

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA**  
**TECHNICKÁ FAKULTA**

**1123364**

**ZHODNOTENIE KVALITY SLUŽIEB VO VYBRANEJ**  
**INŠTITÚCII VZHLADOM NA SPOKOJNOŠŤ ZÁKAZNÍKA**

**2010**

**ANDREJ ŠIMKO**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE**  
**TECHNICKÁ FAKULTA**

**Zhodnotenie kvality služieb vo vybranej inštitúcii vzhľadom na  
spokojnosť zákazníka**

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažérstvo kvality produkcie
Študijný odbor:	Manažérstvo kvality produkcie 3
Školiace pracovisko:	Katedra kvality a strojárskych technológií
Školiteľ:	Ing. Rastislav Bernát, PhD.
Konzultant:	Ing. Miroslav Prístavka

**Nitra, máj 2010**

**Andrej Šimko**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaný Andrej Šimko vyhlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Zhodnotenie kvality služieb vo vybranej inštitúcii vzhľadom na spokojnosť zákazníka“ vypracoval samostatne s použitým uvedenou literatúrou.

V Nitre 16. apríla 2010

Andrej Šimko

## **Pod'akovanie**

Touto cestou si dovoľujem poďakovať Ing. Rastislavovi Bernátovi, PhD. za veľmi cenné rady a pripomienky, ktoré mi poskytol pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

## Abstrakt

Poslaním bakalárskej práce je zhodnotenie kvality poskytovaných služieb vo vybranej inštitúcii vzhľadom na spokojnosť zákazníka. Uvedenou inštitúciou je autoškola Akadémia na Technickej fakulte SPU v Nitre. Pre zistenie samotnej spokojnosti zákazníka je vytvorený „dotazník spokojnosti zákazníka“, ktorý uvedenú problematiku verne zobrazuje. Dotazník pozostáva z podskupiny piatich otázok, na ktoré majú zákazníci odpovedať vlastnými slovami, druhá podskupina sa skladá z trinástich otázok, na ktoré zákazníci odpovedajú bodovým ohodnotením.

Prieskum sa vykonáva na vzorke 30 zákazníkov. V ďalších častiach bakalárskej práce sú prezentované a analyzované výsledky spokojnosti zákazníka podľa uvedeného dotazníka spolu s grafickým znázornením. Samotná spokojnosť zákazníkov s autoškolou Akadémia je v percentuálnom hodnotení 91,08. Z vyššie uvedeného môžeme konštatovať, že zákazníci sú *veľmi spokojní* so službami autoškoly Akadémia.

Na základe zistených skutočností, ktoré sa týkajú samotnej spokojnosti zákazníka, je možné navrhnúť čiastkové opatrenia na zlepšenie poskytovaných činností tak, aby sa spokojnosť zákazníkov neustále zvyšovala.

**Kľúčové slová:**

1. kvalitne poskytnuté služby
2. všeobecná spokojnosť zákazníka
3. neustála inovácia

## **Abstract**

Final bachelor thesis occupies with assessment of service's quality in chosen institution depend on customer's satisfaction. The institution became driving school Akadémia, which resides in Nitra and cooperates with Slovak Agricultural University. To find out own customer's satisfaction was formed "*questionnaire of customer's satisfaction*", which shows our issues. The questionnaire was composed of subgroup with five questions, on which customers should have answer with own words, second subgroup composed of thirteen questions, on which customers answered by point evaluation.

The research was carried out 30 customers. In other parts of bachelor thesis are presented and analyzed the results of customer's satisfaction according to the questionnaire also with graphic representation. Own customers' satisfaction with driving school Akadémia is 91,08 %. From further we can say, that customers are satisfied with services of driving school Akadémia per year 2010.

Based on found out facts, according to customer's satisfaction, was suggested partial measures for improving rendered activities for getting 100% satisfaction of customers.

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky.....</b>	<b>11</b>
1.1. Kvalita.....	11
1.2. Kvalita a jej charakteristiky.....	11
1.3. Náklady na kvalitu.....	13
1.3.1. Náklady na prispôsobenie.....	13
1.3.1.1. Náklady na hodnotenie.....	13
1.3.1.2. Náklady na prevenciu.....	13
1.3.2. Cena nedostatočného prispôsobenia.....	14
1.3.2.1. Náklady vnútorného zlyhania.....	14
1.3.2.2. Náklady vonkajšieho zlyhania.....	14
1.3.2.3. Náklady na kvalitu vyššiu než sú požiadavky zákazníkov.....	14
1.4. Modely riadenia kvality.....	15
1.4.1. Dohľad nad kvalitou.....	16
1.4.2. Kontrola a zabezpečenie kvality.....	16
1.4.3. Celkové riadenie kvality.....	17
1.4.3.1. „T“ ako Total, celkové, úplné.....	17
1.4.3.2. „Q“ ako Quality, kvalita.....	17
1.4.3.3. „M“ ako – Managment, manažment – riadenie.....	18
1.5. Systémy riadenia kvality.....	19
1.5.1. Systém riadenia kvality série ISO 9000.....	19
1.5.1.1. Výhody certifikácie podľa ISO 9000.....	19
1.5.1.2. Kritika ISO 9000.....	20
1.6. Rozdiely medzi TQM a ISO 9000.....	21
1.7. Zisťovanie kvality.....	21
1.8. Požiadavky zákazníka.....	23
<b>2. Cieľ práce.....</b>	<b>25</b>
<b>3. Metodika práce.....</b>	<b>26</b>
3.1. Práca s dotazníkom.....	26
3.2. Tvorba otázok.....	26
3.3. Vyhodnotenie odpovedí v dotazníkoch.....	26
3.4. Návrhy na zlepšovanie poskytovaných služieb.....	27

3.5. Zisťovanie asociácie jednotlivých bodov dotazníka.....	27
3.6. Popis otázok v dotazníku.....	28
<b>4. Výsledky práce.....</b>	<b>30</b>
4.1. Samotné vyhodnotenie otázok.....	30
<b>5. Návrh na využitie výsledkov.....</b>	<b>50</b>
<b>6. Záver.....</b>	<b>51</b>
<b>7. Použitá literatúra.....</b>	<b>52</b>
<b>8. Prílohy.....</b>	<b>54</b>



## Úvod

Pojmy ako sú kvalitný automobil, vzdelanie, dovolenka alebo kvalitne postavený dom budú znamenať niečo iné, ak sa budú vzťahovať napríklad k roku 1950, 2000 alebo k roku 3000. Tieto slová budú chápané rôzne v Dillí, Los Angeles alebo v Moskve. Kvalita je subjektívny pojem a jej význam závisí od toho, čo ľudia od služby alebo výrobku očakávajú. Treba si uvedomiť, že zákazníkom môže byť len ten, kto za službu alebo výrobok zaplatí, kto ich používa alebo inak využíva pre vlastný prospech. Cieľom väčšiny organizácií je poskytovať služby alebo výrobky, ktoré spĺňajú, čo od nich ľudia očakávajú, potom ťažiskom úsilia celého personálu a riadiacich pracovníkov je kvalita.

Riadenie kvality začína u zákazníkov. Ak sú zákazníci spokojní, alebo ešte lepšie, ak sú nadšení, prídu znova a kúpia ďalšie produkty alebo majú aspoň pocit, že boli uspokojené ich potreby. V oboch prípadoch budú, pravdepodobne, odovzdávať svoje skúsenosti a odporúčať daného predajcu alebo poskytovateľa služieb ostatným. Organizácia preto musí neustále zisťovať, ktoré faktory ich zákazníci oceňujú. Taktiež musí dodávať svoje výrobky alebo služby formou, ktorá je pre zákazníkov prijateľná. Inými slovami, organizácie musia vyvíjať kvalitu ako integrálnu súčasť spôsobu, ktorými vykonávajú svoje služby.

Zjednodušene možno pre trh kupujúceho termín kvalita veľmi výstižne opísať pojmom atraktívnosť. Atraktívnosť obsahuje všetky znaky, ktorými sa zákazník cíti byť priťahovaný k výrobcovi, značke, výrobku alebo k poskytovateľovi služby. Ak ju vníma, opäť vstupuje do kontaktu s producentom, opäť si objednáva, pretože s ním spája lepšie skúsenosti, cenovú výhodu a vyššiu dôveryhodnosť ako pri iných výrobcoch alebo značkách.

V priebehu posledných 60 rokov sa objavila kvalita ako dominantný námet v myslení manažmentu, mnohé organizácie vážne uvažujú o tom, ako zaistiť, aby boli všetky aspekty ich procesov a systémov navrhnuté tak, aby svojim zákazníkom poskytovali vysokú kvalitu. Kvalita sa stala mocným nástrojom marketingovej výzbroje mnohých spoločností, ktoré pochopili, že výhody plynúce z kvality sú spojené s určitou službou, výrobkom alebo skupinou výrobkov.

Kvalita a jej manažérske zabezpečenie už dávno prestali byť doménou iba špičkových organizácií a snaha o prežitie núti viac a viac organizácií zaoberať sa systémom manažérstva kvality a zaviesť ho do praxe. Uvedené skutočnosti spôsobili extrémnu orientáciu organizácií na budovanie systémov kvality. Ich masová realizácia v rôznych odvetviach, ktorá nastala najmä po publikovaní noriem ISO radu 9000, ktoré vyšli už v roku 1987, spôsobila doslova prevrat

v názoroch na nevyhnutnosť výroby kvalitných výrobkov a poskytovanie kvalitných služieb, ale pripravila aj účinné nástroje na ďalšie zlepšovanie kvality.

V oblasti manažérstva organizácií nastal v súvislosti s manažérstvom kvality zjavný a výrazný posun: kvalita výrobku alebo služby je nevyhnutnou podmienkou úspešnosti. Organizácie je potrebné hodnotiť komplexne a adekvátnym modelom. Vzdelávanie sa v problematike manažérstva kvality v súčasnosti radí medzi aktivity mimoriadneho významu, či už v hospodárskej praxi, alebo v rôznych formách vzdelávacej sústavy.

Cieľom bakalárskej práce je vypracovať systém, ktorý zistí samotnú spokojnosť zákazníka a podľa navrhnutého systému vykonať prieskum spokojnosti zákazníka s poskytovanou službou autoškolou Akadémia.

# 1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

## 1.1 Kvalita

Slová kvalita či kvalitný používame v každodennom rozhovore ako výraz hodnotenia. Podľa toho, v akom výraze ich používame, im dávame rôzne obsahy, napríklad kvalitné jedlo, kvalitný automobil, kvalitná oceľ atď. Pritom sa vo väčšine prípadov bližšie nevyjadrujeme o kritériách, z akého pohľadu tieto hodnotenie vnímame.

Treba si uvedomiť, že kvalitné výrobky a služby sú prospešné nielen pre zákazníkov, ktorí si za ne zaplatili, spotrebovávajú alebo používajú ich, ale i pre organizáciu, ktorá ich produkuje alebo poskytuje. Povest' vysokej kvality môže pomôcť spoločnosti osloviť a udržať si zákazníka, pričom je tým generovaný väčší objem predaja. Vysoká kvalita môže tiež spoločnosti znížiť výdavky (napríklad na reklamu), pretože nič nemôže mať väčšiu váhu ako odporúčania spokojných zákazníkov. V praxi častejšie platí opačné tvrdenie, a to že zákazníci oveľa častejšie odovzdávajú negatívne pocity než tie kladné, preto platí, že nízka kvalita vedie k nižšiemu predaju, a z toho vyplývajú nižšie zisky organizácie. Často býva pripomínané, že kvalitu si zákazník pamätá dlho potom, čo cenu už zabudol. (Frame, 2000).

Vysoká kvalita môže tiež znižovať prevádzkové náklady. Môže znížiť odpad vo forme zmetkov alebo opráv, čo v preklade znamená menej času (a tým samozrejme aj finančných prostriedkov), ktorý je venovaný na kontrolu kvality a jej testovanie. Keď sú zákazníci spokojní s tovarom alebo službou, tak dochádza k menšiemu počtu sťažností, takže v konečnom dôsledku sú nižšie náklady na servisné služby.

Stručne povedané, vysoká úroveň kvality má byť imperatívnou požiadavkou pre každú organizáciu, bez ohľadu na to, aký tovar alebo služby táto organizácia vytvára a bez ohľadu na to, či pôsobí vo verejnom alebo súkromnom sektore.

## 1.2. Kvalita a jej charakteristiky

Väčšina ľudí súhlasí s tým, že kvalita je veľmi dôležitá vec. Mnohé organizácie sa samé prezentujú ako organizácie kvalitné, vždy poukazujú na kvalitu svojich výrobkov a služieb. Môžeme sa oprávnene pýtať, prečo teda dochádza k tomu, že zákazníci často zisťujú, že nedostali takú kvalitu akú chceli. Jedným z mnohých dôvodov je aj to, že slovo kvalita môže mať úplne odlišný význam z pohľadu zákazníka a predajcu.

Garvin (1988) tvrdí, že každá definícia kvality bude založená na jednom z nasledujúcich východiskových prístupov, ktoré považujú kvalitu za:

- *Vnímavú.* Tento prístup je založený na vnímaní kvality ako prirodzenej dokonalosti. Kvalita je niečo, čo spoznáte na prvý pohľad. Takáto kvalita je rozpoznateľná pohľadom, dotykom a podobne.
- *Podloženú výrobkom.* Tento prístup vychádza z tých aspektov kvality výrobku, ktoré sa dajú presne zmerať. Kvalita je vnímaná ako merateľné zhrnutie charakteristík.
- *Závislú od užívateľa.* Tento prístup nazerá na kvalitu z pohľadu zákazníka. Takže je založená na marketingovom pohľade, že zákazníci sa nakoniec rozhodujú na základe použiteľnosti, čo znamená kvalitu. Preto i lacný výrobok môže byť považovaný za výrobok kvalitný.
- *Závislú od prevádzky.* Tento prístup hovorí, že kvalita výrobku alebo služby odráža to, ako zodpovedá špecifikácii. Z tohto pohľadu je dosiahnutá kvalita, ak všetko bolo urobené správne po prvýkrát a bezchybne.
- *Závislú od hodnoty.* Tento prístup mení prístup závislý od užívateľa zavedením pojmov náklady alebo cena. Kvalita sa tu považuje za rovnocennú najlepšej hodnote peňazí.

Tieto prístupy sú založené na úplne odlišnom chápaní kvality, ktoré môžu viesť k úplne odlišným činnostiam uskutočňovaných pri riadení kvality. Každý z týchto piatich prístupov môže vyvolať vlastné problémy, ktoré sú závislé od množstva nehmotných faktorov a od posúdenia jednotlivcov, čo je veľmi subjektívne hodnotenie. Prístup *podložený výrobkom* môže viesť k prehnanej koncentrácii na to, čo napr. návrhári pokladajú za atribúty špičkového produktu – atribúty, ktoré zákazník nemusí oceniť. A naopak, prístup *závislý od užívateľa* môže viesť k želaniu pokúsiť sa poskytnúť zákazníkovi čokoľvek si praje, bez ohľadu na náklady a bez ohľadu na to, či je organizácia schopná tento stav dlhodobo udržať.

## 1.3. Náklady na kvalitu

Myšlienka merať kvalitu slúži na zdôraznenie úlohy kvality vo finančných činnostiach organizácie, aby sa zdôraznilo manažérom, že to je záležitosť, ktorá si zaslúži ich pozornosť. Podľa mnohých komentátorov, ako je napr. Bank (1992) až 20 – 30 % výnosu organizácie môžu pohltiť náklady na zabezpečenie kvality výrobku. Čísla takto vysoké by si mali zaslúžiť pozornosť. Nanešťastie sa náklady na kvalitu dajú ťažko merať v praxi a neexistuje všeobecne schválený základ, čo zahrnúť. Rady na túto tému ponúka Britský inštitút pre normalizáciu (1990, 1992) (British Standards Institution) a Americká spoločnosť pre kontrolu kvality (1987) (American Society for Quality Control).

Náklady na kvalitu sa dajú kategorizovať do dvoch rozsiahlych celkov: *náklady na prispôsobenie*, ktoré sa dajú najlepšie pochopiť ako náklady na získanie dobrej kvality; a *náklady na neprispôsobenie*, náklady na získanie zlej kvality.

### 1.3.1. Náklady na prispôsobenie

Náklady na prispôsobenie majú dva aspekty: náklady na hodnotenie a náklady na prevenciu.

#### 1.3.1.1. Náklady na hodnotenie

V podstate ide o náklady na kontrolu a s ňou súvisiace činnosti, ktoré nájdu chyby vo všetkých fázach procesu výroby výrobku alebo služby tak, aby sa zaistilo, že nakoniec neutrpí zákazník ujmu. Môžu zahŕňať náklady inšpekčných kontrol, vstupných i výstupných materiálov, a dokonca i náklady na posudzovanie a schvaľovanie dodávateľov. Základnou predstavou je skutočnosť, že k chybám dochádza – čo je možné považovať za porazenecký prístup. I keď to zahŕňa náklady na kontrolu, či sú výrobky alebo služby v poriadku, podvedome môžu ľudia vyhľadávať veci, ktoré sa pokazili. (Frame, 2000)

#### 1.3.1.2. Náklady na prevenciu

Tieto náklady súvisia s návrhom, realizáciou a udržovaním systému riadenia kvality, aby sa predišlo problémom s kvalitou. Organizácia i riadiaci pracovníci sa pokúšajú vytvoriť kvalitné prostredie vytvorením noriem, systémov kvality a školeniami zamestnancov tak, aby sa eliminovali možné problémy. V mnohých ohľadoch sú náklady na prevenciu cenou za to, že sa vec podarí po prvýkrát správne. (Frame, 2000)

### **1.3.2. Cena nedostatočného prispôsobenia**

Náklady sa na nedostatočné prispôsobenie hodnotia ako náklady vnútorného zlyhania a náklady vonkajšieho zlyhania. K tým pridávame náklady na prekročenie požiadaviek.

#### **1.3.2.1. Náklady vnútorného zlyhania**

Tieto náklady vznikajú, keď sa nepodarí dosiahnuť pri práci požadované normy. Zahŕňajú náklady na stornovanie chybných prác, opakovanie práce so snahou dosiahnuť správny výsledok po druhýkrát a kontrolu novo vykonanej práce. Pre mnohých manažérov je to často duševne zničujúca práca, pretože to môže tiež zahŕňať znižovanie ceny položiek, čiže realizovať ich za nižšie ceny. Niektorí manažéri idú dokonca tak ďaleko, že kumulujú zásoby surovín navyše, a tým vytvárajú rezervu pre prípad nízkej kvality v systéme. Do týchto nákladov sa dajú pridať čas a náklady na zastavenie práce a návrat k predtým dokončenej, ale odmietnutej práci.

#### **1.3.2.2. Náklady vonkajšieho zlyhania**

Tieto náklady vzniknú, keď nekvalitný výrobok alebo služby dostane zákazník. Vlastne ide o výrobky alebo služby, ktoré prekážnu sieťou, ktorou sa im podarí prejsť bez kontroly. Manažéri nachádzajúci sa v tejto situácii opravujú alebo nahrádzajú výrobky alebo poskytujú nové služby, plytvajú tak zdrojmi pracovnej sily na riešenie reklamácií, a niekedy sa vzdávajú platby od koncového užívateľa, pokiaľ nie je dosiahnutá požadovaná kvalita. Tento scenár môže dokonca zahŕňať i súdny spor.

#### **1.3.2.3. Náklady na kvalitu vyššiu než sú požiadavky zákazníkov**

Ak je kvalita založená na snahe vyhovieť požiadavkám zákazníka, je možné si predstaviť situáciu, pri ktorej špecifikácia výrobku presahuje požiadavky zákazníkov, najmä ak má výrobok vlastnosti, ktoré zákazník nedocení. V takomto prípade poniesie náklady na kvalitu za prekročenie požiadaviek zákazníkov organizácia. V niektorých prípadoch sa však tieto náklady môžu kompenzovať, keď zákazníci začnú dané vlastnosti doceňovať. Dobrým príkladom sú airbagy a bočná ochrana proti nárazu, ktoré zaviedol automobilový priemysel. Napriek tomu, že ich v prvej fáze zákazníci nedocenili, verejná mienka sa zmenila vďaka účinným informačným kampaniam a vlastným skúsenostiam užívateľov.

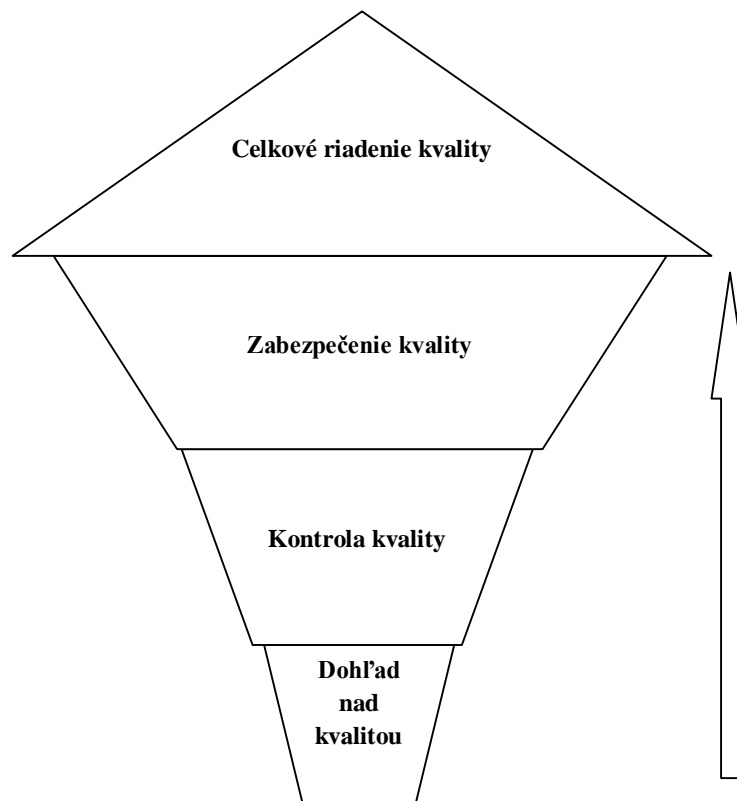
Tradičný pohľad na náklady na kvalitu poníma náklady na prispôsobenie a nedostatočné prispôsobenie ako na kompromis. Moderný pohľad na kvalitu odmieta kompromis a požaduje stále zlepšovanie, prístup, pri ktorom sa uvažuje s výdavkami na prevenciu porúch za účelom zníženia celkových nákladov na kvalitu.

## 1.4. Modely riadenia kvality

Celkové riadenie kvality (TQM) a Systém riadenia kvality (QMS) možno považovať za rozvinutie počiatkových prístupov ku kvalite. Dale a Cooper (1992) rozlišujú vo vývoji kvalitatívnej praxe štyri stupne:

1. dohľad nad kvalitou,
2. kontrola kvality,
3. zabezpečenie kvality,
4. TQM.

Tieto štyri stupne vo vývoji kvality nie sú úplne oddeliteľné, je však treba na ne pozerat' ako na kontinuum. Dosahovanie kvality je trvalá úloha. Ďalej treba pripomenúť, že sa vzájomne nevyklučujú. Skôr sa každý stupeň postaví na ten predchádzajúci tak, ako sa rozširuje chápanie a obsah kvality.



Obr. 1

[Rozšírený obsah kvality (Dale a Cooper, 1992)]

### **1.4.1. Dohľad nad kvalitou**

Ten primárne súvisí s testovaním a kontrolou hotového tovaru. Jeho povaha je čisto následná, obyčajne používa špecializovaného inšpektora kvality kontrolujúceho výkon pracovníkov, má malý alebo žiadny význam pre prevenciu chýb. Hotové produkty sú buď prijaté na predaj, alebo zamietnuté. Odmietnuté produkty môžu byť predávané ako druhá trieda, za znížené ceny, alebo vrátené do výrobného procesu k prepracovaniu, či zošrotované. Pri 100 % inšpekcii je možné, že sa chybné produkty dostanú do odbytu v dôsledku chybného ľudského faktoru medzi inšpektormi. Nešťastným ďalším krokom je, že akonáhle sa raz objaví zlá kvalita, často sa hľadá vinník. V dôsledku toho sa stáva, že personál sa v procese výroby dokonca snaží skryť chyby. Tento prístup pôvodne vznikol vo výrobnom procese a je nemožné ho použiť pri prevádzkovaní služieb.

### **1.4.2. Kontrola a zabezpečenie kvality**

Kontrola kvality je v mnohých aspektoch nadstavbou nad dohľadom nad kvalitou. Na dosiahnutie účinnejšej kontroly sa používajú určité štatistické techniky, a tiež sa využíva spätná väzba. Údaje z inšpekcii budú použité na zistenie príčin všetkých chýb a na uľahčenie nápravných opatrení. Hlavnou inováciou v kontrole kvality je snaha kontrolovať výrobný proces.

Pravdepodobne bude vyhotovený návod na dosiahnutie kvality s podrobným popisom, ako by mal byť proces prevádzkovaný. Štatistické metódy budú pravdepodobne využité na sledovanie efektivity procesu.

Pri zabezpečení kvality sa zameriavame na aktívne zabránenie problémov tým, že ich vyhľadáme a bojujeme s ich príčinou. Zabezpečenie kvality stavia na následných prístupoch a pritom zavádza komplexnejší systém, ktorý zahŕňa nákup surovín od tých dodávateľov, ktorí sami praktizujú zabezpečovanie kvality a odber vzoriek a ktorí prísne kontrolujú výrobné procesy.

Nástroje plánovania kvality budú pravdepodobne použité v snahe predvídať problémy ešte predtým, než nastanú, a prijímať preventívne opatrenia. Koná sa to s vedomím, že náklady na prevenciu sú uprednostňované pred nákladmi na zaobchádzanie s nekvalitnými výrobkami, a to i napriek tomu, že by to znamenalo zmenu procesu alebo výrobkov.



### **1.4.3. Celkové riadenie kvality**

Prenáša význam z obyčajného uplatňovania nástrojov a techník na zmenu postojov. Snahou TQM je vštepiť záväzok kvality do vedomia a hodnôt každého jednotlivca v organizácii. V takom prostredí sa každý snaží nielen vyhovieť požiadavkám zákazníkov, ale prekročiť ich očakávania. TQM nemá predpísanú jedinú najlepšiu cestu, ako postupovať, ale je skôr filozofiou založenou na silnej viere v trvalé zlepšovanie, ktoré nazerá na kvalitu z pohľadu zákazníka a ako na zdroj konkurenčných výhod a dokonalého prevedenia.

Bovée a Thill (1992) zachytili jeho podstatu v definícii:

*„TQM je organizačná filozofia založená na presadzovaní kvality a riadiacich praktík ktoré vedú k celkovej kvalite.“*

#### **1.4.3.1. „T“ ako Total, celkové, úplné**

TQM priznáva, že dosahovanie kvality znamená niečo pre všetky organizácie: oslovuje každého a všetko, čo je v organizácii. Je teda celkové. TQM prijíma názor, že všetky časti organizácie a všetci jej zamestnanci môžu kvalitu ovplyvniť. Aj keď chyby tých, ktorí sú v priamom kontakte so zákazníkmi, je možno ľahšie rozpoznať, chyby tých, ktorí hrajú len nepriamu rolu, tiež uberajú na kvalite. Napríklad zákazníkovi môže roztrpieť škaredý dizajn výrobku alebo chyba úradníka môže mať za následok rozhnevaného zákazníka, ak po nej nasledovala nesprávna fakturácia.

TQM má k organizáciám skutočne systémový prístup. Je založený na presvedčení, že kvalitu dosiahneme jedine vtedy, keď zainteresujeme všetkých zamestnancov a zahrnieme všetky činnosti v organizácii.

#### **1.4.3.2. „Q“ ako Quality, kvalita**

Aby sme kvalitu videli očami zákazníkov a aby sme prekonalí ich očakávania, musíme najprv poznať, čo naši zákazníci vlastne chcú. Musí byť vytváranie vzťahov so zákazníkmi a musí byť snaha byť k nim čo najbližšie, aby sa pochopili ich očakávania. TQM preto zdôrazňuje významnú úlohu, ktorú hrajú všetci, ktorí priamo komunikujú so zákazníkom, tí ktorí poskytujú predaj, služby. TQM má riešenie aj pre vzdialených zákazníkov. V ňom je každý zamestnanec organizácie, bez ohľadu na to, kde v nej pracuje, považovaný za článok, a táto reťaz nakoniec vedie k externému zákazníkovi. Zjednodušene povedané, ak sa kvalita maximalizuje

pri pohybe výrobku alebo služby po tomto reťazci, potom sú externí zákazníci skutočne uspokojení.

Aby tento koncept fungoval v praxi, je životne dôležitá správna komunikácia vo vnútri organizácie. Tu nie je miesto pre vnútorné bariéry vo vnútri oddelenia ani pre žabo-myšie vojny. TQM jednoducho nemôže pracovať v atmosfére oni a my.

### **1.4.3.3. „M“ ako – Managment, manažment – riadenie**

Kvalita je vždy na vrchole agendy manažmentu a je problémom, ktorý vyžaduje vedenie zo strany najvyššie postavených osôb v rámci organizácie. Nedostatok záujmu najvyšších riadiacich pracovníkov je pokladaný za najvýraznejšiu bariéru pri dosahovaní úspešnej realizácie TQM. V TQM potrebuje najvyššie vedenie pre svoju organizáciu pripraviť písomnú stratégiu, ktorá:

- vyjasní všeobecné a dlhodobé ciele jej TQM,
- definuje, ako TQM vyhovuje cieľom a stratégii spoločnosti,
- popisuje činnosti potrebné pre realizáciu TQM,
- stanoví zdroje potrebné pre jeho realizáciu.

TQM musí byť riadená manažmentom, nemal by tu manažment dominovať. To vyžaduje úplné a úprimné nasadenie zo strany zamestnancov organizácie. Môže to mať formu okruhov na zabezpečenie kvality alebo iných skupinových zlepšovateľských tímov. Takmer určite to podnikti pracujúcich, aby uskutočňovali vlastnú kontrolu, ale manažéri nemôžu predpokladať, že sú zamestnanci schopní také úlohy určite prevziať. Sú tu potrebné školenia o využívaní príslušných nástrojov a techník zlepšujúcich kvalitu a riešiacich problémy (grafy kontrol, diagramy príčiny a účinku, Paretovu analýzu a pod.). (Frame, 2000)

Úspešné zavedenie TQM vyžaduje podpornú organizačnú kultúru, kultúru kvality. Ma veľký význam učiť sa z chýb a zabrániť rozdeľovaniu viny. V tejto kultúre preberá zodpovednosť za zvyšovanie kvality každý, aj prostredie však môže byť vybudované len na vzájomnej dôvere, s takou formou riadenia, ktorá nie je závislá od obviňovaní a strachu. (Edwards, 2000)

## 1.5. Systémy riadenia kvality

Systémy riadenia kvality (quality management systems – QMS) vám môžu umožniť uviesť prístup TQM do praxe. QMS ponúka systematický prístup k riadeniu kvality.

Oakland (1989) definuje systém riadenia kvality ako:

*„súbor komponentov, ako je organizačná štruktúra, zodpovednosť, postupy, procesy a zdroje na uplatňovanie kvality.“*

Pripomína, že dobrý súbor by mal:

- byť písomným plánom,
- zabezpečovať, aby boli splnené požiadavky zákazníkov,
- zabezpečovať, aby boli uspokojené potreby organizácie,
- platiť pre organizáciu, a ovplyvňovať všetky jej činnosti.

### 1.5.1. Systém riadenia kvality série ISO 9000

Séria ISO 9000 je súbor celosvetových noriem, ktoré ponúkajú rámec, na ktorom organizácie každého druhu môžu stavať systémy riadenia kvality. Norma pochádza z Británie ako BS 5750, po prvýkrát bola zverejnená v roku 1979. Väčšina krajín má svoj vlastný normovací ekvivalent k sérii ISO 9000. Napríklad Belgicko má NBN X50 a Švédsko SS-ISO 9000. Automobilový priemysel má napríklad QS-9000.

Zjednodušene povedané, ISO 9000 vyžaduje, aby organizácie vyjadrili, čo robia, a robili, čo povedali. Organizácie vyjadria, čo robia tým, že podrobne uvedú všetky svoje prevádzkové postupy, vysvetlia v manuáloch kvality, ako je kvalita zaznamenávaná a kontrolovaná. Potom musia preukázať, že robia, čo povedali tým, že prevádzkujú svoje systémy kvality.

Aby bolo organizácii udelené osvedčenie podľa ISO 9000, musí byť systém kvality organizácie vyhodnotený a schválený nezávislými audítormi. Audítori vykonajú inšpekciu celej organizácie, aby zistili, či to čo je napísané sa uskutočňuje v praxi. Ak sa nenájdu nejaké veľké rozpory, organizácia dostane osvedčenie, že vyhovela podmienkam. Ďalšie inšpekcie budú uskutočnené každých šesť mesiacov, aby zhodnotili, či organizácia dodržiava predpisy. Ak nedodržiava, tak je možné certifikát odobrať.

#### 1.5.1.1. Výhody certifikácie podľa ISO 9000

Výhodou každej normy je, že poskytuje ako dodávateľom, tak zákazníkom istotu, že budú presne vedieť, čo schvaľujú. Kupujúci vedia, že dodávateľ registrovaný v systéme ISO 9000 má

zavedený systém kvality uznávanej normy. Dodávatelia môžu s dôverou očakávať, že ich zákazníci nebudú zavádzať svoje vlastné systémy. Prevádzkou podľa noriem série ISO 9000 by mal dodávateľ fungovať efektívnejšie a získať výhody v nákladoch, ktoré plynú zo zvýšenej kvality. Vlastníctvo certifikátu podľa ISO 9000 poskytuje organizácii marketingové výhody. Certifikát ISO 9000 sa dá použiť, aby ste zlepšili imidž organizácie a ukázali súčasným zákazníkom, že organizácia berie kvalitu vážne.

### 1.5.1.2. Kritika ISO 9000

Najčastejšie kritiky ISO 9000 sú tieto:

- Je byrokratická. Proces počiatočnej certifikácie vyžaduje zdĺhavú prípravu nevyhnutného manuálu kvality a inej dokumentácie. Je to veľké bremeno hlavne pre tie organizácie, ktoré doteraz takýto systém neprevádzkovali.
- Je drahá. Náklady na zavedenie ISO 9000 zahŕňajú poplatky certifikačnému orgánu a za prácu personálu, ktorý pripravuje pomocné práce pre hodnotenie. Ďalej sú tu trvalé náklady na prevádzku systému, vrátane pokračujúcich registračných poplatkov. Certifikačné poplatky závisia od veľkosti organizácie, ale pohybujú sa v tisíckach eur ročne.
- Nezaručuje kvalitu výrobku. ISO 9000 sama o sebe nevyžaduje, aby organizácia vytvorila nejakú zvláštnu normu kvality svojich výrobkov alebo služieb. Základom normy ISO 9000 samozrejme je, že organizácia môže stanoviť normu akú chce. To priviedlo riaditeľov Motoroly k sarkastickej poznámke, že môžu začať vyrábať záchranné vesty z betónu a norma bude stále registrovaná (Bicheno, 1998).
- Nie je vhodná pre organizácie poskytujúce služby. Norma ISO 9000 bola pravdepodobne vytvorená s ohľadom pre výrobné organizácie. ISO 9000 používa jazyk a pojmy tých, ktorí vyrábajú hmotné výrobky, než tých, ktorí poskytujú služby. Zavedenie *ISO 9000: Časť 2* obsahuje špecifický návod pre organizácie poskytujúce služby, to síce pomohlo, ale norma je stále použiteľná skôr pre výrobu.
- Nevyžaduje kvalitu samu o sebe. Zámerom ISO 9000 je zabezpečiť, aby organizácie dosiahli súlad so špecifikáciou. Snaží sa dosiahnuť stanovené normy viac, než tieto normy zlepšiť. Niektoré organizácie cynicky používali akreditácie série ISO 9000 ako marketingové taktiky viac, ako základ ku zlepšovaniu svojho kvalitného konania.

## 1.6. Rozdiely medzi TQM a ISO 9000

	TQM	ISO 9000
<b>Popis</b>	Stratégia trvalých zlepšení vo všetkých činnostiach organizácie tým, že sú zapojení všetci zamestnanci. Je založená na viere, že kvalita môže zabezpečiť konkurenčné výhody.	Norma, zabezpečujúca zákazníkovi, že organizácia môže dosiahnuť garantovanú úroveň kvality.
<b>Charakteristika</b>	Systémová: porovnávací prístup zahŕňajúci všetky aktivity a všetkých zamestnancov.	Systémová: metodický a systémový prístup ku kvalite.
<b>Hnacia sila</b>	Ľudia.	Postupy.
<b>Ciele</b>	Trvalo zlepšovať kvalitu a uspokojovať zákazníkov.	Získať certifikát a súlad so špecifikáciou.
<b>Kultúra</b>	Trvalé zvyšovanie kvality tým, že do riešenia problému a do inovácie je zahrnutý každý v rámci celej organizácie.	Lipnutie na písomných postupoch.

Môžu byť metódy TQM a QMS zlučiteľné? TQM sa prednostne zaoberá zmenou postojov, ale samo o sebe sa možno spolieha na jednoduché rady. V kombinácii s QMS, čo je napr. ISO 9000, môže byť TQM efektívnejšie tým, že vedie k žiaducim zmenám v správaní celej organizácie.

## 1.7. Zisťovanie kvality

Aby sme niečo mohli riadiť, musí existovať komplexná analýza, to je základný princíp riadenia. To prináša veľmi reálny problém riadenia kvality. Existujú rôzne chápania pojmu kvalita, takže neexistuje súlad v názoroch, čo je treba analyzovať, merať. Existujú tri použiteľné meradlá a každé z nich je založené na inej definícii kvality.

- *Finančné meradlá.* Tie sú založené na pojme nákladov na kvalitu. Tvrdí sa, že meranie kvality vo všeobecnom jazyku financií je dostupné všetkým riadiacim pracovníkom. Kvalitu pevne uvádza do širšej obchodnej agendy v rámci organizácie a umožňuje, aby rozhodovanie o kvalite boli prijímané objektívne zvažovaním

nákladov a prínosu vo finančných pojmoch. Neexistuje všeobecne prijímaný základ pre meranie nákladov na kvalitu a každopádne je každý účtovný systém založený na sérii manažérskych rozhodnutí (o tom, kam vložiť fixné náklady a réžiu, akú použiť amortizačnú metódu atď.). (Frame, 2000)

- *Prevádzkové meradlá.* Bývajú založené na definíciách kvality – v súlade so špecifikáciou. Tieto meradlá je ľahšie použiť vo výrobných postupoch, v ktorých výrobky a procesy použité na ich výrobu sú pomerne zreteľné. Hmotné znaky výrobkov sa dajú presne merať a z hľadiska ich výkonnosti sa dajú otestovať. Výkonnosť výrobného procesu je tiež merateľná, napr. stanovením úrovne počtu chýb alebo vyrobených zmätkov. Kde ide o veľké množstvo, môže byť vhodné použiť štatistické metódy, ako sú odbery vzoriek pri príjme a kontrolné diagramy štatistického procesu. Kontrolné diagramy štatistického procesu sa používajú na sledovanie realizácie procesu kontrolou jeho výstupu v pravidelných intervaloch. Výsledky sa dajú použiť nielen na potvrdenie toho, či je súčasný výstup v rámci povolenej tolerancie, ale tiež aby upozornili na pravdepodobné problémy a tým na potrebu prevencie. (Frame, 2000)
- *Zákaznícke meradlá.* Ide o meradlá, ktoré sa opierajú o prístup ku kvalite založený ne užívateľovi alebo na hodnote. Sú typicky založené na úsilí merať stupeň spokojnosti zákazníka. To je možné použitím formulárov na spätnú väzbu, ktoré sú používané v hoteloch, reštauráciách, na letiskách atď. Alternatívne môžu zákazníkom klásť otázky zamestnanci organizácie alebo nezávislí prieskumníci trhu, alebo môžu byť použité diskusné skupiny a podobne. Zákaznícke meradlá majú tendenciu byť dominujúcimi v servisných organizáciách. Vzhľadom k nehmotnej povahe väčšiny služieb je to pravdepodobne nevyhnutné i žiaduce. Tento prístup vyžaduje, aby kvalita bola definovaná najmä z pohľadu zákazníka, a preto je potrebné, aby bola viazaná na ich vnímanie. Ale takýto prístup môže viesť iba k analýze zlyhaní s minimálnym, alebo i žiadnym vplyvom na dosiahnutie úspešných situácií. Tento prístup sa dá aplikovať rovnako dobre u interných i externých zákazníkov. (Frame, 2000)

Použitím akejkoľvek metódy je stále potrebné vedieť, prečo sa zisťovanie vykonáva a čo bude urobené výsledkom. Zisťovanie je užitočné vtedy, keď je využité pri

porovnávaní. To vyžaduje určitý druh normy alebo cieľ, s ktorým sa súčasná výkonnosť porovnáva, prípadne hľadania nových riešení výroby alebo poskytovaním služieb.

## 1.8 Požiadavky zákazníka

Kúpiť výrobok alebo službu môže byť považované za proces riešenia problému alebo splnenia želania, pričom zákazníci sa snažia zladit' jeho vlastnosti so svojimi potrebami alebo želaniami. V tomto procese si prezerajú dostupné výrobky, ktoré hľadajú. Bank (1992) poukazuje na päť prvkov, ktoré zákazníci pri posudzovaní kvality berú do úvahy. Môžeme ich vyjadriť v nasledujúcich bodoch:

- *v špecifikácií:* Čo môžem očakávať, ak si kúpim alebo ak budem používať tento produkt? Špecifikácia by mala umožniť potenciálnym zákazníkom určiť, či je produkt schopný vyhovieť ich potrebám.

- *v prispôsobení:* Je reálne to, čo očakávam? Každý nedostatok v prispôsobení ku špecifikácii musí viesť k nespokojnosti.

- *v spoľahlivosti:* Bude to, čo očakávam, pokračovať? Zrozumiteľne povedané, zákazníci kladne hodnotia automobil, ktorý vždy naštartuje po prvýkrát.

- *v dodávke:* Kedy to môžem mať? Je dôležité rozlišovať medzi dvomi aspektmi dodávky: dostupnosťou a spoľahlivosťou. O dostupnosť ide, keď je produkt pre zákazníka pripravený. Spoľahlivosť znamená dodržanie dátumu dodávky, ktorý bol dohodnutý.

- *v cene:* Koľko musím zaplatiť? Nákup je vlastne výmena, pri ktorej zákazník dostáva výrobky alebo služby a za ne ponúka nejakú inú hodnotu. Zákazníci budú spokojní, ak sa cena, ktorú zaplatia, či už v peniazoch, alebo nejakou inou formou, bude rovnať hodnote, ktorú prisudzujú výrobku alebo službe.

Zákazníci budú mať pravdepodobne rôzne očakávania, dokonca i u rovnakého výrobku alebo služby, a to môže byť dôvodom ťažkostí pre poskytovateľa. Zákazníci tiež môžu vnímať rovnaký výrobok alebo službu úplne odlišne. V niektorých prípadoch možno nie sú zákazníci schopní zväžiť technické aspekty špecifikácie výrobku alebo služby.

Nedostatky v kvalite pravdepodobne vzniknú, keď existuje významný rozdiel medzi tým, čo zákazníci očakávajú, a tým, čo dostali. Ak existujú tieto rozdiely, vedú takmer

určite k nespokojnosti. Je treba vysloviť jedno varovanie: nie je možné povedať, že sa zákazníci za všetkých okolností rozhodnú pre výrobok alebo službu, ktorá má zjavne vynikajúcu kvalitu. Niekedy sa zákazníci tejto kvality vzdávajú, aby ušetrili alebo kupujú jednoduchšie výrobky z environmentálnych dôvodov.



## 2. Cieľ práce

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť kvalitu poskytovaných služieb na základe spokojnosti zákazníka, ktorú poskytuje vzdelávacia inštitúcia autoškola Akadémia. Preto je potrebné vypracovať metodiku prieskumu a vykonať samotný prieskum spokojnosti.

Cieľ práce si vyžaduje:

- vytvoriť dotazník hodnotenia spokojnosti zákazníka,
- vykonať samotný prieskum spokojnosti,
- zozbierané údaje spracovať a vyhodnotiť,
- navrhnúť možné riešenia na zlepšenie poskytovaných služieb.

### **3. Metodika práce**

#### **3.1. Práca s dotazníkom**

Dotazník, ktorý je uvedený v prílohe, slúži na prieskum spokojnosti zákazníka vo vzdelávacej inštitúcii autoškola Akadémia, ktorá sídli na Technickej fakulte SPU v Nitre. Dotazník je využívaný na nepriamy kontakt so zákazníkom. Je rozdelený na dva okruhy otázok s dvomi rôznymi formami hodnotenia. Prvý okruh sa skladá z otázok, na ktoré zákazník odpovedá bodovým ohodnotením. Toto ohodnotenie sa klasifikuje 1 až 10 bodmi, pričom 1 bod znamená nespokojnosť a 10 bodov znamená úplnú spokojnosť zákazníka. Druhá časť dotazníka resp. druhý okruh je tvorený otázkami, ktorého odpovede sú zákazníkmi prezentované slovne.

Obidva okruhy sa ďalej spracujú formou grafu. Zákazníci, ktorí na niektorú otázku, kde majú napísať bodové ohodnotenie alebo odpovedať vlastnými slovami, neodpovedia, tak táto ich kvázi odpoveď nebude zarátaná a ďalej spracovaná. Dotazník bude anonymný.

#### **3.2. Tvorba otázok**

Otázky, nachádzajúce sa v dotazníku, odzrkadľujú pocity a skúsenosti zákazníkov. Počet otázok je 18, čo je optimálny počet pre objektívne zhodnotenie samotnej spokojnosti zákazníka. Formulácia otázok je jednoduchá, bez zbytočne dlhých súvetí a odborných výrazov tak, aby boli vhodné a zrozumiteľné cieľovej skupine.

#### **3.3. Vyhodnotenie odpovedí v dotazníkoch**

Jednotlivé odpovede na otázky v dotazníkoch sa sumarizujú do podskupín, kde každá podskupina obsahuje vždy rovnakú otázku v rámci všetkých dostupných dotazníkov. Každá z týchto podskupín sa vyhodnotí samostatne a pre každú z týchto kumulovaných otázok (združených v podskupinách) sa vytvorí grafické zobrazenie. Metódou hodnotenia uvedených podskupín je aritmetický priemer (pre otázky s bodovým ohodnotením) a podľa týmto spôsobom získaného priemeru sa stanoví percentuálne vyhodnotenie každej otázky (v rámci uvedených podskupín). Ďalším krokom sa percentuálne vyhodnotenie zaradi do tabuľky spokojnosti zákazníka, ktorá je prezentovaná v Tab. 1 „*Spokojnosť zákazníka*“.

Hodnotenie slovných odpovedí na otázky je do značnej miery subjektívne. Je nemožné ich prezentovať v rámci kompletného percentuálneho zhodnotenia spokojnosti zákazníkov a je

zrejme, že iba dokresľujú a podrobnejšie zobrazujú reálny stav 'spokojnosti zákazníka' prieskumu.

Tab. 1  
[Spokojnosť zákazníka]

0 – 40 %	Totálne nespokojný zákazník
40 – 60 %	Menej spokojný zákazník s vážnymi výhradami
60 – 80 %	Priemerne spokojný zákazník
80 – 90 %	Spokojný zákazník s menšími výhradami
90 – 100 %	Veľmi spokojný zákazník

### 3.4. Návrhy na zlepšovanie poskytovaných služieb

Na základe získaných údajov z dotazníkov môžu hypoteticky nastať dve diametrálne rozdielne skutočnosti. Pri viac ako 95% spokojnosti zákazníkov zlepšenie služieb sa javí ako nepotrebné, resp. je možné uvažovať iba o službách prakticky nad rámec všeobecne požadovaných zákazníkmi. Percentuálne zhodnotenie pod 95% vyžaduje reálne a konkrétne kroky upravujúce daný stav s praktickým cieľom jeho zlepšenia – konkrétne a potrebné zmeny budú konkretizované pri hodnotení jednotlivých podskupín (viď Vlastná práca).

### 3.5 Zisťovanie asociácie jednotlivých bodov dotazníka

Na základe znenia jednotlivých otázok v dotazníku sa javí relevantným testovanie predpokladu, či existuje závislosť medzi odpoveďami na uvedené otázky. Pozornosť bude venovaná získaným štatistickým znakom (odpoveďami respondentov), ich triedeniu a meraniu asociácie (závislosti). Výsledkom *triedenia* uvedených kvalitatívnych znakov je tzv. **kontingenčná tabuľka** (kvalitatívne znaky označujeme **A**, **B**). Údaje z nej sa následne vyjadria *percentuálne*.

Vlastné testovanie asociácií spočíva v zistení, či existuje medzi kvalitatívnymi znakmi závislosť. To znamená, či môžeme pri výskyte určitých hodnôt znaku A predpokladať s vysokou pravdepodobnosťou výskyt hodnôt znaku B.

$H_0$  : závislosť neexistuje

$H_1$  : závislosť existuje

Podľa Ing. Polákovej (2007) je možné použiť testovacie kritérium:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k \frac{(E-T)^2}{T}, \quad (1)$$

kde:

E – empirické početnosti

T – teoretické početnosti

m – počet riadkov

k – počet stĺpcov

n – celkový počet meraní

$\chi^2$  – vypočítané testovacie kritérium.

Testovacie kritérium má  $\chi^2$  rozdelenie, hladina významnosti  $\alpha$ , stupne voľnosti  $(m-1)*(n-1)$ . Ak je hodnota testovacieho kritéria väčšia ako kritická hodnota, môžeme potvrdiť závislosť medzi znakmi.

### 3.6. Popis otázok v dotazníku

Odpoveďami na dané otázky v dotazníku firma získa samotnú spokojnosť zákazníka, zistí s čím je zákazník najviac spokojný a s čím najmenej. Na základe získaných informácií firma podnikne príslušné kroky.

Otázky v dotazníku:

- **Prečo ste si vybrali práve našu autoškolu?** – zákazník vymenuje niektoré dôvody, ktoré ho viedli k výberu práve tejto autoškoly (*slovná odpoveď*)
- **Čím a prečo je pre Vás naša autoškola zaujímavá?** – v čom zákazník predpokladá pozitíva danej autoškoly (*slovná odpoveď*)
- **Mohli by ste vymenovať aj iné autoškoly v nitrianskom regióne?** – otázka sa zaoberá možnou konkurenciou v regióne (*slovná odpoveď*)
- **Vyhovuje Vám termín (deň, hodina) teoretickej výučby?** – zákazník hodnotí termín teoretickej výučby (*bodové hodnotenie*)
- **Zhodnot'te odbornú úroveň pedagógov podieľajúcich sa na výučbe.** – zákazník subjektívne hodnotí samotné vedomosti, skúsenosti a odbornú spôsobilosť vyučujúcich (*bodové hodnotenie*)
- **Je podľa Vás postačujúci študijný materiál k danému predmetu?** - zákazník zhodnotí, či má dostatok študijného materiálu (*bodové hodnotenie*)

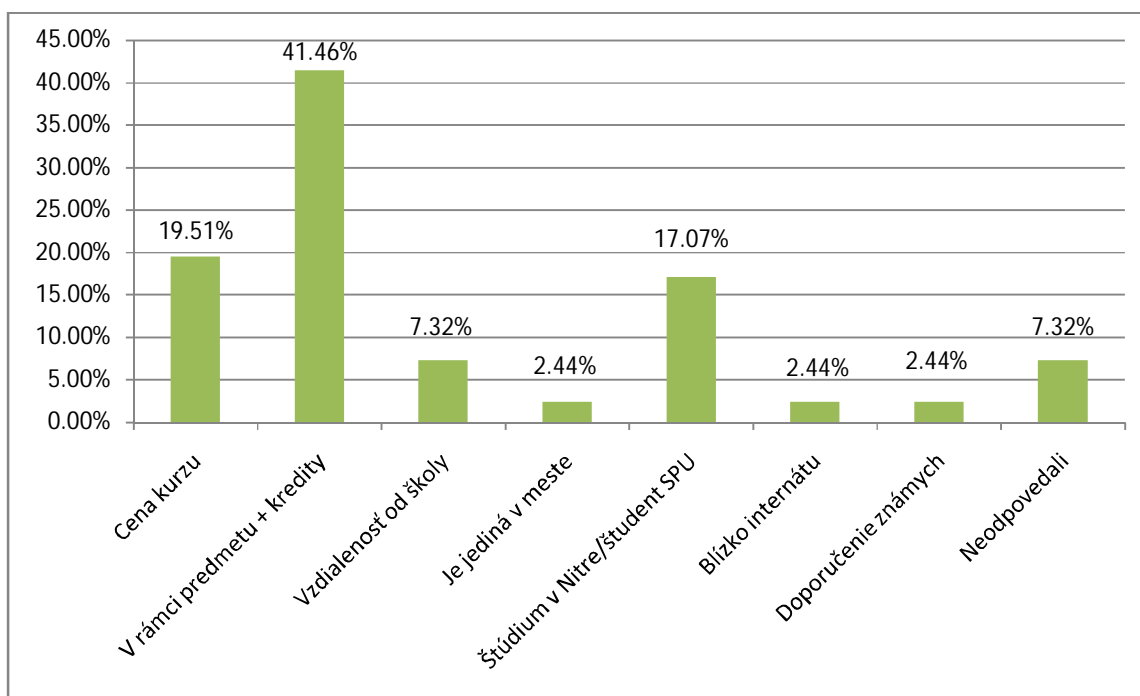
- **Myslíte si, že príslušná hodina rozšírila Vaše vedomosti?** – subjektívny pocit zákazníka ohľadom vlastných vedomostí (*bodové hodnotenie*)
- **Ústretovosť pedagóga riešiť teoretické problémy.** – pri riešení teoretického problému zákazník zhodnotí reakciu pedagóga a vysvetlenie danej problematiky (*bodové hodnotenie*)
- **Technické zabezpečenie výučby.** – subjektívne zhodnotenie učebných pomôcok a celkového poskytovaného vybavenia v príslušnej učebni (*bodové hodnotenie*)
- **Využívate v autoškole trenažér?** – áno / nie.
- **Je dodržaná metodika výučby na trenažéry podľa náročnosti?** – zákazník hodnotí, či sa postupuje pri trenažéroch podľa harmonogramu, príslušných predpisov a pravidiel (*bodové hodnotenie*)
- **Zhodnot'te prístup inštruktora na trenažéry.** – je zhodnotený celkový prístup, správanie a pomoc inštruktora zákazníkovi (*bodové hodnotenie*)
- **Zhodnot'te vozový park autoškoly.** – hodnotená je samotná úroveň automobilov používaných pri výcviku (*bodové hodnotenie*)
- **Myslíte si, že je vhodné kombinovať rôzne typy značiek vozidiel počas výcviku?** – zákazník sa vyjadrí, či mu takéto opatrenie vyhovuje, resp. nevyhovuje (*bodové hodnotenie*)
- **Prístup inštruktorov na trenažéry.** – zákazník hodnotí jednotlivých inštruktorov, ich správanie, jednanie, vedomosti, ochotu pomôcť (*bodové hodnotenie*)
- **Ste spokojný s cenou kurzu autoškoly?** – (*bodové hodnotenie*)
- **Vyhovuje Vám plánovanie jazd od 6.00 ráno do 21.00 večera?** – odpoveď na danú otázku sa týka záťaže zákazníkov, napr. únavy z jazd v skorých ranných či večerných hodinách (*slovná odpoveď*)
- **V ktorom termíne (čase) Vám najviac vyhovuje jazdiť?** – zákazníci označia čas, v ktorom vedia byť maximálne sústredení na riadenie motorového vozidla (*slovná odpoveď*).

## 4. Výsledky práce

V dotazníku bolo hodnotených 18 otázok, z toho 13 sa hodnotilo bodmi a na 5 otázok zákazníci odpovedali slovné. Dotazník bol poskytnutý 30 respondentom. Analýza výsledkov prieskumu nasleduje.

### 4.1. Samotné vyhodnotenie otázok:

#### 1. otázka: *Prečo ste si vybrali práve našu autoškolu?*

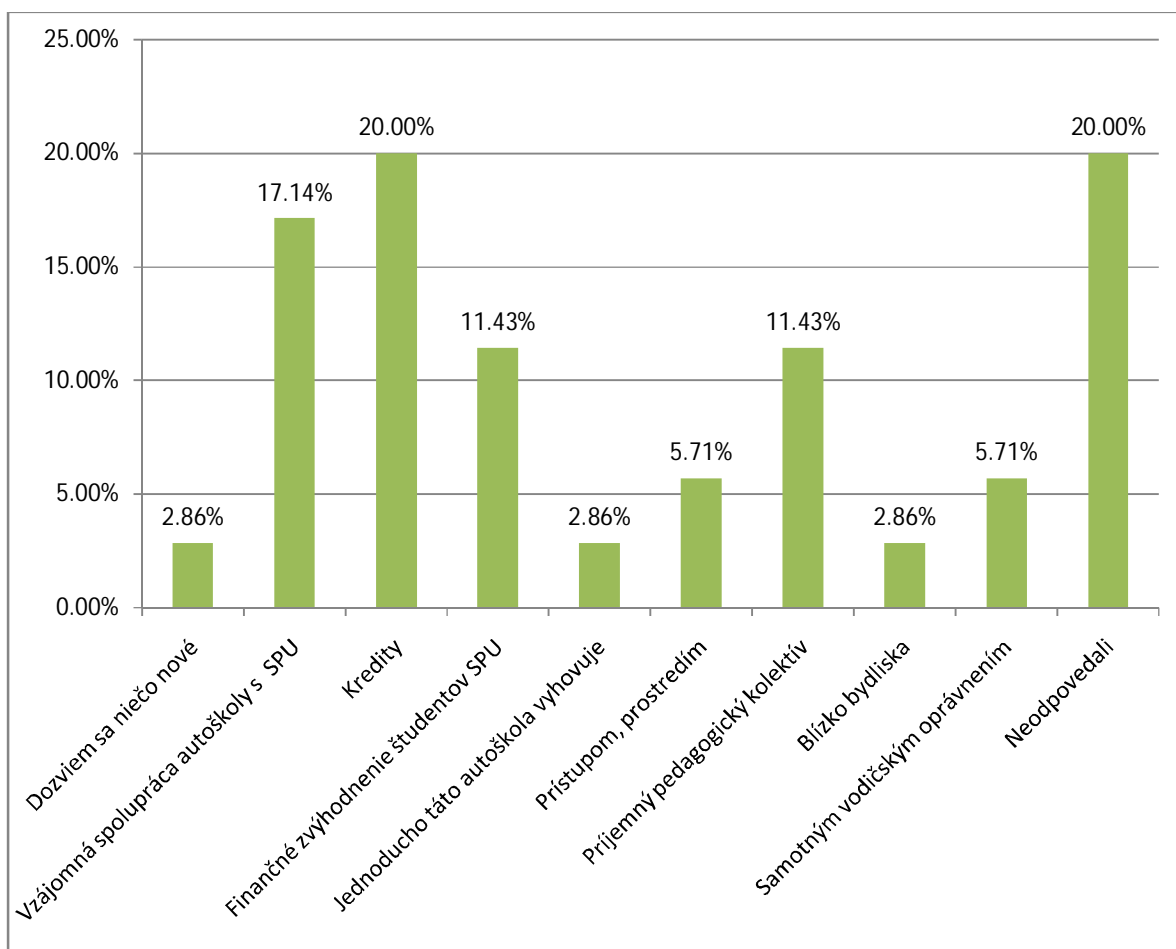


Obr. 2

#### [Dôvod výberu autoškoly Akadémia]

Z grafu jednoznačne vyplýva, že takmer 42% všetkých opýtaných zákazníkov si vybralo autoškolu preto, lebo je v rámci predmetu a z toho vyplývajúce kredíty na univerzite. Ďalším skoro 20% dôvodom bola zľava, ktorú autoškola poskytuje študentom, ktorý sa prihlásia na kurz. Ďalším pádnym dôvodom bolo štúdium v Nitre. Je to pochopiteľné, pretože značná časť zákazníkov (študentov) študuje mimo svojho okresu (kraja) a neustála dochádzka je značne zložitá. Výber autoškoly v mieste štúdia je výhodou. Určité množstvo zákazníkov, v tomto prípade okolo 7,5 %, neodpovedalo na položenú otázku. Príčina sa hľadá dosť zložito, ale vo väčšine prípadoch platí, že opýtaný jednoducho otázku ignoruje.

## 2. otázka: Čím a prečo je pre Vás naša autoškola zaujímavá?

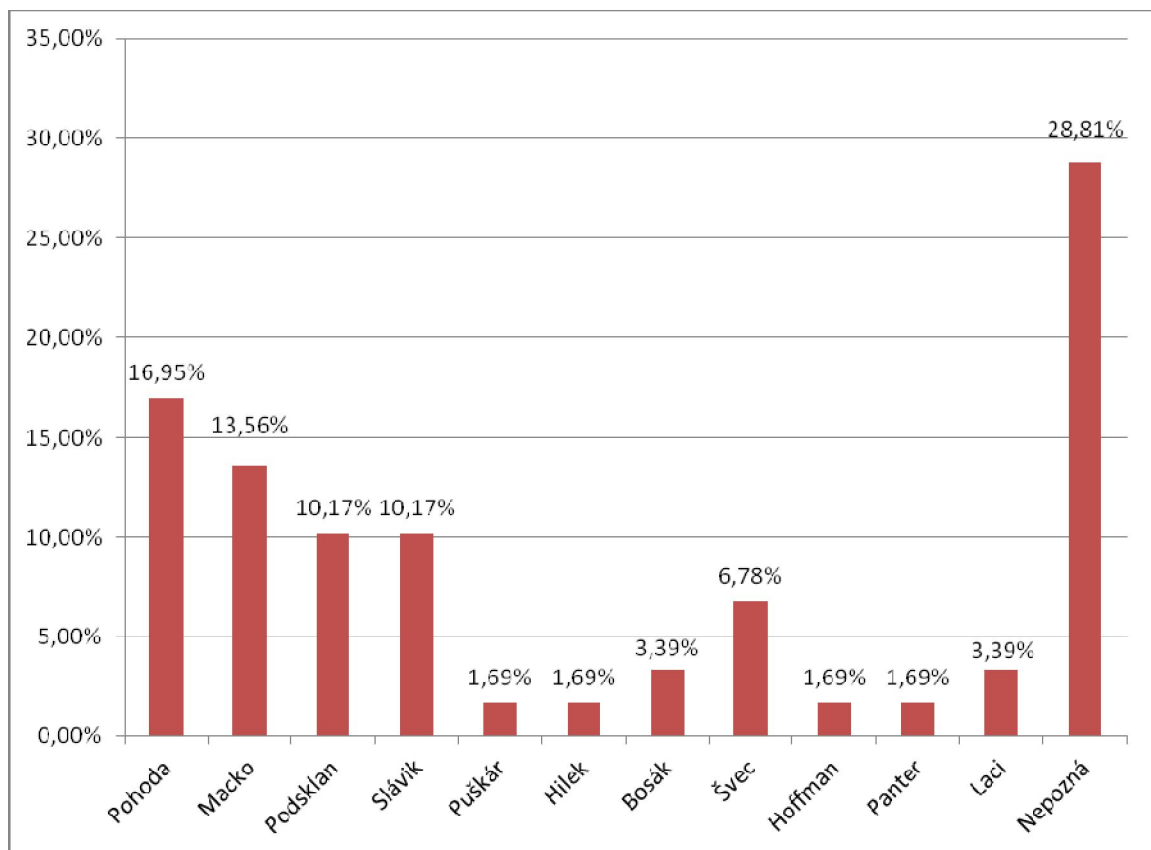


Obr. 3

### [Dôvod rozhodnutia pre autoškolu Akadémie]

Z grafu vyplynul neprekvapujúci výsledok, podobný s výsledkom prvej otázky, a to že 20% opýtaných uviedlo, že autoškola je pre nich zaujímavá hlavne z pohľadu kreditov. Za úspešné zvládnutie výučby dostanú zákazníci vodičské oprávnenie a okrem toho študenti štyri kredity do semestra. Ďalším pozitívnym faktorom pre danú autoškolu je, že 11,43% zákazníkov uviedlo ako odpoveď príjemný pedagogický kolektív. To je veľmi dôležité v rámci vzťahu študent a pedagóg. Je potrebná študentova dôvera a rešpekt k svojmu učiteľovi, samozrejماً je aj spätná väzba pedagóga k študentovi ako k seberovnému. Štvrtou najčastejšou odpoveďou, ktorá sa vyskytuje v grafe, je poskytnutá zľava v autoškole. V dnešnej dobe, ktorá je charakteristická svetovou hospodárskou krízou, je každá úspora vhodná.

**3. otázka:** Mohli by ste vymenovať aj iné autoškoly v nitrianskom regióne? (teda samozrejme ak nejaké poznáte).



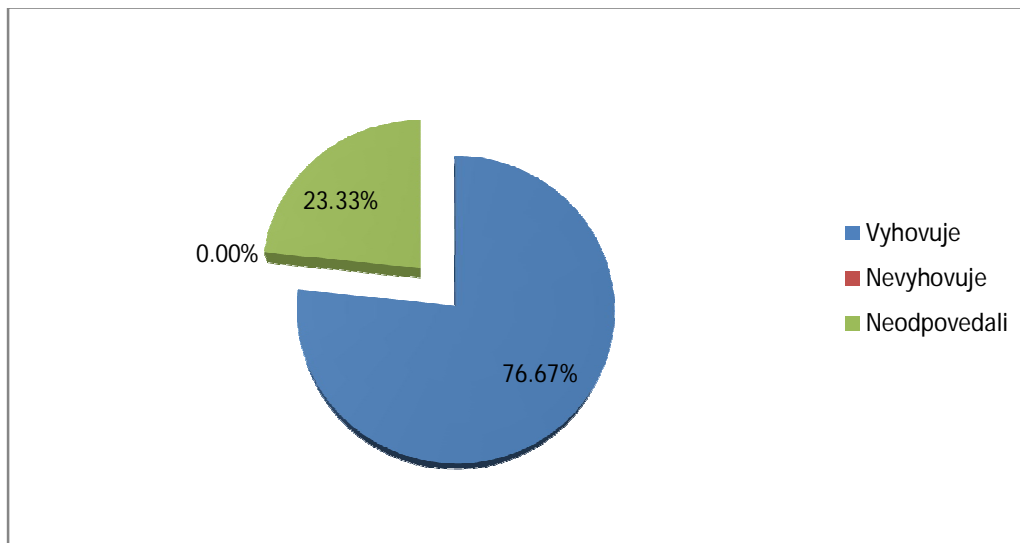
Obr. 4

**[Iné autoškoly v okolí SPU]**

Odpovede respondentov na uvedenú otázku napriek jej zdanlivej neopodstatnenosti poskytujú potrebný prehľad konkurenčného prostredia. Je dôležité, že v množstve iných autoškôl v meste Nitra poskytujúcich relevantné služby sa väčšina študentov (zákazníkov) rozhodla pre autoškolu Akadémia. Z odpovedí na túto otázku kvalita poskytovaných služieb priamo nevyplýva, ale návštevnosť a počet zákazníkov (študentov) tejto autoškoly predpokladá a naznačuje jej vysokú úroveň.



**4. otázka:** Vyhovuje Vám plánovanie jazd od 6.00 ráno do 21.00 večera?

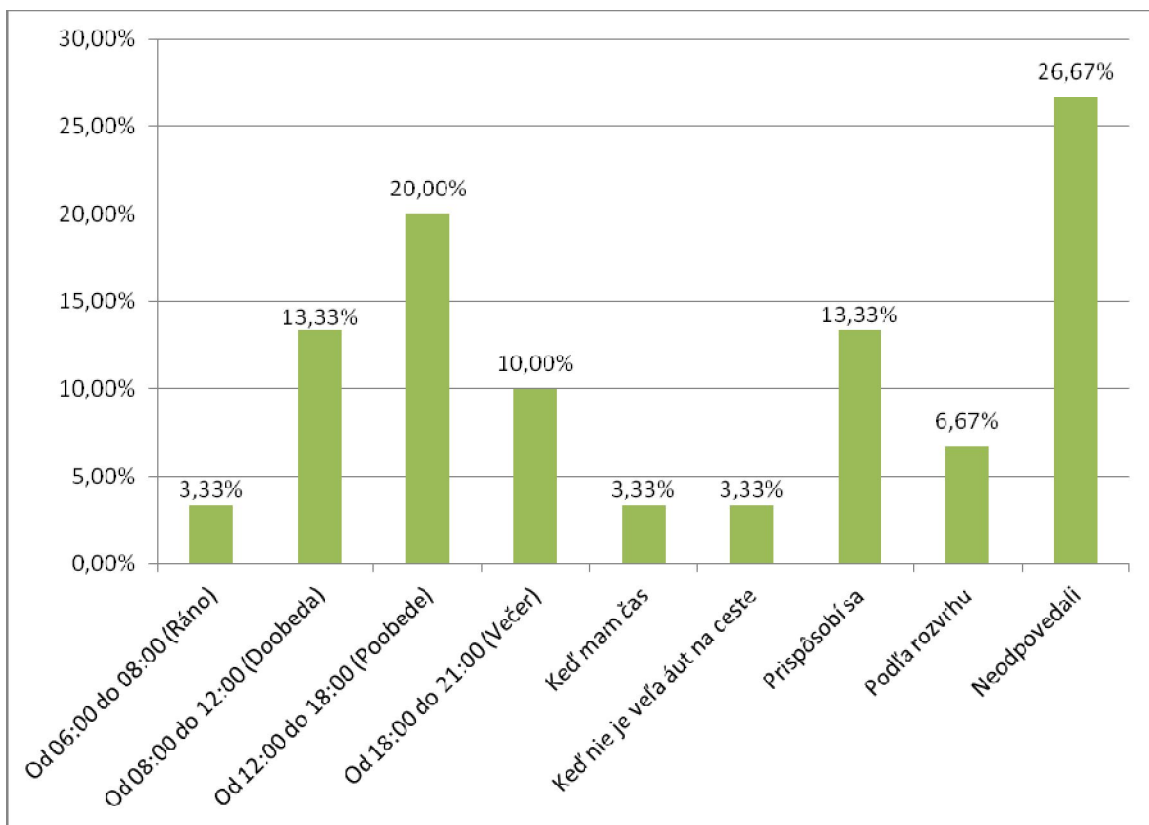


Obr. 5

**[Spokojnosť zákazníka s časom plánovania]**

Na túto otázku zákazníci jednoznačne odpovedali, že vyhovuje. Vyše 76% spokojných zákazníkov vykazuje vyhovujúce plánovanie jazd, z čoho nepriamo vyplýva kvalitná starostlivosť autoškoly o zákazníkov pri zohľadnení ich požiadaviek a potrieb.

**5. otázka:** V ktorom termíne (čase) Vám najviac vyhovuje jazdiť?



Obr. 6

**[Obsadenosť termínov jazdenia]**

20% zákazníkov odpovedalo na položenú otázku, že im najviac vyhovuje jazdiť v popoludňajších hodinách, konkrétne od 12.00 do 18.00. Je to pochopiteľné, pretože doobeda má väčšina študentov povinné prednášky a cvičenia, poprípade vybavenú brigádu. Vyše 13% zákazníkov uviedlo, že nie je rozhodujúci termín jazdy, prispôbia sa rozvrhu, prípade nutným zmenám. 10%-ám zákazníkov vyhovuje jazda vo večerných hodinách. Veľmi zaujímavá je odpoveď, že najlepšia jazda je vtedy, keď nie je veľa áut na ceste. Skúsenejší vodič s tým nemá problém, ale pre nováčika je jazda v dopravnej špičke deprimujúci zážitok. Ale preto sa prihlásil do autoškoly, aby takéto situácie zvládol. Smutným faktom zostáva, že takmer 30% zákazníkov neodpovedalo na otázku. S ich odpoveďami by hodnotenie bolo objektívnejšie.

Pre testovanie závislosti som vybral otázky 4. a 5. Medzi týmito otázkami môže vzniknúť určitá závislosť, a preto som sa ju rozhodol otestovať. Postup a výsledky testovania sú znázornené nižšie v tabuľkách.

Tab. 2

**[Roztriedenie odpovedí na otázky 4. a 5.]**

Počet z 5.ot-ktorý termín	4.ot-plánovanie jazd			
5.ot-ktorý termín	Áno	Neodpovedal	Viac áno ako nie.	Celkový súčet
Doobeda	2	0	0	2
Doobeda, poobede	1	0	0	1
Keď nie je veľa áut na ceste	2	0	0	2
Neodpovedal	2	6	0	8
Podľa dohody	4	0	1	5
podľa rozvrhu	3	1	0	4
Poobede	5	0	0	5
Ráno.	1	0	0	1
Večer	2	0	0	2
<b>Celkový súčet</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>30</b>

Tab. 3

**[Percentuálne vyjadrenie odpovedí na otázky 4. a 5.]**

Počet z 5.ot-ktorý termín	4.ot-plánovanie jazd			
5.ot-ktorý termín	Áno	Neodpovedal	Viac áno ako nie.	Celkový súčet
Doobeda	6,67%	0,00%	0,00%	6,67%
Doobeda, poobede	3,33%	0,00%	0,00%	3,33%
Keď nie je veľa áut na ceste	6,67%	0,00%	0,00%	6,67%
Neodpovedal	6,67%	20,00%	0,00%	26,67%
Podľa dohody	13,33%	0,00%	3,33%	16,67%
Podľa rozvrhu	10,00%	3,33%	0,00%	13,33%
Poobede	16,67%	0,00%	0,00%	16,67%
Ráno.	3,33%	0,00%	0,00%	3,33%
Večer	6,67%	0,00%	0,00%	6,67%
<b>Celkový súčet</b>	<b>73,33%</b>	<b>23,33%</b>	<b>3,33%</b>	<b>100,00%</b>

Tab. 4  
[Empirické počtenosti]

empirické (skutočné) počtenosti				
	Áno	Neodpovedal	Viac áno ako nie.	Celkový súčet
Doobeda	2			2
Doobeda, poobede	1			1
Keď nie je veľa áut na ceste	2			2
Neodpovedal	2	6		8
Podľa dohody	4		1	5
Podľa rozvrhu	3	1		4
Poobede	5			5
Ráno.	1			1
Večer	2			2
<b>Celkový súčet</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>30</b>

Tab. 5  
[Teoretické počtenosti]

teoretické počtenosti	ot.4		
ot.5	Áno	Neodpovedal	Viac áno ako nie.
Doobeda	1,467	0,467	0,067
Doobeda, poobede	0,733	0,233	0,033
Keď nie je veľa áut na ceste	1,467	0,467	0,067
Neodpovedal	5,867	1,867	0,267
Podľa dohody	3,667	1,167	0,167
Podľa rozvrhu	2,933	0,933	0,133
Poobede	3,667	1,167	0,167
Ráno.	0,733	0,233	0,033
Večer	1,467	0,467	0,067

Tab. 6  
[Výpočet  $\chi^2$ ]

$\chi^2$			
	Áno	Neodpovedal	Viac áno ako nie.
Doobeda	0,194	0,467	0,067
Doobeda, poobede	0,097	0,233	0,033
Keď nie je veľa áut na ceste	0,194	0,467	0,067
Neodpovedal	2,548	9,152	0,267
Podľa dohody	0,030	1,167	4,167
Podľa rozvrhu	0,002	0,005	0,133
Poobede	0,485	1,167	0,167
Ráno.	0,097	0,233	0,033
Večer	0,194	0,467	0,067

$\chi^2$  vypočítané                      **22,198**  
 $\chi^2$  kritická hodnota                **26,296**

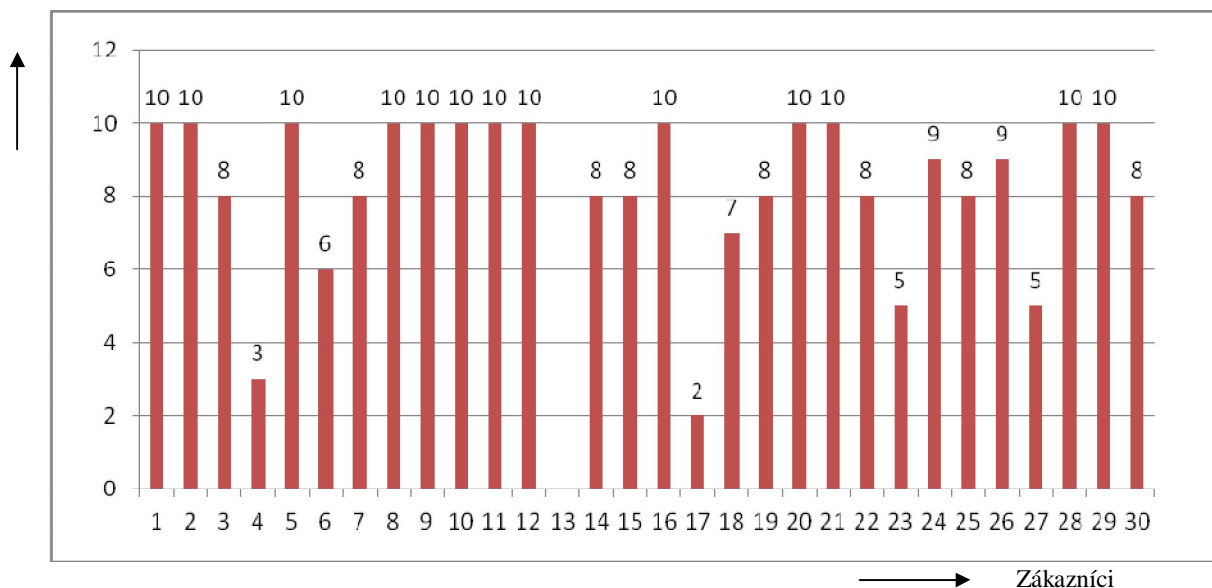
Vypočítané testovacie kritérium  $\chi^2$  je 22,198. Kritická hodnota  $\chi^2$  pri hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  je 26,296. Nakoľko je hodnota vypočítaného testovacieho kritéria menšia ako kritická hodnota, predpoklad o závislosti sa nepotvrdil, to znamená že medzi odpoveďami na otázky 4 a 5 neexistuje štatistická závislosť.

## Vyhodnotenie otázok s bodovým hodnoteným.

Zákazníci, ktorí neuviedli žiadne bodové hodnotenie nie sú zarátaní do celkového priemerného hodnotenia. Napríklad zákazník, ktorý odpovedal, že nebol na trénažéry, nevie hodnotiť ďalšie otázky týkajúce sa výučby na trénažeroch.

### 1. otázka s bodovým hodnoteným: Vyhovuje Vám termín (deň, hodina) teoretickej výučby?

Body



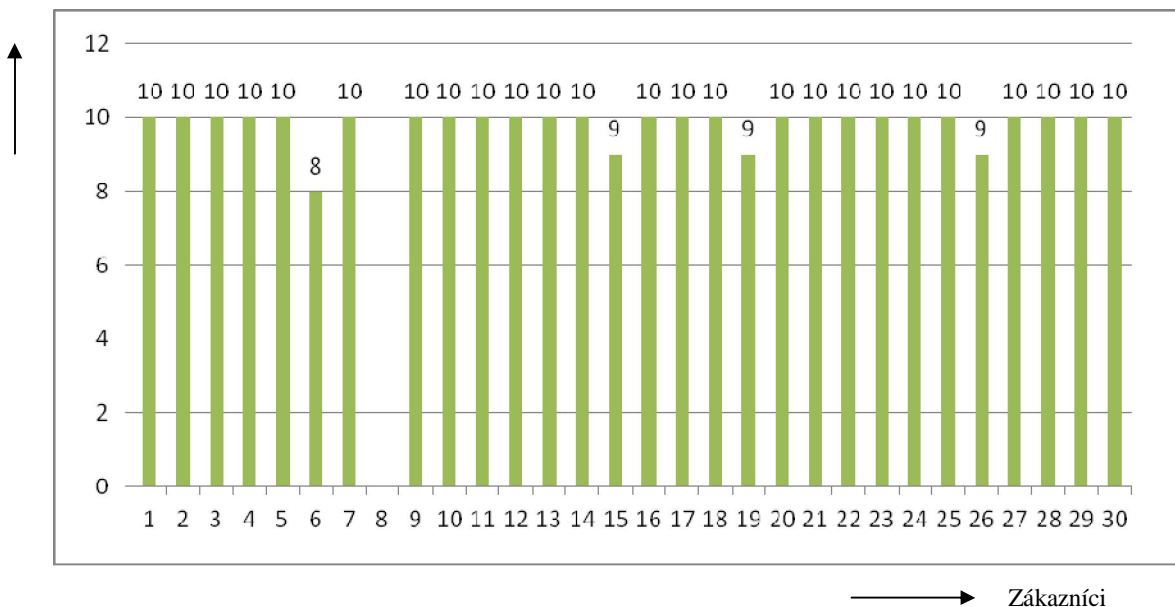
Obr. 7

### [Hodnotenie výučby v autoškole Akadémia]

Z celkového počtu 290 bodov bolo dosiahnutých 240 bodov, čo percentuálne predstavuje **82,76%**. Do hodnotenia nie je zarátaná trinásť odpoveď, pretože zákazník neuviedol žiadne hodnotenie. Zákazník je zaradený do skupiny „*Spokojný zákazník s menšími výhradami*“. Výhrady sa týkali hlavne samotného termínu teoretickej výučby, pretože nie každému zákazníkovi vyhovuje stanovený termín. Ale na druhej strane treba podotknúť, že spoločný termín pre všetkých zákazníkov sa hľadá veľmi ťažko, preto musia byť ústupky aj zo strany zákazníkov.

**2. otázka s bodovým hodnoteným:** Zhodnotte odbornú úroveň pedagógov podieľajúcich sa na výučbe?

Body



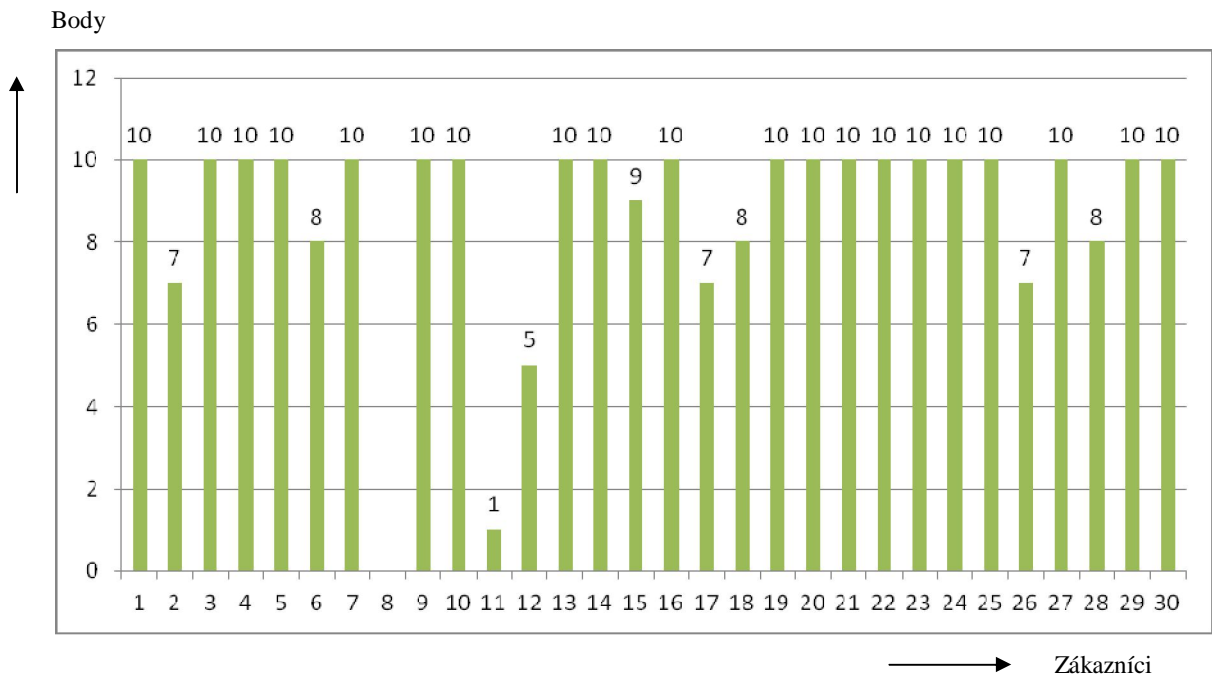
Obr. 8

**[Hodnotenie pedagógov v autoškole Akadémia]**

Z celkového počtu 290 bodov bolo dosiahnutých 285 bodov, čo percentuálne predstavuje **98,28%**. 8. odpoveď na otázku nie je zarátaná do celkového hodnotenia. Zákazník je zaradený do skupiny „*Veľmi spokojný zákazník*“. Čiže zákazník je adekvátne spokojný s odbornou úrovňou pedagógov, ktorý prednášajú (vyučujú) na teoretických hodinách.

**3. otázka s bodovým hodnoteným:** Je podľa Vás postačujúci študijný materiál k danému predmetu?

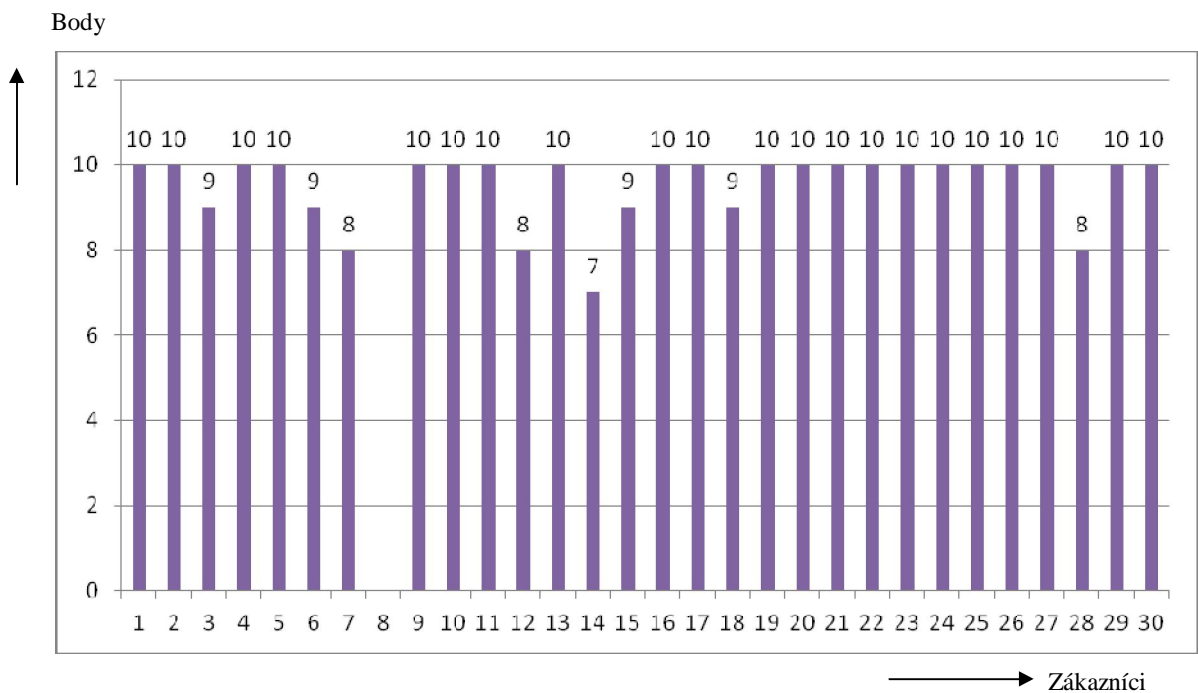
Z celkového počtu 290 bodov bolo dosiahnutých 260 bodov, čo percentuálne predstavuje **89,66%**. 8. odpoveď na otázku nie je zarátaná do celkového hodnotenia. Zákazník je zaradený do skupiny „*Spokojný zákazník s menšími výhradami*“. **Pravidlá cestnej premávky** podľa príslušnej vyhlášky by mali byť vo vlastníctve každého poslucháča.



Obr. 9

[Hodnotenie študijných pomôcok v autoškole Akadémia]

**4. otázka s bodovým hodnotením:** *Myslíte si, že príslušná hodina rozšírila Vaše vedomosti?*



Obr. 10

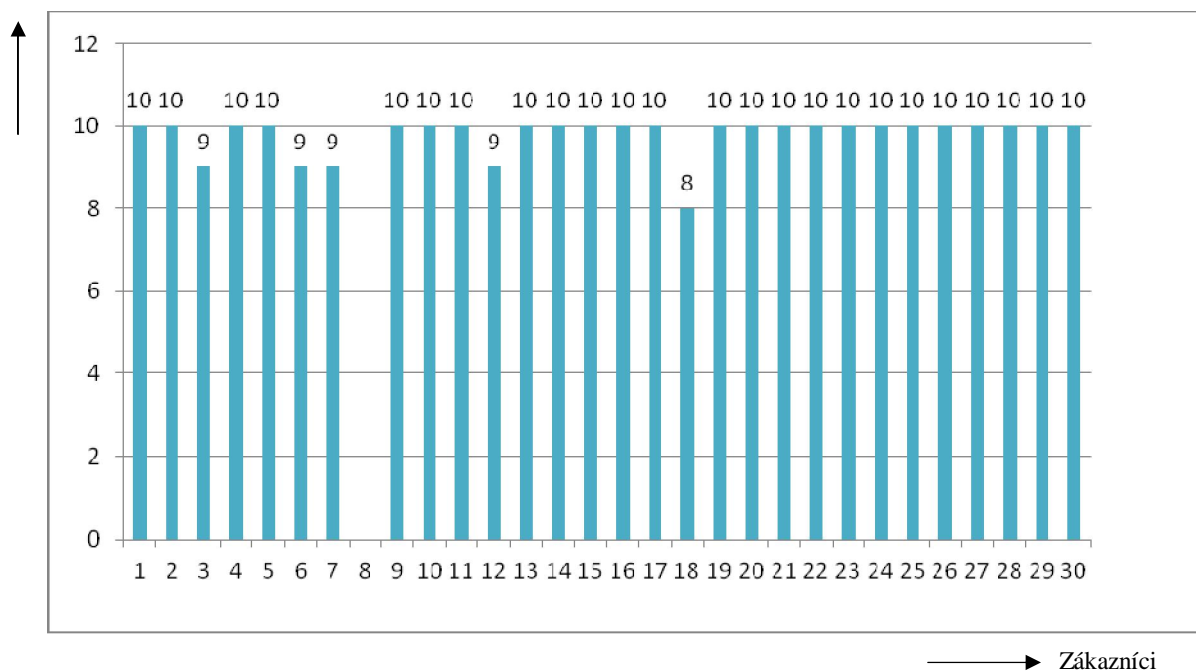
[Hodnotenie teoretickej výučby v autoškole Akadémia]



Z celkového počtu 290 bodov bolo dosiahnutých 277 bodov, čo percentuálne predstavuje **95,52%**. 8. odpoveď na otázku nie je zarátaná do celkového hodnotenia. Zákazník je zaradený do skupiny „*Veľmi spokojný zákazník*“. Je možné konštatovať, že väčšina teoretických hodín zákazníkom rozšíri odborné vedomosti o jednotlivých komponentoch vozidla, o cestnej premávke, dopravných značkách atď.

**5. otázka s bodovým hodnotením: Ústretovosť pedagóga riešiť teoretické problémy.**

Body



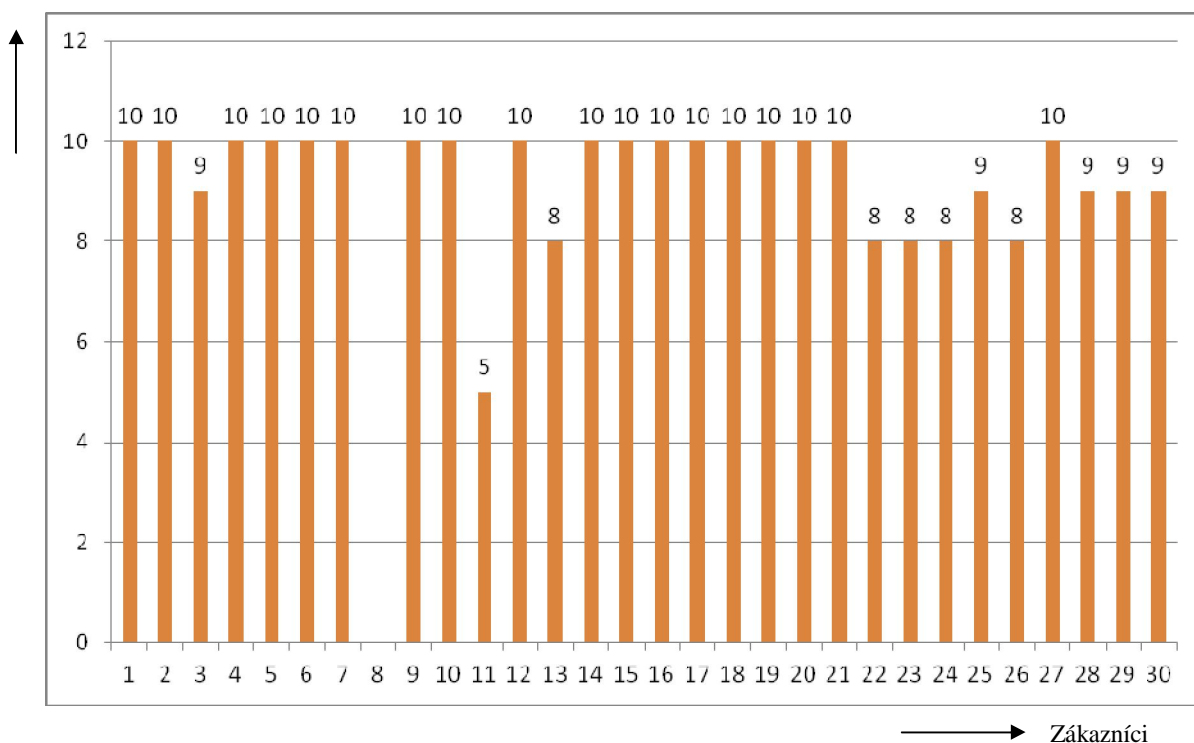
Obr. 11

**[Hodnotenie pedagóga podieľajúceho sa na výučbe]**

Z maximálneho počtu 290 bodov bolo dosiahnutých 284 bodov, čo percentuálne predstavuje **97,93%**. 8. odpoveď na otázku nie je zarátaná do celkového hodnotenia. Z vyššie uvedeného vyplýva, že zákazník je zaradený do skupiny „*Veľmi spokojný zákazník*“. Je možné konštatovať, že ústretovosť pedagóga riešiť rôzne teoretické problémy je priam ukážková. Zákazníci sú s pedagógmi spokojní.

**6. otázka s bodovým hodnotením:** *Technické zabezpečenie teoretickej výučby (práca s PC, využitie didaktických pomôcok, a podobne).*

Body

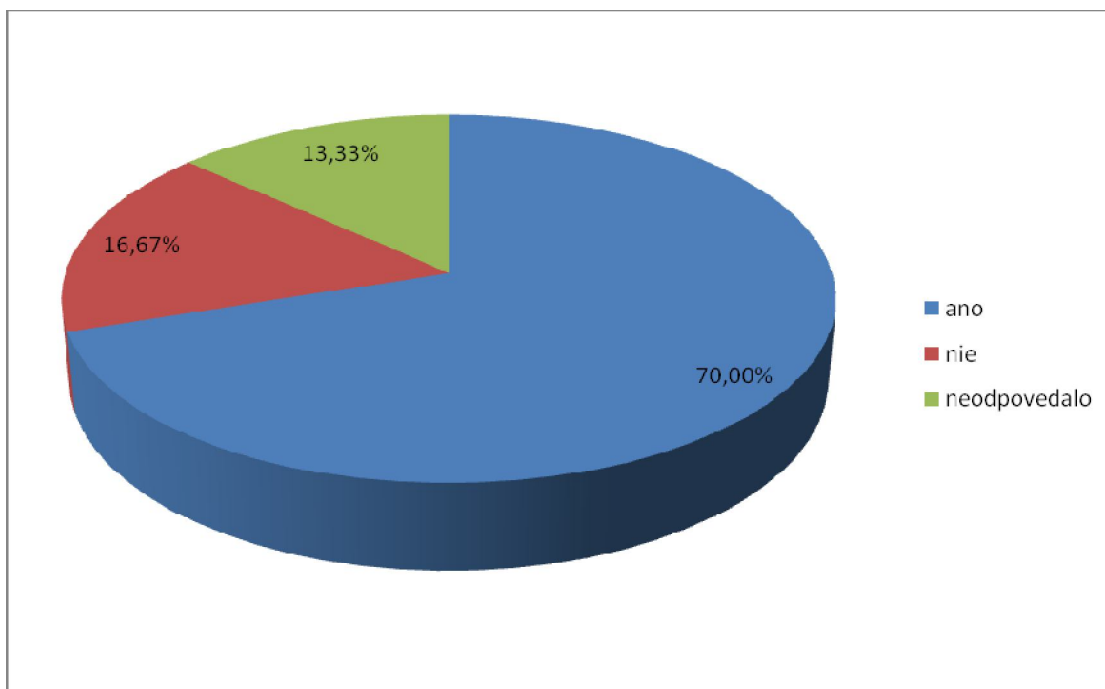


Obr. 12

**[Hodnotenie vybavenosti teoretickej výučby]**

Bolo dosiahnutých 270 bodov z maximálnych 290 bodov, čo percentuálne predstavuje hodnotu **93,10%**. 8. odpoveď na otázku nie je zarátaná do celkového hodnotenia. Zákazník je zaradený do skupiny *“Veľmi spokojný zákazník“*. Môžeme konštatovať, že zákazníci sú veľmi spokojní s celkovým technickým vybavením učebni. Autoškola je taktiež vybavená počítačom priamo napojeným na projektor, ktorý následne premieta učivo na tabulu. Takéto riešenie je užitočné pre zákazníkov sediacich v zadných radoch. Určité vylepšenie je možné 3-D projekciami, ktoré sú síce na trhu dostupné, ale ich cena je momentálne značná, čo by sa napokon negatívne odzrkadlilo aj v samotnej cene autoškoly.

**7. otázka s bodovým hodnoteným: Využívate v autoškole trenažér?**



Obr. 13

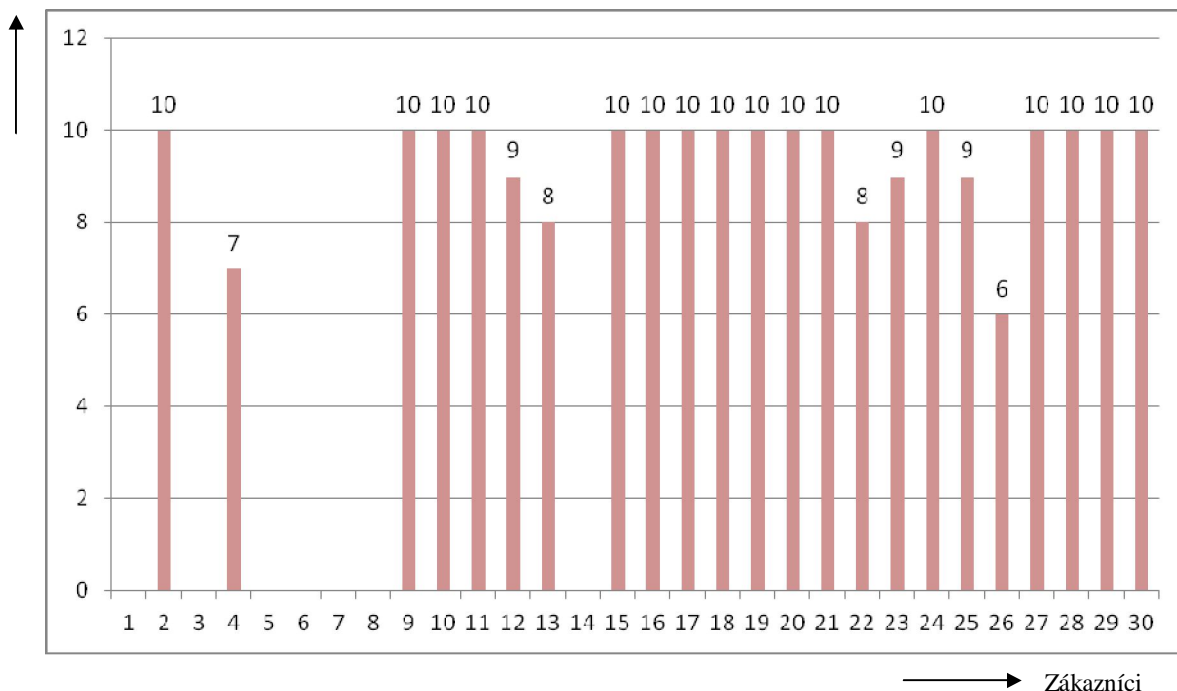
**[Hodnotenie využitia trenažéra]**

Z platného zákona o autoškolách je zrejmé, že súčasťou vybavenia autoškoly musí byť trenažér. Neplatí to v prípade, že autoškola vlastní autocvičisko. Osobne sa skôr prikláňam k uvedenému autocvičisku, pretože riadiť a cítiť samotné správanie auta je niečo úplne iné ako sedieť na trenažéroch, čo je podobné hraniu závodnej počítačovej hry s volantom, pedálmi a radiacou pákou. Realita riadenia skutočného automobilu, jeho správanie sa na komunikácii je diametrálne odlišná.

Z grafu jednoznačne vyplýva, že 70% všetkých zákazníkov povinne využíva v autoškole trenažér. Takmer 17% zákazníkov uviedlo, že ho nevyužíva a to z toho jednoduchého dôvodu, lebo na ňom ešte neabsolvovali vyučovanie. 13% zákazníkov uvedenú otázku ignoruje, ich dôvod je pravdepodobne zhodný s názorom uvedeným vyššie.

**8. otázka s bodovým hodnotením:** Je dodržaná metodika výučby na trenažéry podľa náročnosti?

Body



Obr. 14

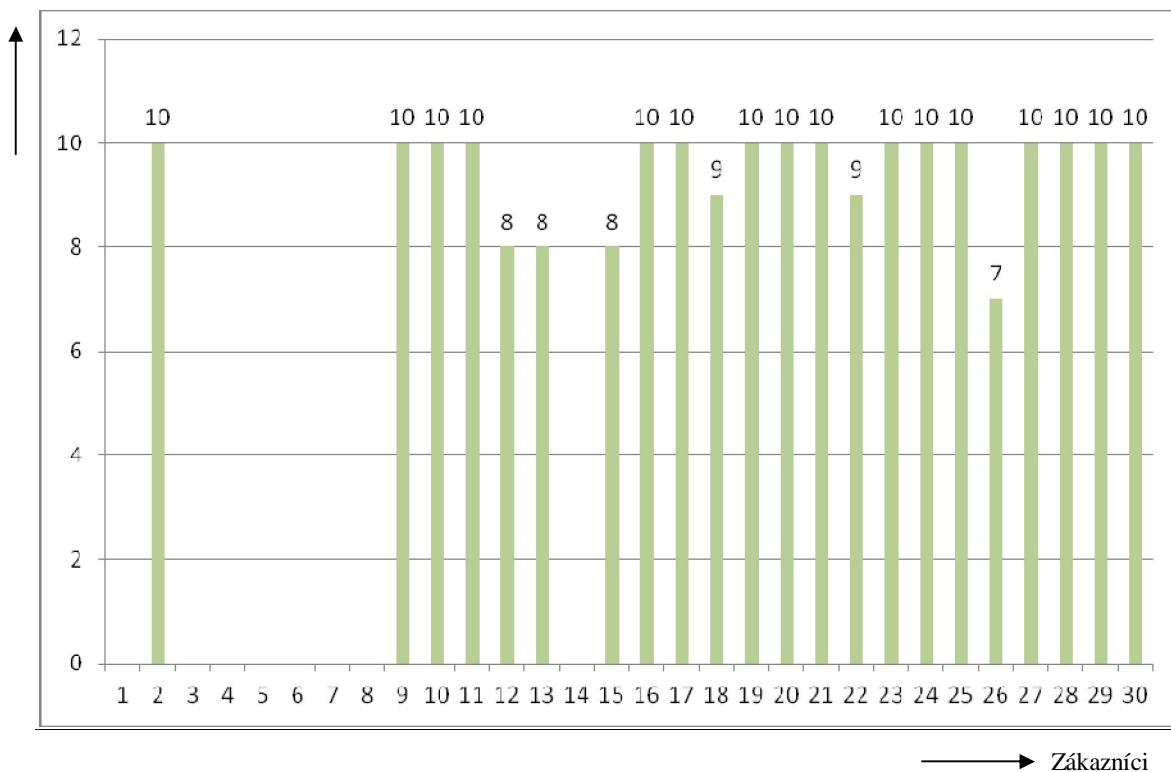
**[Hodnotenie postupu výučby na trenažéry]**

Pri tejto otázke bolo dosiahnutých 216 bodov z celkového počtu 230 možných bodov, čo predstavuje v percentách hodnotu **93,91%**. V tomto prípade je zákazník zaradení do skupiny „*Veľmi spokojný zákazník*“. Pri hodnotení nemohli byť vzaté do úvahy odpovede, ktorým respondenti neudelili žiadne body. Dôvod vychádza z odpovedí na predošlú otázku, t.j. či zákazník využíva trenažér.

Z vyššie uvedeného je možné vyvodit' záver, že pri výučbe na trenažéroch sú dodržané všetky postupy a metodiky výučby. Zákazníci sú rozdelený do skupín podľa náročnosti, čiže na začiatočníkov, mierne pokročilých a pokročilých. Autoškola je s týmto hodnoteným relatívne spokojná, len by rada ešte zvýšila spokojnosť u zákazníkov o minimálne 3 až 4 percentá.

**9. otázka s bodovým hodnotením: Zhodnoťte přístup instruktora na trenažéry.**

Body



Obr. 15

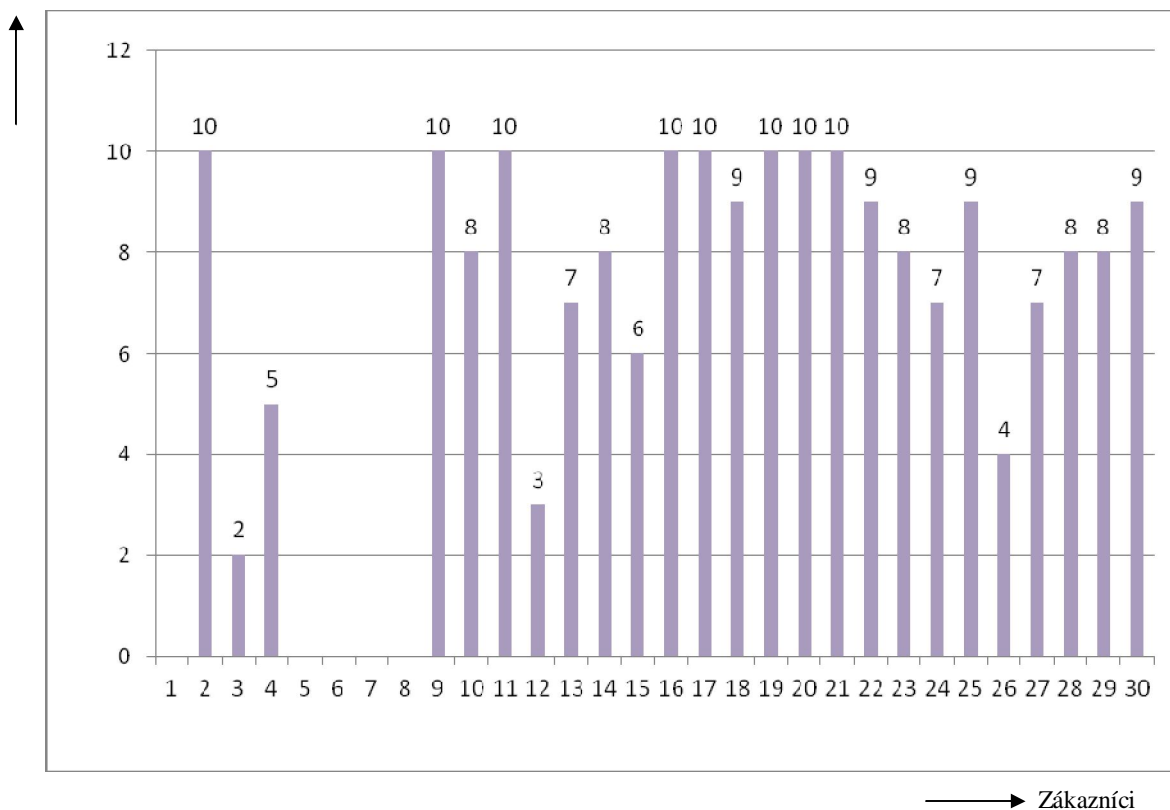
**[Hodnotenie reakcií inštruktorov pri trenažéry]**

Z celkového možného počtu 220 bodov bolo v tomto prípade dosiahnutých 209 bodov, čo percentuálne znamená rovných **95%**. Zákazník bol zaradení do skupiny „*Veľmi spokojný zákazník*“. 8 odpovedí bez udelených bodov nebolo zaradených do hodnotenia.

Zákazníci vysoko individuálne hodnotili prístup konkrétneho inštruktora, ktorý sa im venoval pri výučbe na trenažéry. Ocenili jeho vedomosti, samotné správanie sa na hodinách, prístupom k žiakom (zákazníkom), odborné vystupovanie.

**10. otázka s bodovým hodnotením: Zhodnoťte vozový park autoškoly.**

Body



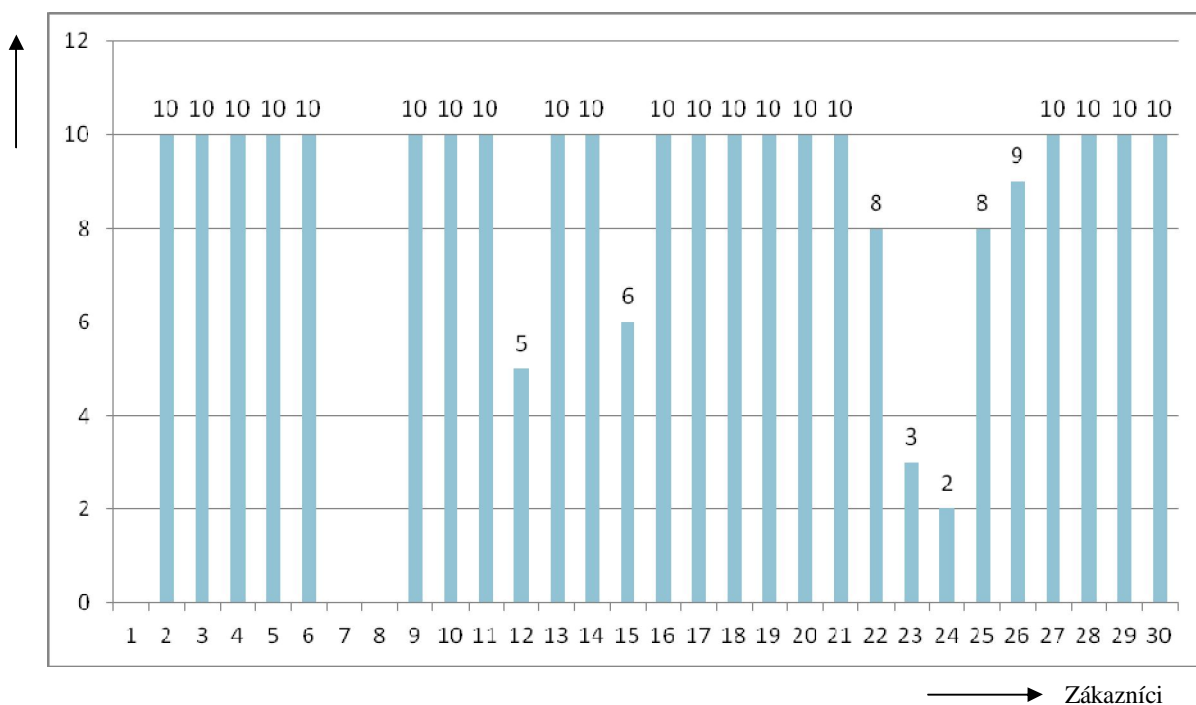
Obr. 16

**[Hodnotenie používaných automobilov v autoškole Akadémia]**

Z maximálneho počtu 250 bodov bolo dosiahnutých 197 bodov, čo percentuálne predstavuje **78,80 %**. Zákazník je zaradení do skupiny „Priemerne spokojný zákazník“. Odpovede nezaradené do hodnotenia zobrazuje graf. Je nutné konštatovať, že zákazníci nie sú jednoznačne spokojný s vozovým parkom autoškoly. Tieto vozidlá však obsahujú všetky povinné prvky, ktoré sú štandardom v moderných osobných vozidlách. Nižšie bodové hodnotenie je dosiahnuté tým, že zákazníci majú rôzne predstavy o samotnej výbave vozidla. Vozový park autoškoly je priemerný, s primeranou výbavou, ale na získanie potrebných skúseností a vodičského oprávnenia úplne dostačujúci.

**11. otázka s bodovým hodnotením:** Myslíte si, že je vhodné kombinovať rôzne typy značiek vozidiel počas výcviku?

Body

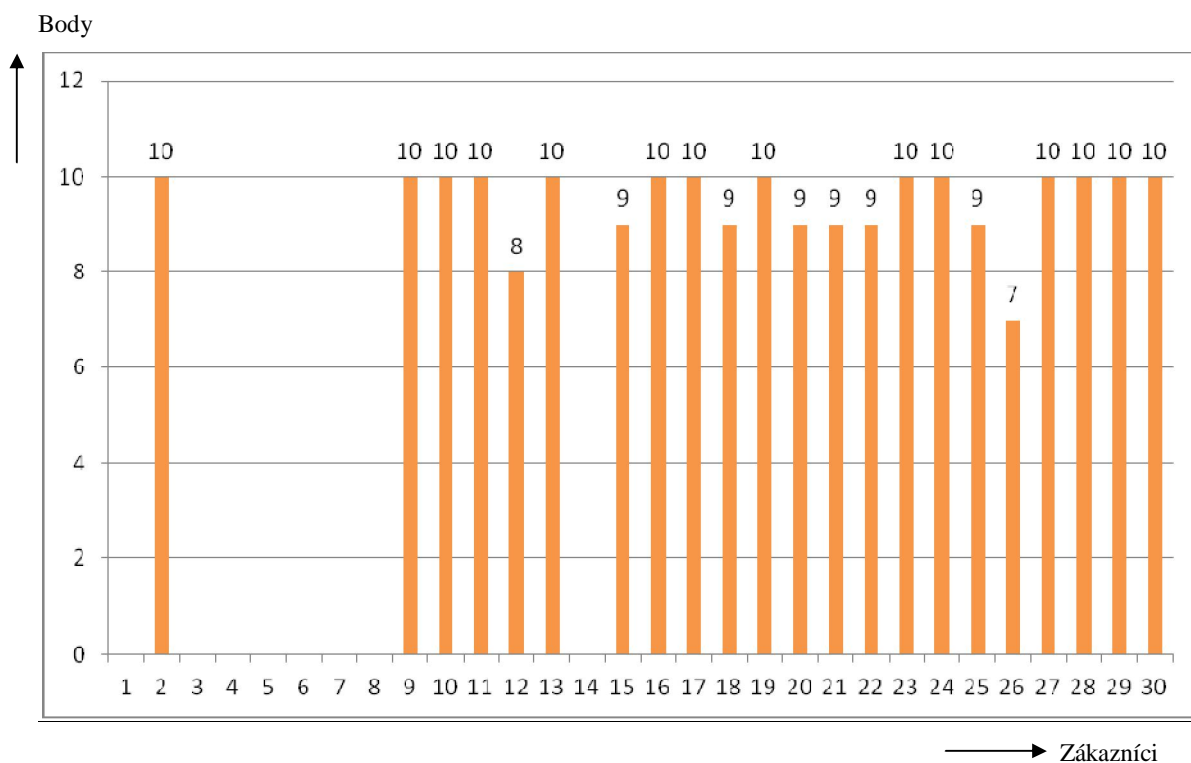


Obr. 17

**[Hodnotenie kombinácie rôznych automobilov pri jazdách]**

Z možného počtu 270 bodov bolo dosiahnutých 241 bodov, čo percentuálne predstavuje hodnotu **89,26%**. Zákazník je zaradení do skupiny „Spokojný zákazník s menšími výhradami“. Traja zákazníci neboli zaradení do celkového hodnotenia. Je zrejmé, že súčasné automobily ponúkané na trhu nie sú rovnorodé. Rozlišujeme automobily nižšej triedy, nižšej strednej triedy, vyššej strednej triedy i vysoko luxusné automobily. Ich ovládanie, aj keď v princípe rovnaké, sa nezhoduje. Bývalý zadný pohon, pohon predných kolies a následne pohon oboch náprav predstavujú pre zákazníka (nováčika) iné dimenzie vlastného ovládania automobilu. Preto je veľmi potrebné zoznámiť budúcich vodičov s čím väčšími rozdielmi praktického ovládania uvedených automobilov. Nie je v možnostiach každej autoškoly zoznámiť svojich absolventov so všetkými možnými typmi automobilov, ale je mimoriadne vhodné poskytnúť mladému budúcemu vodičovi väčšiu variabilitu skúseností v cestnej premávke.

## 12. otázka s bodovým hodnotením: Prístup inštruktorov na trenažéry.



Obr. 18

### [Celkové hodnotenie inštruktorov na trenažéry]

Z maximálneho počtu 220 bodov bol dosiahnutý počet 209 bodov, čo percentuálne predstavuje hodnotu **95%**. Zákazník je zaradený do skupiny „*Veľmi spokojný zákazník*“. Osem zákazníkov nebolo zaradených do celkového hodnotenia. Z grafu jednoznačne vyplýva, že zákazníci sú veľmi spokojní s prístupom inštruktorov na trenažéri. Vysoké percentuálne hodnotenie je dosiahnuté ich odbornou znalosťou problematiky, samotným správaním sa pri výučbe, vystupovaním či jednaním so zákazníkmi. Nachádzajú sa tu drobné nedostatky (istá netrpezlivosť), ktoré majú minimálny vplyv na absolventov, ale je potrebné ich v dohľadnej dobe eliminovať.

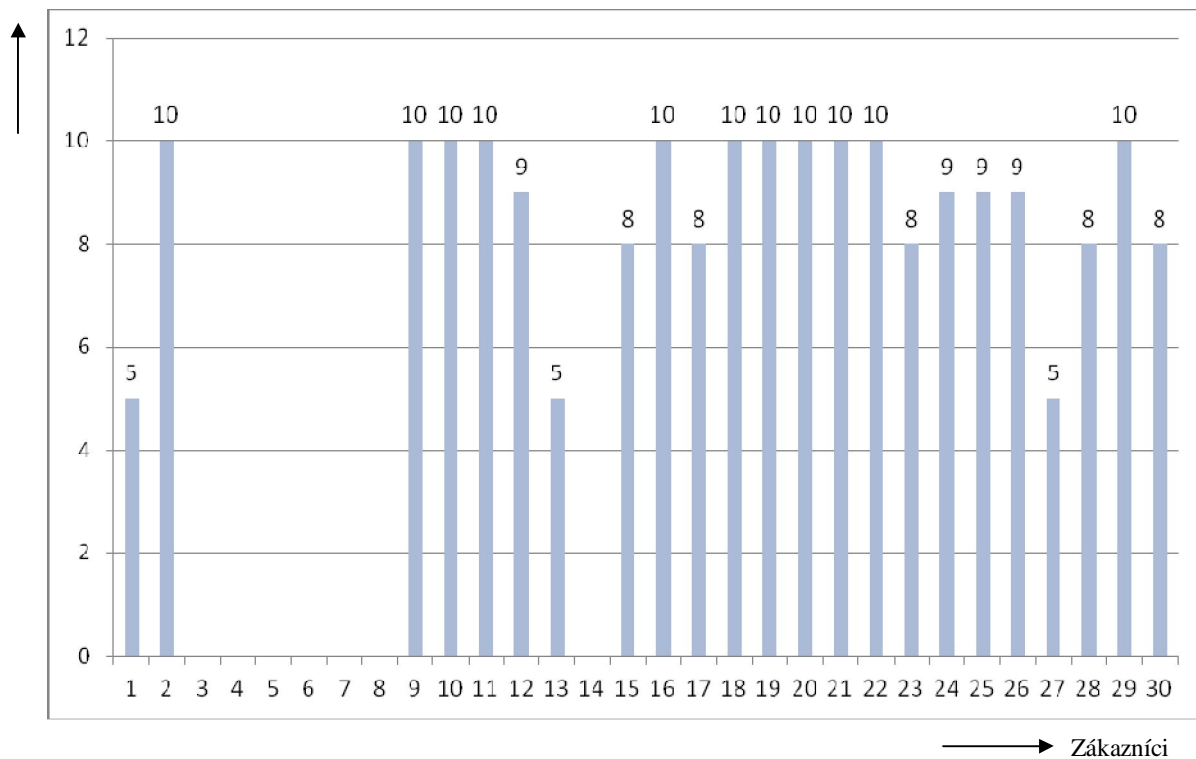
## 13. otázka s bodovým hodnotením: Ste spokojný s cenou kurzu autoškoly?

Z maximálneho počtu 230 bodov bol dosiahnutý počet 201 bodov, čo v percentách predstavuje hodnotu **83,75%**. Zákazník je zaradený do skupiny „*Spokojný zákazník s menšími výhradami*“. Poskytované služby autoškolou Akadémia v meste Nitra patria k priemeru adekvátnych cien v rámci Slovenskej republiky. Musia zahŕňať v sebe všetky rozdiely vyplývajúce z rôznorodosti krajov a regiónov. Analýza týchto diferencií nie je predmetom tejto



bakalárskej práce. Je pravdepodobné, že náklady na výučbu absolventa sú odhadnuté starostlivo a vychádzajú z reálnych podkladov (zohľadňujúc menovú infláciu z minulých rokov). Veľkou (a málo kedy poskytovanou) devízou pre zákazníkov (študentov!) je určitá zľava, ktorá sa značne podieľa na množstve záujemcov o absolvovanie kurzu prejavujúca sa v priaznivom hospodárskom výsledku.

Body



Obr. 19

**[Hodnotenie ceny autoškoly Akadémia]**

## 5. Návrh na využitie výsledkov

Z vyhodnotení dotazníkov vyplýva, že priemerná percentuálna spokojnosť zákazníka s poskytovanými službami autoškoly Akadémia sa pohybovala okolo **91,08%**. Zákazníka môžeme zaradiť do skupiny „*Veľmi spokojný zákazník*“, ale aj napriek výbornému výsledku je tu priestor pre zlepšenie, preto navrhujem nasledovné opatrenia, ktoré pomôžu inštitúcii dosiahnuť ešte vyššiu spokojnosť zákazníkov:

- neustále zvyšovať odbornú spôsobilosť pedagógov,
- zlepšiť dostupnosť študijného materiálu na webe, umožniť zákazníkovi uchovať si prednášky existujúce v elektronickej forme,
- zakúpenie modernejších technických pomôcok pri teoretickej a praktickej výučbe,
- zvýšiť náročnosť riadenia vozidla na autocvičisku, čo upravuje aj pripravovaní zákon o autoškolách,
- lepšie skombinovať typy vozidiel počas výučby, myslím tým, aby sa spolu kombinovali tie vozidlá, ktorých jazdné vlastnosti sú odlišné,
- v rámci možností autoškoly stabilizovať cenu kurzu.

## 6. Záver

Používanie a spotreba služieb sa stali súčasťou nášho každodenného života. Dnes si už ani nevieme predstaviť život bez vzdelania, lekárskej starostlivosti, kultúrneho vyžitia, rekreácie, bez odbornej opravy predmetov dlhodobej spotreby a celého radu ďalších činností, ktoré uspokojujú naše potreby inou formou ako len prostredníctvom materiálnych výrobkov.

Poskytovanie služieb má vzťah k uspokojovaniu skoro všetkých druhov potrieb, avšak miera ich účasti na uspokojovaní jednotlivých druhov potrieb je rôzna a závisí od obsahu a tiež spôsobu ich uspokojovania. Potreby materiálneho charakteru sa uspokojujú predovšetkým spotrebou hmotných statkov. Nemateriálne potreby sa uspokojujú predovšetkým poskytovaním služieb. Uvedené služby sa stávajú dôležitou podnikateľskou aktivitou, ktorá prinesie úžitok tak podnikateľom, ako aj spotrebiteľom, teda občanom, ktorí tieto služby využívajú. Z uvedeného vyplýva, že je potrebné venovať rovnakú pozornosť zákazníkovi i tomu, kto službu poskytuje. V službách sú totiž tieto dva subjekty späté oveľa tesnejšie ako vo väčšine výrobných procesov.

Cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť kvalitu poskytovaných služieb vzdelávacou inštitúciou autoškola Akadémia. Po vypracovaní metodiky prieskumu a vykonaní samotného prieskumu spokojnosti zákazníka boli zozbierané údaje spracované a vyhodnotené. Výsledkom je 91,08% spokojnosť zákazníka. Zároveň boli navrhnuté možné riešenia na zlepšenie poskytovaných služieb touto inštitúciou.

Z výsledkov a hodnotenia sa jednoznačne potvrdila nutnosť kooperácie medzi oboma vstupnými subjektmi (zákazník – inštitúcia) a z aspektu inštitúcie sa javí jej trvalé zlepšovanie vlastnej činnosti najmä motivovaním svojich pracovníkov ako reálna a potrebná stratégia.

## 7. Zoznam použitej literatúry

1. BENČO, J. *Obchod a služby* 1993. 6. vydanie : Hermes Žilina, 1993. 34 s. ISBN 80-85445-05-0.
2. BENČO, J. *Metodológia vedeckého výskumu*. 2001. 1. vyd. : Iris Bratislava, 2001. 194 s. ISBN 80-89018-27-0.
3. FRAME, A. – EDWARDS, Ch. 2001. *Riadenie kvality*. 1. vyd. : Nadácia City University Bratislava, 2003. 87 s. ISBN 80-89045-61-8.
4. FRAME, A – EDWARDS, Ch. 2000. *Uspokojovanie potrieb zákazníkov*. 1. vyd. : Nadácia City University Bratislava, 2003. 114 s. ISBN 80-89045-59-6.
5. FRAME, A. – EDWARDS, Ch. 2000. *Proces riadenia*. 1. vyd. : Nadácia City University Bratislava, 2003. 80 s. ISBN 80-89045-50-2.
6. FRAME, A. – EDWARDS, Ch. 2000. *Ako lepšie porozumieť svojim zákazníkom*. 1. vyd. : Nadácia City University Bratislava, 2003. 115 s. ISBN 80-89045-58-8.
7. HESKETT, L. J. – SASSER, W. E. Jr. *Služby – cesta k úspechu*. Vydalo : Victoria Publishing. 273 s. ISBN 80-85605-36-8.
8. HRUBEC, J. 2009. *Integrovaný manažérsky systém*. 1. vyd. : SPU Nitra. 2009. 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0.
9. HRUBEC, Jozef. 2001. *Riadenie kvality*. Nitra : SPU, 2001. 203 s. ISBN 80-7137-849-6.
10. KOLEKTÍV AUTOROV. *Riadenie kvality vo firme 1. diel*. Vydavateľstvo : Masm Žilina. 180 s. ISBN 80-85348-27-6.
11. KOLEKTÍV AUTOROV. *Riadenie kvality vo firme 2. diel*. Vydavateľstvo : Masm Žilina. 510 s. ISBN 80-85348-27-6.
12. MATEIDES, A. a kolektív, 2006. *Manažérstvo kvality (história, koncepty, metódy)*. 8. publikácia Bratislava, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4.
13. MATEIDES, A. – Styk, O. – Kučera, M. 1998. *Od kontroly cez ISO 9000 k TQM*. 59. publikácia : Ing. Miroslav Mračko, 1998. 319s. ISBN 80-8057-094-9.
14. KOTLER, P. 1991. *Marketing management (analýza, plánovanie, využití, kontrola)*. Nakladateľstvo: Victoria Publishing, 1992. 789-820. ISBN 80-85605-08-2.

15. POLÁKOVÁ, Z. *Návody na cvičenia z bioštatistiky*. Nitra 2007. 85 s.  
ISBN 978-80-8069-922-2.
16. STN EN ISO 9001:2001 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.
17. STN EN ISO 9004:2001. Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšenie výkonnosti.
18. STN EN ISO 9000:2005 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník.