



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Kvalita služeb poskytovaných zákazníkům ve vybraném podniku

Vypracovala: Bc. Aneta Hrubá

Vedoucí práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta HRUBÁ**
Osobní číslo: **E14645**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Kvalita služeb poskytovaných zákazníkům ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza současné situace v systému poskytování služeb zákazníkům. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému.

Metodika práce:

Studium odborné literatury. Charakteristika vybraného podniku. Analýza současné situace v systému poskytování služeb zákazníkům. Návrhy na zlepšení současné situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Vlastní práce,
5. Závěr,
6. Použitá literatura,
7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.
Dahlgaard, J. (2002). *Fundamentals of total quality management.* London: Chapman-Hall.
Burnett, K. (2002). *Klíčová zákazníci a péče o ně.* Praha: Computer Press.
Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace.* Praha: Grada Publishing.
Lehtinen, J. R. (2007). *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky.* Praha: Grada Publishing.
Veber, J. (2011). *Management.* Praha: Management Press

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Refaek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Stupněnská 13 602 00
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47, zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....
Bc. Aneta Hrubá

Poděkování

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za metodické vedení a cenné připomínky při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat za ochotu a umožnění zpracování této diplomové práce vedoucím pracovníkům Poradenských center společnosti.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Literární přehled.....	5
2.1	Historie kvality (dříve „jakost“)	5
2.2	Vývoj managementu kvality.....	6
2.2.1	Koncepce managementu kvality na bázi podnikových standardů	7
2.2.2	Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO	7
2.2.3	Koncepce managementu kvality na bázi TQM.....	9
2.2.4	Principy managementu kvality.....	9
2.3	Management kvality ve službách	11
2.3.1	Kvalita služby.....	13
2.3.2	Náklady na kvalitu	14
2.4	Lidské zdroje v systémech kvality	15
2.4.1	Vzdělávání pracovníků.....	15
2.4.2	Výcvik pracovníků	16
2.5	Zákazníci	17
2.5.1	Komunikace se zákazníky.....	19
2.6	Učí se organizace.....	20
2.7	Podniková kultura a její vliv na kvalitu.....	22
2.8	Nástroje a metody řízení kvality.....	23
2.8.1	Nástroje a metody univerzálního použití	23
2.8.2	Metody používané při plánování kvality.....	25
2.8.3	Metody používané pro monitorování a zlepšování procesů.....	26
2.8.4	Metody hodnocení kvality.....	26
3	Cíl a metodika práce	28
3.1	Cíl práce.....	28
3.2	Metodika práce	28

3.2.1	Metody empirického zkoumání.....	28
4	Vlastní práce.....	31
4.1	Charakteristika vybrané společnosti.....	31
4.2	Organizační struktura společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.	Chyba!
	Záložka není definována.	
4.2.1	Středisko služeb zákazníkům	Chyba! Záložka není definována.
4.3	Poradenské centrum v Českých Budějovicích	Chyba! Záložka není definována.
4.3.1	Analýza současné situace.....	Chyba! Záložka není definována.
4.3.2	Náklady Poradenského centra	Chyba! Záložka není definována.
4.3.3	Zaměstnanci	Chyba! Záložka není definována.
4.3.4	Mystery shopping.....	Chyba! Záložka není definována.
4.3.5	Vlastní pozorování	Chyba! Záložka není definována.
4.4	Poradenské centrum v Brně.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4.1	Analýza současné situace.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4.2	Náklady Poradenského centra v Brně	Chyba! Záložka není definována.
4.4.3	Zaměstnanci	Chyba! Záložka není definována.
4.4.4	Mystery shopping.....	Chyba! Záložka není definována.
4.4.5	Vlastní pozorování	Chyba! Záložka není definována.
4.5	Dotazníkové šetření	Chyba! Záložka není definována.
4.5.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	Chyba! Záložka není definována.
4.6	Návrh opatření na zlepšení	Chyba! Záložka není definována.
4.6.1	Personální oblast	Chyba! Záložka není definována.
4.6.2	Interiér Poradenského centra.....	Chyba! Záložka není definována.
4.6.3	Provozní oblast.....	Chyba! Záložka není definována.
5	Závěr	Chyba! Záložka není definována.
I.	Summary.....	77

II. Použitá literatura	78
III. Seznam obrázků, grafů a tabulek	
IV. Seznam příloh	
V. Přílohy	

1 Úvod

Současná společnost je často a právem označována za konzumní. Vyrůstá nejenom spotřebované množství, ale rostoucí charakter mají i nároky spotřebitelů. V důsledku toho, tak dochází neustále k vývoji nových výrobků a současně k vývoji a zkvalitňování poskytovaných služeb. Spotřebitel má možnost širokého výběru a vyhledává pouze výrobky a služby, které subjektivně shledává za kvalitní. Kvalitní výrobek nebo služba ale již několik let pro zákazníky neznamena pouze výrobek bezvadný, musí dále, co nejlépe splňovat rozmanité subjektivní požadavky, kde cena již nehraje dominantní roli. Zkrátka, co bylo mimořádné před několika lety, se stává v současnosti, s přihlédnutím ke zvyšování se disponibilního příjmu domácnosti, standardním.

Přestože význam kvality roste čím dál více, ne všichni řídicí pracovníci organizací to přiměřeně akceptují. Stále si neuvědomují, že požadovaná kvalita produktů přispívá nejen ke zvyšování tržeb, ale zároveň například k eliminaci nákladů spojených s případným reklamačním řízením. Proto, pokud chce podnik přežít v dnešním náročném konkurenčním prostředí, měl by se problematice managementu kvality výrazně věnovat. Účinný management kvality vede nejen k zlepšování ekonomických výsledků, k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků, k rozvoji podnikové kultury a vedení lidských zdrojů, ale i k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců.

Tato diplomová práce je zaměřená na kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům. Se službami se setkáváme denně na každém kroku. I většina produktů a produktových balíčků je integrovaným komplexem řešení, například v podobě záruční doby nebo zákaznického servisu. V důsledku toho je ve sféře služeb zaměstnáváno čím dál více pracovníků a roste zde význam kvality lidského faktoru, zejména při prodeji a při přímé obsluze zákazníků. Pro organizace je tedy nezbytné, aby věnovaly pozornost nejenom zákazníkům, ale i svým zaměstnancům. Lze tvrdit, že význam nepřetržitého vzdělávání a motivování zaměstnanců je pro kvalitu služeb rozhodující. Odměnou organizace je pak stoupající míra spokojenosti a loajality nejen zákazníků, ale i zaměstnanců, což je nezbytnou podmínkou úspěšnosti v aktuálním tržním prostředí.

2 Literární přehled

2.1 Historie kvality (dříve „jakost“)

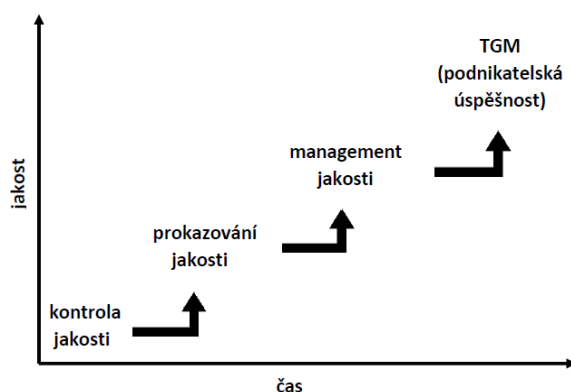
Kvalita není neznámé slovo v historii lidstva. Už ve středověku hlídala kvalitu výrobků různá nařízení řemeslnických cechů. Existovaly i země, v nichž za vady produktů a následné šizení zákazníků usekávaly ruce či se dokonce popravovalo. Později začal do oblasti kvality zasahovat stát. Zpočátku byla hlavním důvodem podpora rozvoje výroby a obchodu, později zesílily důvody ochrannářské.

Druhá světová válka výrazně zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě, která byla cíleně vyžadována na obrovské množství válečného materiálu. Celý průběh výroby byl pečlivě sledován a požadavky na hodnoty technických vlastností byly stanoveny v normách, ať už státních, oborových nebo podnikových a představovaly základní kritérium pro ověřování jakosti. Za kvalitní byl požadován pouze produkt se stoprocentní úrovní výrobního provedení.

Následně zákazníci požadovali kvalitní výrobek nejen výrobek bez vady, ale i s pěkným vzhledem, spolehlivostí a v neposlední řadě s dobrou ovladatelností. Tyto požadavky byly záležitostí všech podnikových útvarů, tedy žádný útvar podniku nemohl převzít izolovaně všeobecnou odpovědnost za kvalitu. Vyplýval tedy logický požadavek na odpovědnost vrcholového vedení za kvalitu a její komplexní řízení. Jako první, kteří pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky, byli Japonci. Později, v 70. letech 20. století, si i ostatní průmyslové společnosti začaly uvědomovat hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých produktů (Veber, 2002).

Následující obrázek graficky znázorňuje vývoj řízení kvality v čase.

Obrázek 1: Vývoj řízení jakosti

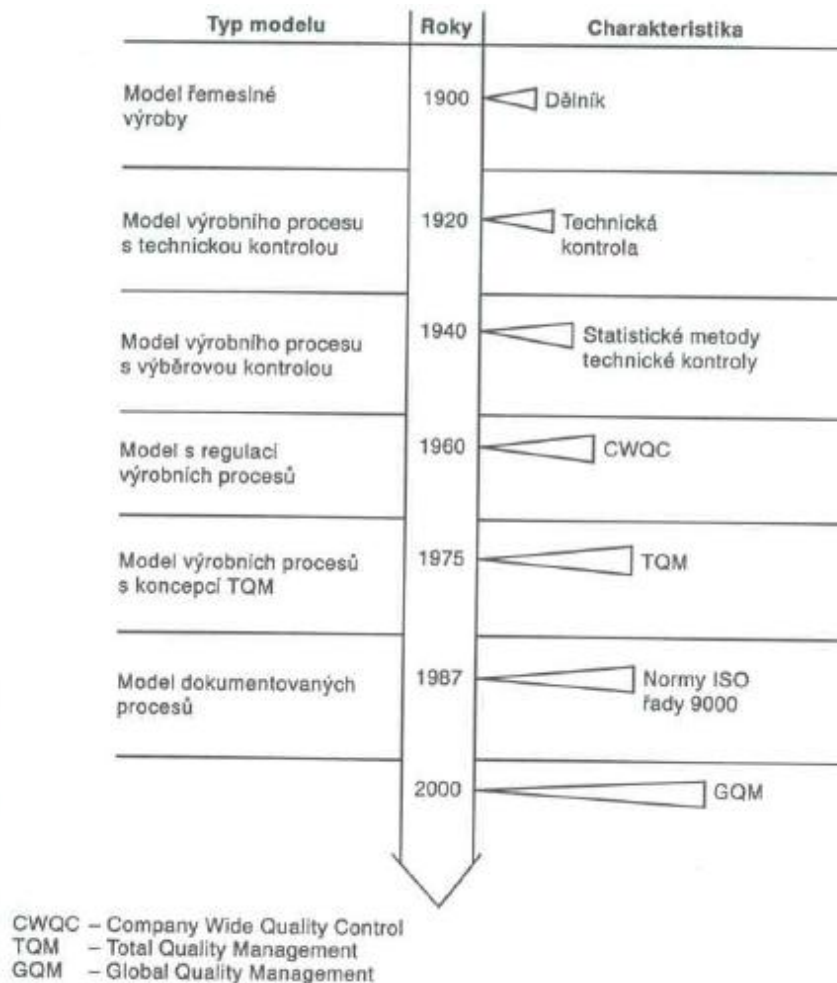


Zdroj: Veber, 2002

2.2 Vývoj managementu kvality

Velmi intenzivním rozvojem prošly systémy zabezpečování kvality v 19. století. V jeho časové ose můžeme rozeznat několik odlišných stadií, znázorněných na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 2: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve 20. století



Zdroj: Nenadál, 2002

První znázorněný model, model řemeslné výroby, byl postaven na tom, že dělník přicházel velmi často do přímého styku se zákazníkem. Mohl tedy vyslechnout jeho požadavky, které se následně snažil splnit. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka. Za nevýhodu lze považovat nízkou produktivitu práce.

Právě snahy o zvýšení produktivity vedly k postupnému zvyšování objemů výroby pomocí prvních výrobních linek. Z dělnických profesí musely být vyčleňovány speciál-

ní funkce technických kontrolorů, na jejichž bedrech spočívala odpovědnost za kvalitu. Pracovníci ale tak začali mít pocit, že péče o kvalitu není součástí jejich povinností.

Ve 30. letech se zásluhou dvou Američanů Rominga a Shewharta objevily první statistické metody kontroly, zrodil se model výrobních procesů s výběrovou kontrolou. V civilní sféře se však prosadil až po druhé světové válce, především v Japonsku. Japonci dále rozšířili svou snahu o statistické řízení procesů i na další oblasti činností podniků, včetně tzv. předvýrobních etap. Zrodil se tak základ skutečných moderních systémů jakosti, označovaný jako Company Wide Quality Control.

Po dalším propracování tohoto přístupu došlo k pokusům o totální management kvality. V roce 1987 vstoupily na scénu kvality normy ISO řady 9000, které se snažily o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů (Nenadál, 2002).

Další vývoj managementu kvality vedl k fúzi řízení kvality a péče o životní prostředí a bezpečnosti na bázi tzv. Global Quality Management. Podle Nenadála (2002) se v současné době vykristalizovaly tři základní koncepce managementu kvality:

- koncepce podnikových standardů,
- koncepce ISO,
- koncepce TQM.

2.2.1 Koncepce managementu kvality na bázi podnikových standardů

Zejména americké společnosti už v sedmdesátých letech pociťovaly potřebu vytváření systémů kvality. Požadavky na tyto systémy zaznamenávaly do norem, které měly platnost v rámci jednotlivých výrobních odvětví. Řídit se jim však museli i všichni dodavatelé těchto firem. Jako příklad lze uvést Fordův standard Q 101, který je známý i v některých našich firmách. Dále ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství, speciální směrnice AQAP pro zabezpečování kvality v rámci NATO nebo předpisy QS 9000, definující požadavky na systém kvality u dodavatelů automobilového průmyslu. Přestože se tyto standardy vyznačují různými přístupy, mají jeden společný znak: jsou náročnější než požadavky definované normami ISO řady 9000 (Nenadál, 2002).

2.2.2 Koncepce managementu kvality na bázi norem ISO

Mezinárodní organizace pro normy ISO v roce 1987 poprvé zveřejnila sadu norem, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém – systém kvality. Normy řady ISO jsou pravidelně revidovány. Vý-

znamná revize těchto norem proběhla v prosinci r. 2000, kdy došlo k přechodu na procesní řízení a vznikly níže uvedené normy:

ISO 9000

Tato norma představuje úvod do problematiky managementu kvality a uvádí základní požadavky na jeho podobu, která je vyhovující pro certifikaci.

ISO 9001

ISO 9001 je mezinárodní normou, která podporuje používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníků prostřednictvím plnění jeho požadavků. Obsahuje tedy kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém.

ISO 9004

Tato norma je směrnicí pro zlepšování výkonnosti, není ale určena jako nástroj certifikace (Bednářová, 2013).

Nenadál (2002) zmiňuje alespoň některé charakteristické rysy koncepce:

- ISO normy mají univerzální charakter, nezávisí tedy na charakteru procesů, ani na povaze produktů.
- Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující.
- Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány.
- Ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu kvality, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků nebo dobré ekonomické výsledky.

Dále jsou normy ISO řady 9000 založeny na osmi obecných zásadách, které jsou směrodatné především pro vrcholový management a platné pro jakýkoliv typ organizace:

- zaměření na zákazníka,
- vedení,
- zapojení pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,

- rozhodování na základě faktů,
- vzájemně výhodně dodavatelské vztahy (Veber, 2002).

2.2.3 Koncepce managementu kvality na bázi TQM

Jak už bylo zmíněno výše, pojem „Total Quality Management” se začal používat už v 70. letech zejména pro systémy celopodnikového řízení kvality v japonských firmách. Postupně se koncepce rozpracovávala i v americkém prostředí. Dnes je mnohými považována spíše za filozofii managementu, především z důvodu chybějících norem a předpisů. Lze říci, že TQM je otevřeným systémem absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku (Nenadál, 2002).

Některé základní principy TQM:

- princip orientace na zákazníka,
- princip vedení lidí a týmové práce,
- princip partnerství s dodavateli,
- princip rozvoje a angažovanosti lidí,
- princip orientace na procesy,
- princip neustálého zlepšování a inovací,
- princip měřitelnosti výsledků,
- princip odpovědnosti vůči okolí.

V praxi se výše zmíněné principy zavádějí s pomocí vhodných modelů. V Evropě je nejuznávanějším modelem TQM tzv. EFQM Model Excellence.

EFQM Model Excellence připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. Tento model vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí (Nenadál, 2002).

2.2.4 Principy managementu kvality

Management kvality musí být chápán jako přirozená a zejména důležitá součást celkového řízení jakékoliv organizace bez ohledu na to, zda se jedná o malou či velkou organizaci.

V současné době je obecně uznáváno minimálně jedenáct níže uvedených základních principů pro efektivní systémy managementu kvality:

Princip zaměření na zákazníka

Organizace by měly vynaložit veškeré úsilí na trvalé uspokojování zákazníků. To zahrnuje zkoumat a poznávat požadavky zákazníků, definovat cíle, komunikovat se zákazníky, rychle a efektivně plnit požadavky zákazníků, měřit jejich spokojenost a loajalitu a v neposlední řadě podporovat rozvoj vztahů se zákazníky.

Princip vůdcovství

Všichni řídicí pracovníci by měli být pozitivním příkladem ostatním pracovníkům organizace svým chováním, postoji i jednáním.

Princip zapojení zaměstnanců

Je velmi důležité zapojit zaměstnance do všech činností organizace. Je potřeba jim vysvětlit, jakou mají roli a jak je jejich činnost důležitá pro plnění cílů organizace. Dále jim podle odborné způsobilosti přidělovat odpovědnost a pravomoci, nepodceňovat zpětnou vazbu a provádět měření spokojenosti zaměstnanců.

Princip učení se

Tento princip je úzce spojen s předchozím principem zapojení zaměstnanců. Je důležité definovat úroveň a rozsah na odbornou způsobilost zaměstnanců s ohledem na potřeby organizace.

Princip flexibility

Současný ale i budoucí úspěch na otevřených trzích čím dál více vyžaduje tvořivost a schopnost rychle reagovat na všechny podněty a změny.

Princip procesního přístupu

Systém managementu kvality musí být souborem na sebe navazujících procesů. Vlastníci procesů musí tedy zvládat roli dodavatelů, ale i zákazníků, protože musí být dosaženo stavu, kdy hmotné a informační výstupy z jednoho procesu budou současně vstupy alespoň do jednoho následujícího procesu.

Princip systémového přístupu k managementu

Organizace pracují efektivněji a výsledky jsou dosahovány s vyšší účinností, pokud vzájemně související činnosti jsou chápány a následně řízeny jako procesy.

Princip neustálého zlepšování

Zlepšováním jsou chápány všechny aktivity, které vedou k nové úrovni výkonnosti zaměstnanců, procesů, produktů i systému managementu jako takového. V praxi rozlišujeme dva základní přístupy ke zlepšování:

- Kaizen,
- Reengineering.

Princip managementu na základě faktů

Na všech úrovních řízení by měly být rozhodovací procesy objektivní. Vyžaduje se tedy, aby efektivní a správná rozhodnutí manažerů byla založena zejména na hluboké analýze dat a informací, nikoliv na subjektivních názorech, či dokonce pocitech.

Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli

Spolehlivost dodavatelů je tím faktorem, který výrazně ovlivňuje reálnou výkonnost organizace. Dodavatel by měl být partnerem, ne nepřítelem.

Princip společenské odpovědnosti

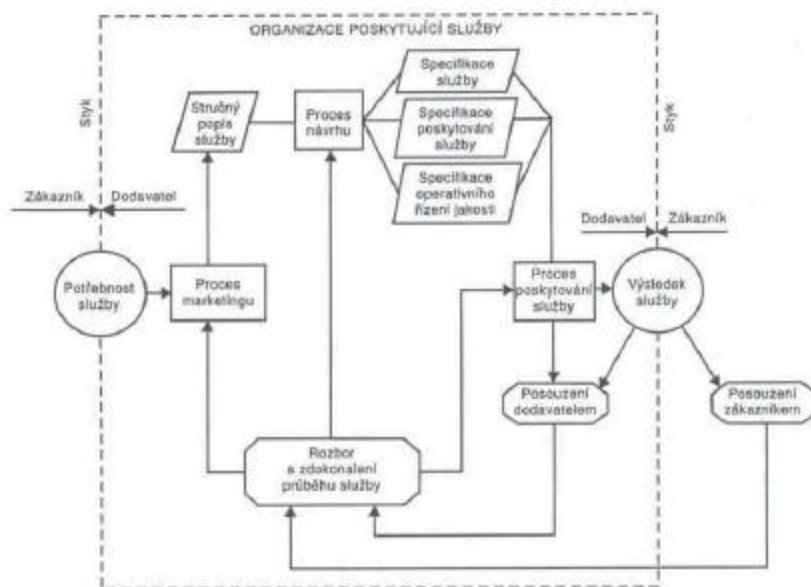
Organizace si musí uvědomit svou roli v ovlivňování externího prostředí, efektivně implementovat systémy managementu kvality, systémy environmentálního managementu, systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. K naplnění tohoto principu patří i racionální využívání přírodních zdrojů (Veber, 2002).

2.3 Management kvality ve službách

Management kvality služeb nabývá v posledních letech na významu z mnoha důvodů. Ve vyspělých zemích neustále roste podíl služeb na tvorbě hrubého domácího produktu, sféra služeb zaměstnává čím dál více lidí a v neposlední řadě se velké množství organizací poskytujících služby pohybuje v náročnějších konkurenčních podmínkách, než podniky průmyslové (Nenadál, 2002).

Norma ČSN ISO 9004-2 popisuje stručně podstatu a postupy managementu kvality ve službách formou tzv. smyčky kvality, znázorněnou na obrázku 3.

Obrázek 3: Smyčka kvality služeb podle ČSN ISO 9004-2



Zdroj: Nenadál, 2002

I v organizacích poskytujících služby hraje zásadní roli systematicky prováděný marketingový průzkum, který mapuje potřebnost služby a požadavky zákazníků. Následně by výsledky průzkumů měly být transformovány do stručného popisu služby.

Proces návrhu služby musí vyústit v podrobný popis specifikací:

- vlastní služby,
- poskytování této služby klientům,
- regulace kvality služby.

Specifika vlastní služby definuje to, co má být poskytnuto, dále specifikace poskytování služby vymezují metody a postupy tohoto procesu. Operativní řízení kvality služeb jsou činnosti vykonávané pracovníky podniku, kteří služby poskytují v zájmu zachování stability kvality. Specifikace těchto činností musí obsahovat popis hlavních aktivit při návrhu poskytování služby, stanovení metod hodnocení vybraných znaků, způsoby analýzy dat i vazbu na přijímání nápravních a preventivních opatření.

V procesu poskytování služby dochází k přímému kontaktu poskytovatele a zákazníka. Zásadním problémem se tak může stát osobní kvalita zaměstnanců, kteří styk se zákazníkem zprostředkovávají. Proto je nezbytný soustavný výcvik těchto pracovníků, zahrnující kromě odborných kursů, například i lekce společenského chování, komunikace nebo učení se pozitivním postojům.

Výsledky poskytování služby musí být v účinném systému kvality soustavně posuzovány a následně vyhodnocovány. Navíc je důležité si uvědomit, že monitoring míry spokojenosti by se u služeb měl zaměřit především na ty znaky, které zákazník přímo vnímá. Do problematiky řízení kvality ve službách můžeme zařadit i problém budování systémů kvality ve vzdělání (Nenadál, 2002).

2.3.1 Kvalita služby

Službou je nazýván produkt v nehmotné podobě. V podstatě se jedná o činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Služba může být poskytována v čisté podobě (například poradenství) nebo ve spojení s hmotným produktem (například stravovací služby), což bývá v praxi obvyklejší.

Norma ČSN ISO 9004-2 definuje služby jako: „*výsledky vytvořené činnostmi při vzájemném styku mezi dodavatelem a zákazníkem a interními činnostmi dodavatele s cílem splnění potřeb zákazníka*“. (Nenadál, 2002).

Nejenom Martin (1994) považuje poskytování kvalitních služeb za důležité, protože neustále dochází k růstu sektoru služeb, a tím k zesilování konkurence. Dále kvalitní produkty a realistické ceny nejsou v současné době vším, zákazníci dávají přednost firmám, které přikládají zvláštní význam službě zákazníkům. Lze tedy tvrdit, že kvalita služeb je v současné době cílem všech organizací.

Veber (2002) uvádí následující požadavky na kvalitu služby:

- spolehlivost,
- pružnost,
- vhodné prostředí,
- odborná způsobilost,
- vlídné zacházení,
- dostupnost.

Výše stanovené požadavky se plní poměrně obtížně, neboť nalezení měřitelných znaků kvality služby je komplikovanější. Také požadavky zákazníků jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení celé řady nejrůznějších faktorů. Hutyr (2007) zmiňuje například:

- biologické faktory (například pohlaví, věk, zdravotní stav),
- sociální faktory (například úroveň vzdělání, společenské postavení),

- demografické faktory (například klima a lokalita)
- společenské faktory (například reklama, veřejné mínění).

Proto je potřeba si připomenout, že kvalita služeb je z velké části subjektivní. Služby mají ale i své přednosti, zejména je to možnost operativně plnit individuální přání zákazníka. Obecně ale platí, že je značně obtížnější řídit kvalitu služeb než kvalitu výrobků.

2.3.2 Náklady na kvalitu

Investice do kvality služeb jsou v současné době značným zdrojem především dodatečného prodeje. Podle Horovitze (1994) celkové náklady na kvalitu představují:

- Náklady na prevenci – všechny výdaje realizované s cílem zabránit chybám a vše provést správně hned napoprvé.
- Náklady na inspekci a kontrolu – výdaje uskutečněné na kontrolu kvality.
- Náklady na vnitřní chyby – může se jednat například o přepisování faktury, vrácení poplatků nespokojenému zákazníkovi nebo zaslání omluvného dopisu.
- Náklady na externí chyby – výdaje nezbytné na získání nových zákazníků a na náhradu ztracených.

Nenadál (2004) ve své publikaci výše zmíněné výdaje na kvalitu doplňuje o:

- Výdaje na hodnocení – všechny výdaje spojené s procesy posuzování a prokazování shody, které snáší výrobce.
- „Promrhané“ investice a příležitosti – výdaje organizace související s nesprávným odhadem a rozhodnutím jednoho nebo více řídicích pracovníků.
- Škody na prostředí – jedná se o výdaje, vzniklé v souvislosti s nedodržováním požadavků na životní prostředí, včetně výdajů na uvedení prostředí do původního stavu.
- Výdaje vztahující se ke kvalitě u uživatele – představují celkové výdaje uživatele na provoz a údržbu používaného zařízení, například výdaje z titulu nedisponibility zařízení nebo výdaje na likvidaci zařízení po dožití.

Zde je nezbytné si uvědomit, že získat nového zákazníka je nákladnější než si udržet zákazníka spokojeného. Dále musí manažer porovnat preventivní investice s náklady na vnitřní a vnější selhání.

2.4 Lidské zdroje v systémech kvality

Řízení lidských zdrojů je neodmyslitelnou součástí podnikového řízení a nabývá na důležitosti v souvislosti s budováním a rozvojem moderních systémů kvality. V současné době jsou nepostradatelní schopní, kvalifikovaní pracovníci s tvůrčím myšlením, flexibilitou nebo například se schopností orientace ve spleťtých situacích. Lze tvrdit, že úspěšnost dalšího podnikání se bude ve stále větší míře odvíjet od schopnosti podniků vyrábět a dodávat na trh kvalitní produkci bez výraznějších kvalitních výkyvů. Docílit takového stavu lze pouze s dokonalou přípravou lidí a hlavně se změnami v systému řízení (Nenadál, 2002).

2.4.1 Vzdělávání pracovníků

Williamse (1998) definuje vzdělávání jako vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Dále se Honey a Mumford (1996) obecně tvrdí, že ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím, a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím.

Armstrong (2008) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- **Instrumentální vzdělávání** – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu.
- **Poznávací vzdělávání** – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věci.
- **Citové vzdělávání** – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů.
- **Sebereflekující vzdělávání** – formování nových vzorců myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Cílem každého programu vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Proto je nutné zabezpečit, aby pracovníci byli připraveni a zejména ochotni se vzdělávat. Dále, aby vzdělávání bylo skutečně efektivní, musí se stát neodmyslitelnou a především trvalou součástí strategie podniku.

Nenadál (2002) zmiňuje nutnost každodenně přemýšlet o tom, jak připívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých cílů a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitř-

ního prostředí a podmínek. Lze tvrdit, že vzdělávání, znalosti a dovednosti jsou hlavním klíčem k úspěchu.

Je potřeba neustále zaměstnancům na všech úrovních podniku vštěpovat základní princip, kterým je, že rozhodující místo na trhu nelze trvale získat pomocí reklamních triků, ale zejména požadovanou kvalitou výrobků či služeb a jejich prodejností. Zaměstnanci musí být proto motivováni se učit a vzdělávat.

Podle Armstronga (2008) si každý pracovník musí být vědom, že současnou úroveň jeho znalostí, dovedností nebo schopností nebo jeho současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo dokonce zlepšit, aby byl schopen vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných.

Efektivní výchovné programy by podle Nenadále (2002) měly splňovat následující základní nároky:

- musí se jednat o trvalou součást personálního managementu podniku,
- musí zahrnovat všechny zaměstnance bez výjimky,
- programy musí být koncipovány rozdílně pro různé skupiny zaměstnanců,
- musí vždy zdůrazňovat význam filozofie kvality, motivovat zaměstnance, umožnit osvojení si základních metod k zajišťování kvality a zprostředkovat přenos nových poznatků o kvalitě do podnikového prostředí,
- programy musí být zabezpečeny příslušnými finančními prostředky.

Obecně řečeno, procesem výchovy ke kvalitě by měli projít všichni zaměstnanci podniku, jejichž činnosti mají vliv na kvalitu během výroby a uvádění do provozu a samozřejmě i pracovníci předvýrobních etap a vrcholový management, avšak současně by měla u jednotlivých vybraných skupin probíhat diferencovaně.

Výchova pracovníků je spíše teoretického charakteru, v posledních letech se klade daleko větší důraz na praktický výcvik.

2.4.2 Výcvik pracovníků

Výcvik podle Armstronga (2008) znamená používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Zahrnuje používání formálních procesů, které přinášejí znalosti a pomáhají pracovníkům získávat dovednost, které nutně potřebují, aby uspokojivě vykonávali svou práci.

Podle Reynoldse (2004) je ale předávání odborných znalostí a dovedností externími experty riskantní záležitostí, protože jejich přístup je většinou vzdálený podmínkám a souvislostem, v nichž se vytváří práce. Proto organizace musí zabezpečit realistický výcvik, aby maximálně odpovídal podmínkám na pracovištích, aby předjímal a řešil všechny potenciální problémy s přenosem do praxe. V ideálním případě by se předmět výcviku měl týkat obsahu práce zaměstnanců.

Systematický výcvik

Systematický výcvik představuje výcvik, který je konkrétně vytvořen, plánován a realizován za účelem uspokojování jasně definovaných, zřetelně stanovených potřeb. Následně je účinek výcviku pečlivě vyhodnocován. Celý výcvik je tvořen čtyřmi fázemi:

- identifikovat potřeby výcviku,
- rozhodnout, jaký druh výcviku je k uspokojení potřeb zapotřebí,
- realizovat výcvik prostřednictvím zkušených a vyškolených instruktorů,
- sledovat a vyhodnocovat výcvik, aby se zajistila jeho efektivnost (Armstrong, 2008).

Just-in-time výcvik

Tento výcvik je někdy také nazýván jako výcvik v pravý čas. Je úzce spojen s naléhavými a důležitými potřebami lidí souvisejícími s okamžitými nebo nastávajícími pracovními činnostmi. Lze říci, že výcvik je založen na identifikaci nejnovějších požadavků a priorit.

Každá organizace by tedy měla poskytovat svým zaměstnancům výcvik, zejména proto, aby mohla dosahovat svých cílů. Výcvik má totiž zdůrazňovat důležitost plnění požadavků a potřeb zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Rovněž má zahrnovat vytváření vědomí závažnosti o následcích neplnění požadavků pro organizaci a její pracovníky.

2.5 Zákazníci

Zákazníci by měli být smyslem každodenní práce organizace. Je podstatné si uvědomit, že zákazníci nejsou závislí na organizaci, ale že ona je závislá na nich. Snahou plnit jejich neustále měnící se požadavky, zákazníkům neprokazuje laskavost, jsou to zákazníci, kteří poskytují laskavost organizaci tím, že jí dává možnost je obsluhovat.

Proto by organizace neměla zákazníky vnímat pouze jako statistická čísla a vždy by se měla snažit o oboustrannou spokojenost. Protože jsou to právě zákazníci, kteří nakonec určují, která firma je úspěšná.

Norma CSN EN ISO 9000:2006 definuje pojem zákazník následovně: „*Zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod. Podstatou tohoto principu je pak následující tvrzení: externí zákazníci jsou konečným arbitrem rozhodujícím o existenci organizace. Ty by proto měly dělat všechno pro trvalé uspokojování jejich požadavků.*” (Hutyra, 2007)

Podle Martina (1994) jsou pro optimální péči o zákazníky rozhodující dvě roviny:

- **Organizační stránka servisu** – týká se existujících systémů a postupů při poskytování služeb.
- **Osobní stránka servisu** – spočívá ve způsobu, jak personál na zákazníky působí (například řeč těla, verbální dovednosti).

Poskytování služeb zákazníkům má podle Horovitz (1994) dvě vlastní dimenze: poskytnutí služeb, které zákazník vyhledává a dále zkušenost, která vzniká ve chvíli, kdy zákazník služby spotřebovává. Přestože zákazník hodnotí kvalitu služeb, nerozlišuje jejich rozdílné části, hodnotí služby jako jeden celek. Převládá tedy celkový dojem. Lze říci, že v oblasti služeb je kvalita buď úplná, nebo úplná není. Autor také zdůrazňuje, že spokojený zákazník přenese svůj entuziasmus průměrně na tři další. Naopak jedna nespokojená osoba řekne o své nespokojenosti průměrně jedenácti dalším lidem. Dodnes ale tyto negativní reference v mnohých firmách neřeší, nenevidují je, přitom mohou představovat pro řídicí pracovníky cenné informace, se kterými by vedení firem mělo systematicky pracovat.

I dnes můžeme narazit na organizace, které si představují spokojenost svých zákazníků jako nulové reklamace. Přitom už Juran (1988) ve své dřívější publikaci označil reklamaci za ubohé měřítko kvality. Navíc mnohé výzkumy potvrzují, že oficiální reklamace představuje pouhý vrchol jakéhosi ledovce nespokojenosti. Nenadál (2004) uvádí hlavní důvody nižšího počtu reklamujících z celkového množství nespokojených zákazníků, mezi které patří:

- pohodlnost zákazníků,
- jejich přílišná slušnost, skromnost a ohleduplnost,

- příliš krátké záruční lhůty u některých výrobků a služeb,
- skutečnost, že výdaje spojené s reklamováním jsou vyšší než cena nového produktu,
- velká vzdálenost mezi koupí nekvalitního výrobků a místem projevu vady,
- doba životnosti produktu,
- věk zákazníka.

Autor dále definuje tři základní stavy spokojenosti zákazníka:

- **Potěšení zákazníka** – vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání.
- **Naprostá spokojenost zákazníka** – úplná shoda mezi potřebami očekáváními a vnímanou realitou.
- **Limitovaná spokojenost** – vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka.

Spokojenost zákazníka byla už výše definována jako subjektivní pocit, jako souhrn jeho pocitů. **Míra spokojenosti zákazníka** určuje měřitelnou úroveň zákaznickova vnímání:

$$MSZ = f(X)$$

Kde MSZ je zkratka pro míru spokojenosti zákazníka a X představuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou.

2.5.1 Komunikace se zákazníky

Zákazník má vždy svou představu o úrovni kvality služeb. Má kladné i záporné předsudky, které však může komunikace velmi výrazně ovlivnit. Ale nejen z toho důvodu hraje komunikace velmi důležitou roli v úspěšné strategii služeb. Lze ji také považovat za nepostradatelný prostředek nejen k rozšiřování počtu zákazníků a k zajištění jejich věrnosti, ale i k motivaci pracovníků organizace.

Prvotním, nejen při osobní styku pracovníka se zákazníkem, je naslouchání zákazníka. Někteří autoři považují pojmy naslouchání a poslouchání za synonyma. Jako například Hurst (1994), který je považuje za rovnocenné a rozumí jimi proces, při kterém jedinec vstřebává myšlenky a vytváří si svůj vlastní názor, přičemž samotné vyhodnocení přichází až později. Mikuláščík (2003), který dva výše uvedené pojmy vnímá významově odlišně, ve své publikaci rozebírá několik způsobů poslouchání:

- **Aktivní poslouchání** – aktivní posluchač soustředěně vnímá sdělení, reaguje, dává zpětnou vazbu, podporuje i kritizuje.
- **Reflektivní a empatické naslouchání** – způsob jak naslouchat pocitům, porozumět druhému člověku, dávat zpětnou vazbu a reagovat. Jedná se o poslouchání nejen ušima, ale i očima a srdcem.
- **Poslouchání pro informace** – nezbytná součást pracovní činnosti a veškerých interpersonálních vztahů v každodenním životě.
- **Kritické poslouchání** – zde dochází ke zhodnocování toho, co člověk slyší, pochybování o tom, co slyší, s možností namítat, vyvracet či oponovat.

V praxi se u pracovníků organizací můžeme nečasto kdy setkat s přísliby. V případě ale, že poté nesplní očekávání zákazníka, vyvolají u něj zklamání a často i jeho definitivní odchod. Nic není těžšího než dodržet příslib daný na základě služeb. Jedná se o nekonečnou práci, která často mobilizuje všechny členy podniku a v případě, že jeden člen řetězu zklame klienta, utrpí ztrátu celý řetězec.

Horovitz (1994) mezi aspekty podnikových služeb, které vypovídají o kvalitě, řadí například: přijetí v recepci, způsob telefonování, rychlost příchodu zaměstnance, způsob vyřizování reklamací, barva kanceláří nebo chování a oblečení personálu. To vše lze označit za komunikaci se zákazníky.

2.6 Učící se organizace

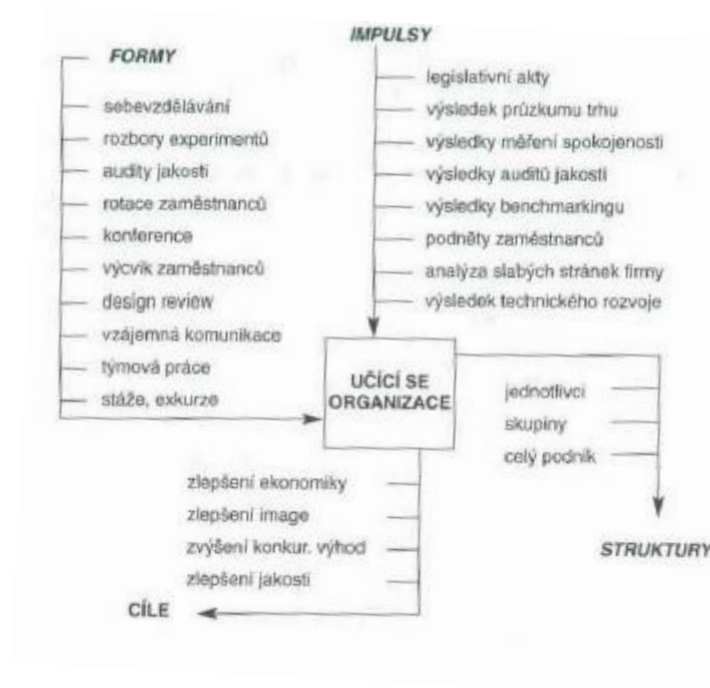
Autor tohoto termínu Senge (1990) charakterizoval učící se organizaci jako organizaci, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.

Obecně každou organizaci, jejíž pracovníci se dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí s cílem zdokonalovat svou vlastní práci a zlepšovat výsledky podniku, můžeme považovat za učící se organizaci. Vrcholové vedení podniku si musí osvojit následující principy a dále svými rozhodnutími pomáhat prosazovat je do podnikové praxe.

- Žádný podnik se nikdy nebude nacházet ve stavu naprosté dokonalosti, ale vždy pouze v situaci, kdy hůře nebo lépe uplatňuje v praxi všechny nejnovější poznatky.
- Učíci se podnik znamená vždy vyšší úroveň než učící se jednotlivci.
- Podniková kultura, TQM a učící se podnik jsou neoddělitelnými, vzájemně se podmiňujícími pojmy.
- Žádného zlepšování kvality a produktivity nelze dosáhnout bez dalšího vzdělávání (Nenadál, 2002).

Model učícího se podniku se tedy opírá o čtyři základní charakteristiky a můžeme ho znázornit následujícím schématem.

Obrázek 4: Základní model učícího se podniku



Zdroj: Nenadál, 2002

Podle Nenadála (2002) spektrum učení zahrnuje vše od prací s detaily každodenních aktivit, po nově definovanou strategii firmy, včetně všech environmentálních i jiných aktivit s cílem zlepšení ekonomiky, image podniku, zvýšení konkurenčních výhod a zlepšení kvality.

2.7 Podniková kultura a její vliv na kvalitu

Eldridge a Crombie (1974) tvrdili, že kultura nějaké organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.

Později Deal a Kennedy (1982) definovali podnikovou kulturu jako systém neformálních pravidel, která vyjadřuje, jak by se lidé po většině času měli chovat.

Obecně lze podnikovou kulturu definovat jako soubor podnikových cílů, myšlenek, pravidel, norem, názorů, postojů, hodnot, společenského vědomí, přesvědčení, ale i zvyků, historie, tradic a hmotných podmínek. Tento soubor vytvářejí, udržují a rozvíjejí právě lidé v podniku. Lze tvrdit, že podniková kultura slouží zejména k podpoře sounáležitosti pracovníka s organizací, k rozvoji interního i externího potenciálu firmy a k tvorbě a pěstování jejího dobrého jména (Nenadál, 2008).

Vyspělé západní firmy se začaly zabývat podnikovou kulturou už od sedmdesátých let minulého století. U nás začala být věnována pozornost podnikové kultuře až po roce 1989. Její význam ale v neustále se měnícím světě roste a její znalost se stává nutností. Dobře řízené organizace proto mnohdy využívají své kultury jako efektivní nástroj vedení či usměrňování svých spolupracovníků. Příznivá podniková kultura totiž podstatně ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců, dále přispívá k ochotě angažovat se pro cíle podniku, k posílení iniciativy i ke kvalitě práce zaměstnanců, k podpoře jejich loajality a odpovědnosti vůči podniku a v neposlední řadě i k zefektivnění vnitropodnikové komunikace, více než formální pracovní řády a pokyny. Výše uvedený autor také zdůrazňuje, že je podstatné si uvědomit, že podniková kultura se nedá ani při sebelepší přijaté podnikové strategii změnit ze dne na den.

Přestože neustále přibývá organizací, které jsou certifikovány podle norem řady ISO 9000, řada z těchto organizací přiznává, že ani po certifikaci se uvnitř jejich podniku mnohé nezměnilo. Stále se můžeme setkat s organizacemi, které podceňují lidský faktor a to se v žádném ohledu neslučuje se současným trendem TQM, který výrazně preferuje roli perfektně zvládnutého personálního managementu, který je následně hlavním nositelem existence podnikové kultury. Řada faktorů podnikové kultury je kvantifikovatelná, lze tedy odhadnout úroveň dosažení TQM.

Můžeme tvrdit, že kultura podniku se může stát jakýmsi vyjádřením konformity mezi úrovní kvality požadované a úrovní kvality podniku skutečně dosažené. Z tohoto důvo-

du je potřeba věnovat všem aspektům podnikové kultury nejen zvýšenou, ale zejména stálou pozornost (Nenadál, 2002).

2.8 Nástroje a metody řízení kvality

Nástroje a metody řízení kvality můžeme rozdělit na nástroje a metody univerzálního použití, nástroje používané při plánování kvality a metody používané pro monitorování a zlepšování procesů.

2.8.1 Nástroje a metody univerzálního použití

Následující vybrané metody nabízejí užiteční, nicméně obecné postupy, které můžeme využít v různých situacích. Nejčastěji pomáhají shromáždit potřebné informace, uspořádat je do logických souvislostí, seřadit od obecných ke konkrétním a následně najít mezi nimi vztahy.

Metoda PDCA

Metoda PDCA uvádí čtyři základní kroky, které je nutné dodržet, abychom byli schopni učinit správná rozhodnutí.

- *PLAN* – představuje návrh na řešení problému,
- *DO* – realizace rozhodnutí a pečlivé sledování jeho dopadů,
- *CHECK* – analyzování shromážděných informací z předchozího kroku, dále zjištění úrovně dosažené změny,
- *ACTION* – pokud je potvrzeno zlepšení, následuje trvalé zavedení.

Brainstorming

Brainstorming je týmová technika pro vyhledávání co možná největšího počtu nápadů. Používá se v případech, kdy je žádoucí oprostit se od osvědčených, stereotypních postupů a řešení. V týmu má nezastupitelnou roli moderátor, který musí navodit uvolněnou atmosféru a zamezit průběžné kritice nápadů. Kritické hodnocení nápadů probíhá až v druhé etapě, po vyslovení všech možných myšlenek zúčastněných. Výsledkem jsou shromážděné a blíže objasněné náměty.

Sedm jednoduchých tradičních nástrojů řízení kvality

Následující nástroje řízení kvality představují jednoduché postupy, které byly původně používány pracovníky japonských továren při zkoumání problémů v kroužcích kvality. Později se osvědčili nejen ve výrobě, ale i v jakékoliv operativní činnosti při hledání souvislosti, vyšetřování příčin, stanovení priorit a hledání možností zlepšování.

- Tabulky a formuláře pro sběr informací
- Vývojový diagram
- Paretův diagram
- Diagram příčin a následků
- Bodový diagram
- Histogram
- Regulační diagram.

Sedm nástrojů managementu

Tyto nástroje slouží k uspořádání a analýze různých, zpravidla nečíselných informací, na jejichž základě dělají manažeři v daných situacích svá rozhodnutí. Jedná se o jednoduché a nenáročné pomůcky, k jejichž aplikaci nám postačí papír a tužka. Veber (2002) mezi ně řadí:

- Diagram afinity
- Relační diagram
- Stromový diagram
- Rozhodovací diagram
- Maticový diagram
- Analýza maticových dat
- Síťový diagram

Popisná statistika

Největším nepřítelem v řízení kvality je kolísání kvality. Kolísání kvality způsobuje problémy nejen zákazníkům, ale i samotným výrobcům a poskytovatelům služeb. Statistické metody jsou zaměřeny na sběr, analýzu a interpretaci dat pro účely řízení

a zejména pro zlepšování jakosti. Především pomáhají objektivizovat rozhodnutí. V praxi se nejvíce využívají charakteristiky polohy a variability.

Metody měření znaků kvality

Informace pro analýzy se získávají ve většině případů měřením, proto je nezbytné, aby naměřené hodnoty byly spolehlivé. K měření se používají objektivní a subjektivní metody (Veber, 2002).

2.8.2 Metody používané při plánování kvality

V těchto metodách se požadavky zákazníků transformují do specifikací, podle nichž jsou produkty i procesy realizovány a kontrolovány. Úspěch závisí zejména na přesnosti převedení požadavků zákazníků do inherentních znaků a na dosažení vysokého stupně prevence možných neshod a vad.

Metoda QFD

Metoda QFD plně respektuje princip orientace na zákazníka, dále umožní všestranné posouzení souvislostí optimalizovat proces návrhu. Jako grafickou pomůcku používá metoda soustavu matic.

Hodnotová analýza

Tato analýza je označována za metodu tvůrčího myšlení, kde je cílem najít pro zákazníky nejlepší řešení funkce výrobku nebo služby za přijatelnou cenu.

Metoda FMEA

Metoda FMEA se zabývá zejména systematickým zkoumáním možných vad, které by se mohly projevit u produktů při používání nebo při praktické realizaci procesů.

Metoda FTA

Tato metoda je alternativní k výše uvedené metodě FMEA. Metoda FTA začíná od vrcholové události a postupuje k dílčím příčinám. K tomu využívá stromového diagramu.

Metoda POKA – YOKE

Cílem metody je najít a realizovat jednoduchá technická řešení v konstrukci výrobku či v průběhu procesu. Zaměřuje se pouze na náhodné, nezamýšlené chyby, kterých se jedinci mohou dopustit při výrobě i při používání výrobků.

Metoda DOE

Metoda DOE se často užívá jako nástroj zlepšování výrobků nebo technologií, v případech, kdy přesně neznáme, který z činitelů má vliv na konečnou kvalitu výrobků nebo procesu.

Analýzy spolehlivosti

Poslední metoda se užívá při sledování spolehlivosti výrobků či služeb. Slouží ke stanovení předpovědi, jak se bude sledovaný objekt chovat z hlediska výskytu poruch v budoucnosti (Veber, 2002).

2.8.3 Metody používané pro monitorování a zlepšování procesů

Chceme-li mít procesy pod kontrolou a zároveň do nich operativně zasahovat, je nutné v jejich průběhu měřit dílčí výsledky a vyhodnocovat je. Při sledování provozních procesů se používají především jednoduché nástroje řízení jakosti, jak individuálně, tak komplexně.

Veber (2002) mezi tyto metody řadí:

- Statistické přejímky
- Statistická regulace
- Analýza způsobilosti

2.8.4 Metody hodnocení kvality

Kvalitu nelze vyjádřit absolutně. Vyjadřujeme ji pouze porovnáváním skutečné hodnoty znaku kvality s hodnotu požadovanou. Tato požadovaná hodnota může být předepsaná právním předpisem, uvedená v normách, dohodnutá mezi dodavatelem a zákazníkem v objednávce nebo smlouvě, vyjádřená hodnotou srovnatelného produktu či představou uživatele.

Spotřebitelské testy

Jejich výhodou jsou cenné informace o názorech spotřebitele a jejich bezprostřední reakce. Existují různé testy, každý z nich má své speciální podmínky a pravidla. Pro hodnocení kvality jsou přínosné zejména:

- Test interní a test externí,
- Test dojmu a test zkušenosti,
- Test prostý, eliminační či substituční.

Benchmarking

Tato metoda je velmi rozšířená, jejím cílem je najít a aplikovat nejlepší praktiky. K tomu využívá srovnání. Benchmarking zjišťuje nejen co je nejlepší, ale i jak je toho nejlepšího dosahováno (Veber, 2002).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analýza současné situace v systému poskytování služeb zákazníkům. Na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření na zlepšení tohoto systému.

3.2 Metodika práce

Dle normy 9001 byl dříve používaný pojem „jakost“ nahrazen pojmem „kvalita“. V celé diplomové práci byl tedy použit pojem „kvalita“, pouze v citaci byl ponechán původní pojem „jakost“. Oba dva pojmy jsou chápány jako synonyma.

Teoretická část diplomové práce byla zpracovaná na základě získaných poznatků, zejména z odborné tuzemské a zahraniční literatury a odborných článků, které se vztahovaly k dané problematice. Dále byly použity normy řady ISO 9000 týkající se dané problematiky. Seznam veškerých použitých informačních zdrojů je uveden v kapitole Použitá literatura.

Po zpracování teoretické části byla pro výzkum vybrána společnost E.ON Česká republika, s.r.o.. Praktická část je rozdělena do dvou částí. V první části je představeno Poradenské centrum v Českých Budějovicích, které vzniklo jako v první v roce 2010. Druhá část charakterizuje Poradenské centrum v Brně, které vzniklo v roce 2014. Přestože má každé Poradenské centrum svého vedoucího pracovníka, úzce spolu spolupracují.

3.2.1 Metody empirického zkoumání

Informace potřebné ke zpracování praktické části diplomové práce byly získány prostřednictvím následujících metod:

- **Obsahová analýza podnikových dokumentů**

V praktické části bylo čerpáno z vnitropodnikových dokumentů, které byly poskytnuty vedením společnosti. Dokumenty byly použity hlavně při charakteristice vybrané společnosti a analýze současné situace v podniku.

- **Mystery shopping**

Protože se diplomové práce týká posouzení kvality poskytovaných služeb, jako další metodu výzkumu byl zvolen Mystery shopping, který byl uskutečněn prostřednictvím osobní návštěvy fiktivního zákazníka každého Poradenského centra. Mystery shopping v obou Poradenských centrech byl zrealizován v měsíci leden 2016.

Cílem této metody bylo poznat úroveň služeb, které Poradenská centra nabízí, dále zachytit úroveň profesionálního chování pracovníků center, které se výrazně podílí na konečné spokojenosti zákazníka.

- **Dotazníkové šetření**

Pro získání dalších informací týkajících se kvality služeb poskytovaných zákazníkům byla zvolena jako výzkumná metoda dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření v obou centrech je zjistit celkovou spokojenost zákazníků, kteří využívají služeb Poradenských center vybrané společnosti s poskytovanými službami. Míra spokojenosti zákazníků je velmi důležitá, protože vypovídá o kvalitě poskytovaných služeb, která může být jednotlivými subjekty vnímána rozdílně.

Po domluvě s vedoucími pracovníky obou Poradenských center probíhalo dotazníkové šetření současně po dobu dvou měsíců přímo v zákaznickém centru v Českých Budějovicích a v Brně. Poté, co byl zákazník obsloužen pracovníkem centra, následovalo v případě jeho souhlasu s anonymním průzkumem dotazování. Dotazníkové šetření se celkem zúčastnilo 100 respondentů. V Poradenském centru v Českých Budějovicích bylo osloveno 50 respondentů, stejný počet respondentů byl dotazován v Brně. Otázky v dotazníkovém šetření byly shodné, s výjimkou úpravy jedné z položených otázek, z důvodu pozdějšího vzniku Poradenského centra v Brně. Dotazník se skládal z 15-ti otázek. Tvořily je zejména otázky uzavřené s předem stanovenými variantami odpovědí, dále otázky, kde byla pro volbu odpovědi zvolena pětistupňová škála a respondenti volili tu číslici, která se nejvíce blížila jejich názoru. Závěr dotazníků tvořily 2 identifikační otázky, které určují pohlaví a věk dotazovaných.

Výsledky dotazníkového šetření jsou součástí praktické části. Dotazník, který byl zákazníkům Poradenských center v Českých Budějovicích předkládán, je uveden v příloze 1, dotazník týkající se Poradenského centra v Brně v příloze 2.

- **Řízený rozhovor**

Po dotazníkovém šetření následovaly předem sjednané rozhovory s vedoucími pracovníky Poradenských center. První byl zrealizován v Českých Budějovicích v sídle společnosti. Následoval osobní rozhovor s vedoucím pracovníkem v Brně, který se uskutečnil v Poradenském centru v Brně. Oběma vedoucím pracovníkům byly kladeny předem formulované otázky ve stanoveném pořadí. Závěr rozhovoru byl věnován otázkám, které byly položeny v návaznosti na výsledky dotazníkového šetření (příloha 3 a 4).

Cílem řízeného rozhovoru je zjistit, jak vedoucí pracovníci monitorují spokojenost zákazníků, jak vnímají potřebu vzdělávání a motivace svých zaměstnanců, aby tvořili jednotně fungující tým a v neposlední řadě, jak hodnotí kvalitu poskytovaných služeb, které dané Poradenské centrum nabízí.

- **Vlastní pozorování**

Celý výzkum byl podpořen vlastním pozorováním přímo v Poradenském centru v Českých Budějovicích a v Brně. Pozorování mi bylo umožněno po celou dobu zpracování diplomové práce.

Závěr diplomové práce je věnován zhodnocení současného systému poskytování služeb a návrhům opatření na zkvalitnění těchto služeb.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané společnosti

Skupina E.ON je tradičním partnerem české energetiky a na českém trhu působí od roku 1998. Dodává elektřinu 1,2 milionu zákazníků a zemním plynem zásobuje více než 220.000 zákazníků, a to převážně v jižních Čechách a na jižní Moravě.

E.ON Česká republika, s.r.o. je vedoucí společností pro čtyři právnické subjekty – E.ON Distribuce, a.s., E.ON Energie, a.s., E.ON Trend s.r.o. a E.ON Servisní, s.r.o. a zodpovídá za strategii celé skupiny. V rámci této energetické skupiny má na starosti realizaci strategických rozhodnutí a poskytování servisních služeb. Řídí a koordinuje aktivity celé skupiny tak, aby získali stabilní vedoucí postavení na českém energetickém trhu.

Základní údaje o společnosti:

- **Název společnosti:** E.ON Česká republika, s.r.o.
- **Datum zápisu:** 2. 2. 1999
- **Právní forma:** Společnost s ručením omezeným
- **Sídlo společnosti:** F. A. Gerstnera 2151/6, 370 01 České Budějovice
- **Identifikační číslo:** 25733591
- **Statutární orgán:** jednatel
- **Počet členů** 3
- **Způsob jednání** za společnost jednájí navenek vždy alespoň dva jednatele společně
- **Základní kapitál:** 2 000 000,- Kč
- **Předmět podnikání:**
 - montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
 - pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
 - montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
 - montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
 - montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
 - technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany
 - činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
 - poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

- projektová činnost ve výstavbě
- silniční motorová doprava - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče

I. Summary

This thesis deals with the quality of services provided to customers of E.ON Czech Republic, Ltd.

The theoretical part of the thesis was elaborated on the basis of findings, particularly from domestic and foreign professional literature and articles related to this issue. The standards of the ISO 9000 series concerning this issue were also used.

The practical part is divided into two parts. The first part introduces the Counselling Centre in České Budějovice. The second part is devoted to an exposition of the second Counselling Centre in Brno.

First, a content analysis of company documents was performed, followed by Mystery Shopping. The aim of this method was to identify the level of services offered by the Counselling Centre and get a snapshot of the professional behaviour of the staff of the centre, which makes a big contribution to the ultimate satisfaction of the customer.

To obtain further information regarding the quality of services provided to customers, a questionnaire was chosen as a research device. The aim of the questionnaire in both centres was to determine the overall satisfaction of customers using the services of the Counselling Centres chosen by the company. Most of the customers surveyed confirmed that they prefer personal contacts and so the centres better meet their needs than the former sales office in České Budějovice. Based on the results of the survey, it can be argued that the Counselling Centre in České Budějovice has met the expectations of customers, who are satisfied with the services they receive from the centre.

I also conducted my own observations and interviews with both managers of the Counselling Centres. The aim of the controlled interview was to determine how these managers monitor the satisfaction of their customers, how they perceive the need to educate and motivate their employees to form a uniform working team.

The conclusion of this work is devoted to evaluating the information that has been collected and lastly a final draft of measures to improve the quality of the services.

Keywords:

Quality management system, Quality, E.ON Česká republika, s.r.o., services, customers

II. Použitá literatura

1. ARMSTRONG, M. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
2. BEDNÁŘOVÁ, D. (2013). *Řízení kvality*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
3. BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. (2002). *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press.
4. DEAL, T., KENNEDY, A. (1982). *Corporate cultures*. Addison-Wesley.
5. DONNELLY, J. H. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
6. ELDRIDGE, J., CROMBIE, A. (1974). *The Sociology of Organizations*. London: Allen & Unwin.
7. E.ON Česká republika s.r.o.. (2015). *E.ON Česká republika s.r.o..* Získáno 15. prosince, 2015. Dostupné z: <http://www.eon.cz/o-nas/o-skupine-eon/eon-v-ceske-republice/eon-ceska-republika-s-r-o>.
8. E.ON Česká republika s.r.o.. (2015). *Skupina E.ON v České republice*. Získáno: 2. prosince, 2015. Dostupné z: <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/skupina-e-on-v-cr.shtml>.
9. FOSTER, T. R. V. (2002). *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press.
10. GRIFFIN, R. W. (2015). *Fundamentals of Management*. 8th edition. South-Western: Cengage Learning.
11. HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. (2008). *Praktická supervize*. Praha: Galén.
12. HESKET, J. L., SASSER Jr., W. E., HART, CH. W. (1993). *Služby-cesta k úspěchu*. Victoria Publishing.
13. HONEY, P., MUMFORD, A. (1986). *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead.
14. HOROVITZ J. (1994). *Jak získat zákazníka*. Praha: Management Press.
15. HUTYRA, M. (2007). *Management jakosti*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.
16. LEHTINEN, J. R. (2007). *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
17. MARTIN R. B. (1994). *Dokonalá služba zákazníkům*. Praha: Linde Praha, a. s.

18. MIKULÁŠTÍK, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
19. Ministerstvo spravedlnosti. (2015). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Získáno 2. prosince, 2015. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma?navez=e.on+%C4%8Desk%C3%A1+republika>.
20. MIZUNO, S. (1988). *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing.
21. NENADÁL, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press.
22. NENADÁL, J. (2002). *Moderní systémy řízení jakosti*. Praha: Management Press.
23. NENADÁL, J. (2008). *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press.
24. Net Promoter Score. (2016). *Co je Net Promoter*. Získáno 19. ledna, 2016. Dostupné z: <http://www.netpromoter.cz/>
25. Net Promoter Network. (2016). *Use Net Promoter to Drive Exceptional Customer Experience*. Získáno 19. ledna, 2016. Dostupné z: <https://www.netpromoter.com/about-net-promoter/>
26. PFEIFER, T. (2002). *Quality management*. München: Carl Hanser Verlag.
27. SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Doubleday.
28. SPÁČIL, A. (2003). *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing.
29. SUKHIJA, R. (2009). *Quality management: An Excellence Model*. New Delhi: Global India Publications Pvt. Limited
30. VEBER, J. a kol. (1998). *Management II*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
31. VEBER, J. a kol. (2002). *Management kvality a environmentu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
32. VEBER, J. a kol. (2002). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing.
33. WEIHRICH, H., (2013). *Management a global and entrepreneurial perspective*. 14th edition. New Delhi: McGraw Hill Education.
34. WILLIAMS, A. (1998). *Organizational learning and the role of attitude surveys*. Human Resource Management Journal.

III. Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj řízení jakosti	5
Obrázek 2: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve 20. století	6
Obrázek 3: Smyčka kvality služeb podle ČSN ISO 9004-2	12
Obrázek 4: Základní model učícího se podniku.....	21
Obrázek 5: Organizační struktura E.ON Česká republika, s.r.o.	Chyba! Záložka není

definována.

Obrázek 6: Organizační struktura útvaru Středisko služeb zákazníkům **Chyba!**

Záložka není definována.

Obrázek 7: Vyvolávací systém.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 8: NPS metoda	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 9: Bodová stupnice NPS	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 10: Výpočet NPS	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 11: Vyvolávací systém.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 12: Pohledávky	Chyba! Záložka není definována.

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj návštěvnosti Poradenského centra v Českých Budějovicích **Chyba!**

Záložka není definována.

Graf 2: Vývoj návštěvnosti Poradenského centra v Brně **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 3: Návštěvnost Poradenských center v roce 2015 **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 4: Jak dlouho jste zákazníkem energetické společnosti E.ON? **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 5: Jak dlouho víte o existenci Poradenského centra v ČB? **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 6: Jak dlouho víte o existenci Poradenského centra v Brně? **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 7: Jak jste se dozvěděl(a) o službách, které Poradenské centrum poskytuje?
..... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 8: Jak často využíváte služeb Poradenského centra?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 9: Jakou formu komunikace upřednostňujete?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 10: Jak dlouho jste čekal/a na obsluhu při osobní schůzce?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 11: Bylo vystupování pracovníka Poradenského centra profesionální? ... **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 12: Byl pracovník Poradenského centra ochotný?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 13: Nabídl Vám pracovník aktuální produkty dodávky elektřiny/zemního plynu/služby? **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 14: Byly Vám všechny dotazy zodpovězeny?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 15: Byl Váš požadavek vždy v přiměřené době vyřízen?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 16: Vyhovuje Vám otevírací doba Poradenského centra?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 17: Splnilo Poradenské centrum Vaše očekávání?**Chyba! Záložka není definována.**

Graf 18: Pohlaví **Chyba! Záložka není definována.**

Graf 19: Věk **Chyba! Záložka není definována.**

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průběh vzniku Poradenského centra v Českých Budějovicích **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka 2: Náklady Poradenského centra v Č. B. 2015**Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka 3: Předpokládané náklady Poradenského centra v Č. B. 2016 **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka 4: Odměňování pracovníků centra **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka 5: Otevírací doba okolních institucí **Chyba! Záložka není definována.**

Tabulka 6: Průběh vzniku Poradenského centra v Brně **Chyba!** **Záložka** **není**
definována.

Tabulka 7: Náklady Poradenského centra v Brně 2015 **Chyba!** **Záložka** **není**
definována.

Tabulka 8: Předpokládané náklady Poradenského centra v Brně 2016 **Chyba!**
Záložka není definována.

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření v Českých Budějovicích

Příloha 2: Dotazníkové šetření v Brně

Příloha 3: Rozhovor s vedoucím pracovníkem Poradenského centra v ČB

Příloha 4: Rozhovor s vedoucím pracovníkem Poradenského centra v Brně

Příloha 5: Interiér Poradenského centra v Českých Budějovicích

Příloha 6: Interiér Poradenského centra v Brně

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření v Českých Budějovicích

Vážení zákazníci,

jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Ekonomické fakultě v Českých Budějovicích. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Kvalita služeb poskytovaných zákazníkům. Ráda bych Vás také požádala o jeho vyplnění, tak aby výsledky měly co největší vypovídací schopnost. Vaše odpovědi zůstanou samozřejmě anonymní. Zjištěné výsledky tohoto výzkumu budou využity pouze pro účely mé diplomové práce a nebudou sdělovány žádným neoprávněným osobám. Následující dotazník se skládá z 15-ti otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut. Pokud se rozhodnete zúčastnit se tohoto šetření, zodpovězte prosím objektivně následující otázky. Variantu, která odpovídá skutečnosti, prosím, zaškrtněte.

Předem Vám děkuji za váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

1. Jak dlouho jste zákazníkem energetické společnosti E.ON?

- méně než rok
- 1 rok – 3 roky
- 4 roky – 7 let
- 8 let a více

2. Jak dlouho víte o existenci Poradenského centra v Českých Budějovicích?

- méně než rok
- 1 – 2 roky
- 3 a více let

3. Jak jste se dozvěděl/a o službách, které centrum poskytuje?

- internet
- rádio/televize
- tisk
- billboardy
- sociální sítě

- rodina/přátelé
- osobně

4. Jak často využíváte služeb Poradenského centra?

- každý měsíc
- několikrát za rok
- 1x za rok
- výjimečně

5. Jakou formu komunikace upřednostňujete?

- telefonát
- osobní schůzka
- internet

6. Jak dlouho jste čekal/a na obsluhu při osobní schůzce?

- méně než 5 minut
- 5 – 10 minut
- 10 – 15 minut
- 15 – 20 minut
- déle než 20 minut

7. Bylo vystupování pracovníka Poradenského centra profesionální?

Na 5-ti bodové stupnici zakroužkuje, prosím tu číslici, která se nejvíce blíží Vašemu názoru. Číslo 1 vyjadřuje maximální profesionalitu, číslo 5 naopak ne-profesionalitu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Byl pracovník Poradenského centra ochotný?

Na 5-ti bodové stupnici zakroužkuje, prosím tu číslici, která se nejvíce blíží Vašemu názoru. Číslo 1 vyjadřuje maximální ochotu, číslo 5 naopak neochotu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Nabídl Vám pracovník aktuální produkty dodávky elektřiny/zemního plynu/služby?

- elektřina
- zemní plyn
- služba
- vše
- nenabídl

10. Byly Vám všechny dotazy zodpovězeny?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, o jaký dotaz se jednalo?

.....
.....

11. Byl Váš požadavek vždy v přiměřené době vyřízen?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, o jak dlouhou dobu se jednalo?

.....

12. Vyhovuje Vám otevírací doba Poradenského centra?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Splnilo Poradenské centrum Vaše očekávání?

Na 5-ti bodové stupnici zakroužkuje, prosím tu číslici, která se nejvíce blíží Vašemu názoru. Číslo 1 vyjadřuje maximálně splněné očekávání, číslo 5 naopak nesplnění očekávání.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Pohlaví

- Muž
- Žena

15. Věk

- 18 – 25
- 26 – 33
- 34 – 45
- 46 – 55
- 56 – 65
- 65 a více

Příloha 2: Dotazníkové šetření v Brně

Vážení zákazníci,

jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na Ekonomické fakultě v Českých Budějovicích. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Kvalita služeb poskytovaných zákazníkům. Ráda bych Vás také požádala o jeho vyplnění, tak aby výsledky měly co největší vypovídací schopnost. Vaše odpovědi zůstanou samozřejmě anonymní. Zjištěné výsledky tohoto výzkumu budou využity pouze pro účely mé diplomové práce a nebudou sdělovány žádným neoprávněným osobám. Následující dotazník se skládá z 15-ti otázek a jeho vyplnění Vám nezabere více než 10 minut. Pokud se rozhodnete zúčastnit se tohoto šetření, zodpovězte prosím objektivně následující otázky. Variantu, která odpovídá skutečnosti, prosím, zaškrtněte.

Předem Vám děkuji za váš čas věnovaný tomuto dotazníku.

1. Jak dlouho jste zákazníkem energetické společnosti E.ON?

- méně než rok
- 1 rok – 3 roky
- 4 roky – 7 let
- 8 let a více

2. Jak dlouho víte o existenci Poradenského centra v Brně?

- méně než rok
- 1 rok a více

3. Jak jste se dozvěděl(a) o službách, které centrum poskytuje?

- internet
- rádio/televize
- tisk
- billboardy
- sociální sítě
- rodina/přátelé
- jiné

4. Jak často využíváte služeb Poradenského centra?

- každý měsíc
- několikrát za rok
- 1x za rok
- výjimečně

5. Jakou formu komunikace upřednostňujete?

- telefonát
- osobní schůzka
- internet

6. Jak dlouho jste čekal(a) na obsluhu při osobní schůzce?

- méně než 5 minut
- 5 – 10 minut
- 10 – 15 minut
- 15 – 20 minut
- déle než 20 minut

7. Bylo vystupování pracovníka Poradenského centra profesionální?

Na 5-ti bodové stupnici zakroužkuje prosím tu číslici, která se nejvíce blíží Vašemu názoru. Číslo 1 vyjadřuje maximální profesionalitu, číslo 5 naopak ne-profesionalitu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Byl pracovník Poradenského centra ochotný?

Na 5-ti bodové stupnici zakroužkuje prosím tu číslici, která se nejvíce blíží Vašemu názoru. Číslo 1 vyjadřuje maximální ochotu, číslo 5 naopak neochotu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Nabídl Vám pracovník aktuální produkty dodávky elektřiny/zemního plynu/služby?

- elektřina
- zemní plyn

- služba
- vše
- nenabídl

10. Byly Vám všechny dotazy zodpovězeny?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, o jaký dotaz se jednalo?

.....
.....

11. Byl Váš požadavek vždy v přiměřené době vyřízen?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, o jak dlouhou dobu se jednalo?

.....

12. Vyhovuje Vám otevírací doba Poradenského centra?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13. Splnilo Poradenské centrum Vaše očekávání?

Na 5-ti bodové stupnici zakroužkuje prosím tu číslici, která se nejvíce blíží Vašemu názoru. Číslo 1 vyjadřuje maximálně splněné očekávání, číslo 5 naopak nesplnění očekávání.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Pohlaví

- Muž
- Žena

15. Věk

- 18 – 25
- 26 – 33
- 34 – 45
- 46 – 55
- 56 – 65
- 65 a více

Příloha 1: Rozhovor s vedoucím pracovníkem Poradenského centra v ČB

Rozhovor s vedoucími pracovníky probíhal na základně předem formulovaných otázek. V průběhu rozhovoru a po vyhodnocení dotazníkového šetření se vyskytly další doplňující otázky.

Otázky:

- 1) Jak dlouho jste vedoucím pracovníkem Poradenského centra?
- 2) Kolik má Poradenské centrum v Českých Budějovicích zaměstnanců?
- 3) Jaká jsou kritéria pro výběr obsluhujícího pracovníka?
- 4) Mají pracovníci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky společnosti předepsaný dress code?
- 5) Jak kontrolujete znalost aktuálních produktů u svých pracovníků?
- 6) Jak často jsou pracovníci centra školeni?
- 7) Jakým způsobem a jak často informujete své pracovníky o dění ve společnosti?
- 8) Pořádáte porady, kterých se účastní i Vaši zaměstnanci?
- 9) Motivujete své pracovníky? Popřípadě jakým způsobem je motivujete? Upřednostňujete individuální nebo plošnou motivaci?
- 10) Jak se mění portfolio nabízených služeb společnosti?
- 11) Byl provoz Poradenského centra od jeho otevření nějak pozměněn?
- 12) Jak monitorujete spokojenost svých zákazníků?
- 13) Co podle Vašeho názoru nejvíce ovlivňuje spokojenost zákazníků?
- 14) Jakým způsobem a jak často jsou organizovány v centru přednášky a vzdělávací programy pro veřejnost?

Příloha 4: Rozhovor s vedoucím pracovníkem Poradenského centra v Brně

Otázky:

- 1) Jak dlouho jste vedoucím pracovníkem Poradenského centra v Brně?
- 2) Kolik má Poradenské centrum v Českých Budějovicích zaměstnanců?
- 3) Jaká jsou kritéria pro výběr obsluhujícího pracovníka?
- 4) Mají pracovníci, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky společnosti předepsaný dress code?
- 5) Jak kontrolujete znalost aktuálních produktů u svých pracovníků?
- 6) Jak často jsou pracovníci centra školeni?
- 7) Jakým způsobem a jak často informujete své pracovníky o dění ve společnosti?
- 8) Pořádáte porady, kterých se účastní i Vaši zaměstnanci?
- 9) Motivujete své pracovníky? Popřípadě jakým způsobem je motivujete? Upřednostňujete individuální nebo plošnou motivaci?
- 10) Byl provoz Poradenského centra od jeho otevření nějak pozměněn?
- 11) Jak monitorujete spokojenost svých zákazníků?
- 12) Co podle Vašeho názoru nejvíce ovlivňuje spokojenost zákazníků?
- 13) Proč si myslíte, že zákazníci centra vyjádřili nespokojenost s otevírací dobou Poradenského centra?
- 14) Jak je využívána zákaznická recepce společnosti v Brně?
- 15) Jak se mění portfolio nabízených služeb společnosti?

Příloha 5: Interiér Poradenského centra v Českých Budějovicích



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Interiér Poradenského centra v Brně



Zdroj: vlastní zpracování