



## 2 Koncepcie systémov manažérstva kvality v cestovnom ruchu

„Majte jasno v tom, v čom ste dobrí a neustále sa zlepšujte.“

Bill Marriott

Starostlivosť o kvalitu prešla v 20. storočí vývojom od štandardov vybavenosti a služieb cez manažerstvo kvality založené na normách ISO radu 9000 až ku komplexnému manažerstvu kvality (TQM) a osobitné manažérske systémy. Presadzovanie kvality patrí k úspechom podnikania. Nejde pritom len o kvalitu produktov, ale aj rozvíjanie kvality manažmentu. Bezprostredným zdrojom kvality je vedenie zamestnancov ku kvalite. Od kvality práce zamestnanca závisí kvalita procesu, kvalita organizácie a kvalita jej výsledku, t. j. produktu. Uplatňovanie systému kvality vnáša do organizácie poriadok a medzi zamestnancov kultúru. Cieľom každého systému manažérstva kvality je spokojnosť zákazníkov a v konečnom dôsledku aj získanie certifikátu. Systémy manažérstva kvality sú súčasťou manažmentu organizácie.

### 2.1 Štandardy vybavenosti a služieb

Kvalita produktu sa považuje za konkurenčnú výhodu, ktorá sa prejavuje v lepšej prosperite organizácie. Platí to vtedy, ak sú služby prejavom potrieb zákazníkov a uspokojujú ich očakávania, sú cenovo schopné konkurencie, pre organizáciu ziskové a zodpovedajú domácim a medzinárodným štandardom.

*Štandardizácia je proces*, pri ktorom dochádza k výberu, zjednoteniu a ustáleniu jednotlivých postupov, procesov a výstupov vrátane ich kombinácií, t. j. definovaniu činností a ich výstupov vrátane informácií. Štandard je požiadavka (*benchmark*) na službu alebo výrobok, ku ktorému sa porovná existujúci stav. Mení sa v závislosti od rastu očakávaní zákazníkov a od toho, ako na túto zmenu reagujú organizácie. Pritom platí pravidlo, že služby, na rozdiel od tovaru, je problematické štandardizovať.

Štandardy definujú cieľové požiadavky, sú však aj indikátorom merania splnenia požiadaviek na kvalitu. Štandardy sa považujú za najnižší systém zabezpečenia kvality.



Napríklad v hotelierstve majú štandardy podobu kategorizácie ubytovacích zariadení, ktoré stanovujú požiadavky na vybavenosť a rozsah služieb. Rozoznávame medzinárodné, národné a podnikové štandardy.

Svetová organizácia cestovného ruchu (UNWTO, pôvodne IUOTO<sup>2</sup>) vypracovala minimálne štandardy vybavenosti a služieb hotelov a podobných zariadení ešte v roku 1977 pre Európu a v roku 1985 ich schválila na VI. Valnom zhromaždení v Sofii. Podobne vypracovala a schválila diferencované požiadavky aj pre ostatné regióny cestovného ruchu vo svete.

#### Požiadavky UNWTO pre všetky kategórie hotelov v Európe

Minimálne požiadavky sú stanovené pre jednotlivé triedy hotelov označované počtom hviezdíčiek od 1 po 5 z hľadiska vybavenosti, služieb a personálneho obsadenia.

Aby mohlo byť ubytovacie zariadenie označené za hotel, musí spĺňať požiadavky národného úradu pre cestovný ruch a okrem toho vyhovovať nasledujúcim minimálnym požiadavkám:

1. hotel má najmenej 10 izieb;
2. presné normy pre sanitárne a hygienické zariadenie ako pre hostí, tak aj pre zamestnancov;
3. účinnú upratovaciu a hygienickú službu;
4. nábytok, výzdoba, lôžkoviny a obrusy, nádoby sú najvyššej kvality v závislosti od triedy;
5. hoteloví zamestnanci musia mať kvalifikáciu podľa požiadaviek národného úradu cestovného ruchu. V rodinných hoteloch, kde niektoré funkcie vykonávajú majitelia, musia mať kvalifikáciu uznávanú národným úradom cestovného ruchu a získanú vzdelávaním alebo profesijnými skúsenosťami;
6. hotely musia vyhovovať technickým podmienkam bezpečnosti budovy a jej obyvateľov. Technické a stavebné zariadenia musia zodpovedať požiadavkám v núdzových situáciách. Príslušné bezpečnostné podmienky musia vyhovovať kritériám stanoveným národným úradom cestovného ruchu a kompetentnými vládnymi orgánmi;
7. hotely musia spĺňať minimálne normy pohodlia podľa triedy vrátane teplej a studenej vody a primeranej klimatizácie, ktorou sa rozumie príjemná teplota v hoteli vzhľadom na triedu a bez toho, akým systémom alebo zariadením sa dosahuje;
8. hotely musia zabezpečovať zdravotnícku službu pre prípad rýchlej pomoci.

Prameň: IUOTO, Madrid, 1985.

*Medzinárodné štandardy* sú minimálne požiadavky na vybavenosť a služby. Usmerňujú tak manažment organizácie a zabezpečujú ochranu zákazníka. Zvyčajne majú podobu kategorizácií, ktoré klasifikujú ubytovacie zariadenia podľa kategórií a tried na základe stanovených kritérií. Minimálnym medzinárodným štandardom musia zodpovedať aj národné štandardy ubytovacích zariadení.

<sup>2</sup> Pôvodne Medzinárodný zväz oficiálnych organizácií cestovného ruchu (IUOTO – *International Union of Official Travel Organizations*) sa v roku 1974 transformoval na Svetovú organizáciu cestovného ruchu (WTO – *World Tourism Organization*), ktorá sa stala medzinárodnou medzištátnou organizáciou. V roku 1995 vznikla Svetová organizácia obchodu (v skratke WTO – *World Trade Organization*). Svetová organizácia cestovného ruchu sa zmenila na UNWTO a bol jej priznaný štatút OSN, t. j. možnosť spolupráce s orgánmi OSN v otázkach cestovného ruchu a zúčastňovať na zasadani jej orgánov.



### 3 Prístupy medzinárodných organizácií a Európskej únie ku kvalite v cestovnom ruchu

„Podporovať rozvoj udržateľného, zodpovedného a kvalitného cestovného ruchu.“

Európska komisia

Na dosiahnutie všeobecnej angažovanosti a pokroku pri zabezpečovaní kvality sa v roku 1998 Európska únia priemyselných a zamestnávateľských zväzov (UNICE), Európska asociácia živnostníkov a malých a stredných podnikov (UAPME), Francúzska spoločnosť pre kvalitu (MFQ), Európska nadácia pre manažérstvo kvality (EFQM), Európska spoločnosť pre kvalitu (EOQ) a Európska únia rozhodli podpísať *Európsku chartu kvality*.

#### Európska charta kvality

Signatári sa zaviazali:

- všeobecne podporovať prístup ku kvalite v podnikaní a vo verejnom sektore,
- rozvíjať výchovu ku kvalite na všetkých úrovniach vzdelávania od základného vzdelávania po vyššie vzdelávanie,
- rozvíjať súčasné chápanie metód a nástrojov kvality a sprístupňovať ich každému,
- aktívne rozširovať skúsenosti z oblasti kvality,
- podporovať imidž „európskej kvality“ vo svete,
- usilovať počas roka o dosiahnutie nového pokroku v kvalite,
- angažovať sa v Európskom týždni kvality (každoročne v novembri), za účelom predstavenia realizovaných aktivít, súčasných iniciatív a budúcich projektov.

Prameň: Európska charta kvality, 1998.

Medzinárodné organizácie, ktoré majú významné poslanie v rozvoji cestovného ruchu najmä tým, že sa usilujú o unifikáciu predpisov a terminológie, sprostredkujú výmenu informácií a skúseností, pozornosť venujú aj problematike kvality v cestovnom ruchu. Kvalitou v cestovnom ruchu sa zaoberá najmä Svetová organizácia cestovného

ruchu (UNWTO). V Európskej únii vyvíja iniciatívy Generálne riaditeľstvo Európskej komisie pre podnikanie a priemysel. Okrem toho je kvalita predmetom záujmu odvetvových organizácií ako HOTREC, ECTAA, ETOA a ďalších.<sup>6</sup> Významné iniciatívy v kvalite služieb cestovného ruchu vyvíjajú aj medzinárodné organizácie, napr. IHRA, IATA.<sup>7</sup>

### 3.1 Opatrenia Svetovej organizácie cestovného ruchu na zabezpečenie kvality

Už v roku 1977 stanovila UNWTO (vtedy ešte ako IUOTO – Medzinárodná únia oficiálnych organizácií cestovného ruchu) minimálne medzinárodné štandardy vybavenosti a služieb hotelov a podobných zariadení, osobitne pre Európu, Ameriku a Afriku.

V súčasnosti Svetová organizácia cestovného ruchu (UNWTO) venuje manažérstvu kvality pozornosť z hľadiska podnikov a cieľových miest cestovného ruchu prostredníctvom Komisie podpory kvality a obchodu. Počas existencie komisie (od roku 2004) sa v polročných intervaloch uskutočnilo päť zhromaždení, na ktorých sa diskutovalo o problémoch spojených s manažérstvom kvality v cestovnom ruchu na medzinárodnej úrovni. Komisia podpory kvality a obchodu sa v roku 2006 stala súčasťou *Komisie udržateľného rozvoja cestovného ruchu*.

UNWTO definuje kvalitu v cestovnom ruchu a jej podstatu v širšom kontexte. Kvalitu spája s riadením organizácií cestovného ruchu a pridáva k nej kvalitu prírodného a kultúrneho prostredia cieľového miesta. Miera kvality organizácií spolu s kvalitou cieľových miest, ktorá vedie k ochrane prírodného a kultúrneho prostredia, potom predstavuje mieru spokojnosti návštevníkov.

UNWTO spolu s Technickou komisiou pre cestovný ruch a súvisiace služby (TC 228) Medzinárodnej organizácie pre normalizáciu ISO, predstaviteľmi národných štandardizačných organizácií, národných a medzinárodných organizácií cestovného ruchu vytvára medzinárodné štandardy pre cestovný ruch (zamerané na zdravotný cestovný ruch, rozvoj cestovného ruchu v chránených územiach, golfové služby a pod.).

Na pôde UNWTO boli vydané viaceré publikácie, ktoré úplne alebo čiastočne venujú pozornosť kvalite (tab. 3.1).

<sup>6</sup> HOTREC – Združenie národných asociácií hotelov, reštaurácií, kaviarní a podobných zariadení; ECTAA – Európska komisia asociácií cestovných kancelárií; ETOA – Združenie európskych touroperátorov.

<sup>7</sup> IHRA – Medzinárodné združenie hotelov a reštaurácií; IATA – Medzinárodné združenie leteckých dopravcov.



## Publikácie UNWTO zamerané na kvalitu

Tabuľka 3.1

Názov publikácie (rok vydania)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezpečnosť a ochrana návštevníkov: Praktické ukazovatele pre cieľové miesta (<i>Tourist Safety and Security: Practical Measures for Destinations</i>, 1996)</li> <li>• Znaky a symboly v cestovnom ruchu (<i>Tourism Signs and Symbols</i>, 2001)</li> <li>• Technické produktové portfólio (<i>Technical Product Portfolio</i>, 2011)</li> <li>• Klasifikačné systémy hotelov: Prelínanie kritérií v hoteloch triedy 4 a 5 hviezdíčiek (<i>Hotel Classification Systems: Recurrence of criteria in 4 and 5 stars hotels</i>, 2015)</li> </ul>

Prameň: www.unwto.org, 2015.

V publikácii *Bezpečnosť a ochrana návštevníkov* (1996) sa za kľúčové faktory zabezpečenia kvality v cestovnom ruchu považuje bezpečnosť a ochrana návštevníkov. Úspech alebo neúspech cieľového miesta cestovného ruchu na trhu závisí od jeho schopnosti zaistiť v cieľovom mieste bezpečnosť návštevníkov. Publikácia vysvetľuje plánovanie bezpečnosti a ochrany návštevníkov a uvádza prípadové štúdie zamerané na danú problematiku.

Potreba vytvorenia univerzálnych spôsobov komunikácie v medzinárodnom cestovnom ruchu, ktorá bola identifikovaná v Manilskej deklarácii<sup>8</sup> (1980), mala za následok vytvorenie publikácie *Znaky a symboly v cestovnom ruchu* (2001). V publikácii je viac ako 290 medzinárodne uznávaných symbolov a znakov (piktogramov), ich charakteristik a farieb, s cieľom zabezpečenia lepšej orientácie, bezpečnosti a pohodlia návštevníkov. Publikácia je určená manažérom cieľových miest, pracovníkom marketingu a ďalším zainteresovaným subjektom, ktoré sú zodpovedné za komunikáciu v cestovnom ruchu.

V súvislosti s poskytovaním pomoci a odborných rád svojim členom vydalo UNWTO v roku 2011 publikáciu *Technické produktové portfólio*. Venuje sa v nej vybraným problémom súvisiacim s rozvojom cestovného ruchu a na základe odborných vedomostí a výmeny skúseností poskytuje technickú asistenciu rozvoja a propagácie cestovného ruchu s cieľom zabezpečiť jeho pozitívne sociálne a ekonomické účinky, zmierňovať prostredníctvom neho chudobu a zvyšovať kvalitu života miestneho obyvateľstva. Publikácia v štyroch častiach prezentuje plánovanie politiky a ekonomického rozvoja, štandardy štatistiky a kvality, udržateľný rozvoj a rozvoj produktu a jeho propagáciu. Práve druhá časť identifikuje štandardy kvality služieb cestovného ruchu a ponúka praktické usmernenia na zabezpečenie kvality cieľových miest.

<sup>8</sup> Manilská deklarácia je záverečný dokument Svetovej konferencie o cestovnom ruchu, ktorá sa konala v roku 1980 v Manile. Poukazuje na význam cestovného ruchu v medzinárodnom kontexte.

### 4.3 Systém kvality v cestovnom ruchu v Španielsku

Cestovný ruch tvorí 15,7 % HDP Španielska, čo indikuje, že je významným zdrojom pridanej hodnoty, rovnako aj príjmov a zamestnanosti, na ktorej sa podieľa 15,8 %. Štát preto venuje cestovnému ruchu, ako dôležitému sektoru národného hospodárstva, pozornosť aj tým, že zaviedol národný systém kvality.

Cestovný ruch je v Španielsku v kompetencii vlád autonómnych oblastí, ktoré majú právo vydávať vlastné predpisy a normy. Aj kategorizácia ubytovacích zariadení je v jednotlivých autonómnych oblastiach odlišná. Jej podmienky a kritériá stanovujú jednotlivé autonómne oblasti. Systém kvality upravujú normy s celoštátnou pôsobnosťou. Systém kvality vznikol na základe iniciatívy hotelierov na Kanárskych ostrovoch, kde v 80. rokoch 20. storočia došlo k poklesu dopytu návštevníkov. Podnet na vznik systému kvality bol podobný ako vo Švajčiarsku. Miestni podnikatelia sa chceli odlíšiť od konkurencie, a preto vypracovali plán kvality s cieľom zvýšiť efektívnosť procesov poskytovania služieb. Na ich snahu reagovala španielska vláda, ktorá na základe noriem ISO 9000 zaviedla *Španielsky systém kvality cestovného ruchu (Sistema de Calidad Turística Español – SCTE)*. Účasť v systéme kvality je pre organizácie dobrovoľná.

Španielsky systém kvality cestovného ruchu sa líši od švajčiarskeho a nemeckého, pretože je komplexnejší a pozostáva zo siedmich metódik, ktoré predstavujú návody na zlepšenie kvality poskytovaných služieb v nasledujúcich oblastiach:

- odvetvia cestovného ruchu – metodická príručka sa orientuje na organizácie cestovného ruchu (rozdelené do 16 odvetví: ubytovacie a pohostinské zariadenia, cestovné kancelárie, kempingy, golfové ihriská a ďalšie), ktoré chcú získať značku kvality;
- najlepšia prax – metodická príručka je určená pre tie malé a stredné organizácie, ktoré nemajú ambíciu získať značku kvality, ale chcú poskytovať kvalitné služby tak, aby dosiahli spokojnosť zákazníkov. Majú možnosť získať značku kvality „Compromiso de calidad turística“;
- cieľové miesta cestovného ruchu – tu sa poskytuje návod na integrované riadenie cieľových miest cestovného ruchu tak, aby sa zabezpečil rozvoj kvality v nich;
- produkt – zameriava sa na marketing cestovného ruchu;
- ľudský kapitál – predstavuje prístupy a techniky vzdelávania zamestnancov a manažérov v cestovnom ruchu;
- zvelaďovanie životného prostredia – stratégia pre cieľové miesta, aby využívali charakter územia a chránili jeho jedinečnosť;
- medzinárodné prostredie – metodika je zameraná na odovzdávanie skúseností Španielska iným krajinám. Tento nástroj je zameraný na export systému kvality a predaj licencií najmä do krajín Južnej Ameriky.

Španielsky systém kvality cestovného ruchu sa financuje prevažne zo štátneho rozpočtu, ktorý poskytuje prostriedky *Inštitútu pre kvalitu (ICTE)*. Zdrojom financovania sú aj poplatky za certifikáciu, školenia, audity a predaj noriem kvality.



### 4.3.1 Štruktúra španielskeho systému kvality

Základné prvky španielskeho systému kvality tvoria normy kvality (UNE), značka kvality (Q) a Inštitút pre kvalitu (ICTE). Významnú úlohu má aj štát a španielska národná agentúra pre cestovný ruch *Tourespaña*, ktorí marketingovo a finančne podporujú systém kvality.

*Normy kvality* (UNE) vychádzajú z princípov noriem ISO 9000 a zameriavajú sa na zvyšovanie kvality služieb a konkurencieschopnosti organizácií. Ide o súbor postupov, procesov a štandardov, ktoré musí organizácia dodržiavať, aby dosahovala kvalitu. Predstavujú požiadavky na vybavenosť objektov, poskytované služby a riadiace procesy. Sú definované tak, aby zodpovedali potrebám organizácií z hľadiska ich zaradenia do jednotlivých odvetví cestovného ruchu.

*Značku kvality* (*Q Calidad Turistica*) môžu získať len organizácie cestovného ruchu, ktoré patria do jednej zo 16 skupín odvetví cestovného ruchu (obr. 4.3).

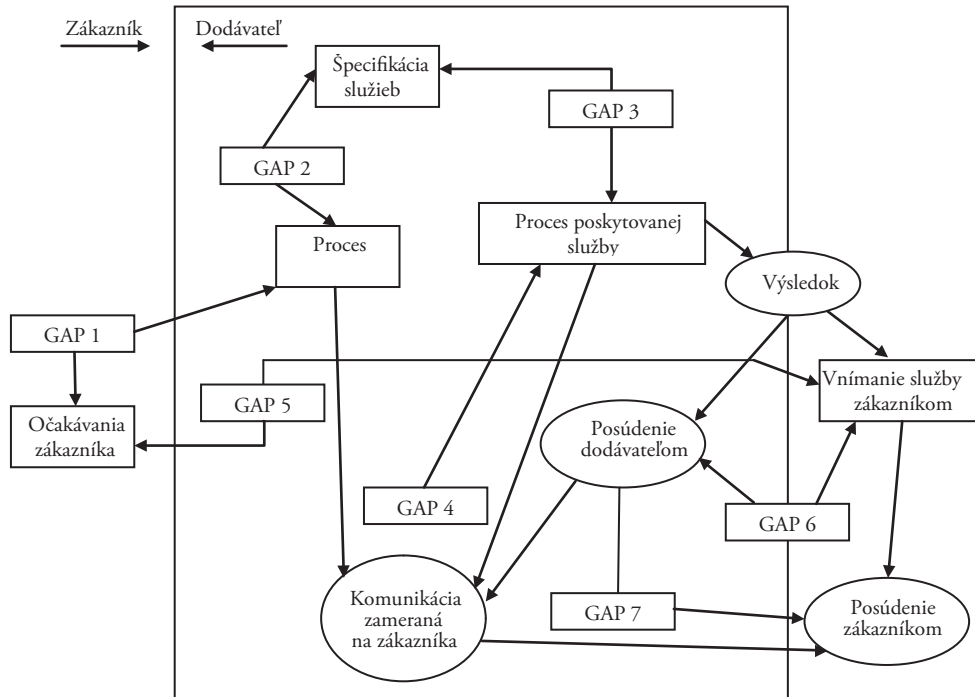


Obr. 4.3 **Značka kvality**

*Prameň:* [www.calidadturistica.es](http://www.calidadturistica.es)

*Inštitút pre kvalitu španielskeho cestovného ruchu* (ICTE) vznikol v roku 2000 zlúčením viacerých inštitútov kvality v rôznych odvetviach cestovného ruchu. Je hlavným orgánom koordinujúcim certifikáciu subjektov a aktualizáciu noriem. Je to súkromná, nezisková organizácia s celoštátnou pôsobnosťou. Vedúce pozície inštitútu zastávajú predstavitelia asociácií cestovného ruchu v súkromnom a verejnom sektore. Inštitút vlastní značku kvality, udeľuje certifikáty kvality, zabezpečuje tvorbu, aktualizáciu a kon-

2. medzera: rozdiel medzi očakávaniami zákazníka pochopené poskytovateľom služby a ich presadenie do špecifikácie služby,
3. medzera: rozdiel medzi špecifikáciou kvality služby a skutočne poskytnutou službou,
4. medzera: rozdiel medzi skutočne poskytnutou službou a komunikáciou orientovanou na zákazníka,
5. medzera: rozdiel medzi očakávaniami zákazníka a skutočne vnímanou kvalitou služby.



Obr. 5.1 Model 7 GAP

Prameň: Zollondz, 2001.

- Po zavedení noriem ISO radu 9000 autori doplnili model o ďalšie dve medzery:
6. medzera: rozdiel medzi kvalitou vnímanou zákazníkom a odhadom zákazníckovej spokojnosti s poskytovateľom služby,
  7. medzera: rozdiel medzi poskytovateľom služby vnímaným zistením o stupni spokojnosti zákazníka a z toho vyplývajúcich dôsledkov.

Vysoká kvalita služieb v porovnaní s konkurenciou môže znamenať pre organizáciu množstvo výhod, napr. vyšší trhový podiel, nižšie náklady, vysokú rentabilitu. Preto je dôležité stanoviť takú kvalitu služieb, ktorá rešpektuje pochopenie očakávaní zákazníka.





Predpokladom je dôkladné poznanie potrieb a želaní zákazníka a pochopenie očakávanej kvality (Mateides, 2006). Kvalita služby sa určuje na základe hodnotenia viacerých vlastností (dimenzií, znakov).

### Meranie kvality služieb

z pohľadu zákazníka	z pohľadu konkurencie	z pohľadu organizácie
---------------------	-----------------------	-----------------------

Z *pohľadu zákazníka* ide o očakávania existujúcich a potenciálnych zákazníkov. Meranie kvality sa vzťahuje zvyčajne na potenciálnu kvalitu (napr. vybavenosť hotelovej izby, vybavenosť cieľového miesta zariadeniami na trávenie voľného času), na proces poskytovania služby (napr. kompetencia zamestnancov, zdvorilosť a ochota) alebo na výsledok poskytnutia služby (napr. výsledok absolvovania lyžiarskeho kurzu, kurzu plávania). Očakávania zákazníka nie sú len prejavom jeho potrieb, ale aj skúseností so službami v minulosti, propagáciou služby, komunikáciou so zákazníkom vo fáze kúpy a v procese poskytovania služby, resp. odporúčaniami iných zákazníkov.

Z *pohľadu konkurencie* ide o úvahy o tom, ako môže organizácia cielenou stratégiou kvality *profitovať* oproti konkurentom na relevantnom trhu (napr. reštaurácia, keď v bezprostrednom okolí ponúkajú viaceré organizácie porovnateľné služby). Kvalita poskytovaných služieb je strategickou konkurenčnou výhodou, preto je nevyhnutné nájsť prednosti vlastných služieb v porovnaní s hlavnými konkurentmi.

Z *pohľadu organizácie* ide o know-how, schopnosť a pohotovosť ponuky poskytovateľa služby poskytnúť určitú úroveň kvality vzhľadom na vybavenosť zariadenia, kvalifikovanosť vlastných zamestnancov (schopnosti a zručnosti), ponúkaný sortiment a využiť tieto faktory v marketingovej stratégii.

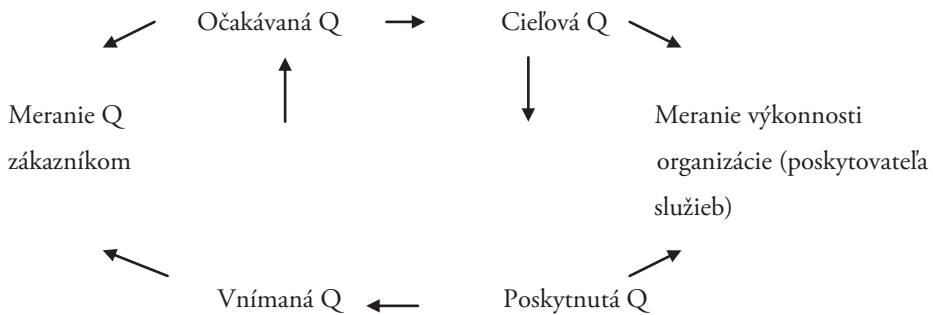
Pritom si treba uvedomiť, že požiadavky na kvalitu určuje zákazník. Z pohľadu zákazníka a poskytovateľa služby (organizácie) je dôležitá *slučka kvality služieb* (obr. 5.2), ktorá rozlišuje niekoľko vlastností (dimenzií) kvality:

- očakávaná kvalita (*sought quality*) je požadovaná zákazníkom od poskytovateľa služby,
- cieľová kvalita (*target quality*) je tá, ktorú chce (plánuje) dosiahnuť poskytovateľ služby,
- poskytnutá kvalita (*delivered quality*) je dosiahnutá vzhľadom na objektívne merané kritériá kvality,
- vnímaná kvalita (*perceived quality*) je skutočný dojem zákazníka z kvality poskytnutej služby.

Tento prístup vychádza z predpokladu, že hlavná činnosť (procesy poskytovania služby) je sprevádzaná podpornými činnosťami, a to:

1. marketingovým prieskumom, ktorého úlohou je identifikovať dopyt cieľových skupín zákazníkov, ich potreby a želania (túžby), ako aj trendy v uspokojovaní potrieb,

2. návrhom, ktorý obsahuje špecifikáciu služby pomocou znakov, ktoré vníma zákazník a je schopný ich posúdiť (napr. spoľahlivosť, zdvorilosť a dôveryhodnosť, ochota a rýchlosť zamestnancov, vplyv prostredia), resp. znakov, ktoré zákazník nevníma,
3. vlastné poskytovanie služby, t. j. špecifikácia metód a postupov poskytovania služby (pracovné nástroje, technológia, kvalifikácia zamestnancov a pod.) a jej operatívne riadenie.



Obr. 5.2 Slučka kvality služieb

Prameň: STN EN 13816: 2003

Slučka kvality služieb kladie dôraz na vonkajšiu a vnútornú spätnú väzbu posudzovania služby z hľadiska zákazníka, z hľadiska poskytovateľa služby a využitia získaných poznatkov na zdokonaľovanie procesu poskytovania služby.

## 5.2 Nástroje merania kvality služieb

Meranie kvality predpokladá vhodné nástroje (metódy) zamerané na indikovanie možných rizík s cieľom použitia mechanizmov na zníženie ich výskytu, resp. eliminácie. V praxi ide zvyčajne o interné a externé metódy. Na základe slučky kvality služieb možno meranie kvality rozdeliť z hľadiska dopytu (zákazníka) a z hľadiska ponuky (poskytovateľa služby).

### 5.2.1 Meranie kvality z hľadiska dopytu

Pri meraní kvality z hľadiska dopytu sa uplatňujú viaceré metódy, ktoré sa zameriavajú na hodnotenie správania sa zamestnancov a zákazníkov.