlovou a Berrym (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 18: Výsledné mezery kvality služeb u zkoumaných mateřských škol

Mateřská škola	Výsledná mezera
MŠ Pro Family	-3,30
MŠ B Fresh	-6,32
MŠ Bambíno	-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 nekoresponduje 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 provedeného 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 odpovědí 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.

8 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 mezeru 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 servskóre (-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.

8.1 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.

8.2 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 (přijatý na základě tří vhodných indexů fitu) či původní pětifaktorový o dvaadvaceti indikátorech (přijatý 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. BEHLING, O., LAW, K. S. (2000). *Translation Questionnaires and Other Research Instruments: Problems and Solution*. Thousand Oaks: Sage. 80s.
2. 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, & M. Harris (Eds.), *Emics and etics: The insider/outsider debate*. 28-47.
3. BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press. 228s.
4. BLAHUŠ, P. (1985). *Faktorová analýza a její zobecnění*. Praha: SNTL. 356s.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. ČÁSLAVOVÁ, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 240s.
10. 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.

11. DISMAN, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 374s.
12. 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.
13. DUŠKOVÁ, L. (2012). *Mluvnice současné angličtiny na pozadí češtiny*. Praha: Academia. 674s.
14. ERVAS, F. (2014). On Semantic and Pragmatic Equivalence in Translation. In Pasa, B.& Morra, L. (Eds.), *Translating the DCFR and Drafting the CESLA pragmatic perspective*. 87-101.
15. FINNEY, S. J., DISTEFANO, C. (2006). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Ed.). *Structural equation modelling: second course*. 269-314. Greenwich: Information Age Publishing.
16. GRÖNROOS, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington, MASS: Lexington Books. 298s.
17. HESKETT, J. L., SASSER, W. E., SCHLESINGER, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: Free Press. 320s.
18. HOX, J. J. (1993). Factor analysis of multilevel data: Gauging the Muthén model. In: J.H.L. Oud a R.A.W.van Blokland-Vogeleang, *Advances in longitudinal and multivariate analysis in the behavioral sciences*, Branch: ITS, s.141-156.
19. 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.
20. 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.

21. 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.
22. KIM, U., BERRY, J. (1993). *Indigenous Cultural Psychologies: Research and Experience in Cultural Context*. Newbury Park, CA: Sage. 518s.
23. KISLINGEROVÁ, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 294s.
24. KOTLER, P. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing. 1048s.
25. 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.
26. 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.
27. MATEIDES, A. (2001). *Spokojenost' zákazníka a metody jej merania*. EPOS: Bratislava. 271s.
28. MATEIDES, A., ĎAĎO, J. (2002). *Služby*. 1.vyd. Bratislava: Epos (Ing. Miroslav Mračko). 750s.
29. MCDONALD, C. (2006). *Challenging Social Work: The Context of Practice*. Basingstoke Palgrave Macmillan. 256s.
30. MILLER, C. (1993). U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards. *Marketing News Journal*. 5(4), 23-67.
31. MŠMT (2017). *Rejstřík škola a školských zařízení*. [online]. [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <<https://profa.uiv.cz/rejskol/>>.
32. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, A. (2007). *Sport marketing*. 3rd ed. USA: Human Kinetics. 552s.

33. 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.
34. MUTHÉN, L. K., MUTHÉN, B. O. (2017). *Mplus User's Guide*. 8. vyd. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén. 950s.
35. 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.
36. 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.
37. PARASURAMAN, A., ZEITHAMLOVÁ, V.A., BERRY, L.L. (1994). Reassessment of Expectaitons as a Comparison Standart in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*. 58(1), 111-124.
38. 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.
39. 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.
40. PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J. (2017). *Marketing Communications: A European Perspective*. 6. vyd. Harlow: Financial Times Prentice Hall. 625.s.
41. PEREGRIN, J. (2005). *Kapitoly z analytické filozofie*. Praha: Filosofia. 320s.

42. 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.
43. 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.
44. QUINE, W.V. (1992). *Pursuit of Truth*. Cambridge: Harvard University Press. 128s.
45. ROBINSON, L. (2006). Customer Expectations of Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*. 6(1), 67-84.
46. 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.
47. 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.
48. RUDA, T., AUGUSTOVÁ, M., ŠÍMA, J. (2012) Aplikace metody SERVQUAL pro hodnocení kvality služeb ve sportu. *Česká kinantropologie*. 16(4), 47-54 .
49. RUDA, T., ŠÍMA, J. (2017). Satisfaction Index and Its Usage in the Area of Sport. In B. G. Pitts & J. J. Zhang (Eds). *Global Sport Management Studies: Contemporary Issues and Inquiries*. Oxfordshire (107-119). UK: Routledge Publishers.
50. 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.
51. 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.

52. 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.
53. SÜLEYMAN, M. Y. (2012). Instruments for Measuring Service Quality in Sport and Physical Activity Services. *Collegium antropologicum*. 36(2), 689-696.
54. ŠÍMA, J., VORÁČEK, J., ČÁSLAVOVÁ, E., RUDA, T. (2013). *Sportovní marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 154 s.
55. 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.
56. ŠÍMA, J. (2016). *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 120s.
57. 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.
58. ŠÍMA, J., RUDA, T. (2019). Using the SERVQUAL Model in Prediction of Customer Satisfaction in Czech Fitness Centres. *Management Studies*. 7(1), 42-49.
59. 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.
60. THEODORAKIS, N. (2008). Can service quality predict spectators' behavioral intentions in professional soccer? *Managing Leisure*. 13(3), s. 162-176.
61. THOMAS, J.R., NELSON, J.K., SILVERMAN, S.J. (2005). *Research Methods in Physical Activity*. 5. vyd. Champaign, IL: Human Kinetics. 472s.
62. THORSEN, C. A., DEVORE, S. (2013). Analyzing reflection on/for action: A new approach. *Reflective Practice*. 14(1), 88-103.

63. 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.
64. TSISKARI, E., TSIOTRAS, D. TSIOTRAS, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence Journal*. 17 (5), 623-631.
65. VOKÁČOVÁ, M. (2013). *Zakázaná učebnice koučování*. Praha: INNER WINNER. 144s.
66. 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.
67. 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.
68. 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.
69. YONG, J. K. (2000). *A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.