

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Marketingový výzkum spokojenosti studentů pomaturitního studia

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Lucie Otavová, MAR 23

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Martin Liška MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 11. 2021 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Martinu Liškovi, MBA, vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení, trpělivost a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce vedení jazykové školy za umožnění provedení výzkumu.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zjistit spokojenost a vnímání kvality vybrané služby z pohledu zákazníků v rámci vybrané firmy se zaměřením na vzdělávání jazyků a výstupy popsat v podobě námětů ke zlepšení. Konkrétně se jedná o spokojenost studentů pomaturitního studia s on-line výukou v rámci kurzu Pomaturitního studia, která byla zavedena po nástupu covidového období.

Teoretická část je zaměřena na definici dotazovacích metod a jejich využití v praxi.

Hlavním cílem v rámci praktické části této práce je pomocí metody SERVQUAL přehledně určit mezery mezi očekáváním a reálnou hodnotou spojenou s čerpáním vybrané služby z nabídky jazykové školy z pohledu jejich zákazníků a na základě provedeného šetření stanovit doporučení pro zvýšení kvality nabízených služeb pro další období.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části byla detailněji představena dotazovací technika SERVQUAL a způsoby jejího vyhodnocování skrze metodu mezer. Jako další z představených a následně aplikovaných technik byla představena technika dotazování s tzv. Focus group – ohniskovou skupinou.

Obě tyto metody byly aplikovány v rámci bakalářské práce. Součástí praktické části bylo představení aktuální situace vybrané jazykové školy na trhu a, v rámci analýzy získaných hodnot, byla stanovena hodnota jednotlivých mezer a porovnána očekávání zákazníků s reálným přínosem z čerpání vybrané služby. Výsledky z analýzy byla vytvořena doporučení.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Ve výsledku SERVQUAL dotazníkového šetření došlo ke dvěma případům z tří možných, a to k předčení a splnění očekávání zákazníků se zkoumanou službou. Z naměřených dat a provedených šetření je patrná spokojenost zákazníků téměř ve všech rozměrech kromě uživatelského rozhraní interního informačního systému Moodle.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě metody zjišťování kvality vybrané služby v jazykové škole MAVO a doplňkového šetření s ohniskovou skupinou byla navržena opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků.

Z dotazníkového šetření a následného rozhovoru s ohniskovou skupinou pro jazykovou školu jsou vyplývající kladná hodnocení. Jako slabší stránky jazykové školy byly účastníky definovány webové stránky a interní vzdělávací systém Moodle, který byl hodnocen jako nepřehledný, a tedy náročný na používání. Oproti tomu přístup všech vyučujících k on-line výuce, včetně podpory v organizačních záležitostech ze strany vedení školy byly hodnoceny velmi pozitivně.

Náměty a doporučení vycházející z analýz, tedy hlavně zjednodušení a zpřehlednění interního webu byly předány vedení jazykové školy.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Spokojenost zákazníka; dotazník; metoda SERVQUAL; metoda Focus group; očekávání; kvalita služeb; služba, marketingový výzkum ve službách; marketing služeb; ohnisková skupina

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the bachelor thesis is to determine the satisfaction and perception of the quality of the selected service from the perspective of customers in the frame of the selected company with a focus on language education and to describe the results in the form of suggestions for improvement. Specifically, it concerns the satisfaction of post-secondary students with the online learning service of the Post-Secondary course, which was introduced after the onset of the covid period.

The theoretical part focuses on the definition of inquiry methods and their use in practice.

The main objective within the practical part of this thesis is to use the SERVQUAL method to clearly identify the gaps between the expectations and the real value associated with the use of the selected service from the language school offer from the perspective of their customers and, based on the conducted survey, to determine recommendations for improving the quality of the offered services for the next period.

### 2. Research methods:

In the theoretical part, the SERVQUAL interrogation technique and the methods of its evaluation through the gap method were introduced in detail. As another of the introduced and subsequently applied techniques, the interviewing technique with the so-called focus group was presented.

Both of these methods were applied within the framework of the bachelor thesis. The practical part included the presentation of the current market situation of the selected language school and, as part of the analysis of the obtained values, the value of the individual gaps was determined and the customers' expectations were compared with the real benefit of using the selected service. Recommendations were made from the analysis.

### 3. Result of research:

As a result of the SERVQUAL questionnaire survey, there were two cases out of three possible cases of spinning and meeting customer expectations with the service surveyed. From the measured data and conducted surveys, customer satisfaction is evident in almost all dimensions except for the user interface of the internal information system Moodle.

### 4. Conclusions and recommendation:

On the basis of the method of survey of the quality of the selected service in the MAVO language school and a supplementary survey with a focus group, measures to increase customer satisfaction were proposed.

The questionnaire survey and the follow-up interview with the focus group for the language school resulted in positive evaluations. Weaknesses of the language school were defined by the participants as the website and the internal learning system Moodle, which was rated as not clear and therefore difficult to use. In contrast, the approach of all teachers to online learning, including support in organisational matters from the school management, was rated very positively.

Suggestions and recommendations based on the analyses, i.e. mainly simplification and clarification of the internal website, were forwarded to the language school management.

## KEYWORDS

Customer satisfaction; customer; questionnaire; SERVQUAL method; Focus group method, expectations; service quality; service, marketing research in services; service marketing; focus group

## JEL CLASSIFICATION

I21, I23, M31, P36

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Otavová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	MAR 23
Název BP:	Marketingový výzkum spokojenosti studentů pomaturitního studia
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část práce – podnikání v oblasti vzdělávání, faktory ovlivňující spotřební chování zákazníků, marketingový výzkum spokojenosti studentů s nabídkou vzdělávání, metodika</li><li>3. Analytická část práce – představení společnosti, dotazníkové šetření spokojenosti studentů s nabídkou pomaturitního studia ve vybrané společnosti, práce s ohniskovou skupinou, vyhodnocení a doporučení ke zvýšení spokojenosti zákazníku a k podpoře rozhodovacího procesu</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury:	<ul style="list-style-type: none"><li>• KOTLER, P., KELLER, K. L. <i>Marketing management</i>. Praha : Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.</li><li>• SARBABIDYA, S., RASHID, A. Quality Education in the Private Universities in Bangladesh : A Study from the Perspectives of SERVQUAL Approach. <i>World Journal of Social Sciences</i>. 2017, vol. 7. no. 2, 2017, Pp. 38 – 51. ISSN 2329-9347.</li><li>• TAHAL, R. <i>Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy</i>. Praha : Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.</li><li>• VAŠTÍKOVÁ, M. <i>Marketing služeb: efektivně a moderně</i>. Praha : Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 4. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 5. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 30. 6. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 9. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Martin Liška, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 8. 4. 2021

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Podnikání v oblasti služeb .....	2
2.1.1 Kvalita služeb v marketingu .....	3
2.2 Zákazník .....	4
2.2.1 Spokojenost zákazníka .....	5
2.2.2 Faktory ovlivňující spotřební chování zákazníků .....	7
2.3 Marketingový výzkum spokojenosti studentů s nabídkou vzdělávání .....	8
2.4 Metodika .....	9
2.4.1 Sběr dat pomocí Focus group – ohniskové skupiny .....	10
2.4.2 SERVQUAL dotazování zákazníků .....	12
2.4.3 Gap model .....	13
3 Analytická část práce .....	16
3.1 Představení zvolené společnosti a konkrétní služby .....	17
3.1.1 Nabídka služeb jazykové školy .....	17
3.1.2 Konkurenční prostředí firmy .....	18
3.1.3 Marketingové prostředí a komunikace firmy .....	19
3.1.4 Definice zákazníka jazykové školy .....	22
3.2 Šetření spokojenosti studentů pomaturitního studia ve vybrané společnosti .....	22
3.3 Vyhodnocení dat a návrh doporučení ke zvýšení spokojenosti zákazníků a k podpoře rozhodovacího procesu .....	23
3.3.1 Analýza primárních dat a charakteristika respondentů .....	24
3.3.2 Analýza sekundárních dat, vyhodnocení celkové spokojenosti studentů .....	27
3.3.3 Práce s ohniskovou skupinou .....	31
3.3.4 Návrh doporučení pro zkvalitnění služeb Pomaturitního studia .....	34
4 Závěr .....	36
Literatura .....	38
Přílohy .....	I

## Obrázky

Obrázek 1 Hodnota zákazníka.....	2
Obrázek 2 Komplexní šetření kvality služeb v organizaci.....	3
Obrázek 3 Proces marketingových vztahů .....	4
Obrázek 4 Model Gap – zákazníci vnímané mezery v procesu poskytování služeb .....	14
Obrázek 5 Zobrazení stránky jazykové školy na Facebooku .....	20
Obrázek 6 WWW stránky MAVO.eu .....	21

## Tabulky

Tabulka 1 Analýza konkurence MAVO jazykové školy .....	19
Tabulka 2 Hodnotící škála dotazníkového šetření .....	24
Tabulka 3 Celková účast respondentů vyjádřená v %.....	25
Tabulka 4 Věk respondentů vyjádřený v % .....	26
Tabulka 5 Hodnoty mezer kvality rozměrů 1–2 a dílčích výroků.....	27
Tabulka 6 Hodnoty mezer kvality rozměrů 3–4 a dílčích výroků.....	27
Tabulka 7 Mezera kvality rozměru 5 a dílčích výroků .....	28
Tabulka 8 Celkové vyhodnocení funkční kvality Pomaturitního studia .....	31
Tabulka 9 Stanovení mediánu pro hodnocení očekávání.....	32
Tabulka 10 Preferenční hodnota rozměrů pro ohniskovou skupinu .....	34

## Seznam použitých zkratk

MŠMT – ministerstvo školství

PMS – pomaturitní studium

SERR – Společný evropský referenční rámec pro jazyky

WOM – Word of mouth

WOMM – Word of Mouth marketingu

# 1 Úvod

Pro organizace, které si v aktuální době chtějí zachovat své postavení v rámci konkurenčního prostředí, je nezbytné dobře znát své zákazníky. Proces získávání a následného udržení zákazníků může být pro mnoho firem velmi náročný. Na jedné straně by se podniky měly orientovat na potřeby, požadavky a očekávání, které jejich zákazníky vedou k nákupu právě od nich. Na druhé straně pak stojí monitorování spokojenosti v rámci tzv. nákupního chování. Během usilování o dlouhodobou prosperitu by takto orientované výzkumy měly být významným nástrojem pro každý podnik.

Pro podniky se v posledních letech stává pohled na firmu samotnou jako takovou ze strany jejich zákazníků velmi důležitým aspektem, kterému je stále více přikládána hodnota a strategický význam. Budování vztahů je nedílnou součástí životního cyklu firem aktuálně působících na trhu.

Předmětem práce je definování hodnoty očekávání služeb zákazníka a identifikováním jejich atributů pro zákazníky MAVO jazykové školy. Práce vychází z teoretických poznatků hodnoty služeb pro zákazníka, jenž tvoří východisko pro zkoumání hodnoty vnímané ve spojení se službou Pomaturitního studia v jazykové škole. Na základě získaných dat byly vymezeny atributy hodnoty pro zákazníka, pomocí výpočtů byly stanoveny hodnoty mezer mezi očekáváním zákazníků a reálného dojmu z čerpání služby. Dále byla navržena doporučení pro dosažení zmenšení těchto mezer a bylo doporučeno měření SERVQUAL kvality vybrané služby provést v následujícím školním roce s další skupinou studentů již znovu. Porovnání aktuálních výsledků, s budoucími bude pro jazykovou školu vhodným faktorem pro aplikaci dalších případných změn.

Teoretická část práce je věnována definici a stanovení pojmů jako jsou zákazník a vzájemné vztahy v rámci podnikání v oblasti služeb. Zmíněny jsou také různé postupy, používané při zjišťování spokojenosti zákazníků a pro získávání jejich loajality vůči firmě. Vybraná společnost je charakterizována s ohledy na obor, ve kterém podniká a současně je zjištěna její pozice na trhu. Na základě dat, získaných pomocí dotazníkového šetření, jsou předána vhodná doporučení managementu společnosti.

Praktická část se představuje vybranou institucí – MAVO jazykovou školu a její marketingovou komunikaci spojenou s nabízenou službou, a to ročním kurzem anglického studia pro specifickou skupinu zákazníků. Dále se zabývá představením zákazníka a je zaměřena na výzkum pomocí SERVQUAL dotazníkového šetření na zjištění očekávané a vnímané kvality vzdělávání u studentů, kteří své studium absolvovali ve školním roce 2020-2021.

Kvalita služeb jazykové školy by se dala zkoumat z pohledu různých zúčastněných – studentů, vedení školy, nebo z pohledu vyučujících. Pro tuto práci byl zvolen výzkum kvality založený pouze na vnímání kvality služeb, spojených s ročním jazykovým kurzem – Pomaturitní studium anglického jazyka pouze z pozice zákazníků, tedy studentů příslušného školního roku.

Během realizace vzdělávacích procesů se kromě spokojenosti lze setkat i s termínem **pozitivní nespokojenost**, který Kočvarová (2018, s.74) klasifikuje jako pozitivní jev. Pozitivní nespokojenost je brána jako projev nespokojenosti zákazníků s pravidly a povinnostmi spojenými se studiem. Tato pravidla vychází z nařízení vyšších orgánů a vzdělávací zařízení je musí adekvátní formou implementovat do svých vzdělávacích procesů. Důležité je zachovat myšlenku poslání, kvůli kterému jsou vzdělávací instituce navštěvovány a jsou vyhledávány jejich služby je proces edukace.

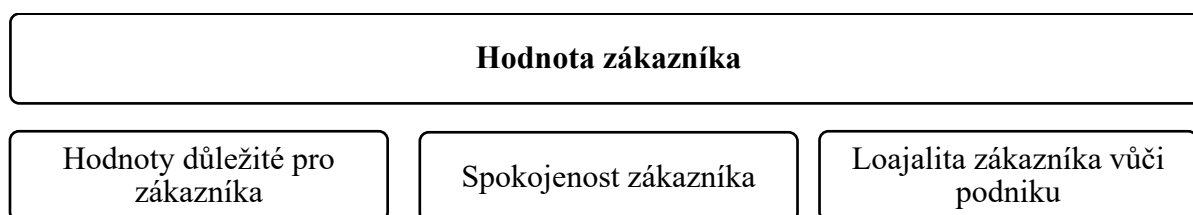


## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části se práce věnuje teoretické definici rozdílů podnikání v různých oblastech s konkrétním zaměřením se na podnikání vzdělávacích společností na českém trhu. Dochází také k definici zákazníka jazykových škol. Teoretická část práce má za cíl připravit poznatky a fakta, které následně vedou ke zhodnocení aktuální nabídky služeb a zkvalitnění vybrané poskytované služby ve zvolené organizaci.

Otázka, co se skrývá pod pojmem **hodnota zákazníka**, je poměrně široké téma. Obrázek č. 1 znázorňuje stěžejní faktory, které zvyšují hodnotu zákazníka pro firmu. Kotler et al. (2013, s. 305) uvádí jako nejlepší způsob vnímání hodnoty zákazníků na základě jeho celoživotních hodnot a jeho zájmu na dalším rozvoji.

Obrázek 1 Hodnota zákazníka



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci celého životního cyklu firem i během procesu nákupního chování je třeba myslet na hodnoty, které jsou důležité právě pro zákazníky, jak tomu naznačuje předchozí schéma. Pokud služby, které firmy poskytují naplňují potřeby zákazníků, budou spokojeni a dá se předpokládat, že budou loajální podniku. Dá se také očekávat, že se zákazník bude vracet, případně bude šířit kladná hodnocení, čímž se bude podnik zobrazovat kladně pro další potenciální zákazníky. O síle tzv. WOMM – Word of Mouth marketingu není pochyb. Ismagilova et al (2017, s. 28) zmiňují WOM jako marketing, který má vyvolat efekt šíření reklamy mezi zákazníky skrze osobní komunikaci bez zapotřebí zapojení sociálních sítí, či jiných marketingových nástrojů. WOM patří mezi buzzmarketing, přičemž, jak již název napovídá, má za úkol vyvolat rozruch a jeho následky mají zpravidla negativní, nebo pozitivní účinky v působení na zákazníky. Kotler (2013, s. 722) v souvislosti s WOM dále dodává, že je pro firmy daleko snazší si zákazníky udržovat než získávat nové, čemuž právě kladné WOM velmi napomáhá.

### 2.1 Podnikání v oblasti služeb

Podle Vašítkové (2014, s. 14) se poptávka po službách začala rozmáhat s příchodem fenoménu tzv. deindustrializované ekonomiky, který se na trhu objevil v 80. letech 20. století. Během této éry začala nabídka služeb převyšovat nabídku průmyslové výroby. Vzhledem k růstu HDP (hrubý domácí produkt), změnám dosavadního životního stylu a dalším faktorům, poptávka po vzdělávacích službách (potřeba dále se vzdělávat v různých oborech) rostla též.

Podnikání v oblasti služeb je velmi rozsáhlým polem působnosti, na kterém účinkuje ve značné míře stát. Jedná se tzv. služby **veřejného sektoru**, do kterých spadá právě i vzdělávání. S alternativami k nabídce služeb ve státním sektoru se lze obrátit i do **soukromého sektoru**, u kterého se běžně očekává vyšší kvalita služeb, než nabízí státní sektor (státní školy vs. soukromé školy apod.)

S nejuvhodnější definicí služby přichází Kotler et al (2013, s. 394), který říká, že službou může být jakákoliv aktivita, nebo výhoda, kterou si dvě strany mohou vzájemně nabídnout. V zásadě je služba nehmotného charakteru a s nákupem nepřináší zákazníkovi vlastnictví. Produkce služeb může být součástí, nebo v přímém spojení s hmotným produktem, avšak není to podmínkou. Služba je plnohodnotná i samostatně.

Kotler et al. (2013, s. 399) uvádí jako jednu z výhod v podnikání v oblasti služeb fakt, že ve většině případů není potřeba držet sklady, jako tomu je u produkce výrobků. Služba je brána jako nehmotný prvek a dále ji autoři definují jakožto pomíjivou. Nabídka služeb bývá ovlivněna poptávkou.

Firmy podnikající v sektoru služeb často jednotlivé služby ze své nabídky nazývají produkty, jedná se o zaběhlý termín. Jakubíková (2012, s. 192) považuje za produkt to, co lze na trhu nabídnout a k čemu lze upnout pozornost, jedná se o něco, co je určené ke spotřebě. Jehož čerpáním by mělo dojít k uspokojení přání a potřeb.

Podle autorky produkt může mít hmotný i nehmotný charakter. Služba se od produktu liší hlavně tím, že při jejím čerpání dochází k přímému kontaktu poskytovatele se zákazníkem, čímž lze ovlivnit zákazníkovo vnímání služby.

### 2.1.1 Kvalita služeb v marketingu

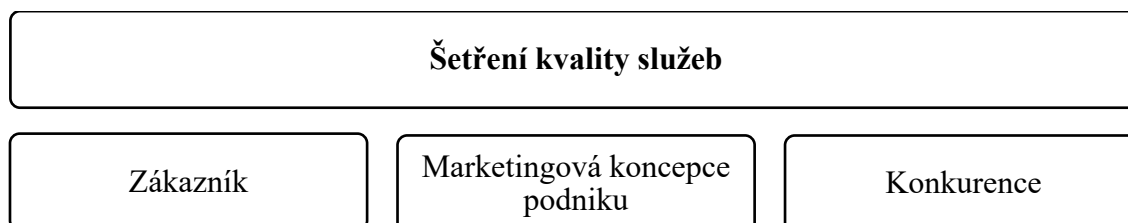
Kotler et al (2013, s. 168) přejímá definici kvality služeb od American Society for Quality, která říká, že kvalita služby je celkovým souhrnem jejich vlastností a charakteristik.

Spolu s nároky spotřebitelů roste i kvalita nabízených služeb. Kvalita nabízených služeb působí, jako jedna z možných konkurenčních výhod, které podniky potřebují pro udržení přízně a loajality svých zákazníků. Grönroose (1984) in Vašítková (2014, s. 198) pohlíží na sledování kvality služeb ve dvou aspektech:

- **Technická kvalita služeb** – zabývá se měřitelnými prvky služby, tedy výsledky, které jsou získávány zákazníkem na základě čerpání služby. K hodnocení služby může dojít okamžitě, nebo s odstupem určitého časového období.
- **Funkční kvalita služeb** – jde i o to, jakým způsobem a v jakých podmínkách je služba zákazníkovi poskytována. Pozornost je směřována i na chování personálu, na komunikaci, která se se službou pojí, nebo s čekacími lhůtami na dodání služeb.

Tyto složky kvality jsou společně implementovány při budování image firmy. Šetření kvality poskytovaných služeb by mělo být sledováno ze tří aspektů, viz Obrázek 2 a to:

Obrázek 2 Komplexní šetření kvality služeb v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma uvádí Vašítková (2014, s. 199) a dále dodává, že z **hlediska zákazníka** se jedná o fakt, jak zákazník vnímá funkční a technickou kvalitu služeb. **Marketingová koncepce organizace** a šetření z tohoto hlediska má za cíl zjistit soulad kvality poskytovaných služeb s marketingovou strategií firmy. V aplikaci na jazykové školy by se jednalo například o procentuální úspěšnost při skládání mezinárodních certifikátů po absolvování přípravného kurzu. V rámci **konkurenčního hlediska** se během dotazování zjišťuje spokojenost zákazníků se službami, které hledali u konkurence předem vybrané organizace.

## 2.2 Zákazník

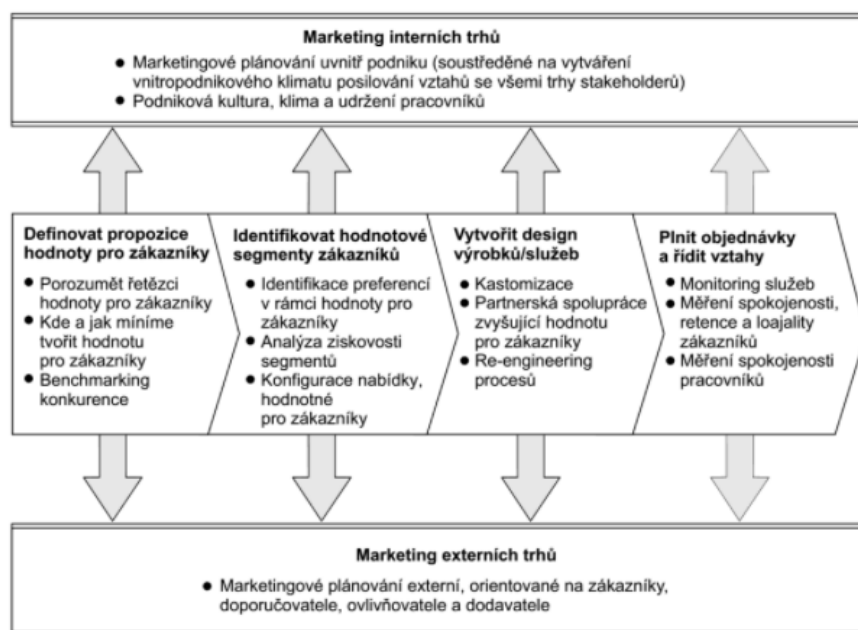
Správná definice zákazníka je velmi náročným procesem, který je potřeba v rámci každé firmní strategie dobře zvážit. Obecně je jako zákazník vnímán ten, kdo spotřebovává, nebo využívá služby, které firmy produkuje.

Během uplatňování marketingových vztahů by měl být vždy kladen důraz na **vytváření hodnot pro zákazníka**, tedy věnovat pozornost konkrétním potřebám a zároveň budování **hodnoty zákazníka pro podnik**. Spokojený zákazník má tendence se vracet a zvyšovat tak svou hodnotu pro podnik. Lošťáková (2017, s. 38)

Drucker (2015, s. 23) vnímá zákazníka, jako osobu, která je v pozici, ze které diktuje firmám své požadavky a potřeby a firmy jsou nuceny se těmito informacím adaptovat. Zároveň jej uvádí, jako uživatele produktů a služeb, které firma nabízí. Lošťáková et al (2017, s. 12) navíc zmiňují důležitost zapojení marketingu v rámci tzv. hodnotové sítě.

Autorka dále uvádí, že cílem strategie budování hodnotové sítě je, aby se celý podnik soustředil na tzv. **value proposition** (hodnoty pro zákazníka) a na řízení klíčových vztahů. Proces rozložení marketingových vztahů, které se identifikují mezi zákazníky a firmou znázorňuje obrázek č. 3.

Obrázek 3 Proces marketingových vztahů



Zdroj: Lošťáková et al. (2017, s. 35)

Proces marketingových vztahů, zobrazený na předchozím schématu demonstruje vzájemnou komunikaci a kooperaci v rámci dílčích procesů směrem k interním i externím trhům, na které je působeno.

Čistě z ekonomického hlediska nahlíží na zákazníka Kotler (2013, s. 48) a uvádí pojem rentabilního zákazníka. Takového zákazníka následně představuje jako jednotlivce, domácnost, případně společnost, která ve stanoveném časovém úseku vytváří pro firmu příjem a převyšuje tak náklady, které musely být vynaloženy při v rámci procesu získávání a udržení zákazníka.

V celém procesu budování obchodního vztahu hraje velkou roli způsob, jak podnik navrhne, vyprodukuje, vyrobí a následně poskytne produkt, či službu zákazníkům. Lošťáková et al (2017, s. 283) se dále shodují s Druckerem (2015, s. 70), kdy uvádí okamžitou adaptabilitu na vznikající situace jako základní prvek potřebný k udržení podniku na trhu.

Pro identifikaci zákazníka lze použít dělení na šest skupin sepsané Foretem (2011, s. 163). Zákazníci jsou členěni podle:

- životní úroveň, která je závislá mj. na výši příjmů a výdajů;
- životního stylu, který většinou odpovídá i výši životní úrovně a odráží se v aktivitách, kterým se zákazníci ve svém volném čase věnují;
- podle členění sociologických a demografických (pohlaví, dosažené vzdělání, ekonomická aktivita, nebo jejich rodinný stav);
- podle nákupního chování a rozhodovacího procesu během nákupu, a zároveň dle výběru kupovaného zboží;
- podle orientace na konkrétní hodnoty, preference ekonomicky, případně politicky laděné, důvěra v konkrétní službu, nebo produkt;
- na základě komunikace v rámci okruhu spotřebitelů, ve kterém se zákazník běžně vyskytuje i vně a jak vnímá působení marketingových kampaní na jeho osobu.

Vašítková (2014, s. 118) uvádí podobné členění zákazníků a doplňuje jej o termín **flexibilita zákazníků**. Flexibilní zákazník je podle autorky ovlivňován demografickými, ekonomickými, psychografickými a dalšími faktory. Vašítková (2014, s. 119) zmiňuje důležitost umístění služeb spolu s kulturními faktory, které mají vliv na přizpůsobivost zákazníků

V rámci působení technologií v procese distribuce samotných služeb uvádí Vašítková (2014, s. 120) jako příklad nakupování přes internet za použití mobilního telefonu, či jiných tzv. chytrých zařízení. Autorka dále poukazuje na výhody zapojování internetu do nákupního procesu, kdy jako příklad uvádí přímý dialog se zákazníky v reálném čase.

### 2.2.1 Spokojenost zákazníka

Nedílnou součástí tvoří v rámci celého procesu mají emoce a motivace zákazníků. Spokojenost je uváděna jako jedna z možných emocí. Podnikatelé, firmy i drobné subjekty, poskytující své služby by se měli být schopni ztotožnit s potřebami a emocemi zákazníků, aby byly schopné poskytnout přesně to, co jejich zákazníci povede ke spokojenosti.

Vysekalová et al (2020, s. 124) zmiňují 8 základních emocí, které mohou provázet zákazníka. Jsou jimi strach, hněv, radost, smutek, důvěra, znechucení, očekávání a překvapení a s nimi spojené projevy a potřeby. Pokud zákazník není spokojen se službami, které mu byly poskytnuty, nebo zakoupeným produktem, předpokládá se, že bude šířit své zkušenosti v kladném směru. Je potřeba, aby firmy dokázaly nakládat i s negativními postoji a recenzemi.

Zákazník, jakožto lidská bytost vykazuje různé kombinace emocí, jejichž následkům je třeba z pozice firemní nabídky umět včas vyjít vstříc. Každý zákazník má vlastní potřeby, firmy by se v rámci výzkumů měly dobírat k nacházení a stanovování kritérií, která budou definovat nastavení služeb tak, aby tyto potřeby co nejvíce uspokojovaly.

Myslín (2016, s. 81) vnímá dva stěžejní úkoly, kterými zákazník v rámci své role v nákupním procesu disponuje a prochází. Zákazník musí **definovat svá očekávání**, tedy co od služby očekává a jaký účel má být jejím čerpáním splněn a následně **testování výsledků**, kdy zákazník podává zpětnou vazbu v rámci využití služby, nebo produktu.

Z marketingového hlediska je klíčovým poznatkem, že za spokojenost zákazníka je považován takový stav, ve kterém se zákazník zrovna nachází, pokud dojde k souladu očekávané a získané hodnoty spojené s čerpáním služby. Lošťáková et al (2017, s. 35) dále uvádí monitoring spokojenosti zákazníků jakožto nedílnou součást procesu plnění objednávek a aplikace marketingových vztahů.

V řízení vztahu se zákazníkem je zaveden pojem CRM - Customer Relationship Management. Pod tento pojem se řadí vše, co firma dělá a využívá k interakci se současnými zákazníky. Pokyny k realizacím kroků v této strategii vychází z manažerských pozic. Nástroje, které jsou v rámci CRM zapojovány jsou využívány hlavně pro různé formy komunikace se zákazníky a pro sběr dat o stávajících a potenciálních zákaznících.

Autorka dále uvádí při implementaci CRM nástrojů webové stránky firmy, sociální média, která firma využívá, telefonickou a e-mailovou komunikaci. Dále jsou mezi nástroje řazeny také osobní prodej, využití klasické pošty, nebo zapojení různých dalších marketingových materiálů.

Kulpa (2017) uvádí k tématu CRM v rámci článku pro Forbes.com následující body, které vedou firmy k dosahování spokojenosti zákazníků. Patří mezi ně **učení se o zákaznících** (potřeby, frekvence a četnost nakupování, důvody nákupu). Efektivní **organizace** a adaptace na změny pro zvýšení prodejů, **optimalizace** vztahů se zákazníky podle jejich významnosti pro firmu.

Lošťáková et al. (2017, s. 44) zastávají názor, že je potřeba řešit potřeby zákazníka na komplexní bázi, aby bylo v hodnotové síti možné definovat adekvátní hodnotu zákazníka pro firmu. Autoři dále uvádí, že původní koncept vnímané hodnoty zákazníkem se skládal z posouzení různých marketingových stimulů spolu s porovnáním vztahu užitku a ceny dané služby. Později zapojované stimuly, na které začal být kladen důraz jsou charakteristiky a přístup dodavatelů, odborná způsobilost a vzdělanost v daném oboru.

Dále autoři zmiňují stále větší intenzitu kladení důrazu na poptávku zákazníků po budování vztahů k firmám, pocitu důvěry. Způsoby, jakými firmy komunikují a zda se snaží vyjít vstříc a zákazníkovi v jeho potřebách porozumět, případně navrhnout řešení a možné postupy pro jeho problémy jsou brány jako aspekty, které zákazníci hodnotí před tím, než si stanoví celkovou hodnotu jednotlivých služeb. Za ideální přístup v rámci aplikace CRM a zapojení kompletního vnímání hodnoty ve firmách autoři uvádí sestavení individuální nabídky služeb a doplňkových služeb a produktů propojených tak aby působily na zákazníka dojem, že se mu dostává za určitou cenu co největší servis, který by však pro firmu měl představovat nulový, nebo co nejmenší náklad.

Podle Priora (2013) in Lošťáková et al. (2017, s. 42) má značná část hodnoty, kterou zákazník v rámci svých potřeb sleduje nehmotný charakter. Autoři se shodují na faktu, že pozice, do kterých se manažeři firem dostávají v rámci sestavování strategií spojených s prodejem jejich produktů a služeb nejsou lehké a nemůže je zastávat každý osobnostní typ. Navíc se jim velmi často nedostává adekvátní množství podpory ze strany vedení podniků. Pro posilování vztahů by se vedení mělo přiklánět ke kladení důrazu právě na budování dlouhodobého růstu

spokojenosti zákazníků skrze výhody plynoucí z komplexnosti řešení jejich potřeb. Autoři zmiňují, že pokud se tímto firmy neřídí, snižuje se konkurenční síla hodnotové síly v celé firmě.

Pro výzkum spokojenosti zákazníků Lošťáková et al (2017, s. 274) uvádí termín **index loajality zákazníka**, který používají jako komplexní ukazatel vycházející ze tří složek, a to z indexu spokojenosti zákazníka, indexu ratence (udržení) zákazníka a indexu spontánního doporučování produktů a služeb z nabídky podniku jiným zákazníkům. Výpočet indexu loajalit zákazníka lze vypočítat pronásobením hodnot uvedených dílčích indexů. Hodnotu indexu dále autoři používají v procesu výpočtu hodnoty zákazníka pro firmu a jeho spokojenosti a pravděpodobnosti, s jakou by doporučil služby a produkty dále.

Kočvarová (2018, s. 70) uvádí pohled na spokojenost klientů školy z pozice vedoucích a pracovníků škol a jejich chápání a výkladu pojmu spokojenost klientů ve školských zařízeních. Autorka uvádí v rámci vnímání a kontroly kvality služeb v daném sektoru dodržování systémů norem ISO 9001 a CAF, které přímo nařizují průběžné kontrolování kvality služeb a plnění vzdělávacích standardů. Tyto body jsou zveřejňovány a aktualizovány českou školní inspekcí a jejich dodržování bývá kontrolováno právě zmíněnou institucí.

Autorka práce definuje zákazníka nejen jako samotného studenta, který vzdělávací zařízení navštěvuje, ale také jeho rodiče. Do procesu zkvalitňování pedagogického procesu a služeb škol je podle autorky důležité spolupodílení se obou stran, školy a jejich zaměstnanců na jedné straně a studentů a jejich zákonných zástupců na straně druhé. Green (1994) in Kočvarová (2018, s. 68) tvrdí, že pro nastavování procesů pro zkvalitňování služeb nelze jako relevantní podklady uvažovat pouze názorů žáků a studentů, kteří ještě neabsolvovali maturitní zkoušku (maturitní zkouška je považována, jakožto milník dospělosti od kdy je student schopen provádět adekvátní rozhodování a dokáže posoudit reálnou hodnotu svých potřeb na základě dříve získaných zkušeností se studiem).

Kočvarová (2018, s. 68) dále uvádí, že zjišťování spokojenosti klientů škol nelze považovat jednorázová šetření. Dále uvádí a doporučuje šetření spokojenosti opakovat v určitém horizontu, který si vzdělávací instituce stanoví dle vlastních potřeb. Autorka za hlavní službu škol poskytovanou zákazníkům považuje výchovu a vzdělávání skrze realizování vzdělávacích procesů. Jako doplňkové služby, které školy nabízejí a které mohou mít vliv na vnímání kvality zákazníky autorka zmiňuje možnost účasti na organizovaných výletech a zájezdech, možnost čerpat doplňkových aktivit – kroužků jako je další jazyk, nebo vzdělávání v konkrétním oboru, či jiná zájmová činnost realizovaná nad rámec výuky. Kladně jsou klasifikovány také poradenské služby, o které si mohou zákazníci zažádat buďto zdarma, nebo za adekvátní sumu. Autorka také zmiňuje, že nárůst služeb poskytujících uspokojení potřeb klientů a společnosti narůstá se zvyšující se vzdělaností společnosti. Autorka přikládá důležitost dobře ujasněným a nastaveným podmínkám studia, se kterými musí být zákazník seznámen ještě před svým závěrečným rozhodnutím, zda bude ve vybrané vzdělávací instituci rozvíjet své znalosti.

### **2.2.2 Faktory ovlivňující spotřební chování zákazníků**

Howell (1998) in Suchánek et al. (2016, s. 21) uvádí, že ideální struktura podniku je taková, kdy je organizace dostatečně pružná v rámci udržení či vylepšení vlastního postavení na trhu. Dále uvádí, že schopnost adaptovat se na základě aktuálních změn v externím tržním prostředí je vnímána jako jedna z konkurenčních výhod, kterými může podnik disponovat.

Kotler et al. (2013, s. 205) zmiňuje základní kroky zákazníka při vyhledávání a nákupu služby následovně. Zákazník nejprve vyhledává a shromažďuje informace, následně probíhá zhodnocení možných alternativ. Pokud se zákazník rozhodne pro některou z vyhledaných možností

dostává se k nákupu a následnému čerpání služby. Na závěr dochází k zhodnocení koupě vybrané služby.

Jedním z faktorů, které mohou chování zákazníků ovlivnit je samotná komunikace ve vztahu firma – zákazník. Karlíček et al (2016, s. 26) zmiňují dvě úrovně komunikace, a to osobní a hromadnou. Autoři dále upozorňují na trend **marketingového smogu**, kdy dochází k tomu, že se lidé stávají ke komunikovaným sdělením apatičtí a vnímají pouze zlomky z celého sdělení. Autoři jej uvádí jako problém aktuální doby, kdy je zákazník přesycen množstvím komunikovaných informací. Ztotožňují se taktéž s faktem, že je stále složitější zákazníka zaujmout, a ještě složitější je si jeho pozornost udržet.

Během komunikačního procesu je důležité dodržovat formu komunikace, které bude zákazník snadno rozumět. Zapojení známých termínů pro danou sociální skupinu, mít zdvořilý projev, ukázat zájem o zákaznickovy potřeby.

Na studenty, jakožto zákazníky jazykových škol mohou působit při výběru služeb jazykových škol různé faktory, na které je třeba se zaměřit při přizpůsobování nabídky. Konkrétní důvody, proč studenti volí Pomaturitní studium namísto studia na vysokých školách, případně nástupu do práce jsou zmíněny dále v této práci, kapitola 3.1.3.

Při výběru Pomaturitního studia u konkrétních jazykových škol hrají roli hlavně tyto faktory:

- celková cena kurzu a případná možnost úhrady ve splátkách;
- délka kurzu, rozsah výuky a čas výuky;
- kvalita výuky,
- technologické zabezpečení jazykové školy;
- dostupnost;
- doporučení a veřejně dostupná hodnocení;
- atmosféra působící na zákazníky;
- možnost čerpání doplňujících služeb (zvýhodnění pro další vzdělávání a podobně);
- čerpání statusu studenta a s ním spojené studentské výhody.

### **2.3 Marketingový výzkum spokojenosti studentů s nabídkou vzdělávání**

Marketing je součástí životního cyklu každé firmy. Pokud je aplikován správně, má pro firmy kladné účinky. Pro vzdělávací instituce, konkrétně pro jazykové školy, které se specializují na realizaci tzv Pomaturitního studia.

Autoři Zeithaml et al (1990, s. 75) říkají, že cesta k firemnímu úspěchu je jednoduchá a spočívá v tom, že veškerá marketingová úsilí a počínání firem musí začínat u zákazníka. Dále odkazuje na dvě pravidla, a to:

- Pravidlo I. – Zákazník má vždy pravdu.
- Pravidlo II. – Pokud se zákazník někdy mylí, platí Pravidlo I.

K těmto pravidlům se přiklání i Dib (2020, s. 190) a to po více než 30 letech. Tato pravidla vykazují stále svou váhu nejen v celém procesu marketingového výzkumu a nákupním procesu.

Podle Tahal et al (2017, s. 15) má marketingový informační systém tři pilíře, ze kterých čerpá informace. Prvním z nich je získávání informací z interních dat společnosti. Mezi získatelná čitelná data se podle autorů řadí prodejní data, informace získávané z firemní databáze, reporting, nebo data shromažďovaná na úrovni webových stránek, nebo vlastních sociálních médií.

V rámci Marketingové inteligence, která tvoří druhý informační pilíř lze využívat data o konkurenci, spotřebitelích, aktuálních trendech v dané společnosti, využívaných technologiích, ekonomických ukazatelů či z monitoringu sociálních sítí konkurence. Na úrovni marketingového výzkumu je řešeno chování zákazníků spolu s jejich potřebami, firemní postavení na trhu a pozice v rámci konkurence, situační analýza 4P. Samotný marketingový výzkum je chápán jako obor, který je důležitý pro porozumění trhu a chování spotřebitelů a který je nedílnou součástí manažerského rozhodování.

Autoři dále uvádí, že v rámci každého výzkumu by měly být dodrženy a stanoveny konkrétní části, a to:

1. vymezení celkové situace společnosti před zahájením výzkumu;
2. definice důvodů pro výzkum;
3. stanovení obchodních a výzkumných cílů;
4. určení cílové skupiny.

Z konzultace s vedením vybrané jazykové školy vyplynulo, že při aplikaci jednotlivých výše zmíněných bodů pro jazykové školy by jejich znění bylo následující.

- Jazyková škola XY je leader trhu mezi jazykovými školami v rámci vybraného geografického území. Oproti konkurenci má ve své nabídce například možnost studia doplňkových jazyků v rámci pomaturitního studia zdarma.
- Větší konkurenční firmy vyvíjejí tlak formou sníženého školného, nebo dalších benefitů, což se začíná projevovat na úbytku studentů. Dále by při aplikaci bylo možné pokračovat následovně.
- Výzkum by měl vybrané jazykové škole pomoci definovat podněty ke zlepšení služeb, udržení a rozšíření stávající klientely. Jako obchodní cíl jazykových škol se jeví zvýšení prodeje navazujících kurzů studentům, kteří absolvují kurz pomaturitního studia. Výzkumné cíle odhalují faktory ovlivňující rozhodování zákazníků – studentů při volbě navazujícího studia. Případně, jakým způsobem klienti vnímají budovaný brand (jméno) firmy.
- Cílovou skupinou se v případě kurzu Pomaturitního studia rozumí absolventi maturitní zkoušky se zájmem o prohloubení znalostí anglického jazyka.

## 2.4 Metodika

Tahal et al. (2017, s. 42) říká, že během procesu získávání dat je rozlišován kvalitativní a kvantitativní výzkum. U **kvalitativního výzkumu** je kladen důraz na porozumění způsobu, jakým se zákazníci v daném sektoru služeb rozhodují a co je k jejich rozhodnutí provází. Tzv měkká data, která jsou v rámci výzkumu získávána napomáhají při přizpůsobování nabídky služeb a produktů. Kvalitativní výzkum se zabývá hledáním odpovědí na otázku „proč“ a je situován na analýzu obsahové stránky získaných dat. Vzorek respondentů se v případě kvalitativního výzkumu skládá většinou z jednotek až několika desítek respondentů. Při jejich výběru jsou předem jasně stanovená kritéria, která by měla být dodržena pro zachování relevance.

Tahal et al. (2017, s. 62) uvádí, že se **kvantitativní výzkum** zabývá otázkou „kolik“, na kterou je během jeho realizace orientována pozornost. Výstupem této formy výzkumu jsou data, zaznamatelná například formou grafů. Výzkum je realizován jednorázově, také znám jako ad hoc výzkum, který předchází konkrétním manažerským rozhodnutím, nebo jako trackingový – kontinuální výzkum, ke kterému dochází ve vlnách. Kontinuálním zkoumáním je sledována například návštěvnost webových stránek, nebo spokojenost zákazníků.



Vašítková (2014, s. 199) uvádí, že pro hodnocení kvality služeb se z pohledu zákazníka k firmě zjišťuje pět stěžejních prvků. **Hmotné zajištění** dané firmy, resp. co zákazník vidí a s čím přijde během čerpání služeb do přímého kontaktu. Může se jednat o zázemí, kterým firma disponuje, nebo upravenost zaměstnanců. Dalším prvkem je **spolehlivost** provádět služby v odpovídající inzerované kvalitě, odpovědný přístup k zákazníkům a **schopnost poskytovat pohotový servis** a obsluhu v adekvátní míře. Dále zda je u zákazníka navozen **pocit jistoty** a důvěry ze strany kvalifikovaného personálu a z kvalitního zázemí firmy a zda je k zákaznickovy přístupováno **empaticky** a je mu poskytován individuální přístup v množství, které zákazník poptává. Dostatek pochopení ze strany poskytovatele je neméně důležitým předmětem hodnocení spojeným s čerpáním služeb.

Nejčastější formou průzkumu kvality služeb je **dotazování** v různých formách. Výzkum lze provést telefonickým šetřením, ústním dotazováním, zasíláním dotazníků v elektronické, nebo tištěné formě. Vašítková (2014, s. 200) zmiňuje jako vhodné zapojit do výzkumu srovnávací šetření kvality nabízených služeb konkurenčních firem.

Další z metod hodnocení služeb jsou **stálé zákaznické panely**, které autorka dále popisuje jako skupinu uživatelů vybrané služby, kteří se pravidelně schází na základě podnětu organizace, která službu nabízí. V rámci těchto setkání sdílí své názory na kvalitu čerpané služby. Studie kombinující kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu jsou známé jako **studie vnímání hodnoty zákazníkem**, které mají za cíl lépe poznat názor zákazníka na organizaci. V rámci studie jsou brány v potaz i názory např. novinářů, případně konkurence, nebo zaměstnanců dané organizace. V menších organizacích lze využít tzv. analýzu stížností.

Aby byla výzkumem zjištěná data považována za relevantní, měl by se výzkum skládat z více složek. Například z dotazníkového šetření spojeného s metodou tzv. Focus group, případně jiných dále zmiňovaných metod.

#### 2.4.1 Sběr dat pomocí Focus group – ohniskové skupiny

Jako jedna z metod kvalitativního výzkumu spokojenosti s nabídkou služeb je metoda ohniskové skupiny, známá také jako **Focus group**. Kulhavý (2016, s. 66) uvádí možnost využít tuto metodu jako doplňkovou. Autor metodu zařadil v rámci vlastního výzkumu ještě před dotazníkové šetření, aby podle získaných dat bylo možné upravit skladbu otázek. Proces lze použít i v opačném pořadí.

Begumová (2020, s. 56) uvádí v rámci studie zveřejněné v Global Journal of Human-Social Science, že výzkum v oblasti vzdělávání prováděný za použití focus group by měl směřovat k získání odpovědí na 3 významné cíle, které svými výsledky povedou ke zkvalitnění služeb ve vzdělávání. Jsou jimi:

- zjištění, do jaké míry studenti vnímají svou přítomnost v kurzu jako studium/ vzdělávání;
- zjištění, jaká jsou očekávání studentů od vzdělávání zvolenou formou;
- zjištění míry spokojenosti studentů ve zvoleném oboru vzdělávání.

Gulová (2013, s. 66), podobně jako Kulhavý (2016, s. 76) vnímá využití práce s ohniskovou skupinou jako další z metod výzkumu, které lze použít pro sběr dat.

Kulhavý (2016, s. 76) dále uvádí ústní dotazování v rámci skupiny zúčastněných, kteří o výzkum měli dobrovolně zájem jakožto vhodné k zaznamenání na diktafon. Nahrávka má následně sloužit jako materiál použitý k prepisu a následné analýze informací. Při zpracování dat autor mimo jiné věnuje pozornost času, který účastníci jednotlivým částem věnovali. Dále uvádí

nutnost analýzy konkrétních témat a doporučuje držet se stručného modelu otázek. Pro interpretaci výsledků nejsou globálně definované parametry.

Ohniskovou skupinu definuje Morgan (2001) in Gulová (2013, s. 66) jako techniku, pomocí které se shromažďují data skrze interakci mezi účastníky na téma zadané badatelem, přičemž on sám se debaty nemusí přímo účastnit. Oba se dále shodují, že míra členitosti musí odpovídat náročnosti výzkumu. Gulová (2013, s. 66) dále doporučuje, aby se tazatel v průběhu setkání angažoval spíše do role moderátora debaty než do klasické role tazatele, jako je tomu u klasických interview. Přístup a role moderátora se může v různých rolích lišit.

Jako výhodu využití metody se uvádí bohatost dat a možnost individuálně přizpůsobit otázky potřebám respondentů. Nevýhodné může být, pokud badatel zvolí špatnou skladbu účastníků, kdy se některý z účastníků může prokázat jako vůdčí jedinec, který svými názory ovlivní projev ostatních. Skladbu skupin je tedy vhodné řádně plánovat dopředu a nejlépe na základě osobní známosti. Při plánování průzkumu je potřeba zvážit mimo již zmíněné i prostory, které budou adekvátních rozměrů a zároveň průzkum nebude narušován.

Morgan (2001, s. 99) uvádí, že samotný průběh průzkumu prochází fázemi zahájení, pokračuje úvodní diskusí, dále přechází do části pokládání připravených dotazů. Po vyčerpání otázek a případně stanoveného časového limitu dochází k ukončení a závěru průzkumu.

Jako další metodu získávání dat uvádí Tahal et al. (2017, s. 206) dotazování typem simulace. V rámci tohoto způsobu testování se u účastníků zkoumají reakce na různé stimuly v simulovaném prostředí a situacích. Autoři Tahal et al. (2017, s. 24) zmiňují termín tzv. pilotní testování, která jsou spouštěna před zahájením samotného výzkumu pro ověření cílení, ke kterému má hlavní výzkum vést. Tato testování mají za cíl předejít případným nesrovnalostem, které mohou při rozsáhlejších výzkumech vést k neúspěšným, nebo nevypovídajícím závěrům.

## Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace

Firmy mohou pro hodnocení kvality služeb využít hned několik metod, Vašítková (2014, s. 202) uvádí například následující dva příklady.

- **Fingovaný nákup**, známý také jako *mystery shopping* probíhá tak, že pověřená osoba provede nákup, během kterého sleduje chování zaměstnanců firmy, testuje jejich odbornost, vystupování, vzhled či jiné předem stanovené aspekty. Dále hodnotí materiální prvky, tedy vzhled a zabezpečení, přístupnost. Cíl metody je stanovení reálně splnitelných norem a standardů, jejichž dodržování povede ke zkvalitňování poskytovaných služeb.
- **Metoda benchmarkingu**, tedy *porovnávání s nejlepším*, kdy organizace porovnává svou dosavadní situaci v rámci již dříve uskutečněných interních analýz s nejlepším dosaženým stavem služby, případně organizace hledá nejlepší stavy konkurence. Dochází k analýze jednotlivých procesů a strategií. Pokud je nalezena strategie, která je u konkurence účinná, organizace se zaměřuje na její detailní studii a hledání možností aplikací i u sebe. Benchmarking má stanovený postup a to:
  1. výběr porovnávané oblasti,
  2. profilace vybraných služeb, návrh dat a ukazatelů ke zkoumání,
  3. shromáždění dat,
  4. analýza dat, identifikace nedostatků a nejlepších výkonů,
  5. stanovení vhodných praktických postupů,
  6. navržení strategie pro optimalizaci porovnávaných procesů v dané organizaci.

Metoda benchmarkingu se nejeví, jako vhodná pro jednorázový výzkum. Jako ideální postup při jejím zapojování v rámci hodnocení služeb se jeví ji průběžně opakovat.

### **Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka**

Pro zjišťování kvality služeb z **pohledu zákazníka** se uvádí CIT – critical incident technique, **technika kritických případů**, která je cílená na identifikaci zdrojů vedoucích k nespokojenosti klientů. Přímé rozhovory s respondenty jsou použity pro získávání dat. Cílem je zjistit pro zákazníky kritické situace, které se zákazníkům vtiskly do paměti při realizaci služby. Kritickou situací je podle Vašítkové (2014, s. 202) situace, která:

- se týká přímé interakce mezi zákazníky a pracovníkem organizace, která službu nabízí;
- událost je zřetelně odlišná od každodenní rutiny;
- událost v zákazníkovi vyvolává pocit nespokojení, nebo naopak uspokojení;
- popis události musí být dostatečně detailní, aby si byl tazatel schopen tuto situaci představit a adekvátně na ni reagovat.

Během této formy výzkumu jsou zákazníkům pokládány konkrétní otázky a od zákazníka se očekává odpověď v rámci několika vět potřebných k řádné identifikaci události – kdy se událost odehrála, jaké byly okolnosti, jaká byla reakce pracovníka firmy, jak probíhalo řešení problému, co konkrétního vyvolalo v zákazníkovi pocit nespokojení, nebo naopak uspokojení z dané služby.

Jednou z nejpropracovanějších metod hodnocení kvality služeb je **metoda SERVQUAL**. Tato metoda se využívá taktéž při zjišťování služeb z pohledu zákazníka. Během šetření se vychází ze dvou pohledů na kvalitu služeb a to:

- kvalita je brána jako souhrn vlastností lišících se dle významu a relevantnosti pro jednotlivé služby;
- kvalitu vybrané služby lze hodnotit pomocí spokojenosti zákazníků až po určení jejich základních vlastností. Je určen rozdíl mezi očekáváním zákazníka a jeho zkušenostmi s čerpáním služby.

#### **2.4.2 SERVQUAL dotazování zákazníků**

Ačkoliv se jedná o dotazníkové šetření, které je běžně používání jakožto základ kvantitativního výzkumu, metoda SERVQUAL se řadí mezi kvalitativní formy výzkumu, stejně jako práce s ohniskovou skupinou.

Vašítková (2014, s. 201) uvádí, že první poskytovatelé služeb, kteří v 90. letech minulého století využili metodu SERVQUAL pro měření spokojenosti s jejich nabídkou byli z různorodých oblastí. Jednalo se o firmy z oblasti vzdělávání, cestovní ruch, prodejce automobilů a nemovitostí i o služby týkající se zdraví a kosmetických salónů.

Zeithaml et al. (1990) in Virendra (2020, s. 603) uvádí jako typické pro měření kvality nabízených služeb právě v porovnání s očekáváním zákazníků s jejich vlastní zkušeností s čerpáním služby. Podle Virendra (2020, s. 603) kolektiv hodnotitelů vychází u stanovování vlastních názorů na čerpání služby přihlíží k rozdílu mezi tím, co zákazník očekává a dostává. Dále pak z toho, jak se k němu choval během celého procesu (např. během samotného nákupu, či při případné reklamaci apod.) personál firmy, nebo zda se vyskytovali během doručení služby potíže a zda odpovídala cena a vzhled produktu, či služby tomu, co při prodeji firma inzerovala.

Dotazování SERVQUAL je podle Parasuraman et al. (1985) in Suchánek (2016, s. 24) považováno za specifický marketingový nástroj pro měření spokojenosti zákazníků v oblasti služeb.

Obecně se uvádí měření kvality v oblasti služeb jakožto náročnější v porovnání s měřením kvality výrobků. Oblast služeb má svá individuální specifika, jako nehmotnost, neoddělitelnost, nestálost a není je možné skladovat. Veškerá měření a výzkumy jsou proto založeny na vnímání kvality z pozice zákazníků.

Autoři uvádí, že během šetření jsou zákazníkovi položeny otázky, na které má svou odpověď znázornit na připravené hodnotící škále. Nejčastěji se uvádí škála 1–10, kdy číslo 1 odpovídá nejnižším hodnotám, číslo 10 naopak nejvyšším. Lze použít i škálu s menším rozsahem. Předkládány jsou otázky dvojího typu a to:

- otázky směřované na úroveň služeb, které zákazník očekává a má spojené se službou ještě před jejím čerpáním,
- otázky, které jsou koncipovány tak, aby zjistily zákazníkovi reálnou zkušenost s poskytnutím služby.

Při **hodnocení dotazníků** mohou nastat tyto případy hodnocení, kdy dojde:

1. ke shodě očekávání se způsobem poskytnutí služby;
2. očekávání kvality služby, která byla zákazníkovi poskytnuta bylo větší než kvalita služby, kterou zákazník obdržel;
3. hodnocení služby převýší samotné očekávání.

Dojde-li k třetímu ze zmíněných bodů, jedná se o projev vysoké kvality služeb. Jednotlivým částem dotazníků může být prisuzována váha dle zadání organizace, ve které konkrétní šetření probíhá.

### Vyhodnocování dotazníku

K vyhodnocení dotazníků Frank (2021) na svých stránkách využívá statistickou analýzu a validaci výsledků. Podle autora dochází k evidenci faktorů, které mají stejně jako subjektivní pocity, kterými zákazník oplývá v okamžiku vyplňování dotazníku vliv na výsledky získaných dat. Mezi tyto faktory projevující se u respondentů nejčastěji uvádí pohlaví a jejich věk, loajalitu ke značce, inteligenci a mnoho jiných. Mezi poslední faktory by se dala jednoznačně zařadit nedbalost respondentů, která pochází buď z vlastností respondentů, nebo je podnícena délkou samotného dotazníku.

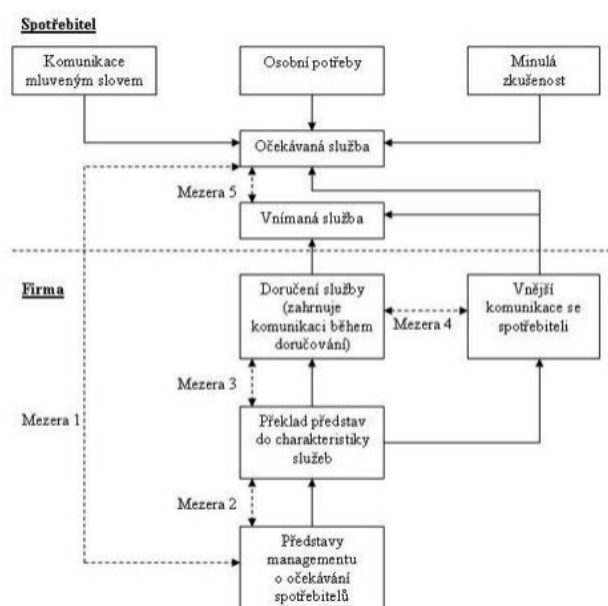
Autor dále zmiňuje, že pokud je dotazník anonymní a v digitální verzi, nedbalost ovlivnit nelze. Lze ji částečně předejít, a to při nastavení nutnosti vyplnit konkrétní položky v dotazníku, avšak ani tato možnost nezaručí validně vyplněný dotazník.

### 2.4.3 Gap model

Jako autoři této metody SERVQUAL dotazování se uvádí Parasuraman A., Zeithaml V. a Berry L. L., kteří definovali již 5 mezer, tzv. **Gap model**, jakožto nedílnou součást výzkumu. Model si lze představit podle schématu na obrázku 4. Jedná se o pět situací, které nastávají během procesu poskytování služeb firmami.

Mezery vznikají ve chvíli, kdy se očekávání zákazníka odlišuje od reálného prožitku s čerpáním služby spojeným. Rozdíl mezi těmito parametry definují Parasuraman et al. (1985) in Virendra (2020, s. 611) právě jako mezeru. Jednotlivé mezery včetně propojovacích procesů znázorňuje obrázek č. 4.

Obrázek 4 Model Gap – zákaznicky vnímané mezery v procesu poskytování služeb



Zdroj: Franek (2021)

Definice jednotlivých mezer v samotném Gap modelu jsou představeny autory Parasuraman et al (1990, s. 189) in Franek (2021) na stránkách následovně.

**Mezera č. 1** je dle autorů zaměřena na rozdíly které nastávají mezi očekáváním zákazníka a tím, co si vedení firmy myslí, že zákazník očekává. Pro zmenšení této mezery jsou prováděny průzkumy mínění zákazníků, zaznamenávání pro firmu důležitých dat. Mělo by být nasloucháno nejen zákazníkům, ale také personálu, který se dostává do kontaktu se zákazníky.

K situaci, kdy je znatelná **Mezera č. 2** dochází při nesouladu charakteristik definujících služby, které firma vytváří a očekáváním, která má se službou spojená zákazník.

Pokud dojde k situaci, kdy je proces doručení služby k zákazníkovi jakkoli porušen a nejsou tak splněny standardy, které byly zákazníkovi slíbeny nastává situace **Mezery č. 3**.

K **Mezeře č. 4** dochází v případě medializace služby. Jedná se o okamžik, kdy firma prostřednictvím médií inzeruje určitou úroveň služby, kterou však při realizaci nesplňuje. Dochází tak k nedodržení slibu z reklamy.

**Mezera č. 5** navazuje na předchozí mezery a je jejich výsledkem. Velikosti mezer 1–4 jsou sčítány. Výsledná velikost mezery č. 5 je ukázkou toho, jak moc se rozchází očekávání zákazníků od nabídky firmy.

Zeithaml et al., (1990) in Virendra (2020, s. 609) uvádí, stejně jako Vašítková (2014, s. 101) že pro vyhodnocení SERVQUAL dotazníku je potřeba rozlišit a vyhodnotit všech 5 rozměrů v rámci Gap modelu – viz část 2.4 této práce.

Autoři se dále shodují, že při sestavování dotazníku je vždy třeba dbát na to, aby byl pro respondenty časově nenáročný. Jako ideální tak uvádí dotazník, jehož vyplnění zabere maximálně 10 minut.

Podle autorů musí být dotazník také jednoznačný a srozumitelný pro všechny zúčastněné. Volba jazyka by měla odpovídat zvolenému publiku. Jinak může autor komunikovat

dotazník publiku, které nezná než v uzavřené komunitě, jakou tvoří například i studenti zkoumaného ročníku Pomaturitního studia. Jako další nezanedbatelné části dotazníků jsou uváděny:

- vhodné oslovení respondentů a nejlépe stručné vysvětlení, k čemu je dotazník určen a jak bude s daty nakládáno;
- vysvětlivky pro vyplnění;
- identifikační údaje respondentů;
- samotná hodnotící škála;
- obsah dotazníku – průzkum očekávání a spokojenosti.

Autoři při sestavování dotazníku vyzývají k rozdělení těchto pěti rozměrů do celkem 21 otázek, které budou mířeny na zákaznickova očekávání vůči firmě a službě a 21 otázek zaměřených zákaznickovo vnímání služby a firmy. Celkový rozsah ve výsledku činí soustavu 42 otázek, které má respondent – zákazník za úkol zodpovědět.

Nejčastěji je uváděna hodnotící škála, která obsahuje 1–9 bodů. Ty to body vyjadřují úplný souhlas až naprostý nesouhlas. Středová hodnota bývá neutrální položkou s hodnotou „nevím“ a podobně. Výsledná úroveň služeb se z výzkumu odečte tak, že se porovná rozdíl průměrných známek očekávání a vnímané kvality. Čím je rozdíl mezi hodnotou očekávání a hodnotou vnímání větší, tím je kvalita poskytované služby vyšší.

V závěru dotazníku by mělo být podle autorů SERVQUAL dotazovací metody Zeithaml et al. (1990, s. 51) uvedeno právě zmíněných 5 rozměrů (dimenzí), u kterých mají respondenti zodpovědět, jak jsou pro ně důležité. Lze to provést například rozdělením hodnoty 10 bodů mezi těchto pět dimenzí. Po vyhodnocení těchto dimenzí by poskytovatelé služeb (v tomto případě vybraná jazyková škola) měli směřovat adekvátní pozornost daným odvětvím ke zkvalitnění služeb v sektoru. Zmíněné dimenze jsou následující – hmotné zajištění firmy, spolehlivost a odpovědný přístup vůči zákazníkovi, navození pocitu jistoty a empatický individuální přístup z pozice firmy a jejich zaměstnanců k zákazníkovi.

Virendra (2020, s. 612) zmiňuje, že pokud nejsou správně nastavená pravidla a podmínky pro nákupní proces, není definován zákaznický servis ani standardy mezery budou zpravidla poměrně veliké. Půjdou však zredukovat přenastavením pravidel a standardů, bude dohlíženo na jejich dodržování, budou nastaveny reálné cíle a bude řádně zaškolený personál odpovídajících kvalit a pokud budou pozice vyššího managementu obsazeny správnými lidmi. V tomto se shoduje s Vašítkovou (2014, s. 201) viz kapitola 2.4 této práce.

### 3 Analytická část práce

V této kapitole jsou uvedeny údaje o vybrané společnosti a to MAVO s.r.o. jazykové škole. Dále o její pozici na trhu pražských jazykových škol. Dále je definována a popsána konkurence jazykové školy, která pochází ze stránky jazykovky.cz (jazykovky.cz, 2021) a z vlastní rešerše.

Práce je zaměřena na proces získávání a následní zpracování dat, která byla v rámci výzkumu za použití SERVQUAL dotazníku nashromážděna ve vybrané jazykové škole. V rámci výzkumu byla za použití uvedené metody zkoumána spokojenost studentů, jakožto cílových spotřebitelů vybraného produktu. Pro výzkum zvoleným produktem jazykové školy je **Pomaturitní studium anglického jazyka** a měření spokojenosti bylo provedeno u studentů, kteří jej navštěvovali právě v uplynulém školním roce 2020/2021. Jednalo se o první školní rok, který byl v důsledku vládních opatření převeden v podstatě celý do online prostředí. Jako první se s online výukou setkali již studenti předcházejícího školního roku 2019/2020, kteří však značnou část mohli absolvovat prezenční formou.

Měření a analýza spokojenosti studentů v průběhu školního roku, který až na cca 1,5 měsíce probíhal celý v online prostředí, bylo zásadním prvkem v procesu zkvalitňování nabízených služeb spojených s produktem Pomaturitního studia pro nadcházející školní rok.

Nadcházející části práce jsou zaměřeny na detailnější představení vybrané společnosti a jejího marketingového prostředí. Dále také uvedení profilu zákazníka. Pro zjištění spokojenosti s kvalitou vybrané služby byla zvolena výzkumná metoda SERVQUAL dotazování, která je popsána v kapitole 2.4.2. této práce. Tato metoda může probíhat osobní formou, kdy tazatel žádá o vyplnění tištěného dotazníku, nebo elektronickou formou. Pro snazší kontakt s respondenty a následnou práci s daty byla pro výzkum zvolena elektronická verze dotazníku. V celém znění je dotazník jako Příloha 1 této práce. Na jeho části je průběžně odkazováno.

Součástí SERVQUAL dotazníkového šetření jsou 4 části. **Identifikace respondenta**, v tomto případě se jedná o věk, pohlaví a třídu, kterou respondent navštěvoval. V druhé části dotazníku byly otázky směřovány na **očekávanou kvalitu služeb**. Navazující část vypovídá o **reálných hodnotách**, kterých se respondentům dostalo při čerpání služby. V závěru dotazníku měla být umístěna část, kde by respondenti rozdělili mezi 5 dimenzí (Hmotné zajištění firmy, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie) celkem 100 bodů podle toho, jakou pro ně mají jednotlivé dimenze při čerpání služby důležitost. Z důvodu samotné délky dotazníku byla poslední část realizovaná až při druhé části výzkumu, a to z důvodu předpokladu, že pokud by byl dotazník ještě o něco delší, oslovení respondenti by jej nevyplnili relevantně.

Pro výpočet četnost jednotlivých výroků byl použit program Microsoft Excel a konkrétně funkce COUNTIF. Pomocí této funkce lze spočítat, kolikrát se v zadané oblasti vyskytuje hledaná hodnota. Vkládaný vzorec nese následující podobu: =COUNTIF(AQ4:AQ84;"-2"). Zapojení této funkce značně zkrátila čas, který by byl zapotřebí při ručním zpracování dat.

Poslední zmíněná část – určení preferenční hodnoty zákazníků, nebyla součástí dotazníku a byla doplněna až během doplňujícího šetření s ohniskovou skupinou. Soubor účastníků ohniskové skupiny byl vybrán z řad studentů jazykové školy tak, aby studenti nepocházeli pouze ze stejných tříd a neměli na sebe vzájemnou vazbu z předchozího studia středních škol. Vybraným studentům jazykové školy byly instrukce předány osobně, bodové rozdělení provedli do předem připravené a vytištěné tabulky v závěru celého setkání. Pro další zpracování byla data přepsána do digitální formy.

Otázky pro ohniskovou skupinu byly připraveny jako doplňující k otázkám z šetření metodou SERVQUAL.

### 3.1 Představení zvolené společnosti a konkrétní služby

Firma MAVO s.r.o. působí na trhu se vzděláváním již od roku 1994. Společnost je vedená u Městského soudu v Praze a má přidělené IČO: 62579461. Společnost s ručením omezená vznikla na základě zápisu dne 14. 11. 1994. V současné době má firma v pozici jednatele pouze jedinou osobu a to pí. Maškovou. Jazyková škola je součástí firmy MAVO s.r.o., která v současnosti nabízí vzdělávací kurzy v několika oborech napříč celou Českou republikou. Konkrétně jazyková škola oslavila v listopadu roku 2014 již dvacet let svého působení na českém trhu.

Jazyková škola sídlí již několik let na adrese Senovážné náměstí 23, Praha 1, kde je velmi dobře dostupná jak pro dojíždějící studenty z okolních okresů, tak i pro studenty z jiných částí Prahy. Ve vzdálenosti 5 minut od jazykové školy se nachází tramvajová zastávka Jindřišská, dále Hlavní i Masarykovo nádraží.

#### 3.1.1 Nabídka služeb jazykové školy

Pomaturitní studium je jednou z mnoha služeb, které MAVO jazyková škola nabízí. Jedná se o roční studium anglického jazyka, během kterého má přihlášený student při splnění kritérií, jež stanovuje MŠMT ČR<sup>1</sup> nárok mj. na tzv. status studenta a s ním spojené studentské výhody. Toto studium je pro studenty, kteří hledají časovou flexibilitu viz dále a mají zájem o zlepšení, prohloubení znalostí, které již během dosavadních studií na základních a středních školách získali.

Na základě poznatků získaných autorkou během dlouholetého a pravidelného působení v jazykové škole vyplývá, že v průběhu jednoho školního roku se studenti zpravidla posunou o jednu jazykovou úroveň výše. Z interní statistiky jazykové školy vyplývá, že studenti, kteří se během studia věnují řádně svým studijním povinnostem, plní docházku (alespoň 80 %) a čerpají ze všech příležitostí k využívání jazyka, kterým se jim naskýtá, může být jejich posun i větší. Avšak tento fakt nelze i za předpokladu splnění zmíněných faktorů garantovat všem studentům.

Status studenta, jedna, z již jmenovaných výhod studia, náleží právě takovým studentům, kteří absolvovali maturitní zkoušku ve stejném kalendářním roce, kdy zahájí své studium v rámci pomaturitního kurzu. Se statutem studenta se pojí např. státem hrazená pojištění po celou dobu studia, nárok na studentské slevy a vystavení ISIC (International student identity card) průkazu, který je mezinárodně uznávaný, jakožto průkaz studenta a na základě jeho předložení lze i za hranicemi ČR uplatnit studentské výhody. Informace o možnostech uplatnění jsou zájemcům k dispozici na stránkách v plném a průběžně aktualizovaném rozsahu.

Všechny vzdělávací instituce se při pořádání jednoletých pomaturitních jazykových kurzů musí řídit vyhláškou č. 19/2014 Sb., která pomaturitní studium řadí mezi takové kurzy, které připravují dítě na budoucí povolání a jsou dále řízeny mj. podle § 12 odst. 1 písm. f) zákona č. 117/1995 Sb.. Doslovné a aktuální znění vyhlášky je veřejně dostupné na stránkách MŠMT.

Pomaturitní studium je organizováno od roku 1998, v té době pod Vyhláškou Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy č. 183/1998 Sb., která stanovila, že se považuje za studium na středních nebo vysokých školách, ale pouze pro účely státní sociální podpory a důchodového pojištění. Tento fakt se nicméně změnil a aktuálně v lednu roku 2014 byla uvedena v platnost Vyhláška 19/2014 Sb., o zápisu vzdělávacích institucí do seznamu vedeného pro účely státní sociální podpory a důchodového pojištění a o studiu v jednoletých kurzech cizích jazyků s denní výukou. Studium již není považováno za studium na vysoké nebo střední škole, ale statut

---

<sup>1</sup> MŠMT ČR – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy České republiky



studenta přetrvává. Dokonce akreditační pravidla, co se týče vzdělání a kvalifikace pedagogů a následného dokládání dokumentů, jsou přísnější než u běžných škol.

Studium je koncipované do jednoho školního roku a to od 1. září do 30. června roku následujícího, výuka je koncipovaná jako denní a její rozsah je spravován již zmiňovanou vyhláškou na 20 vyučovacích hodin týdně. Ačkoliv výuka končí na konci června, status studenta a s ním náležité výhody studentům náleží až do konce srpna, jako tomu je u studia na středních školách. Vyhláška dále stanovuje maximální počet studentů v jedné studijní skupině a to na 18 studentů. Většina vzdělávacích institucí se však snaží v rámci zkvalitňování nabízených služeb udržovat skupiny na maximálně 16 studentech.

Znalosti všech studentů jsou porovnávány na základě SERR. Zkratka SERR odpovídá v celém znění Společenskému evropskému referenčnímu rámci pro jazyky. Jak je uvedeno na stránkách Cambridge English (2021), jedná se o dokument vytvořený Radou Evropy, ve kterém jsou jazyky popsány ve třech dílčích úrovních. Úrovně stanovené jako A, B, C jsou dále děleny právě na dva stupně. Celkem se tak SERR skládá z 6 stupňů. Pro jednotlivé stupně jsou stanoveny odpovídající znalosti, které uživatelé jazyka musí vykazovat. Podle těchto stupňů a jejich definic jsou rozdělováni i studenti v rámci jazykových kurzů.

### **3.1.2 Konkurenční prostředí firmy**

Četnost nabídky ročních pomaturitních kurzů díky poslednímu školnímu roku mírně upadá. Několik pražských jazykových škol se pro nadcházející školní rok rozhodlo tento kurz vůbec neotevřít a obrací své primární zaměření k jiným druhům kurzů. Tento fakt je šancí pro konkurenční firmy, jako je například i MAVO jazyková škola.

I přesto, že se ze začátku roku 2021 (první přihlášky do nadcházejícího školního roku se vyskytují cca v únoru) zdálo, že pomaturitní studium nebude až takový zájem, opak je pravdou. Konkurence je minimálně v Praze velmi rozsáhlá. Při provádění rešerše konkurenčních firem bylo zjištěno, že konkurenční pole je po zúžení parametrů na výuku v oblasti Praha 1 poněkud rozsáhlá. Webový portál Jazykovky.cz již od roku 2001 sdružují informace o aktuálních nabídkách služeb jazykových škol.

Při vyhledávání nabídky kurzů pomaturitního studia s výukou realizovanou právě v Praze 1, ve vyhledávání se zobrazily školy jako je Spěváček jazyková škola, Bohemia institut, Mavo jazyková škola, nebo AKCENT International House Prague. Jazykové školy si na portálu Jazykovky.cz platí inzerci svých kurzů. Výhodou využívání této služby pro jazykové školy je vnímáno například přímé propojení na recenze studentů, nebo i možnost inspirovat se od konkurenčních nabídek.

Pro porovnání nabídky MAVO jazykové školy byly vybrány dvě jazykové školy, a to Jipka a Spěváček. Jazyková škola Jipka se sice nezobrazila ve vyhledávání na portálu Jazykovky.cz, avšak po přečtení informací, které uvádí na stránkách školy, kurz pomaturitního studia realizovaný v oblasti Praha 1 mají v nabídce též. Tyto jazykové školy byly zvoleny díky jejich prominentnímu postavení na trhu a zastoupení v Praze, kde působí i MAVO jazyková škola. Jsou tak vnímány jako dva z největších konkurentů vybrané firmy. Všechny vybrané jazykové školy mají ve své nabídce kurz Pomaturitního studia s možností studia v Praze. Základní sledované parametry jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Analýza konkurence MAVO jazykové školy

Jazyková škola	Jazyky v rámci PMS	Možnost studovat další jazyky	Učebny v Praze	Výuka	Plná cena PMS – AJ
<b>MAVO</b>	- AJ	ano, zvýhodněná cena	- P1	- dopoledne	28.900 Kč
<b>Jipka</b>	- AJ, - FJ, - NJ.	ano, 1 kurz zdarma	- P1, - P8.	- dopoledne - odpoledne.	29.900 Kč
<b>Spěváček</b>	- AJ, - NJ, - FJ, - ŠJ, - RJ, - JAP.	ano, 2 skupinové kurzy zdarma	- P2, - P4, - P5, - P6, - P8, - P9.	- dopoledne	29.900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky:

- PMS – zkratka pro Pomaturitní studium
- AJ, FJ, NJ, ŠJ, RJ, JAP – anglický, francouzský, německý, španělský, ruský a japonský jazyk
- P1 – P8 – jednotlivé části Prahy, Praha 1 – Praha 8
- Plná cena – některé jazykové školy nabízí zvýhodněné školné, pokud se student přihlásí do určitého data, nebo uhradí školné naráz..

Jak vyplývá z tabulky č. 1, nabídka všech jazykových škol je velmi pestrá. Některé školy se specializují na širší škálu jazyků, např. jazyková škola Spěváček nabízí pomaturitní roční studium japonštiny, nebo ruského jazyka, kromě obvyklé angličtiny a němčiny. Jazyková škola Jipka vyniká oproti ostatním školám možností studovat pomaturitní kurz v odpoledních i dopoledních hodinách.

Obě tyto konkurenční jazykové školy se od MAVO jazykové školy liší hlavně počtem učeben, které na území Prahy provozují a širší nabídkou jazyků v rámci sledované služby. Detailní analýza konkurenčního prostředí není předmětem této bakalářské práce.

### 3.1.3 Marketingové prostředí a komunikace firmy

Pro výzkum spokojenosti zákazníků zvolené jazykové školy byl z nabídky vybrán právě produkt Pomaturitního studia anglického jazyka. Tento jazykový kurz je v rámci nabídky jazykové školy inzerován jako služba nabízející intenzivní studium prezenční formou, a to po dobu jednoho školního roku. Studium je rozšířeno o doplňující školní aktivity, které jsou mezi studenty i absolventy každoročně vyhodnocovány, jako přínosné zpestření výuky.

S příchodem COVID-19 byla potřeba veškerou výuku dle nařízení vlády ČR přizpůsobit a převést do online prostředí ve velmi krátkém čase. Doprovodné aktivity tímto omezením přestaly být realizovatelné v rámci již zavedených schémat – harmonogram školního roku.

V průběhu všech akcí spojených s kurzem pomaturitního studia je pořizována foto a případně videodokumentace. Tato data jsou pořizována a uchovávána dle předem stanovených pravidel GDPR, která byla studentům představena a předložena k podpisu na začátku školního roku. Digitální materiály jsou následně používány pro prezentaci činností jazykové školy na sociálních sítích.

Na základě osobní známosti se všemi studenty aktuálního ročníku je vždy možné dobře identifikovat zúčastněné členy. Vyššího dosahu přidávaných příspěvků na sociální síti Facebook je dosahováno označením zúčastněných osob na zveřejněné fotodokumentaci. Označení přímo vybízí účastníka k akci (zobrazení příspěvku). Podle centra nápovědy (2021), které je vyvinuto pro orientaci ve správě profilů na sociální síti Facebook se uvádí, že čím více algoritmus na stránce zaznamená aktivity spojené s konkrétním příspěvkem, tím více jej sledává užitečným a je zobrazován více uživatelům s podobnými okruhy zájmů. Identifikace účastníka je vždy prováděna v souladu s podepsanými pravidly GDPR. S těmito pravidly byly všichni studenti seznámeni na začátku školního roku, kdy dle vlastního rozhodnutí

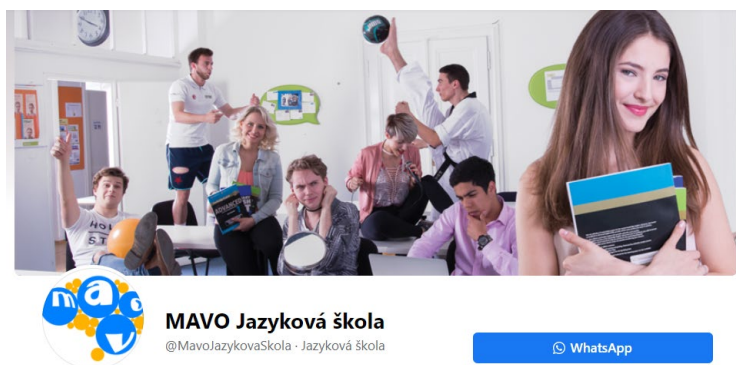
Doposud byl produkt inzerován, jako služba nabízející možnost pouze prezenční studium (odpovídající současné akreditaci MŠMT), plně doplňujících školních aktivit, které se mezi studenty i absolventy sledovaly s velkým úspěchem. Bohužel s příchodem pandemie COVID-19 bylo třeba veškerou výuku dle nařízení vlády ČR přesunout do online prostředí a nabízené doprovodné aktivity přestaly být aktuální a ve většině případů realizovatelné.

Pro inzerci a udržení předních pozic ve vyhledávání jsou v MAVO jazykové škole používány reklamy tzv. PPC, z anglického Pay-Per-Click. Sálková et al (2020, s. 186) popisují PPC reklamy jako takové, které slibují platícímu uživateli účtování poplatku za poskytnutí inzerce až ve chvíli, kdy potenciální zákazník klikne na zobrazenou reklamu a dostane se na stránky inzerynta.

Cílem firmou komunikovaných sdělení je předat zákazníkům informace o tom, kde se firma nachází „v centru Prahy, případně on-line“, jaké služby nabízí „Pomaturitní studium, Studium se statusem studenta“ a čím se odlišuje od konkurence „přátelská atmosféra, školné ve splátkách bez navýšení“ a jiná.

Jazyková škola dále působí a komunikuje se svými zákazníky na různých sociálních sítích. Na Facebooku působí již od 8. 3. 2010. Firemní stránka má aktuálně přes 1.300 sledujících fanoušků. Nově je pro přímou komunikaci facebooková stránka propojena s WhatsApp aplikací, díky čemuž dochází ke zrychlení odpovídání na otázky potenciálních i aktuálních klientů. Tlačítko pro přímé propojení aplikací je viditelné na obrázku č. 5.

Obrázek 5 Zobrazení stránky jazykové školy na Facebooku



Zdroj: Facebook (2021)

Mimo direktní propojení pro komunikaci se uživatelé sociální sítě Facebook mohou podívat například na fotografie z doplňujících akcí, které jsou pro studenty organizovány v případě, že to aktuální nařízení dovolují.

MAVO jazyková škola dále vystupuje na sociální síti Instagram, kde prozatím vybudovanou menší komunitu sledujících uživatelů. Pro jazykovou školu jsou zařízeny profily i na dalších sociálních sítích, jako je Twitter, LinkedIn, nebo Youtube, avšak jejich využití je oproti již zmíněnému Instagramu a Facebooku v současné době zanedbatelné.

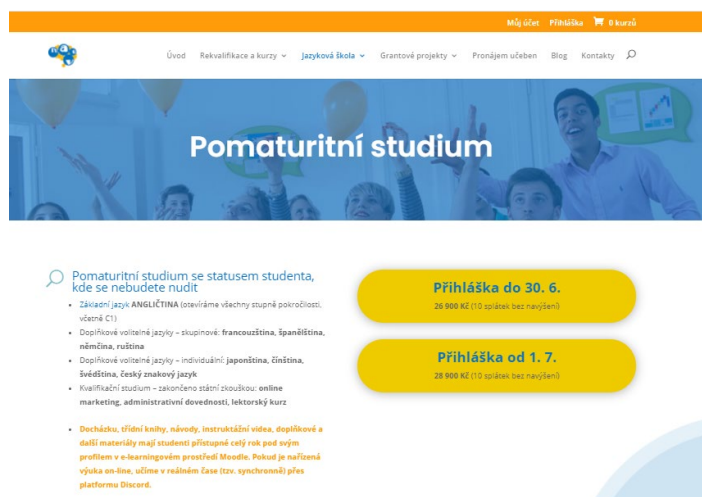
Na všech aktivních profilech je zachována identická profilová fotografie v podobě modrého loga jazykové školy s bílým textem a žlutými odznaky, což vede k snadné identifikaci a spojení s firemní image. Počty sledujících uživatelů vzrůstají pravidelně vždy po zahájení školního roku, kdy své studium na jazykové škole zahajují právě studenti kurzu Pomaturitního studia anglického jazyka.

Logo jazykové školy je umístěno na nepřehlédnutelném místě, a to na konci prostorné chodby, ze které je pohodlný přístup do všech tříd i kanceláře. Logo není sundáváno ani během doprovodných akcí.

Akce ve standardní formě – tedy prezenčně v prostorách jazykové školy probíhala naposledy v roce 2019. V následujícím roce byla již na základě přesunu výuky do on-line prostředí realizována on-line.

Pomaturitní studium je v rámci kompletní firemní nabídky komunikováno i skrze webové stránky, které v roce 2020 podstoupily kompletní redesign. Aktuální podoba stránek je k nahlédnutí na obrázku č. 6.

Obrázek 6 WWW stránky MAVO.eu



Zdroj: MAVO (2021)

Firemní prezentace je laděna do stejné barevné škály napříč sociálními sítěmi i webovými stránkami. Jako další sjednocující prvek je kromě barevné palety využita implementace loga. Využití těchto prvků navozuje pocit ucelené image napříč celou firmou MAVO s.r.o..

### 3.1.4 Definice zákazníka jazykové školy

Cílový zákazník pro kurz pomaturitního studia je definován jako absolvent středoškolského studia, případně vyučného oboru, zakončeného složením maturitní zkoušky, a to v jarním, případně podzimním termínu. Věk těchto absolventů nejčastěji odpovídá věkovému rozpětí 18–20 let. Výkyv z tohoto výčtu však není zcela vyloučen. Účastník kurzu se může svým stářím odlišovat například na základě odkladu zahájení školní docházky, a podobně. Jak je uvedeno ve firemních záznamech, pro školní rok 2020-2021 byly ke studiu právě v tomto kurzu přihlášení studenti ve věkovém spektru 18-29 let. V letech 2018-2019 v rámci pomaturitního studia navštěvovala kurz i účastnice ve věku 40 let. Jak konstatuje k tématu vedení MAVO jazykové školy, pokud se student jakéhokoliv věku začlení do kolektivu, neexistuje důvod, aby nemohl lekce navštěvovat spolu s ostatními.

Ke studiu anglického jazyka se může přihlásit i kdokoliv, komu z různých důvodů nenáleží status studenta. Každoročně se tak mezi studenty objevují i zájemci o studium ve věku 23–40 let. Tito studenti mívají odlišné priority a také očekávání, která si do studia přináší se mohou lišit. Dle záznamů jazykové školy z předcházejících let, úspěšný absolvent maturitní zkoušky nastupuje ke studiu nejčastěji z důvodů:

- zlepšení a rozšíření doposud získaných znalostí jazyka;
- oddálení nástupu do zaměstnání;
- získání času pro přípravu na nástup na VŠ.

Nastoupit lze bez pochyb i z jiných důvodů, výše uvedené důvody vychází z doplňkového ústního dotazování, které proběhlo v rámci práce s ohniskovou skupinou, viz část 3.3. této práce.

Podle průběžných firemních analýz, studenti, kteří se studium rozhodnou zahájit a již jim nenáleží status studenta (nebo nesplňují podmínku nastoupení ke studiu ve stejném kalendářním roce, ve kterém složili maturitní zkoušku) mívají největší zájem právě na prvním z výše zmíněných bodů. Některé jazykové školy (Spěváček, Jipka i MAVO jazyková škola) benefity a drobné služby za přivedení kamaráda. Z informací na webových stránkách škol je patrné, že jazyková škola Jipka oběma přihlášeným studentům nabízí lístky do kina, Spěváček a MAVO právě zmíněnou slevu na školném. Jazykové školy disponují různými marketingovými strategiemi pro získávání nových zákazníků.

## 3.2 Šetření spokojenosti studentů pomaturitního studia ve vybrané společnosti

Výzkum vnímání kvality služeb u studentů, jakožto zákazníků jazykové školy byl proveden ve dvou částech a to:

1. dotazníkové šetření metodou SERVQUAL, s online distribucí;
2. doplňkové dotazování v rámci Focus group – ohniskové skupiny, v prezenční formě.

V rámci sestavování dotazníku pro zjišťování kvality poskytovaných služeb metodou SERVQUAL byly sestaveny otázky tak, aby zodpověděly všechna kritéria hodnocení kvality, zmíněná v části 2.4 této práce – spokojenost s technickým zajištěním školy, spolehlivost při realizaci výuky během školního roku, schopnost reagovat na aktuálně vzniklé situace a měnící se potřeby studentů – zákazníků, průběžné udržování jistoty studentů a zdvořilého přístupu v obchodním vztahu student – škola, i v nalézání oboustranného pochopení potřeb obou zúčastněných stran. Kompletní znění a soupis otázek je evidováno jako Příloha 1. této práce.

Dotazník byl složen z celkem 44 otázek, které obsahovaly všechny standardně zkoumané dimenze, zmíněné v kapitole 2.4.3 této práce, tedy hmotné zajištění firmy, spolehlivost a odpovědný přístup vůči zákazníkovi, navození pocitu jistoty a empatický individuální přístup z pozice firmy a jejich zaměstnanců k zákazníkovi.

Pro distribuci dotazníku byla zvolena platforma Google Formulářů. Tato platforma byla vybrána na základě konzultace s vedením jazykové školy. Hlavním důvodem volby distribuce a exportu dat právě skrze tuto platformu byl fakt, že se studenti během školního roku průběžně setkávali s využíváním právě této platformy během on-line lekcí (konkrétně skrze dílčí on-line aktivity).

Před zahájením distribuce spokojenostního dotazníku mezi studenty byl stanoven předpoklad, že pro respondenty bude vyplnění dotazníku snadné. Toto tvrzení bylo potvrzeno i během šetření s ohniskovou skupinou, během kterého se studenti shodli, že pro ně bylo vyplnění dotazníku snadné, a to je vedlo i přes jeho délku k dokončení. Dalším důvodem, proč byla zvolena právě tato platforma je snadný přístup a export nashromážděných dat pro uživatele účtu Google.

Naměřená data ze SERVQUAL dotazníkového šetření byla po ukončení sběru exportována do aplikace Tabulky Google, která je přímo propojená s aplikací Google Formulářů. Pro zanalyzování získaných hodnot byly výsledky šetření exportovány do souhrnných excelových sešitů. Výpočty a dílčí operace byly provedeny za pomoci právě tohoto programu.

Pro splnění dílčích výpočtů bylo zapotřebí určit četnost odpovědí jednotlivých výroků. Mimo jiné pro snazší orientaci v takto rozsáhlé tabulce byla použitá hodnotící škála nahrazena škálou Likertovou s odpovídajícím množstvím bodů (běžně je využíváno více hodnot, nežli tomu je v této práci). Na jednotlivé nahrazené hodnoty odkazuje tabulka 2. Hodnoty jsou používány pro výpočty uváděné v dílčích částech této práce, například pro výpočty četností jednotlivých rozměrů, které jsou pro svou rozsáhlost uvedeny jako Příloha č.2.

Pro druhou část šetření byla zvolena výzkumná metoda s ohniskovou skupinou. Tato skupina byla složená z 8 členů. Pro práci s ohniskovou skupinou se uvádí různé počty jakožto vhodná velikost vzorku. Všeobecně platí, že s menší skupinou se dá snáze pracovat, šetření zabere kratší čas a účastníci mají větší prostor k vyjádření svých názorů. Moderování menších skupin je snáze zvládnutelné i pro nováčky v této pozici. Autorka práce byla v rámci této části výzkumu právě v pozici moderátora. V průběhu byly studentům kladeny otázky z kvalitativního dotazníku, které byly rozšířeny například o dotaz, co by účastník šetření ocenil, případně co dokládá jeho, nebo její názor a postoj.

Tato velikost ohniskové skupiny byla konzultována s vedením jazykové školy jako plně dostačující pro získání potřebných dat. Odpovědi získané během šetření byly dále interpretovány v části 3.3.3 této práce.

### **3.3 Vyhodnocení dat a návrh doporučení ke zvýšení spokojenosti zákazníků a k podpoře rozhodovacího procesu**

Data získaná skrze dotazovací metodu a zanalyzovaný dotazník SERVQUAL, který je v celém znění přílohou č. 1 této práce. Zpracovávání dat bylo provedeno v několika částech. Nejprve byla analyzována primární data, která charakterizují skupinu respondentů. Konkrétní analýza a grafické zpracování dat je uvedeno v kapitole 3.4.1 této práce.

Následující části byly vyhodnocovány jakožto Likertova škála skýtající celkem 5 stupňů. Aby bylo možné s daty dále pracovat, jednotlivým výrokům byly v programu excel přiřazeny hodnoty, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2 Hodnotící škála dotazníkového šetření

Použitý výrok	Přiřazená hodnota
s výrokem zcela souhlasím	2
s výrokem částečně souhlasím	1
nevím, s výrokem ani nesouhlasím, ani souhlasím	0
s výrokem částečně nesouhlasím	-1
s výrokem zcela nesouhlasím	-2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření byla získána v této části textová data, viz sloupec „Použitý výrok“ v tabulce č. 1. V prostředí aplikace excel byly tyto hodnoty hromadně převedeny na odpovídající číselné hodnoty, které jsou vypsány v druhém sloupci tabulky. Číselné hodnoty byly následně zpracovávány pro výpočet mediánu v obou částech dotazníku. Vyčíslení mediánu představuje střední hodnotu spojenou s očekáváním a následně i čerpáním služby zákazníky. Dále v této práci dochází k porovnání hodnot, získaných právě touto výzkumnou metodou.

### 3.3.1 Analýza primárních dat a charakteristika respondentů

V rámci analýzy primárních dat je zpracována první část dotazníku, viz příloha č. 1. Jedná se o identifikaci respondentů, a to na základě jejich věku, pohlaví, a třídy, kterou v rámci studijního programu Pomaturitního studia ve školním roce 2020-2021 navštěvovali. Dotazník byl rozeslán celkem do 7 tříd, které byly rozděleny podle úrovně znalostí anglického jazyka.

Sběr dat skrze SERVQUAL dotazník probíhal v období od 20. do 20. 5. 2021. Do dotazníkového šetření se zapojilo celkem 81 respondentů, z celkového počtu 105 tázaných studentů. Pro výpočet návratnosti byl celkový počet zodpovězených dotazníků 81, vynásobený hodnotou 100 a následně vydělen celkovým počtem studentů daného ročníku 105. Tímto výpočtem návratnost odpovídá 77,14 %.

Kompletní seznam odpovědí, které byly v rámci dotazníkového šetření je uveden jako Příloha 2 této práce. Součástí přílohy je soustava 5 tabulek. Jedna tabulka vždy odpovídá jednomu z měřených rozměrů. Po prvotním exportu dat obsahovaly jednotlivé odpovědi výroky, které jsou uvedeny v Tabulce 2. Výroky byly pro lepší manipulaci převedeny na hodnoty do škály od -2 do 2, kde nejvyšší záporná hodnota odpovídá naprostému nesouhlasu s výrokem a nejvyšší kladná hodnota naopak vyjadřuje naprostý souhlas respondenta s daným výrokem.

První část dotazníkového šetření identifikuje respondenty podle studijní skupiny, ve které se účastnili výuky během školního roku. Celková data jsou zapsána v následující tabulce č. 3. Procentuální vyjádření se vztahuje k celkovému počtu vyplněných dotazníků, tedy 81.

Na základě autorčina osobního působení ve výuce v některých třídách byl definován předpoklad, že se tyto třídy zapojí do výzkumu a do dotazníkového šetření více než ostatní třídy. Jednalo se primárně o třídu A, ve které autorka práce působila v rámci stanoveného rozvrhu pravidelně, dále pak o třídu B, kde vykonávala občasné substituce lekcí.

Tabulka 3 Celková účast respondentů vyjádřená v %

Třída, ze které respondenti pochází	Počet zodpovězených dotazníků v dané třídě	Účast na výzkumu vyjádřená v %
A	10	12,3
B	12	14,8
C	15	18,5
D	12	14,8
E	10	12,3
F	10	12,3
G	12	14,8

Zdroj: vlastní výzkum

Skupiny byly v tabulce č. 1 řazeny vzestupně. Znalost studentů v rámci jednotlivých tříd je každoročně stanovována na základě vstupního šetření na počátku školního roku. Úroveň znalostí odpovídá **SEER**, tedy Společnému evropskému referenčnímu rámci pro jazyky, kde je pracováno s úrovněmi A1 – C2. Třída s nejnižšími vstupními dovednostmi je označena jako třída A. Třídy s nejvyššími vstupními znalostmi odpovídá označení G.

V rámci analýzy shromážděných odpovědí vyplývá, že neaktivněji se do výzkumu zapojila třída C. Celkový počet 15 zodpovězených dotazníků odpovídá 18,5 % z celkového počtu 81 vyplněných dotazníků.

Předpoklad stanovený před zahájením distribuce a samotného šetření, že se třída A na základě vzájemného vztahu zúčastní dotazníkového šetření v nejvyšší četnosti se nepotvrdil. Největší účast respondentů se projevila nejčastěji ve třídě C, kde autorka působila během školního sledovaného období v rámci několika dní (pouze 3 substituce během školního roku).

Dle pozorování a osobních rozhovorů s vyučujícími, kteří ve třídách pravidelně působily se podle slov vyučujících jevila třída C jako daleko více komunikativní a otevřená aktivitám a výuce, než třída A. Někteří z vyučujících se shodli v názoru, že je nižší komunikativnost způsobená právě nižší úrovní jazykových znalostí ve třídě A, oproti ostatním třídám.

V druhé části šetření byla shromažďovaná data o věku respondentů. Student pomaturitního studia je zpravidla ve věku 19–22 let, což odpovídá absolventovi střední školy a úspěšnému maturantovi, jak tomu ukazují i data v následující tabulce č. 4.



Tabulka 4 Věk respondentů vyjádřený v %

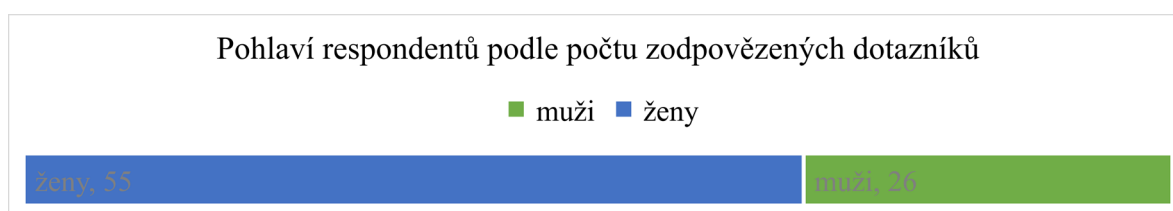
Věk respondentů	Počet respondentů tohoto věku	Vyjádření v % z celkových 81
18	1	1,23
19	5	6,17
20	35	43,21
21	31	38,27
22	6	7,41
23	1	1,23
24	0	0
25	1	1,23
29	1	1,23
<b>Celkem</b>	<b>81</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Studenti ve věku 18 a 29 let jsou v rámci kurzu v rádech jedinců. Nejsilnější zastoupení respondentů je z řad studentů ve věku 20, která tvoří 43,21 % a 21 let, tvořící 38,27 % z celku. Ve zkoumaném ročníku studovali taktéž studenti ve věku 24 a 25 let. Student ve věku 24 let však dle analyzovaných hodnot dotazník nevyplnil. Studenti ve věkovém rozmezí 26-28 let ve zkoumaném školním roce studium nenavštěvovali, proto je tato skupina v tabulce vynechána.

Třetí část výzkumu byla věnována uvedení pohlaví respondentů. Jak lze odečíst z grafu č. 1, respondentek bylo celkem 55, což odpovídá 68 % z celkového počtu 81 obdržených dotazníků. Respondentů se účastnilo podstatně méně a to 26. Tento počet odpovídá 32 % z celkového počtu získaných dotazníků.

Graf 1 Výzkum kvality – pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

V celém kurzu Pomaturitního studia převažuje počet studentek nad počtem studentů, a to v počtu 69 ku 36. Průzkumu se tak zúčastnilo z celkového počtu 105 studentů 79,7 % žen, a 72,2 % mužů. Rozložení sil je tak poměrně vyrovnané i když to na první pohled nevypadá.

### 3.3.2 Analýza sekundárních dat, vyhodnocení celkové spokojenosti studentů

Cílem této části bylo zjistit hodnotu očekávání a reálné hodnoty spokojenosti, která je zákazníkovi přiřazována konkrétním výroky – otázkám v dotazníku a rozměrům právě pomocí SERWQUAL dotazníkového šetření. Na základě 22 tvrzení byla zjišťována funkční kvalita v celkem pěti rozměrech (uváděno případně jako „dimenzích“). První rozměr svým obsahem zabírá část výroků poptávajících hmotné zajištění, další jsou věnovány vnímání spolehlivosti, odpovědného přístupu k zákazníkům jistotě, která na zákazníky působí a na vykazované empatii.

Rozdíl mezi hodnotami odpovídá mezerám jednotlivých tvrzení. Na základě získaných dat byla stanovena pro každý rozměr celková mezeira kvality rozměru. Číselné označení otázek, které je uvedené v následujících tabulkách č. 5 a 7 jako hodnoty 1–22 odpovídá sestavenému SERWQUAL dotazníku, který je přílohou č. 1 této práce. Jednotlivé výroky 1–22 jsou popsány níže. Hodnoty výpočtu byly zaokrouhleny na dvě desetinná místa, tento formát je pro další práci s daty plně dostačující.

Tabulka 5 Hodnoty mezer kvality rozměrů 1–2 a dílčích výroků

Číslo otázek	R1 – Hmotné zajištění				R2 – Spolehlivost				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Hodnota průměru Očekávání	0,85	1,35	1,10	0,90	1,30	1,21	0,96	1,11	0,95
Hodnota průměru Hodnocení školy	1,27	1,40	1,58	1,20	1,35	1,49	1,41	1,57	1,36
Mezera tvrzení	-0,42	-0,05	-0,48	-0,30	-0,05	-0,28	-0,44	-0,46	-0,41
Mezera kvality rozměru	-0,31				-0,33				

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 5 jsou znázorněny výpočty týkající se prvních tří rozměrů (dimenzí), které byly v rámci šetření sledovány. Jedná se o hodnoty očekávání vnímání hmotného zabezpečení, spolehlivosti a odpovědného přístupu firmy.

Tabulka 6 Hodnoty mezer kvality rozměrů 3–4 a dílčích výroků

Číslo otázek	R3 – Odpovědný přístup				R4 – Jistota				
	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Hodnota průměru Očekávání	1,38	1,28	1,48	1,37	1,04	0,67	0,42	1,54	0,06
Hodnota průměru Hodnocení školy	1,56	1,60	1,79	1,70	1,52	1,11	1,23	1,67	1,04
Mezera tvrzení	-0,17	-0,32	-0,31	-0,33	-0,48	-0,44	-0,81	-0,12	-0,98
Mezera kvality rozměru	-0,28				-0,57				

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 6 navazuje na výpočty taktéž uváděné v tabulce č. 5. Zaznamenává výpočet hodnoty mezer pro čtvrtý a pátý rozměr, tedy jistotu a empatii, které zákazníci od čerpané služby očekávali a reálně obdrželi.

Tabulka 7 Mezera kvality rozměru 5 a dílčích výroků

Číslo otázek	R5 – Empatie				
	18	19	20	21	22
Hodnota průměru Očekávání	1,04	0,67	0,42	1,54	0,06
Hodnota průměru Hodnocení školy	1,52	1,11	1,23	1,67	1,04
Mezera tvrzení	-0,48	-0,44	-0,81	-0,12	-0,98
Mezera kvality rozměru	-0,57				

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7 pokračuje v zaznamenávání výpočtů hodnoty mezer tvrzení, a to pro zkoumaný rozměr číslo 5.

Z tabulek 5-7 je čitelné, kdy byla hodnota očekávání zákazníků vždy nižší než hodnota hodnocení školy

Rozdělení konkrétních výroků do pěti zmiňovaných rozměrů bylo následující:

#### **Rozměr 1 - Hmotné zajištění jazykové školy**

Výrok 1:

- a) Je pro mě důležité, aby mělo pomaturitní studium moderní vybavení (jako například projektory nebo interaktivní tabule apod.).
- b) MAVO jazyková škola – pomaturitní studium má moderní vybavení (jako například projektory nebo interaktivní tabule apod.).

Výrok 2:

- a) Je pro mě důležité, aby prostory pomaturitního studia byly hezké a udržované.
- b) Prostory MAVO jazykové školy – pomaturitního studia jsou hezké a udržované.

Výrok 3:

- a) Je pro mě důležité, aby se lektori prezentovali vhodně a přiměřeně ke své pracovní pozici. (vzhled, vyjadřování)
- b) Lektori se prezentují vhodně a přiměřeně ke své pracovní pozici. (vzhled, vyjadřování)

Výrok 4:

- a) Je pro mě důležité, aby pomaturitní studium mělo poutavé a aktuální internetové stránky.
- b) MAVO jazyková škola – pomaturitní studium má poutavé a aktuální internetové stránky.

#### **Vlastnost 2 – Spolehlivost zaměstnanců a vedení jazykové školy**

Výrok 5:

- a) Je pro mě důležité, aby lektori dodržovali dané sliby a plnili je včas.
- b) Lektori dodržují dané sliby a plní je včas.

Výrok 6:

- a) Pokud mám nějaký problém, je pro mě důležité, aby lektori a vedení/kancelář dělali vše pro to, aby můj problém vyřešili.
- b) Pokud mám nějaký problém, lektori a vedení/kancelář dělá vše pro to, aby můj problém vyřešili.

Výrok 7:

- a) Je pro mě důležité, aby na pomaturitním studiu vše fungovalo bez problémů a nedocházelo příliš často ke změnám (záskoky, nerealizování slíbeného testu apod.)
- b) Na MAVO jazykové škole – pomaturitním studiu vše funguje bez problémů a nedochází příliš často ke změnám (záskoky, nerealizování slíbeného testu apod.)

Výrok 8:

- a) Je pro mě důležité, aby se na pomaturitním studiu dodržovala stanovená pravidla.
- b) Na MAVO jazykové škole – pomaturitním studiu se dodržují stanovená pravidla.

Výrok 9:

- a) Je pro mě důležité, aby lektori vedli v pořádku záznamy, které se mě týkají (absence a třídnice v Moodlu)
- b) Lektori vedou v pořádku záznamy, které se mě týkají (absence a třídnice v Moodlu).

### **Vlastnost 3 – Odpovědný přístup zaměstnanců a vedení školy**

Výrok 10:

- a) Je pro mě důležité, aby lektori dávali studentům jasné požadavky a termíny pro jejich splnění.
- b) Lektori dávají studentům jasné požadavky a termíny pro jejich splnění.

Výrok 11:

- a) Je pro mě důležité, aby lektori/vedení/kancelář byli studentům k dispozici i mimo čas vyučování.
- b) Lektori/vedení/kancelář jsou studentům k dispozici i mimo čas vyučování.

Výrok 12:

- a) Je pro mě důležité, aby lektori byli vždy ochotní pomoci studentům.
- b) Lektori jsou vždy ochotní pomoci studentům.

Výrok 13:

- a) Je pro mě důležité, aby se lektori vždy snažili vysvětlit studentům to, čemu nerozumí.
- b) Lektori se vždy snaží vysvětlit studentům to, čemu nerozumí.

### **Vlastnost 4 – Jistota v MAVO jazykové škole**

Výrok 14:

- a) Je pro mě důležité, aby chování lektorů vzbuzovalo u studentů důvěru.
- b) Chování lektorů vzbuzuje u studentů důvěru.

Výrok 15:

- a) Je pro mě důležité, abych se na pomaturitním studiu cítil/a bezpečně a nebál/a se řešit své problémy.
- b) Na MAVO jazykové škole – pomaturitním studiu se cítím bezpečně a nebojím se řešit své problémy.

Výrok 16:

- a) Je pro mě důležité, aby lektori měli k studentům přátelský přístup.
- b) Lektori mají k studentům přátelský přístup.

Výrok 17:

- a) Je pro mě důležité, aby lektori měli dostatečné znalosti k tomu, aby mohli vyučovat a odpovídat na dotazy studentů.
- b) Lektori mají dostatečné znalosti k tomu, aby mohli vyučovat a odpovídat na dotazy studentů.

### **Vlastnost 5 – Empatie zaměstnanců jazykové školy**

Výrok 18:

- a) Je pro mě důležité, aby se vedení/kancelář snažili vyhovět individuálním požadavkům studentů.
- b) Vedení/kancelář se snaží vyhovět individuálním požadavkům studentů.

Výrok 19:

- a) Je pro mě důležité, aby byly stanoveny úřední hodiny pro studenty v době, která mi vyhovuje.
- b) Jsou stanoveny úřední hodiny pro studenty v době, která jim vyhovuje.

Výrok 20:

- a) Je pro mě důležité, aby se mi lektori věnovali individuálně podle mých potřeb.
- b) Lektori se mně věnují individuálně podle mých potřeb.

Výrok 21:

- a) Je pro mě důležité, aby se pomaturitní studium snažilo poskytovat studentům co nejlepší vzdělání.
- b) MAVO jazyková škola – pomaturitní studium se snaží poskytovat studentům co nejlepší vzdělání.

Výrok 22:

- a) Je pro mě důležité, aby se lektori, vedení/kancelář pomaturitního studia zajímali také o mé osobní zájmy či problémy.
- b) Lektori, vedení/kancelář pomaturitního studia se zajímají také o mé osobní zájmy či problémy.

U výroků 1–22 jsou vždy uvedeny varianty a i b, kde výrok a je vždy spojen s očekáváním zákazníků, výrok b zkoumá zákazníkovo vnímání kvality služby.

Výpočet hodnoty mezer rozměrů uvedený v tabulkách 5 a 6 sloužil jako jeden z podkladů pro výpočet váženého servskóre. Na základě vypočítaných hodnot, uvedených v tabulce č. 8

níže byla stanovena výsledná funkční kvalita Pomaturitního studia, pomocí mezery kvality, která vykazuje zápornou hodnotu -7,73.

Tabulka 8 Celkové vyhodnocení funkční kvality Pomaturitního studia

Vlastnosti	Mezera rozměru	Váha rozměru (%)	Vážené servské	Mezera kvality
<b>1 - Hmotné zajištění</b>	-0,31	16,875	-5,26	-7,73
<b>2 - Spolehlivost</b>	-0,33	25,625	-8,42	
<b>3 - Odpovědný přístup</b>	-0,38	17,5	-6,70	
<b>4 - Jistota</b>	-0,28	15,625	-4,44	
<b>5 - Empatie</b>	-0,57	24,375	-13,84	

Zdroj: vlastní výzkum

Nejhůře hodnocená vlastnost odpovídá nejnižší záporné hodnotě, která je čitelná z výpočtu váženého servské. Shonk et al (2008) v rámci výzkumu uvádí, že pokud při výpočtu váženého servské klesne hodnota výpočtu funkční kvality konkrétní vlastnosti pod -20 služba je v tomto rozměru považována za nekvalitní. Čím blíže je naopak hodnota k číslu -1, tím více je vnímána za kvalitní. Jak je patrné z tabulky č. 5, pod hranici nespokojenosti se nedostala žádná ze sledovaných vlastností. Pouze vlastnost č. 5 – Empatie se k hodnotě -20 přiblížila. Celková hodnota vypočítané mezery činí -7,73.

Na základě výsledků evidovaných v tabulce 8 a definicí výkladu výsledků, které uvedli Shonk et al (2008) v rámci již uvedeného výzkumu lze tvrdit, že zákazníci, tedy studenti MAVO jazykové školy jsou se službami spojenými s kurzem Pomaturitního studia spokojeni. A to i v situaci, kdy jejich původní očekávání obsahovalo standardní výuku prezenční formou, které se jim na základě celostátních opatření nedostalo v plné míře, jako by tomu bylo za běžného školního roku.

### 3.3.3 Práce s ohniskovou skupinou

Šetření s ohniskovou skupinou proběhlo v červnu 2021. Otázky byly sestavované v návaznosti na dotazníkového šetření, které probíhalo v období duben–květen 2021. Schůzka probíhala osobně v parku nedaleko jazykové školy za dodržení všech aktuálních vládních opatření. Vzhledem k faktu, že někteří ze zúčastněných studentů již předem sdělili svůj nesouhlas s nahráváním během setkání, byly v průběhu dělány poznámky pouze písemně.

Pro doplňující šetření s ohniskovou skupinou byli cíleně vybráni studenti jazykové školy, kteří pocházeli z různých středních škol. Dále byl výběr vzorku stanoven tak, aby vybraní studenti byli z různých tříd. Skupina se nakonec skládala z celkem 8 studentů, různého věku a pohlaví.

Postup při pokládání otázek probíhal u všech studentů stejně, aby však nedošlo k monotónnosti, bylo případné pořadí tázaných studentů průběžně obměňováno.

Pro lepší čitelnost a zorientování, na které konkrétní otázky bylo třeba se během šetření s ohniskovou skupinou bylo použito převedení hodnot očekávání jednotlivých výroků již dříve na hodnoty z Likertovy škály o celkem 5 hodnotách. Z nich byla následně určena hodnota mediánu, která je uvedena pro oba rozměry – očekávání i hodnocení. Hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 9. Pro jednotlivé výroky je použito označení 1-22, jako tomu bylo již dříve v rámci této práce.

Tabulka 9 Stanovení mediánu pro hodnocení očekávání

Číslo otázek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>Hodnota mediánu Očekávání</b>	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0
<b>Hodnota mediánu Hodnocení školy</b>	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtu v tabulce č. 9 zřetelně vyplývá, že u 10 (45,45 %) výroků (výroky s identickou hodnotou) odpovídala kvalita služeb jazykové školy s očekáváním zákazníků. U 11 výroků (54,55 %) je patrné, že kvality, kterých se v rámci vybrané služby zákazníkům dostalo předčily jejich očekávání. Otázky pokládané během šetření měly za cíl zjistit, jaké aspekty by pomohly zlepšit nabídku školy tak, aby bylo při dalším případném provádění měření očekávání zákazníků předčeno alespoň v 80 % oproti aktuálním 54,55 %.

Skladba otázek pro práci s Focus group navazuje na otázky ze SERVQUAL dotazníku, které rozvádí do větší hloubky. Zároveň je podložena o výsledky šetření mezer jednotlivých výroků uvedených v tabulkách č.5 až č. 8 a dále také č. 9.

Z účasti na šetření vychází po přepisu poznámek k následujícím informacím. Některé připomínky byly zaznamenány v celkovém znění, a proto mohly být dále interpretovány v rámci této práce.

Účastníci se shodují na úrovni oblasti hmotného zajištění jazykové školy, že v aktuální době pro ně hraje dostupnost a využívání moderních technologií v rámci výuky roli příjemného doplnění. Jako záporná hodnota byla vnímána účastníky vysoká četnost využívání učebních textů oproti praktické aplikaci získaných znalostí, která je spojována s výukou jazyků již od navštěvování středních škol. Pro účastníky č. 4 a č. 5 bylo moderní zabezpečení stěžejní. Jako zdůvodnění jejich volby byl uveden návyk na určitý standard, který vychází z předchozího studia, nebo z jejich vlastního zabezpečení a ze záliby v technice. Jako příklady byly účastníky uvedeny studium na grafické škole a záliba v hraní PC her. Možnost využívat učební materiály přímo v chytrých zařízeních a přímého odevzdávání úkolů, jakožto spontánní nápad uvedla účastnice č. 3, která jej zároveň hodnotila jakožto velice přínosný. Ostatní účastníci směřovali své preference jinými směry a vybavenost školy a její online prezentace jim přišla adekvátní.

Někteří z účastníků se ke studiu přihlásili na základě doporučení starších sourozenců, případně kamarádů, kteří studium již absolvovali v minulosti. Vliv při volbě jazykové školy měla váhu osobního doporučení oproti vzhledu webových stránek. Ačkoliv jeden z účastníků, který tento názor sdílel konstatoval, že díky staršímu sourozenci viděl původní design stránek, jazykové školy. Aktuální vzhled hodnotil jako podstatně přehlednější, modernější a intuitivnější. Tentýž účastník však postrádal možnost využití on-line chatu, který s redesignem stránek již není dále dostupný.

Vzhled lektorů přišel všem účastníkům adekvátní, a ne až tak podstatný. Účastníci se shodli v názoru, že je pro ně nejpřínosnější, když s nimi lektoři rádi tráví čas v rámci výuky a jsou ochotní se studenty trávit čas i mimo vyhrazené hodiny ve škole. Účastníci hodnotili doplňkové akce jako velmi dobrou příležitost procvičovat konverzaci s rodilými mluvčími i na ne předem připravená témata, která jsou stanovená ve výukových materiálech. Pouze jeden z účastníků diskuse konstatoval, že je akcí organizováno více, než by považoval za nutné, a proto se jich většinou neúčastnil.

Účastník č. 8 uvedl spolehlivost, se kterou ze strany vyučujících a vedení školy setkal na jazykové škole jakožto nejvyšší za poslední 4 roky svého studia. Zmínil však, že pro něj občasné změny v rozvrhu, tzv. substitute nebyly tolik přínosné, jako výuka dle standardního rozvrhu. Účastnice č. 6 naopak uvedla, že jí občasné změny v rozvrhu (suplování) nevadily. Důležité pro ni bylo, jakým způsobem zastupující lektor hodinu připravil a jak dokázal s připraveným programem zaujmout třídu.

Stanovená pravidla, se kterými se studenti seznamovali na začátku studia přišla všem účastníkům adekvátní a srozumitelná. Účastník č. 6 navíc uvedl, že byl nespokojen s vedením docházky. Systém hodnotil jako složitý a neintuitivní. Avšak vždy, když žádal o pomoc ze strany školy, například o zaslání souhrnu absence v jiném, než čtvrtletně zasílaném přehledu mu dle jeho slov bylo vždy vyhoveno. K tomuto názoru se zpětně připojili i ostatní účastníci se souhlasem a dodatkem, že pro aktuální nepřehlednost systému Moodle pro kontrolu své absence jí příliš nevyužívají.

Všichni účastníci se shodli, že se jim dostávalo odpovědi a řešení problémů a dotazů i mimo úřední hodiny, či výuku. Účastnice diskuse č. 4 k tématu konstatovala: „*Stalo se mi, že jsem si vzpomněla večer, že naši potřebují potvrzení o tom, že studuji, a ještě ten den nejlépe. Napsala jsem do školy a čekala jsem, že mám smůlu. Ale obratem jsem dostala odpověď spolu s naskenovaným potřebným potvrzením.*“ Taktéž ostatní účastníci zmínili, že se mohli kdykoliv obrátit na většinu lektorů a vedení jazykové školy a téměř vždy jim bylo obratem, nebo s krátkou prodlevou odpovězeno.

Dva z účastníků se pozastavili nad skutečností, že v rámci výuky si občas nerozuměli s roditelým mluvčím. Jednalo se však o studenty ze tříd s nižší úrovní znalostí jazyka. Skupina účastníků dále zmínila, že si se všemi lektory, se kterými se během výuky setkali osobně, či v on-line prostředí se snažili si vzájemně pomáhat. Dle slov Účastníka č. 2 bylo během některých hodin citelné, že on-line výuka byla pro dané aktivity obtížná jak pro studenty, tak i pro vyučujícího.

Účastníci se shodli, že pro vedení jazykových škol musí být obtížné sehnat řádně kvalifikované lektory, kteří mají všeobecný rozhled a dokážou pohotově využívat své znalosti a schopnosti k tomu, aby zaujali třídu a vzbudili v ní respekt nejen při výuce fyzicky ve třídách, ale i během výuky v online prostředí. Účastník č. 2 konstatoval: „*Měli jsme pár hodin, abychom se poznali, než jsme se začali učit z domova.*“ Možnost poznat se se spolužáky, lektory i vedením jazykové školy hodnotili všichni účastníci šetření jako velmi přínosné a potřebné v rámci budování vztahů a následné kooperace. Až na účastníka č. 5 se všichni shodli na faktu, že je pro ně důležité vědět, kdo je na druhé straně technologií a vede hodinu, či řídí chod školy. Všichni účastníci uvedli, že kdykoliv se vyskytly nějaké potíže, pracovníci školy se jim snažili vhodně pomoci. Dále byly vyjádřeny sympatie se zájmem na řešení osobních problémů účastníků ze strany školy. Účastníci 2 a 6 uvádí, že se během studia jazyků připravovali k přijímacím zkouškám na vysoké školy hodnotí konzultace, které jim byly ze strany školy nabídnuty jako velký přínos.

Druhou částí práce s ohniskovou skupinou bylo zjištění preferenční hodnoty, které nebylo přímo součástí SERWQUAL dotazníkového šetření. Studenti měli za úkol rozdělit 100 bodů k jednotlivým rozměrům podle vlastních preferencí a důležitosti, jakou rozměru přiřkládají. Škála 100 bodů byla vybrána z praktických důvodů. Hodnoty odpovídají procentuálnímu vyjádření hodnot jednotlivých respondentů pro dané rozměry 1 až 5. Data získaná v této části práce byla zaznamenána do tabulky č. 10. Byla vypočítána hodnota váhy rozměru, která určuje, jakou má daný rozměr pro respondenty důležitost. Pro zaznamenání hodnot byla studentům předána tabulka o dvou sloupcích, kde v prvním z nich byl uvedený rozměr a v druhém byl prosto pro zapsání hodnoty. Pro snazší analýzu preferenčních hodnot byli všichni účastníci požádáni, aby rozdělení celkové hodnoty 100 provedli v násobcích pěti.



Tabulka 10 Preferenční hodnota rozměrů pro ohniskovou skupinu

Rozměr	Respondent								Váha rozměru (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1 - Hmotné zajištění	10	10	5	40	35	20	10	5	16,88
2 - Spolehlivost	30	30	35	15	20	10	25	40	25,63
3 - Odpovědný přístup	15	15	15	10	5	35	30	15	17,50
4 - Jistota	20	20	15	5	10	30	15	10	15,63
5 - Empatie	25	25	30	30	30	5	20	30	24,38

Zdroj: vlastní výzkum

Naměřené hodnoty uvedené v tabulce 10 vychází z Šetření spokojenosti s ohniskovou skupinou. Z tabulky je zřejmé, že pro respondenty je nejdůležitějším rozměrem, kterému studenti přiřkládají největší váhu je Spolehlivost s hodnotou 25,63 %. Nejnižší váhu pak přiřkládají rozměru Jistoty, a to s hodnotou 15,63 %. Skutečnost, že se prokázala spolehlivost je pro studenty na prvním místě odpovídá i z předešlého šetření.

### 3.3.4 Návrh doporučení pro zkvalitnění služeb Pomaturitního studia

V průběhu obou částí šetření jak v rámci SERWQUAL dotazování, tak následně při šetření s ohniskovou skupinou vyšly najevo poznatky a postřehy a nedostatky, které byly následně interpretovány vedení jazykové školy.

#### Evidence docházky

Dosavadní způsob, kterým byla vedena docházka studentů a evidence probrané látky na informačním systému Moodle není pro uživatele příliš přehledný a je těžké se v ně zorientovat. Proto bylo doporučeno zvážit jinou šablonu a komplexní pojetí systému a přístupných částí jak pro studenty, tak pro lektory.

#### Technické zabezpečení

Někteří lektori nebyli podle studentů adekvátně zabezpečeni technickými prostředky, aby mohli kvalitně vést výuku (absence kamery, vynechávající mikrofon, nevhodně zvolené prostředí odkud lektor vedl výuku). Tento fakt se vyskytl i na straně studentů. Řešením v této situaci by mohlo být například zakoupení technického vybavení, které by si lektori měli možnost pro výuku používat.

Ačkoliv dle slov vedení v jazykové škole mají techniku, kterou by mohli lektori využít, většina si o její zapůjčení nezažádala. Možnost zapůjčení techniky se jeví jako další položka, která by mohla být přidána do informačního systému Moodle. Možnost zapůjčit si v případě potřeby náhradní techniku by bylo dobré i pro studenty. Dle informací, které účastníci během šetření předali, se minimálně jeden student z každé třídy setkal během školního roku s technickými problémy, kdy se nemohl naplno účastnit výuky, právě kvůli absenci některých technických prvků. Jak účastníci taktéž zmínili, všechny aktivity nebylo možné plnit pouze na mobilních telefonech, pro některé bylo zapotřebí využít notebook, a to hlavně kvůli větší obrazovce.

#### Informační systém Moodle

Dle některých studentů nebyly informace spojené s organizací školního roku dostatečně interpretovatelné a následně zpětně, či s předstihem dohledatelné v rámci informačního systému Moodle, který jazyková škola pro tyto účely v daném školním roce využívala.

Ačkoliv na začátku školního roku proběhlo dle informací od vedení jazykové školy zaškolení všech pracovníků v rámci správy tohoto systému, během roku docházelo k průběžnému aktualizování jednotlivých prvků, což mohlo kromě pozitivních projevů (zvýšení rychlosti načítání, design prvků apod.) vést i dezinformacím.

### **Studijní materiály**

Spíše formou drobné připomínky, která vyplynula z šetření s ohniskovou skupinou je absence volně pro studenty dostupných doplňkových materiálů, které by si mohli k dané probírané tématice i opakovaně vyzkoušet. Jejich sestavení by mohlo být dalším z artiklů k podnícení zájmu o informační systém Moodle. V rámci automatizace a dostupnosti různých platforem by mělo být možné sestavit databázi právě takovýchto úkolů, s různou náročností, ke kterým by se studentům během studia udělil přístup.

Z dotazování studentů vyplynulo, že by pro uživatele bylo optimální, aby na základě právě takového vyplněného cvičení dostávali individuální zpětnou vazbu, jejíž předání by však nezasa- hovalo do výuky jako takové.

Většina účastníků se shodla, že by tuto možnost ocenili i v případě, že by výuka v rámci školního roku probíhala plně prezenčně a materiály by byly spolu s konzultacemi jejich výsledků s vyučujícím na základě rezervace termínu on-line.

## 4 Závěr

Před zahájením výzkumu existovaly předpoklady, že jsou studenti s průběhem školního roku spíše nespokojeni. Symptomy, které k této hypotéze vedly, byly podloženy prvotní nechtí studentů vzdělávat se on-line formou. Studenti si z předchozího studia, které absolvovali na středních školách a během kterého se připravovali na první ze zásadních a rozsáhlých zkoušek – maturitní zkoušku velmi často odnášeli negativní zkušenosti.

Právě negativní zkušenost se studiem „na dálku“ s absencí přímého kontaktu s vyučujícím a spolužáky, které si do tohoto školního roku přinášeli z předchozího studia zapříčinilo u některých studentů jazykové školy až ukončení jejich studia (tito studenti nebyli zahrnuti do celkového počtu studentů pro školní rok 2020-2021).

Z provedeného marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků jazykové školy MAVO bylo zjištěno, že mezi studenty školního roku 2020-2021 mají největší zastoupení studenti ve věku 20 let a ve věku 21 let, což odpovídá 43,21 % a 38,27 % z celkového počtu 81 zodpovězených dotazníků. Z dotazníků bylo dále zjištěno, že počet studentek převyšoval počet studentů, kteří dotazník vyplnili, a to v počtu 55 žen a 26 mužů.

Do výzkumu byly zapojeny všech 7 tříd, které byly pro daný školní rok otevřeny a jejich účast byla dle analyzovaných dat značně vyrovnaná. Počty respondentů jednotlivých tříd se nejčastěji pohybovaly mezi 10 a 12 účastníky, což odpovídá většině tříd. Celková návratnost dotazníku odpovídá hodnotě 77,14 % z celkového počtu 105 přihlášených studentů v daném školním roce.

Výzkumem a plněním dílčích cílů byly určeny hodnoty jednotlivých mezer výroků, které byly předány vedení jazykové školy. Velikost mezer byla stanovena pro každý ze stanovených rozměrů – hmotného zajištění, spolehlivosti, odpovědného přístupu, jistoty a empatie spojenými s jazykovou školou MAVO.

Pro práci s mezerami a sestavení podkladů pro doplňkové šetření s ohniskovou skupinou bylo zapotřebí stanovit preferenční hodnoty zákazníků. Z naměřených hodnot uvedených v tabulce 10 bylo zřetelné, že mezi respondenty má nejvyšší preferenční hodnotu spolehlivost, které byla přiznaná váha 25,63 %. Nejnižší váhu pak byla stanovena pro rozměr jistoty, a to s naměřenou hodnotou 15,63 %. Skutečnost, že studenti hodnotili spolehlivost jako nejdůležitější rozměr byla znatelná i z postojů a názorů studentů v rámci šetření v ohniskové skupině.

Na základě výsledných naměřených hodnot lze říci, že nehmotný produkt – Pomaturitní studium a veškeré příslušnosti, které se s touto poskytovanou službou pojí (doplňkové zvýhodněné studium, doprovodné akce v průběhu školního roku, možnost interakce s jednotlivými lektory i mimo školní prostředí, možnost čerpat osobní i on-line konzultace, apod.), je s hodnotou mezery kvality -7,73 celkově vnímáno jako velmi kvalitní, což dokládá i hodnota funkční kvality, které nepřesahuje hodnotu -20 a to v žádném z pěti vnímaných a analyzovaných rozměrů.

Sběr dat pomocí SERVQUAL dotazníku probíhal během květnu 2021, tedy v období, kdy se blížil závěr školního roku. Předpoklad, že díky načasování již budou mít zákazníci (studenti) ucelený názor na to, zda čerpaná služba naplnila jejich očekávání, se tak potvrdil a vyplatil. Návratnost kompletně vyplněných dotazníků dosáhla v poměrně krátkém časovém horizontu hodnotu 77,14 %.

Doporučení, která byla sestavená na základě hodnot z dotazníkového šetření a šetření s ohniskovou skupinou byla interpretována vedení jazykové školy spolu s návrhem opakování šetření i v nadcházejícím školním roce. K poznatkům z aktuálního výzkumu byly připojeny i poznámky, které byly získány v rámci původně neplánovaných rozhovorů s vyučujícími.

Za předpokladu, že by výuka probíhala během školního roku on-line formou, jako tomu byla v roce 2020-2021, by bylo vhodné data z nového šetření analyzovat obdobnou formou, jako

tomu bylo pro školní rok 2019/2020. Z porovnání obou období by bylo možné vycházet pro další školní roky.

Dle dodatků z několika stran (ze strany studentů i vyučujících) je shledáván velký potenciál ve využívání moderních technologií v on-line i v prezenční výuce. Taktéž co se týká zapojování informačního systému jakožto databáze a zdroje dalšího rozvoje ve vzdělávání u samotných uživatelů.

Po konzultaci aktuální situace s vedením jazykové školy je patrné, že ze strany školy je o studenty projevován zájem nejen po dobu jejich samotného studia, ale také v následujících letech, kdy se přesouvají do role absolventů kurzu pomaturitního studia anglického jazyka.

Pro další období, která budou pravděpodobně následovat minimálně s částečným využíváním on-line prostředků, by bylo dobré zvážit zavedení pozice správce informačního systému a případně sociálních sítí, který by měl za úkol provádět aktualizace, zálohování a plynulost chodu systému.

Většiny akcí, které jsou jazykovou školou pořádány, se mohou za běžných podmínek účastnit jak budoucí, tak i aktuální studenti a absolventi. Dalo by se říci, že kolem MAVO jazykové školy je průběžně budována velmi dobrá komunitní síť, která je podložena nejen narůstajícími počty sledujících uživatelů na sociálních sítích, ale také na akcích, kterých se pravidelně (mimo období pandemie Covid-19, kdy jsou prezenční akce rušeny) účastní kromě aktuálních studentů právě zmínění absolventi.

## Literatura

- DIB, A., *Marketingový plán na jednu stránku : Nejrychlejší cesta k penězům*. vyd. 1. Praha : Grada Publishing, a. s.. 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-3.
- DRUCKER, P., et al., *Peter Drucker's five Most Important Questions : Enduring Wisdom for Today's Leaders*. New Jersey: John Wiley & Sons. 2015. 144 s. ISBN 978-1-118-97961-7.
- FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno : Computer Press, a.s.. 2011. 184 s. ISBN 978-80-251-3763-5.
- GULOVÁ, L., et al., *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. 3. vyd. Praha : Grada, 2013. 248 s. ISBN 978-80-247-4368-4.
- ISMAGILOVA, E. et al., *Electronic Word of Mouth (eWOM) in the Marketing Context: A State of the Art Analysis and Future Directions*. Switzerland : Springer International Publishing, 2017. 138 s. ISBN 978-3-319-52458-0.
- KARLÍČEK, M. et al., *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu - 2., aktualizované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s.. 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KOTLER, P., KELLER, K. L.. *Marketing management*. 4. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KULHAVÝ V., *Zlepšování a environmentální inovace v podniku*. Brno : Masarykova univerzita, 2012. 165 s. ISBN 978-80-210-6158-3.
- LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- MORGAN, D., *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Vyd. 1. Tišnov : Sdružení SCAN, 2001. 99 s. ISBN 80-85834-77-4.
- MULLIN, B.J., et al., *Sport marketing*. 2. vyd. Champaign, IL : Human Kinetics, 2000. 441 s. ISBN 0-88011- 877-6.
- MYSLÍN, J. *Scrum : Průvodce agilním vývojem softwaru*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2016. 256 s. ISBN 978-80-251-4650-7.
- SÁLOVÁ, A. et al. *Copywriting: Pište texty, které prodávají*. 2. vyd. Brno : Computer Press, 2020. 352 s. ISBN 978-80-251-5017-7.
- SARBABIDYA, S., RASHID, A. *Quality Education in the Private Universities in Bangladesh : A Study from the Perspectives of SERVQUAL Approach*. World Journal of Social Sciences. 2017, vol. 7. no. 2, 2017, Pp. 38 – 51. ISSN 2329-9347.
- SUCHÁNEK P. et al. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2016. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.
- TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s.. 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha : Grada, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VIRENDRA, P. *Infrastructure Planning and Management: An Integrated Approach*. 1. vyd. Switzerland : Springer nature, 2020. 701 s. ISBN 978-3-030-48558-0.

VYSEKALOVÁ, J. et al. *Emoce v marketingu : Jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 296 s. ISBN 978-80-247-4843-6.

VYSEKALOVÁ, J. et al. *Image a firemní identita : 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2020, 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.

ZEITHAML, V. et al. *Delivering quality service: balancing customer : perceptions and expectations*. New York : The Free Press, 1990. 226 s. ISBN 0-02-935701-2.

ZEITHAML, V. et al. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 7. vyd., Boston : McGraw- Hill Education, 2017. 544 s. ISBN 978-0-07-811210-2.

## Internetové zdroje

BEGUM, M. *Students' Satisfaction in Journalism Education in Bangladesh*. Global Journal of Human-Social Science. 2020, 55-64 s. ISSN 2249-460x. doi:10.34257/GJHSSAVOL20IS10PG55. Dostupné z WWW : <<https://www.researchgate.net/publication/343350093>>.

BRYSON, J. R. et al., *Service Management*. [online] 1. vyd. Cham : Springer International Publishing, 2020. 287 s. [cit. 2021-8-12]. ISBN 978-3-030-52059-5. Dostupné z WWW : <doi:10.1007/978-3-030-52060-1>.

Cambridge Assessment English. *Mezinárodní jazykové zkoušky a kvalifikace pro učitele angličtiny v České republice*. [online]. 2021 [cit. 2021-8-28]. Dostupné z WWW : <<https://www.cambridgeenglish.org/cz/>>.

FACEBOOK.COM. *Jaký je rozdíl mezi organickým dosahem, placeným dosahem a dosahem příspěvku?* [online]. 2021. [cit. 2021-8-30]. Dostupné z WWW : <<https://www.facebook.com/help/285625061456389>>.

FRANEK, J. *Servqual*. *Servqual.estranky.cz* [online]. 2016. [cit. 2021-8-28]. Dostupné z WWW : <<http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>>.

ISIC. *Top slevy* [online]. 2020 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW : <<https://www.isic.cz/>>.

Jipka. *Pomaturitní studium*. [online]. 2021 [cit. 2021-8-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.jipka.cz/pomaturitni-studium-jazyku/?filter-page=2&filtered=category-11&filtered=category-11>>.

KOČVAROVÁ, I. *Spokojenost klientů školy očima vedoucích a pedagogických pracovníků* [online]. 7. Univerzita Karlova v Praze, 2018 [cit. 2021-08-31]. ISSN 2336-3177. Dostupné z : <<https://doi.org/10.14712/23363177.2015.26>>.

KOS, L. *Infografika: Podíl vyhledávačů Google a Seznam na českém internetu 2020* [online]. Evisions.cz 2020. [cit. 2021-8-30]. Dostupné z WWW : <<https://www.evisions.cz/blog-2020-02-10-infografika-podil-vyhledavacu-google-a-seznam-na-ceskem-internetu-2020/#cn3w5>>.

KULPA, J. *Why Is Customer Relationship Management So Important?* [online] 24. 10. 2017 Forbes.com. [cit. 2021-8-29]. Dostupné z WWW : <<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/?sh=2cfc2737dac>>.

MAVO JAZYKOVÁ ŠKOLA. *Pomaturitní studium*. [online]. 2021 [cit. 2021-8-29]. Dostupné z WWW : <<https://mavo.eu/jazyky/pomaturitni-studium/>>.

*MŠMT ČR [online]*. 2013 [cit. 2021-8-24]. Dostupné z WWW : <<https://www.msmt.cz/>>.

PARASURAMAN, A., et al. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, 1985, s. 41–50. doi:10.2307/1251430. Dostupné z WWW: <[www.jstor.org/stable/1251430](http://www.jstor.org/stable/1251430)>.

SHONK, CHELLADURAI *Service Quality Experience and Customers' Behavioural Intentions in Active Sport Tourism [online]*. 2008. [cit. 2021-8-29]. *Journal of Sport Management*, vyd. 22, 587–602 s. DOI: 10.4236/me.2016.712127.

SPĚVÁČK. *Pomaturitní studium. [online]*. 2021 [cit. 2021-8-29]. Dostupné z WWW : <[https://www.jazykovka.info/pomaturitni-studium/?gclid=Cj0KCQjwvaeJBhCvARIsA-BgTDM6ay5MCpg9XgxnzPJs01\\_dgePD788aWepoLrgbe5x57-kO6I2VDOaY-aAtH8EALw\\_wcB](https://www.jazykovka.info/pomaturitni-studium/?gclid=Cj0KCQjwvaeJBhCvARIsA-BgTDM6ay5MCpg9XgxnzPJs01_dgePD788aWepoLrgbe5x57-kO6I2VDOaY-aAtH8EALw_wcB)>.

*Společný evropský referenční rámec pro jazyky SERR (CEFR) [online]*. Cambridge English [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: <<https://www.cambridgeenglish.org/cz/exams-and-tests/cefr/>>.

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník měření kvality

### MAVO - DOTAZNÍK MĚŘENÍ KVALITY

Milí studenti,  
prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, kde budete hodnotit MAVO jazykovou školu a zároveň je součástí mé závěrečné práce na Vysoké škole ekonomie a managementu.

Nejdříve prosím ohodnoťte jednotlivé výroky podle toho, jak jsou podle vás na škole důležité k tomu, abyste zde byli spokojeni. Ve druhé části hodnotíte položky podle toho, jak je podle vás MAVO jazyková škola splňuje.

Dotazník je anonymní, jeho vyplnění zabere cca 8 minut a jeho výsledky budou zpracovávány hromadně.

Děkuju předem za váš čas  
Lucka

\*Povinné pole

#### Informace o studentech

##### 1. Třída \*

Označte jen jednu elipsu.

- Jahody
- Banány
- Pomeranče
- Borůvky
- Švestky
- Kiwi
- Kokosy

##### 2. Věk \*

Označte jen jednu elipsu.

- 19
- 20
- 21
- 22
- Jiné: \_\_\_\_\_

##### 3. Pohlaví \*

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
- Muž

#### ČÁST 1 - OČEKÁVÁNÍ STUDENTŮ

##### 4. Na každém řádku zaškrtněte, jak souhlasíte s výrokem důležitosti jednotlivých faktorů souvisejících se školou. \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	s výrokem zcela souhlasím	s výrokem částečně souhlasím	nevím, s výrokem ani nesouhlasím, ani souhlasím	s výrokem částečně nesouhlasím	s výrokem zcela nesouhlasím
1. Je pro mě důležité, aby mělo pomaturitní studium moderní vybavení (jako například projektory nebo interaktivní tabule apd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Je pro mě důležité, aby prostory pomaturitního studia byly hezké a udržované.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je pro mě důležité, aby se lektori prezentovali vhodně a přiměřeně ke své pracovní pozici. (vzhled, vyjadřování)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



4. Je pro mě důležité, aby pomaturitní studium mělo poutavé a aktuální internetové stránky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Je pro mě důležité, aby lektori dodržovali dané sliby a plnili je včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pokud mám nějaký problém, je pro mě důležité, aby lektori a vedení/kancelář dělali vše pro to, aby můj problém vyřešili.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Je pro mě důležité, aby na pomaturitním studiu vše fungovalo bez problémů a nedocházelo příliš často ke změnám (záaskoky, nerealizování slíbeného testu apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Je pro mě důležité, aby se na pomaturitním studiu dodržovala stanovená pravidla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Je pro mě důležité, aby lektori vedli v pořádku záznamy, které se mě týkají (absence a třídnice v Moodle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Je pro mě důležité, aby lektori dávali studentům jasné požadavky a termíny pro jejich splnění.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Je pro mě důležité, aby lektori/vedení/kancelář byli studentům k dispozici i mimo čas vyučování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Je pro mě důležité, aby lektori byli vždy ochotní pomoci studentům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Je pro mě důležité, aby se lektori vždy snažili vysvětlit studentům to, čemu nerozumí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Je pro mě důležité, aby chování lektorů vzbuzovalo u studentů důvěru.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Je pro mě důležité, abych se na pomaturitním studiu cítil/a bezpečně a nebál/a se řešit své problémy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Je pro mě důležité, aby lektori měli k studentům přátelský přístup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Je pro mě důležité, aby lektori měli dostatečné znalosti k tomu, aby mohli vyučovat a odpovídat na dotazy studentů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Je pro mě důležité, aby se vedení/kancelář snažili vyhovět individuálním požadavkům studentů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Je pro mě důležité, aby byly stanoveny úřední hodiny pro studenty v době, která mi vyhovuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Je pro mě důležité, aby se mi lektori věnovali individuálně podle mých potřeb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Je pro mě důležité, aby se pomaturitní studium snažilo poskytovat studentům co nejlepší vzdělání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Je pro mě důležité, aby se lektori, vedení/kancelář pomaturitního studia zajímali také o mé osobní zájmy či problémy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ČÁST 2 - HODNOCENÍ ŠKOLY

5. Na každém řádku zaškrtněte, jak souhlasíte s výrokem, jak MAVO jazyková škola splňuje jednotlivé faktory související se školou. \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	s výrokem zcela souhlasím	s výrokem částečně souhlasím	nevím, s výrokem ani nesouhlasím, ani souhlasím	s výrokem částečně nesouhlasím	s výrokem zcela nesouhlasím
1. MAVO jazyková škola - pomaturitní studium má moderní vybavení (jako například projektory nebo interaktivní tabule apd.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Prostory MAVO jazykové školy - pomaturitního studia jsou hezké a udržované.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Lektori se prezentují vhodně a přiměřeně ke své pracovní pozici. (vzhled, vyjadřování)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. MAVO jazyková škola - pomaturitní studium má poutavé a aktuální internetové stránky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Lektori dodržují dané sliby a plní je včas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pokud mám nějaký problém, lektori a vedení/kancelář dělá vše pro to, aby můj problém vyřešili.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Na MAVO jazykové škole - pomaturitním studiu vše funguje bez problémů a nedochází příliš často ke změnám (záaskoky, nerealizování slíbeného testu apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Na MAVO jazykové škole - pomaturitním studiu se dodržují stanovená pravidla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Lektori vedou v pořádku záznamy, které se mě týkají (absence a třídnice v Moodle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Lektori dávají studentům jasné požadavky a termíny pro jejich splnění.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Lektori/vedení/kancelář jsou studentům k dispozici i mimo čas vyučování.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Lektori jsou vždy ochotní pomoci studentům.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Lektori se vždy snaží vysvětlit studentům to, čemu nerozumí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Chování lektorů vzbuzuje u studentů důvěru.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Na MAVO jazykové škole - pomaturitním studiu se cítím bezpečně a nebojím se řešit své problémy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Lektori mají k studentům přátelský přístup.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Lektori mají dostatečné znalosti k tomu, aby mohli vyučovat a odpovídat na dotazy studentů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Vedení/kancelář se snaží vyhovět individuálním požadavkům studentů.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Jsou stanoveny úřední hodiny pro studenty v době, která jim vyhovuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Lektori se mně věnují individuálně podle mých potřeb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. MAVO jazyková škola - pomaturitní studium se snaží poskytovat studentům co nejlepší vzdělání.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Lektori, vedení/kancelář pomaturitního studia se zajímají také o mé osobní zájmy či problémy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Děkuji za Váš čas

Příloha 2 Tabulky četností odpovědí jednotlivých rozměrů

### Hmotné zajištění MAVO jazykové školy

Hodnota	Výrok							
	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
-2	1	1	0	0	0	0	0	0
-1	6	7	4	4	11	1	7	4
0	16	4	8	8	8	8	18	14
1	39	26	25	21	24	15	32	25
2	19	43	44	48	38	57	24	38

### Spolehlivost MAVO jazykové školy

Hodnota	Výrok									
	5a	5b	6a	6b	7a	7b	8a	8b	9a	9b
-2	0	0	0	0	2	0	0	0	5	0
-1	4	3	6	3	6	2	9	3	8	6
0	6	9	9	9	16	8	9	7	10	4
1	33	26	28	14	26	26	27	12	21	26
2	38	43	38	55	31	45	36	59	37	45

### Odpovědný přístup zaměstnanců MAVO jazykové školy

Hodnota	Výrok							
	10a	10b	11a	11b	12a	12b	13a	13b
-2	0	0	2	0	0	0	0	0
-1	4	4	11	2	5	2	3	2
0	7	8	23	8	11	4	4	1
1	27	20	31	20	20	16	19	12
2	43	49	14	51	45	59	55	66

**Pocit jistoty – MAVO jazykové školy**

<b>Hodnota</b>	<b>Výrok</b>							
	<b>14a</b>	<b>14b</b>	<b>15a</b>	<b>15b</b>	<b>16a</b>	<b>16b</b>	<b>17a</b>	<b>17b</b>
<b>-2</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>-1</b>	6	2	3	2	1	3	4	1
<b>0</b>	2	3	13	6	9	1	5	4
<b>1</b>	28	24	23	14	21	6	29	13
<b>2</b>	45	52	42	59	50	71	43	63

**Empatie – MAVO jazyková škola**

<b>Hodnota</b>	<b>Výrok</b>									
	<b>18a</b>	<b>18b</b>	<b>19a</b>	<b>19b</b>	<b>20a</b>	<b>20b</b>	<b>21a</b>	<b>21b</b>	<b>22a</b>	<b>22b</b>
<b>-2</b>	0	0	4	0	3	0	0	0	11	1
<b>-1</b>	7	4	6	6	21	3	2	1	15	6
<b>0</b>	13	6	20	16	11	19	9	4	23	18
<b>1</b>	31	15	34	22	31	15	13	16	22	20
<b>2</b>	30	56	17	37	15	44	57	60	10	36

Zdroj: vlastní výzkum