

**Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků a
zaměstnanců firmy TECHNODAT CAE - systémy
s.r.o.**

Bc. Lenka Polišenská

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Polišíenská**
Osobní číslo: **M130157**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků
a zaměstnanců firmy TECHNODAT CAE – systémy
s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav spokojenosti zákazníků a zaměstnanců ve společnosti TECHNODAT CAE – systémy s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.
- Provedte časovou a rizikovou analýzu včetně rozpočtu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

NIERMEYER, Rainer. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

NOVÝ, Ivan. (Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

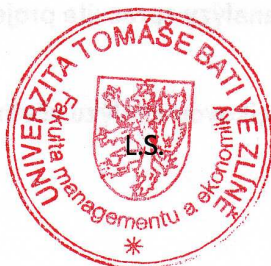
ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZASTROW, Charles a Karen Kay KIRST-ASHMAN. Understanding human behavior and the social environment. 8th ed. Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning, c2010, xxx, 727 p. ISBN 04-956-0374-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Šárka Fialová**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem mé diplomové práce je Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců Technodat CAE – systémy s.r.o. Cílem práce je zjištění potřeb jak zákazníků, tak zaměstnanců společnosti, dále pak celkové zhodnocení a navržené zlepšení k dosažení spokojenosti obou skupin.

Teoretická část je rozdělena na dva oddíly. První se týká chování zákazníků, jejich motivace a měření jejich spokojenosti. Druhý oddíl pojednává o řízení lidských zdrojů, motivaci pracovníků, odměňování, hodnocení a měření jejich spokojenosti.

V úvodu praktické části je představena společnost, kterou jsem se rozhodla analyzovat. Stěžejní částí práce je výzkum spokojenosti, realizovaný pomocí dotazníků a krátkých rozhovorů. Na základě výsledku tohoto výzkumu vznikl projekt, který může vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců firmy, a tím ke spokojenosti celé společnosti.

Klíčová slova: spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, motivace, dotazník, rozhovor, cena, komunikace.

ABSTRACT

The theme of my master thesis is The project on increasing customer and employee satisfaction in company TECHNODAT CAE - Systémy s.r.o. The aim is identify the needs both customers and employees of the company, as well as an overall assessment of a proposed improvement to achieve the satisfaction of both groups .

The theoretical part is divided into 2 parts. The first concerns the behavior of customers, how to motivate them and measure their satisfaction. The second part deals with managing human resources, motivation of employees, compensation, evaluation and measurement of satisfaction.

In the introduction of the practical part is presented the company I chose to analyze. The main section is satisfaction research, carried out using questionnaires and short interview. Based on the results of this research, the project, which may lead to increased customer satisfaction and employee of the company, and the satisfaction of the whole company.

Keywords: customers satisfaction, employee satisfaction, motivation, questionnaire, interview, price, communication

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Šárce Fialové, za cenné rady a připomínky, které mi při vypracování této práce pomohly.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Technodat CAE – systémy s.r.o., že mi umožnilo zúčastnit se PLM fora v Luhačovicích a nahlédnout do chodu společnosti a také děkuji IT oddělení za podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	14
1.1 CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	15
1.2 KUPNÍ ROZHODOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	16
1.3 MOTIVACE ZÁKAZNÍKŮ	18
1.4 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	19
1.4.1 Měření míry spokojenosti z pohledu zákazníka	20
1.4.2 Měření míry spokojenosti z pohledu společnosti	20
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	23
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝ ZDROJŮ	23
2.1.1 Organizační struktura personálního útvaru	24
2.2 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	25
2.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	27
2.3.1 Typy hodnocení	28
2.3.2 Metody hodnocení	28
2.4 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	29
2.5 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	33
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A ZÁZEMÍ SPOLEČNOSTI.....	33
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CELÉ SKUPINY FIREM TECHNODAT	34
3.4 VÝZNAMNÍ PARTNEŘI A ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI	35
3.5 FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI SKUPINY FIREM TECHNODAT	35
3.6 INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	36
3.7 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	36
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	38

4.1	SWOT ANALÝZA.....	38
4.2	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	43
4.3	MATICE SWOT ANALÝZY	44
4.4	ZKOUMÁNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	44
4.5	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SOUBORU ZÁKAZNÍKŮ	45
4.6	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	45
4.6.1	Vyhodnocení dotazníku č. 1	45
4.6.2	Vyhodnocení dotazníku č. 2.....	48
4.7	ZKOUMÁNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....	56
4.8	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO SOUBORU ZAMĚSTNANCŮ	56
4.9	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ TECHNODAT CAE – SYSTÉMY, S. R. O.	57
4.10	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU Č. 3 SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ TECHNODAT CAE – SYSTÉMY S OSTATNÍMI FIRMAMI SPOLEČNOSTI TECHNODAT	64
4.11	OSTATNÍ UKAZATELE	65
4.11.1	Produktivita	65
4.11.2	Fluktuace	66
4.12	ZÁVĚR ANALÝZY – VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....	69
4.12.1	Zákazníci – pozitiva Technodat - CAE systémy s.r.o.	69
4.12.2	Zákazníci – negativa Technodat CAE – systémy s.r.o.....	69
4.12.3	Zaměstnanci – pozitiva Technodat CAE – systémy s.r.o.....	69
4.12.4	Zaměstnanci – negativa Technodat CAE – systémy s.r.o.	70
5	PROJEKT	71
5.1	CÍLE PROJEKTU	71
5.2	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	72
5.3	STRATEGIE PROJEKTU	73
5.4	PLÁN PROJEKTU.....	73
5.4.1	Plán školení zaměstnanců	73
5.4.2	Plán změny webových stránek	77
5.4.3	Plán pořádání workshopů	78
5.5	PERSONÁLNÍ ŘEŠENÍ PROJEKTU	80
5.5.1	Plán školení zaměstnanců – personální řešení projektu	80
5.5.2	Plán změny webových stránek - – personální řešení projektu	80
5.5.3	Plán pořádání workshopů – personální řešení projektu	81
5.6	LOKALIZACE PROJEKTU	85
5.6.1	Plán školení zaměstnanců	85
5.6.2	Plán změny webových stránek	85
5.6.3	Plán pořádání workshopů	86
5.7	MATERIÁLOVÉ ZABEZPEČENÍ PROJEKTU	86
5.7.1	Plán školení zaměstnanců – materiálové zabezpečení projektu.....	86
5.7.2	Plán změny webových stránek – materiálové zabezpečení projektu.....	87

5.7.3	Plán pořádání workshopů – materiálové zabezpečení projektu	87
5.8	HARMONOGRAM PROJEKTU	88
5.9	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	92
5.9.1	Zpracování pomocí programu WinQSB	93
5.9.2	Kritická cesta.....	93
5.9.3	Ganttův diagram.....	94
5.9.4	Časové rezervy	95
5.9.5	Síťový diagram.....	96
5.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	97
5.11	ROZPOČET PROJEKTU.....	98
5.11.1	Náklady spojené s možnou implementací projektu.....	98
5.11.2	Výpočet nákladů.....	99
ZÁVĚR		101
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		103
SEZNAM OBRÁZKŮ		107
SEZNAM TABULEK.....		109

ÚVOD

Spokojenost člověka v životě je jedním z jeho největších přání. Pod pojmem spokojenosti firmy rozumíme jak spokojenost zákazníků, tak spokojenost zaměstnanců. Tato rovnováha pomáhá udržet úspěšné podnikání firem. Existence firmy je podmíněna schopností udržet si své zákazníky a jejich počet rozšiřovat. Je ovšem důležité disponovat spolehlivými, kvalifikovanými a odpovědnými pracovníky. Firmě musí být vlastní etický přístup k zákazníkovi, protože zákazník potřebuje pocítit empatii, svou vlastní důležitost a měl by být přesvědčen o profesionalitě firmy.

Cílem mé diplomové práce je vytvořit projekt zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření a prostřednictvím krátkých rozhovorů bude provedena analýza současného stavu spokojenosti u obou druhů respondentů, tedy zákazníků a zaměstnanců firmy. Z dosažených výsledků získám podklady pro projekt.

Teoretická část obsahuje dvě kapitoly, v první z nich zpracovávám poznatky z oblasti chování, kupního rozhodování, motivace zákazníků a měření jejich spokojenosti. V druhé kapitole se zaměřím na zaměstnance, řízení lidských zdrojů, motivaci zaměstnanců, hodnocení, odměňování a měření spokojenosti zaměstnanců.

Třetí kapitolou začíná praktická část práce, která seznamuje čtenáře se společností Technodat CAE – systémy s.r.o. Čtvrtá kapitola demonstruje SWOT analýzu na základě mého vlastního úsudku a její následné vyhodnocení a matici. V této kapitole budu charakterizovat jak zkoumaný soubor zákazníků, tak soubor zaměstnanců, které jsem vybrala pro svůj výzkum. Výsledky dotazníků a rozhovorů budou znázorněny pomocí grafů a tabulek.

Východiska z analytické části jsou použita pro projektové řešení. V této závěrečné části budou stanoveny cíle projektu, personální řešení, umístění a plán projektu. Dále bude provedena časová a riziková analýza a nastíněn rozpočet celého projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

„Prodej nepovažuji za uzavřený, dokud zákazník není spokojený, přestože už je zboží obnošené.“ (L. L. Bean)

„Dělejte věci dobře a dělejte je také jinak. Přineste zákazníkovi něco, co neočekává. Bude vám vděčný. Neustále hledejte, tvořte, přemýšlejte – vyplatí se to.“ (Vosoba, 2004, s. 55)

„Chcete-li službu zákazníkovi více přiblížit, hovořte s ním, vysvětlujte, ptejte se, vnímejte ho! Jedině tak si bude moci na vaše služby „sáhnout“, pocítí, že je středem vašeho zájmu.“ (Vosoba, 2004, s. 56)

K výraznému posílení pozice zákazníka v obchodě došlo v druhé polovině 20. století. Převis nabídky nad poptávkou a vysoká konkurence donutily obchodníky k lepší orientaci na zákazníka, tj. poznávat jeho požadavky a potřeby a vycházet mu vstříc, ideálně ho ohromit. (Zamazalová, 2009, s. 65)

Spokojený zákazník znamená opakované nákupy u dané společnosti, doporučení jiným osobám a zajištění obratu a úspěšnosti dané firmy. Ze spokojeného zákazníka se tedy postupně stává věrný zákazník, který je už cenově méně citlivý a má tendenci k větším nákupům. Tento zákazník velmi rád předává své pozitivní zkušenosti dál svým známým. A obecně pro firmy je mnohem levnější udržet si stávajícího zákazníka, než získat zákazníka nového. Řada odborníků ve svých studiích píše o tom, že o svoji spokojenost se zákazník podělí v průměru se třemi známými, ale o nespokojenosti se dělí až s devíti známými. Což je dvakrát více. (Zamazalová, 2009)

Podle Vosoby (2004, s. 99) pokud je zákazník zklamán jednou, může to společnost napravit a má šanci ve spolupráci pokračovat. Zklame-li ho společnost podruhé, nechá ji dokončit rozdělanou práci, ale o další kontakt většinou ztrácí zájem. Ale pokud je zákazník zklamán potřetí, vytvoří se časovaná nálož, u které se neví, za jak dlouho a kde vybuchne. Důvěra a následná spokojenost zákazníka se ztratí podobně jako v lásce. Obtížně se buduje, lehce ztrácí.

Spokojenost zákazníka se projeví až po skončení nákupního aktu. Je dána individuálním porovnáním očekávání zákazníka se skutečně získanou užžitnou hodnotou. (Tomek a Vávrová, 2011)

Existuje spousta případů, kdy je pojem spokojenost chybně hodnocen podle počtu reklamací. V momentu reklamace je zákazník s výrobkem nebo službou maximálně nespokojen. Společnost by měla měřit spokojenost po jednotlivých částech, a ne pouze tu nejvíce zápornou reakci. (Nenadál, 2004, s. 7)

„ Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí.“

Pokud chce společnost pochopit zákazníka, musí se vcítit do jeho role. (Spáčil, 2003, s. 17)

1.1 Chování zákazníků

Obecně můžeme definovat zákazníka jako osobu, firmu nebo jiný subjekt, který nakupuje výrobky nebo služby produkováné jinou osobou, firmou nebo jiným subjektem.

Zákazníci jsou klíčoví ve všech oblastech, ať už jde o průmyslovou oblast, podniky poskytující služby či jiné. Zákazníci jsou objedávající, kupující a platící za zboží nebo službu v jedné osobě. (Vysekalová, 2004; Vysekalová, 2011)

Vztah zákazníka a prodávajícího může být jak přímý (osobní kontakt), tak nepřímý (internetový obchod, obchod po telefonu apod.). Zákazník je subjekt, kterému společnosti dávají výsledky své práce za úplatu. Společnosti by měly mít proto ve vlastním zájmu stanovený cílový trh, který chtějí plně uspokojit. (Vysekalová, 2004; Vysekalová, 2011)

Podmínky uspokojení zákazníka:

- možnost velkého množství informací hlavně díky internetu;
- velký výběr, firmy nabízejí mnohem více služeb;
- zákazník má málo času, preferuje tedy rychlý nákup;
- je obtížné zákazníka zaujmout, díky nabídce podobných výrobků a služeb;
- firmy musí hledat informace o potřebách zákazníků;
- výměna mezi obchodníky a zákazníky je stále interaktivnější.

(Zamazalová, 2009)

Faktory ovlivňující chování zákazníka:

- psychologické;
- osobní;

- sociální;
- kulturní. (Cetlová, 2002)

Psychologické faktory jsou motivace, vnímání, zkušenosti, víra a postoje.

Osobní faktory jsou například věk a životní fáze člověka (tj. jiné potřeby mají studenti a jiné důchodci), povolání, ekonomické podmínky (rozsah disponibilních prostředků pro zákazníka), životní styl, osobnost a sebeuvědomování.

Sociální faktory ovlivňují člověka tak, že každý jedinec patří do určité sociální skupiny a musí se podřídit určitým pravidlům a rolím jejich příslušníků.

Mezi kulturní faktory patří náboženské, rasové, národnostní a zeměpisné subkultury a společenské vrstvy lidí. (Cetlová, 2002)

Helen Karmazín vytvořila přehled typů modelového chování spotřebitele:

- Homo oeconomicus je člověk, který se rozhoduje na základě striktní racionality, vyžaduje pouze úplné a přehledné informace.
- Spotřebitel, který reaguje pasivně a automaticky, je snadno oslovitelný a velmi snadno manipulovatelný.
- Spotřebitel jako sociální tvor je člověk, který se řídí podle jiných, následuje referenční skupiny nebo své vzory. Usiluje o prestiž a postavení.
- Psychoanalytický spotřebitel je člověk neuvědomující si důvody svého chování, jedná podle neuvědomovaných motivů a přání.
- Kognitivní spotřebitel vychází z kognitivních procesů, které se významným způsobem podílejí na řízení lidského jednání.

Každý zákazník je jedinečná osobnost a jeho potřeby se liší.

(Zamazalová, 2009)

1.2 Kupní rozhodování zákazníků

Největší vliv na rozhodování spotřebitele má konkrétní situace, v níž se spotřebitel nachází. Kromě ní zasahují do rozhodovacího procesu tzv. situační vlivy, jako jsou důvody koupě (pro sebe, pro někoho jiného,...), sociální okolí (vliv ostatních,...), fyzikální okolí

(působení fyzikálního prostředí,...), časové parametry (denní doba, čas nákupu,...), předchozí stavy, události (nálady,...). (Stehlík, 1996)

Typy kupních rozhodovacích procesů zákazníka:

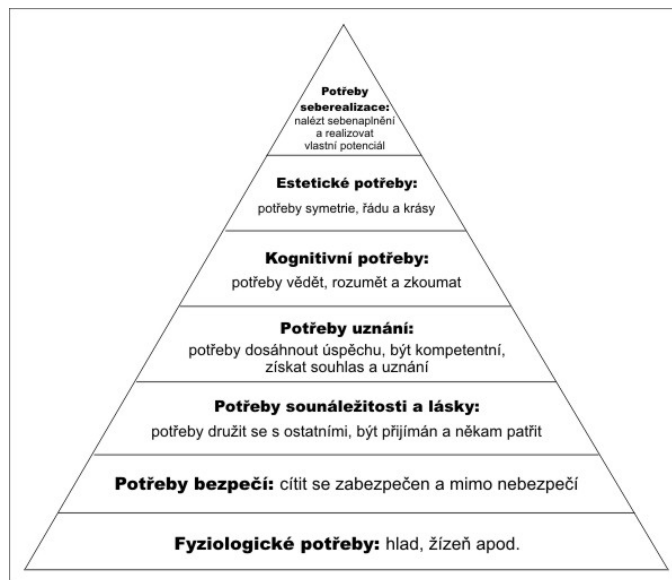
- Rutinní, zvykové (spotřebitel výrobek dobře zná, nakupuje jej běžně, např. základní potraviny, alkohol, cigarety, denní tisk).
- Omezené řešení problému (výrobek je nakupován pouze občas, spotřebitel zná výrobovou kategorii, ale rozhoduje se mezi nevyzkoušenými výrobky podle obalu, značky apod., např. mýdlo, šampon, zubní pasta).
- Úplný kupní rozhodovací proces (výrobky s nízkou frekvencí nákupu, vysokou cenou a velkým rizikem, zde jsou zastoupeny všechny fáze. Jde o rozšířené rozhodování, firma musí poskytovat co nejúplnější informace o své nabídce. (Stehlík, 1996)

Zákazníci jsou ve svém očekávání ovlivňováni obvykle faktory:

- Logický přístup, zákazníci si velmi neradi připouštějí své ovlivnění marketingovou značkou, proto dělají vlastní výběrová řízení pro přechod k jinému dodavateli nebo pro setrvání u stávajícího.
- Obava z rizika, dodavatel vychází z toho, že není důležité, jak velké je riziko pro zákazníka ve skutečnosti, ale jak moc zákazník věří, že nastane. Zákazníci vnímají 4 druhy rizik. První je finanční, spojené s opravami. Výkonnostní riziko je riziko škody, spojené s obavou, že je služba nebezpečná. A poslední je sociální riziko, např. posměšky. Tato rizika může zákazník eliminovat buď nákupy na zkoušku, nebo pilotními projekty. Dále je může eliminovat prací s testimoniály, což jsou jiní zákazníci, kteří veřejně prohlásí, jakou mají zkušenost s daným produktem či službou, nebo prací s brandy, tedy silnou značkou jako nutnou podmínkou rozhodovacího procesu.
- Snaha zákazníka mít věci pod kontrolou.
- Typizovaná role, každý člověk, tedy i zákazník, nějak vystupuje, je zvyklý nějak reagovat, toho může využít dodavatel a pracovat s tím. (Spáčil, 2003)

1.3 Motivace zákazníků

Pokud má zákazník pocit, že něco postrádá a rozhodne se jednat, začne navštěvovat obchody a hledat konkrétní výrobek nebo službu. Protože teprve konkrétní kupní motiv je podnětem k jeho spokojenosti. Zkušené firmy se snaží tento motiv odstranit a následně ukázat zákazníkovi, jaký užitek mu jejich výrobek přinese. Pocit, kdy je zákazník šťastný, protože odstranil nedostatek a zároveň byl uspokojen jeho kupní motiv, je spokojenost. Teorií motivace se zabýval Abraham Maslow, známý svojí hierarchií potřeb sestavenou do pyramidy. Tato pyramida vychází z předpokladů, že je člověk neustále nespokojený a jeho potřeba se odvíjí od toho, co už má. (Nový, 2006, s. 17, 18)



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb

(filozofie-úspěchu, 2011; Zastrow, 2009)

Motivy rozdělujeme do několika skupin:

- Zisk či úspora, téměř všichni zákazníci chtějí nakupovat, co nejlevněji a vydělávat co nejvíce. Spousta z nich si výrobek kupuje především pro jeho výhodnou cenu.
- Jistota, každý člověk potřebuje určitou míru jistoty a stability. Spousta zákazníků se vyhýbá riziku a chce mít především záruku, že nakupují opravdu dobré kvalitní výrobky.

- Uznání či prestiž, spousta zákazníků si přeje být zajímavými, proto nakupují drahé značkové výrobky místo stejně kvalitních výrobků bez značky. Snaží se odlišit od ostatních.
- Objevování je dalším kupním motivem. Mnoho firem vytváří stále nové obaly a reklamy na stávající produkty. Zákazníci se však nepídí po tom, zda jsou v něčem odlišné, spojují si je s pojmem „nový“ a automaticky, co je nové, to musí být lepší.
- Pohodlnost
- Péče
- Blaho je posledním důležitým motivem, nazývá se z angličtiny také wellness. Zákazníkovi jde o jeho tělesné i duševní zdraví, důležité je pro něj, aby se cítil dobře. (Vosoba, 2004)

Prvním kontaktním místem zákazníka se společností je vstupní hala, recepce a vrátnice, zde se tvoří první dojem z dané společnosti. A protože je paměť člověka uzpůsobena tak, že si člověk nejvíce pamatuje začátek a konec, je velmi důležité, jak se zde zákazník bude cítit spokojeně. (Vosoba, 2004, s. 35)

Pokud chce být prodejce úspěšný, snaží se tyto motivy rozpoznat a dává zákazníkovi najevo, že právě on dokáže jejich očekávání naplnit a potřeby uspokojit. (Nový, 2006)

1.4 Měření spokojenosti zákazníků

Úroveň podnikových výkonů lze zaměřit buď na zákazníka, nebo přímo na podnik jako takový. Jediná smysluplná cesta vedoucí k měření spokojenosti zákazníka je cesta orientovaná přímo na něj. Díky měření spokojenosti zákazníků získává podnik zpětnou vazbu. (Tomek a Vávrová, 2004)

Míru spokojenosti zákazníka tvoří souhrn jeho pocitů, lze ji vyjádřit vzorečkem:

$$MSZ = f(X)$$

MSZ...míra spokojenosti zákazníka

X...rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou.

(Nenadál 2004)

1.4.1 Měření míry spokojenosti z pohledu zákazníka

Lidé nejčastěji poměřují míru své spokojenosti podle těchto kritérií:

- Ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena. Většina zákazníků má představu, jak bude daná služba či výrobek vypadat.
- Ve vztahu k předchozím zkušenostem, které mohou být pozitivní, v tomto případě je bude chtít zákazník zopakovat, nebo negativní, kdy se jim bude chtít zákazník vyhnout.
- Ve vztahu k ceně, která ovlivňuje spokojenost.
- Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům, jde o nevyslovené obavy z porušení určitých zvyklostí.
- Ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb, které jsou hybnou silou motivace člověka. Jsou vnitřní silou, která ho vede k určitému jednání, tedy i k nákupu.
- Ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení. Spokojenost zákazníků prudce vzroste, pokud se podaří problém prostřednictvím služby vyřešit.
- Ve vztahu k druhým lidem, jak na koupenou službu pohlíží zákazníkova rodina, přátelé.
- Neméně důležitá pro spokojenost zákazníka je možnost dorozumění, znalost jazyka, kterým spolu komunikují zákazník a prodejce. (Nový, 2006)

Zákazníci posuzují kvalitu služby nejen jako konečný výstup, ale i jako kvalitu jednotlivých procesů: fyzickou kvalitu (posuzuje skutečný výstup), funkční kvalitu (zaměřuje se na vzájemné vztahy mezi zákazníkem a dodavatelem a způsoby dodávky) a firemní kvalitu (image). (Nový, 2006)

1.4.2 Měření míry spokojenosti z pohledu společnosti

Základním měřítkem úspěchu firmy je sice finanční úspěšnost, ale stejně důležitá je i péče o zákazníky, která působí dlouhodobě a neprojevuje se okamžitě ve výsledcích firmy. Proto je dobré kombinovat:

- průzkum spokojenosti zákazníků;
- průzkum motivace zákazníků;

- systémy stížností a návrhů;
- mystery shopping;
- analýza ztracených zákazníků.

(Nenadál, 2004; Spáčil, 2003)

Průzkum spokojenosti zákazníků

Je způsob měření, který dává představu o vývoji celkové zkušenosti zákazníků se společností, o jejich spokojenosti či nespokojenosti. Pro tento výzkum si firma může najít specializovanou společnost, která tento průzkum udělá, nebo si jej může provést sama. Výzkum může být prováděn jednorázově nebo pravidelně a systematicky. V obou případech je důležité vhodné sestavení zadání a struktura dotazníku. Nejčastější forma dotazníku bývá telefonická, písemná nebo online.

Zadání by mělo obsahovat: časové období, v němž se zajímáme o názory zákazníků, segment zákazníků (všichni nebo vybraní TOP), popis typických aktivit na rozhraní styku se zákazníkem (recepce), popis aspektů, o které se firma zajímá (doba vyřízení požadavku), apod.

Průzkum motivace zákazníků

Tento průzkum zjišťuje silné a slabé stránky programu spokojenosti a loajality společnosti.

Systémy stížností a návrhů

Tyto systémy jsou zaměřeny na problémové oblasti v organizaci tak, že nabádají zákazníky, aby se vyjádřili vždy, když se cítí nespokojeni. Cílem je najít slabé oblasti, na kterých by se mělo zapracovat. Jde o nejlevnější metodu sledování spokojenosti zákazníků, protože zákazníci kontaktují společnost sami.

Mystery shopping

Jde o prověření firmy fiktivním zákazníkem (dotaz, koupě, stížnost apod.). Celý proces je sledován kvůli získávání informací z praxe při prodeji výrobku nebo služby a poskytování doprovodného servisu zákazníkovi. Následně je tento proces vyhodnocen.

Analýza ztracených zákazníků

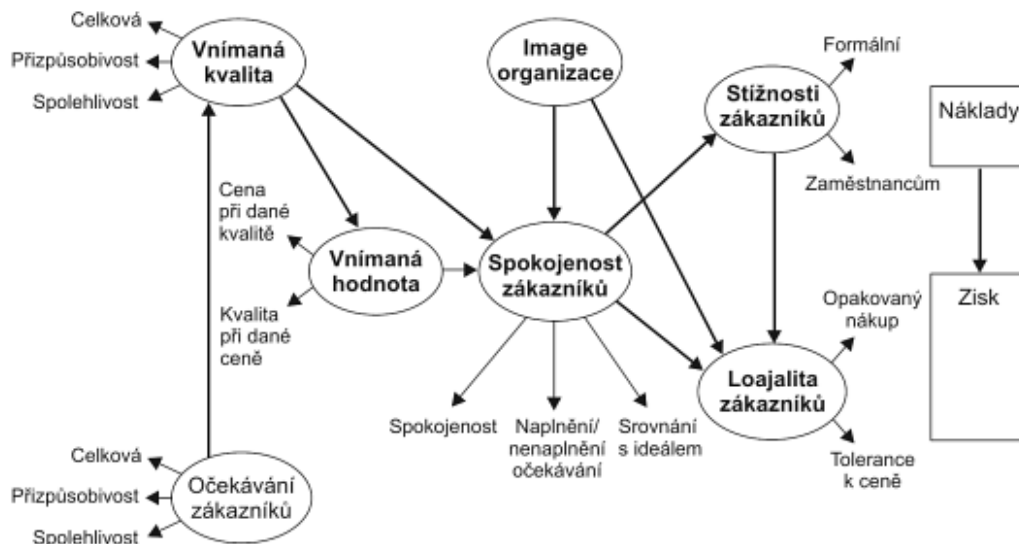
Analýza je založena na vyhledávání zákazníků, kteří buď přestali nakupovat určité výrobky či služby, nebo přešli ke konkurenci. Cílem je zjistit důvody tohoto jednání. Nevýhodou

tohoto přístupu je vysoká finanční a časová náročnost, protože nalezení a zkontaktování zákazníků bývá časově a finančně velmi náročné.

Interní (systémová) měření

Systémová měření se mohou využít pouze u některých firem, a to tam, kde technika umožňuje provádět měření výkonu pracovníků a sledovat jejich péči o zákazníky. Příkladem jsou Call centra, kde technologie zaznamená, jak dlouho a v jakém režimu pracovník pracoval (např. dostupnost na telefonu, plnění úkolů, samostatné vyřízení požadavků apod.)

(Nenadál, 2004; Spáčil, 2003)



Obr. 2 Model spokojenosti a loajality zákazníků (dle Zamazolová, 2009)

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost a radost z práce jsou pro naprostou většinu lidí základními životními potřebami. Zejména proto, že většina lidí tráví více jak tři čtvrtiny dne v práci. Je nežádoucí, aby každé ráno lidé odcházeli s nepříjemným pocitem v žaludku, nervozitou a strachem do práce. (Fritz, 2006)

„Lidé potřebují řešit svoje drobné problémy – ne, to nejsou malé věci, ale zcela zásadní, které rozhodují o úspěchu: to, kde a s kým budete každý den sedět, na koho se dívat, s kým si budete rozumět a chodit na oběd, jak si zavedete svoje rituály. Vždyť je to druhé manželství! Kolik času strávíte ve firmě!“ (Vosoba, 2004, s. 17)

Spokojenost zaměstnanců je nezbytná nejen pro pohodu na pracovišti, ale i pro kvalitní pracovní výkon. Výkonnost je úzce spjata s hodnocením pracovníka. Je to schopnost splnit určitý pracovní výkon. Platí zde, že různí pracovníci mají odlišnou schopnost plnit určitý pracovní výkon, a dokonce i každý pracovník podává v průběhu práce odlišnou výkonnost.

Faktory, které ovlivňují spokojenost pracovníka v místě výkonu práce, jsou odměňování, obsah práce, styl vedení, pracovní kolektiv, pracovní podmínky apod. Nedílnou součástí jsou také různé pracovní benefity či firemní akce. (Gregar, 2007)

2.1 Řízení lidský zdrojů

Řízení lidských zdrojů, neboli personální řízení je oblast zaměřená na člověka v pracovním procesu podniku. Znamená pro podnik ten nejcennější, ale také nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Zároveň je hnacím motorem ostatních zdrojů. (Koubek, 2001, s. 11)

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění, aby byl podnik výkonný a aby se neustále jeho výkonnost zlepšovala. (Koubek, 2001, s. 11)

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (2001)

- Dynamický soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a strukturou pracovníků v podniku.
- Optimální využívání pracovních sil v podniku, zejména optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.

- Důraz na formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce. Současně je potřeba klást důraz na vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a neustálé zvyšování kvality pracovního života.
- Je třeba kontrolovat dodržování všech zákonů v oblasti práce a lidských práv, zaměstnávání lidí a vytvářet dobrou zaměstnaneckou pověst organizace.

Subjekty, které realizují řízení lidských vztahů jsou:

- liniový manažer;
- personální manažer;
- specialisté jako jsou psycholog, sociolog, právník, specialista na mzdové otázky, specialista na výchovu a vzdělání;
- odborové organizace, které vstupují do řízení lidských zdrojů pomocí kolektivních smluv. (Koubek, 2001)

V řízení lidských zdrojů je kladen důraz obvykle na:

- zájmy managementu;
- integrování strategie lidských zdrojů do strategie podniku;
- chápání lidí jako jmění či investice k dosažení požadovaných cílů podniku;
- dosahování přidané hodnoty pomocí lidí;
- oddanost lidí cílům a hodnotám organizace;
- silná podniková kultura. (Armstrong, 1999)

2.1.1 Organizační struktura personálního útvaru

Jde o jeden z faktorů kontroly práce zaměstnanců, vzájemné spolupráce mezi jednotlivými úseky, odděleními nebo přímo zaměstnanci a především účinné řízení podniku. (Mikuláštků, 2007, s. 228; Charvát, 2006, s. 41)

Oba autoři jsou toho názoru, že organizační struktura by měla vycházet ze strategie společnosti.

Existuje tzv. dimenze organizační struktury, popisuje vzájemné vztahy a vazby samotné organizační struktury. Dimenze zahrnuje stupeň formalizace, stupeň centralizace a složitosti.

Stupeň formalizace udává, do jaké míry má firma propracované pracovní postupy při jednotlivých činnostech.

Stupeň centralizace udává, do jaké míry sahají pravomoci pracovníků při rozhodování a provádění práce samostatně a při nutnosti povolení nadřízeného.

Stupeň složitosti závisí na počtu středisek, oddělení, útvarů či na specifických pracích, a to buď horizontálně, nebo vertikálně. Kolik různých druhů práce je na jednom stupni řízení, zobrazuje horizontální rozdělení. Naopak vertikální rozdělení určuje počet jednotlivých stupňů řízení. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997; Mikuláščík, 2007, s. 229)

2.2 Motivace pracovníků

Výkonnost zaměstnanců není jen věcí schopností a vědomostí, ale významnou úlohu zde hraje i motivace a pracovní postoje.

Motivace se dělí na:

- vnitřní – hodnoty, návyky, potřeby, ideály, zájmy a postoje;
- vnější – odměny, vzory, příkazy, tresty, pokuty.

(Urban, 2008; Deibl, 2005)

Motivace je jedním z hlavních problémů řízení lidí, tedy dostat z lidí to nejlepší, dosáhnout výsledků prostřednictvím jednotlivců i týmů, udržet si stále vysoké výkony. Na schopnostech motivace závisí inspirovat k činnosti nejenom vlastní osobu, ale také ostatní.

(Niermeyer, 2005)

Tlak a sankce na podřízené byl vystřídán schopností přesvědčovat, která musí být schopna srozumitelně seznámit pracovníky s podnikovými cíli a integrovat je do dění firmy.

Důležitým nástrojem motivace je kontrola. Kontrolou dáváme zaměstnancům najevo, že jejich práci, zejména výsledky jejich práce považujeme za důležité. A abychom je

motivovali, měli bychom je upozornit, že kontrola bude následovat. (Urban, 2008; Deibl, 2005)

Podnik motivuje pěstováním kultury v organizaci, odměňováním peněžním i nepeněžním, vytvářením modelů kariéry, inovacemi a retenčními programy.

Modely kariéry popisují průběh pracovníka v podniku, jeho postup v hierarchickém žebříčku a rozvoj kompetencí, obsahují pro daného pracovníka možnost volby, představují vzájemný závazek mezi podnikem a pracovníkem o dlouhodobé spolupráci.

Retenční programy slouží k udržení spolupracovníků v podniku. Tyto programy poutají ke společnosti důležité klíčové pracovníky pomocí různých specifických aktivit. Jejich úkolem je zjišťování interních podnikových příčin, kvůli kterým dávají spolupracovníci výpověď, a předcházení jim. (Niermeyer, 2005)

Chyby, kterých se dopouštějí vedoucí pracovníci u motivace:

- dobrou práci chápou jako samozřejmost a málo motivaci povzbuzují;
- význam „psychologické smlouvy“ se zaměstnanci je jim lhostejný;
- svým jednáním demotivují své podřízené;
- motivují své zaměstnance k jednání, které odporuje zájmům společnosti.

(Urban, 2010, s.95)

Další faktory demotivace:

- poskytování nezasloužených odměn;
- opomíjení zpětné vazby;
- příliš jednostranné nebo příliš kritické hodnocení;
- podceňování osobních schopností;
- nedostatek materiálů nebo práce;
- nedostatek pozornosti a nedostatek komunikace se zaměstnanci;
- stanovení nedosažitelných cílů podniku;
- uvedení nepravdivých informací nebo zatajování důležitých skutečností;
- rozpor mezi slovy a činy;

- trvalý pesimismus;
- vytvoření zbytečných pracovních pravidel a omezení. (Urban, 2010, s. 112)

Správný manažer společnosti by měl motivaci uplatňovat u svých zaměstnanců, ale je důležité, aby motivoval správně. Mezi nevhodnou motivaci patří vyhlašování zaměstnance měsíce, hodnocení založené na srovnávání zaměstnance s ostatními zaměstnanci nebo preferování vybraných zaměstnanců. (Urban, 2010, s. 114)

Typy motivace

- Pravidlo motivace 50:50;
- Maslowova pyramida potřeb;
- Herzbergova teorie;
- McGregorova teorie X a Y;
- a další.

2.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je úkolem personálního managementu. Vytváří přehled o vytíženosti zaměstnanců a množství práce, která jim byla přidělena. Informuje o pracovním výkonu zaměstnance, jeho schopnostech a pracovním profilu. Personální management má potom za cíl přiřadit lidem takovou pracovní pozici, která odpovídá jejich schopnostem a charakterovým vlastnostem, aby je motivovala k odvádění efektivní práce. (Duda, 2008)

U pracovníků se hodnotí jejich vlastnosti, postoje, názory, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se pracovník pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k druhým lidem, s nimiž je v kontaktu. (Duda, 2008)

Podle Bielczyka (2005) jsou předmětem hodnocení 3 roviny, a to pracovní výkon, pracovní chování a sociální chování.

- Pracovní výkon je vyjádřen v odborné způsobilosti a plnění zadaných cílů a požadovaných výsledků.
- U pracovního chování jsou sledovány iniciativa pracovníka při plnění nových úkolů, jeho dispoziční schopnosti, rozhodovací vlastnosti a odpovědnost a hospodárné

jednání, tedy zda pracovník dosahuje požadovaného poměru mezi náklady a výnosy při plnění daného úkolu.

- U sociálního chování jde zejména o schopnost spolupráce se spolupracovníky popř. externími pracovníky, chování k nadřízeným, vztah k zákazníkům, dále schopnost vedení lidí a pracovní spolehlivost a dodržování bezpečnosti práce.

2.3.1 Typy hodnocení

Rozdělujeme podle provedení a podle frekvence.

Hodnocení podle provedení:

- Formální hodnocení má standardizovanou formu, je racionální a periodické, jeho výsledky jsou zaznamenávány a dokumentovány pro další personální činnost.
- Neformální hodnocení znamená průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Probíhá příležitostně, podle pocitu hodnotitele, jeho dojmem nebo momentální náladou. (Koubek, 2007)

Hodnocení podle frekvence

- Každodenní hodnocení (průběžné) je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon. Jde o neformální hodnocení.
- Příležitostné hodnocení - jde o hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou.
- Systematické hodnocení je pravidelné a využívá různých standardizovaných postupů (kritérií). Provádí se obvykle jedenkrát do roka.
- Podle složek se rozděluje hodnocení na kvalitativní (posuzuje chování, jednání, osobní vlastnosti, dovednosti apod.) a kvantitativní (výkonnost, produktivitu pracovníka). (Koubek, 2007)

2.3.2 Metody hodnocení

Pro efektivní hodnocení pracovníků je nutné zvolení správné metody či kombinaci metod.

Metody orientující se na minulost se zabývají prací již vykonanou, která může být do jisté míry i změřena. Její nevýhodou je, že výsledky této vykonané práce již nelze měnit. Patří k nim:

- hodnoticí stupnice;
- dotazníky;
- metoda klíčové události;
- metoda pomocného posudku;
- postupy srovnávacího hodnocení.

Metody orientující se na budoucnost, tedy na budoucí výkon obsahují:

- sebehodnocení;
- psychologická hodnocení;
- hodnoticí střediska. (Koubek, 2007)

Trvale průběžné hodnocení slouží pro zvýšení pocitu objektivitu hodnocení a spravedlnosti hodnocení prostřednictvím rozšíření zdrojů informací o hodnoceném pracovníkovi v organizaci. Nejčastěji se používá systém 360° zpětné vazby, kdy pracovníka hodnotí jeho spolupracovníci, podřízení a někdy i vnitřní zákazníci. (Koubek, 2007)

Supervizoři jsou osoby zvolené k hodnocení daného pracovníka. Jejich výběr je stejně důležitý jako stanovení odpovídajících kritérií nebo výběr vhodné metody.

Vlastní hodnocení, pro účelný hodnotící pohovor je důležité zvolit vhodné otázky a také umět naslouchat. Dále je dobré mít vlastní plán rozhovoru, držet se skutků, faktů a objektivních informací a nastínění budoucnosti a návrhy na zlepšení. (Koubek, 2007)

2.4 Odměňování pracovníků

Odměňování je jedno z nejstarších a nejvážnějších personálních činností, vyjadřuje, jakou hodnotu mají lidé pro organizaci. Odměňování nemusí být vždy finanční, ale stále častěji se uplatňují i nepeněžní odměny. Mezi ně patří formální pochvala, povýšení a jiné zaměstnanecké výhody jako služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook, slevy na zboží, permanentky do sportovních a kulturních zařízení apod. (Amstrong, 2009)

V širším pojetí může být systém odměňování chápán jako vyvážený a strukturovaný soubor prvků, které organizace poskytuje zaměstnanci a které pracovník chápe jako pozitivní požitky. Strategie odměňování musí být součástí celkové strategie organizace. Je

ovlivněna trhem, zákonnými regulacemi, manažerskými postupy, kulturou a klimatem organizace, strukturou zaměstnanců, minulostí a současností mzdových předpisů. Systémy odměňování nemohou být neměnné, definují záměr organizace „za co, komu, kolik a jak zaplatit.“ Hlavním záměrem strategie odměňování je přispění k realizaci cílů firmy. (Amstrong, 2009)

Máme 3 hlavní cíle mzdového systému:

- být přitažlivý pro zaměstnance, motivovat je;
- být spravedlivý, dát zaměstnancům pocit, že jsou odměňováni podle zásluh a že nejsou v nevýhodě vůči jiným zaměstnancům;
- být jasný, musí být srozumitelný všem zaměstnancům.

Další cíle jsou např. získat potřebný počet a kvalitu uchazečů, stabilizace svých pracovníků, náklady a časová náročnost systému musí být racionální, přiměřená možnostem firmy, motivace pracovníků, uznání svých pracovníků, stimulování pro zlepšení kvalifikace a schopností pracovníka a další. (Amstrong, 2009)

Struktura mzdového systému se skládá z faktorů

- hodnota práce;
- mimořádné pracovní podmínky;
- pracovní výkon a chování při práci, tržní cena práce. (Amstrong, 2009)

Mzdový systém je složen z tarifní soustavy a mzdových forem. Tarifní soustava může zahrnovat firemní kvalifikační katalog, stupnici mzdových tarifů, příplatky tarifní povahy.

Kvalifikační katalog slouží pro specifikování požadavků práce pro zaměstnance a je zde uvedeno zatřídění prací do tarifních stupňů. Třídí se nejčastěji podle čtyř základních kritérií: duševní požadavky na práci, fyzické požadavky na pracovní místo, požadavky na zodpovědnost při práci a požadavky na pracovní prostředí z hlediska zdraví.

Příplatky tarifní povahy se používají při určitých specifikách práce, jako jsou práce přesčas, o víkendech a ve svátek, v noci, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Zaměstnanci vzniká nárok na jejich přiznání a výplatu. (Amstrong, 2009)

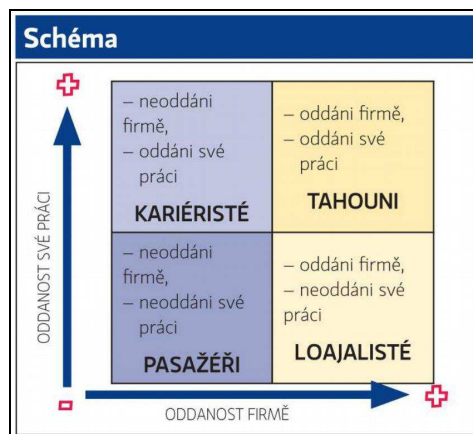
2.5 Měření spokojenosti pracovníků

Měření spokojenosti zaměstnanců je ve vyspělých zemích považováno za standardní. Komunikace zaměstnanců je směřována zdola nahoru. Zkoumají se konkrétně ty faktory, které ovlivňují zaměstnaneckou loajalitu a angažovanost. (Pokoiová, 2011)

Pro účinné monitorování spokojenosti zaměstnanců by měla společnost naplnit následující kroky:

- Definovat, kdo je ve společnosti zaměstnanec a co představuje pro organizaci spokojenost zaměstnanců;
- indentifikovat znaky spokojenosti jak zaměstnanců, tak vedoucích zaměstnanců;
- navrhnout monitoring a měření spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníků;
- stanovit rozsah měření;
- správně vybrat vhodné metody sběru dat, vytvořit vhodné postupy, včetně postupů kvantifikace;
- využívat monitorování spokojenosti zaměstnanců jako vstupů pro zlepšování procesů. (Pokoiová, 2011)

„Spokojený zaměstnanec – předpoklad vyšší výkonnosti.“



Obr. 3 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců (dle Pokoiová, 2011)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

„ Řešení pro velké průmyslové organizace, ale i pro podniky menší a střední velikosti. “

Je heslo, které má společnost uvedeno ve svém profilu. Rozdává je novým zákazníkům, na fórech, které pořádá, a při návštěvách na veletrzích.

3.1 Historie společnosti

Společnost Technodat, CAE-systémy s.r.o. byla založena v květnu roku 1992 jako sesterská společnost rakouské firmy Technodat Technische Datenverarbeitung GmbH. Od této firmy převzala potřebné know - how, postupně se osamostatňovala a rozšiřovala. V současné době je Technodat ryze česko - slovenskou, finančně stabilní a úspěšnou společností s řadou ocenění a certifikací.

Základní kapitál společnosti v současné době činí 2 milióny korun, s počtem 22 zaměstnanců. Od roku 1992, kdy kapitál společnosti činil pouze sto tisíc korun a počet zaměstnanců byl omezen pouze na 4 pracovníky, je zde vidět velký posun.

Obrat celé skupiny firem Technodat v České republice i na Slovensku překročil 330 miliónů korun. A celkový počet zaměstnanců celého Technodatu je v současné době 120.

3.2 Předmět podnikání a zázemí společnosti

Od svého vzniku společnost působila jako dodavatel komplexního řešení pro počítačovou podporu, konstruování, projektování a technickou přípravu výroby. V poslední době rozšířila své služby ještě o komplexní řešení pro řízení údajů o výrobku v průběhu jeho životního cyklu.

Koncept výrobku → Obchod a marketing → Vývoj výrobku → Subdodavatelé → Zásobování → Výroba → Servis a údržba → Likvidace.

Řešení společnosti zahrnuje softwarové produkty, které svojí kvalitou garantují zákazníkům vložené investice, dále také analýzu potřeb uživatele, projekt nasazení systému, dodávku a instalaci hardwaru a síťového řešení, školení a technickou podporu uživatele po celou dobu používání.

Kvalitní zázemí ve firmě Technodat tvoří:

- nabídka opřená o bohaté znalosti a zkušenosti;
- rozsáhlé zákaznické reference;
- infrastruktura potřebná pro obchodní a technickou činnost.

Společnost otevřela v minulém roce nové školicí středisko, které slibuje získání dalších zákazníků a uspokojení těch stávajících.

Současně s otevřením školicího střediska dokončila projekt létajícího kola F-Bike. Jedná se o vytvoření prototypu „létajícího kola“. Požadavek zněl, aby kolo mělo běžné jízdní vlastnosti a dokázalo na vhodném místě zhruba 3 – 5 minut koordinovaným způsobem vzlétnout. Rozměry kola jsou 3,5 metru délka, 2,5 metru šířka a 1,2 metru výška, hmotnost celého kola bez pilota 85 kilogramů, přičemž maximální vzletová hmotnost je 170 kilogramů. Poslední informace, které se ke mně dostaly, jsou, že kolo opravdu vzlétlo, ale pouze bez pilota.

3.3 Organizační struktura celé skupiny firem Technodat

Společnost s centrálou ve Zlíně má rozsáhlou infrastrukturu, její kanceláře jsou v Praze, Plzni, Jihlavě a Kroměříži. A její dceřiná společnost na Slovensku má sídlo v Trenčíně a kancelář v Košicích.

Společnost se od roku 1996 začala značně rozrůstat do podoby skupiny firem, má tedy holdingové uspořádání s jednotnou obchodní a marketingovou strategií.

Technodat, CAE-systémy s. r. o. má 3 dceřinné společnosti:

- Technodat Elektro s. r. o.
- Technodat Develop s. r. o.
- Technodat Engineering s. r.o.

Řešení nabízené firmami ze skupiny Technodat:

- Implementace CAx a 3D PLM řešení

Toto řešení je zaměřeno na realizaci nového nebo inovovaného výrobku v kratším časovém období, s vyšší kvalitou a nižšími náklady v konkrétním průmyslovém odvětví. Je zajišťováno holdingem Technodat CAE – systémy, s.r.o.

- Řešení elektro projekce a MaR

Jedná se o podporu zpracování a správy elektro-dokumentace v oblastech průmyslové automatizace, petrochemie, energetiky, kolejové dopravy, instalace budov a speciálních řešení. Zajišťuje ji Technodat Elektro s.r.o.

- Nabídka inženýrských služeb

Pomocí know-how nabízí Technodat široké spektrum inženýrských služeb. Zajišťuje ji Technodat Engineering, s.r.o.

- Vývoj software

Holding Technodat Develop s.r.o. zajišťuje ve skupině firem Technodat veškeré aktivity spojené s vývojem SW, včetně SW na zakázku.

3.4 Významní partneři a zákazníci společnosti

Společnost Technodat spolupracuje se silnými zahraničními partnery, kterými jsou Dassault Systèmes ve Francii, AUCOTEC a CARAT GmbH v Německu.

Zákazníky společnosti Technodat jsou např. Škoda Auto Mladá Boleslav, UNITOOLS Valašské Meziříčí, Preciosa Jablonec nad Nisou, Škoda Turbíny Plzeň, ČEZ, a.s., MINERVA BOSKOVICE, a.s. V našem okolí jsou to firmy KOVOVÝROBA HOFFMANN, s.r.o. (Ostrožská Nová Ves) a Evektor, spol. s.r.o. (Kunovice) a další firmy.

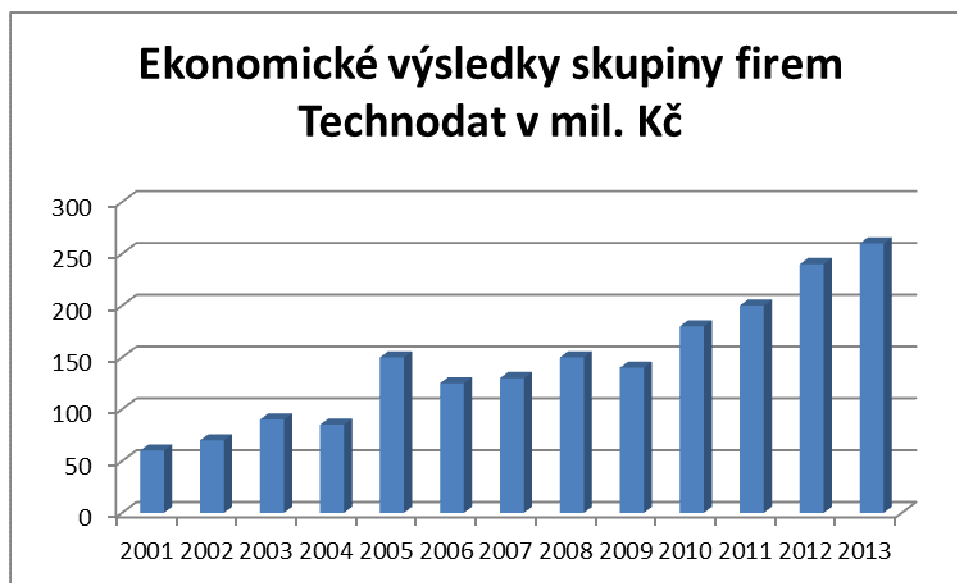
Technodat se orientuje nejen na obchod, ale také na pomoc a sponzoring potřebným. Mezi ně patří např. finanční podpora Nadačního fondu Kapka naděje, podpora oční ordinace MUDr. Tomáše Kuběny ve Zlíně, rehabilitace dětí a dospělých Nika REHACENTRUM, finanční podpora Konta BARIÉRY nebo podpora kulturní akce festival Baroko 2012 a opera Schrattenbach 2012. (Technodat, 2014, Profil skupiny firem TECHNODAT)

3.5 Finanční situace společnosti skupiny firem Technodat

Na přání společnosti hospodářský výsledek nebudu zveřejňovat v konkrétních číslech. Po celou dobu své existence měla společnost hospodářský výsledek kladný a v současné době není zatížena žádným úvěrem. Krize v roce 2009, která postihla téměř všechny podniky, způsobila v prodeji softwaru společnosti značný propad, ale nezanechala na společnosti

žádné následky. Nejvyšší tržby má společnost ve čtvrtém kvartálu, můžu říci, že má až dvojnásobný obrat než v prvních třech kvartálech.

Na obrázku číslo 4 jsem graficky znázornila vývoj zisku v milionech korun za jednotlivá léta společnosti Technodat.



Obr. 4 Grafické znázornění vývoje zisku (Vlastní zpracování)

3.6 Informační systém společnosti

Jako pro obchodní firmu je i pro tuto společnost klíčový CRM systém. Technodat CAE – systémy používá CRM plus, který byl vytvořen „na míru“ od dceřiné společnosti Technodat Develop s. r. o.

V účetnictví je zaveden velmi rozšířený a oblíbený účetní program Money a v personalistice je používán program Kvasar.

3.7 Motivační program společnosti

Celá má práce je zaměřena na spokojenost, u zaměstnanců je plat s benefity jedním z nejdůležitějších aspektů. Zajímá mě motivační program společnosti, který je podle mého názoru velmi rozsáhlý. V analytické části je pak graficky znázorněn názor zaměstnanců. Chtěla bych vyzvednout některé jeho části.

- 5 dní dovolení navíc oproti Zákoníku práce;

-
- penzijní připojištění v závislosti na délce zaměstnanosti ve firmě, začíná po 4 letech ve společnosti;
 - stravenky;
 - zhodnocování mezd;
 - půjčky zaměstnancům;
 - podíl na hospodářském výsledku;
 - v posledních 10 letech speciální motivační program v posledním kvartálu, jehož součástí je i možnost rodinných víkendových pobytů.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Následující část se zabývá rozbohem spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, kteří byli vybráni pro můj výzkum. Jako hlavní prvek byly použity dotazníky a jako doplňující prvek rozhovory. Výsledky jednotlivých odpovědí jsou zaznačeny v tabulkách a grafech. Celému výzkumu předchází SWOT analýza, její vyhodnocení a matice SWOT analýzy.

4.1 SWOT analýza

Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Know – how	Velmi nepřehledné internetové stránky pro laika, až příliš odborné.
	Silný pracovní tým	Špatná vnitřní komunikace
	Zastupitelnost lidí	Slabý marketing podniku
	Dceřiné společnosti s působností ČR a SK	Nedochvilnost u sjednaných schůzek, špatné plánování
	Nová školicí budova	Nedostatečně velká osobní zóna (moc zaměstnanců v jedné místnosti).
	Poskytovatel jistoty	Nízké povědomí o firmě ve společnosti.
	Nižší konkurence než v jiných odvětvích	
	Školení zákazníků	
	Velmi dobrá informační podpora	
Volná pracovní doba		
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Nepokryté oblasti ČR a expanze do dalších zemi	Nová konkurence
	Informační zabezpečení více firem	Ekonomická situace na trhu
	Udržení spokojených zákazníků	Neplátící zákazníci

	Udržení spokojených kvalifikovaných zaměstnanců	Pokles zájmu o programy
	Rozšíření nabízených produktů i pro menší a malé podniky.	Zvyšování cen
	Nové technologie	Rostoucí nároky zákazníků
	Dotační programy na technologie i vzdělání	Nízká kupní síla populace
		Bariéry vstupu do odvětví, nutnost správných certifikací
		Kurzy měn

Tab. 1 SWOT analýzy společnosti Technodat, CAE-systémy s.r.o.

Silné stránky

- Know – how

Jsou to znalosti, poznatky, zkušenosti společnosti pro počítačovou podporu, konstruování, projektování a přípravu výroby.

- Silný pracovní tým

Společnost má velkou výhodu ve svých zaměstnancích, kteří fungují jako tým. Pro tuto práci se nehodí lidé fungující jako jednotlivci. O tom svědčí i požadavek týmového ducha, když společnost hledá nového pracovníka.

- Zastupitelnost lidí

Je obrovská výhoda pro zaměstnance, že si může v klidu užít dovolenou, nebo v klidu zůstat doma, pokud onemocní. Všichni spolupracují a dělají podobnou práci, proto firmu „nepoloží“, když jeden zaměstnanec nenadále „vypadne“.

- Dceřiné společnosti s působností ČR a SK

Společnost Technodat, CAE-systémy s.r.o. má 3 dceřiné společnosti: Technodat Elektro s.r.o., Technodat Develop s.r.o., Technodat Engineering s.r.o., centrála je ve Zlíně, pobočky v Jihlavě, Praze, Plzni a Kroměříži. A dále má dceřinou společnost i na Slovensku v Trenčíně a pobočku v Košicích.

- Nová školicí budova

Minulý rok jsem se 13. a 14. 6. 2013 zúčastnila dvoudenního semináře „ PLM forum 2013“. Celá akce se odehrála v Kongresovém centru Společenský dům Lázně Luhačovice. Předmětem fora bylo představení 3DEXPERIENCE řešení Dassault Systèmes - nový milník ve směřování 3D PLM řešení, v průběhu dne možnost navštívení workshopu, kde si počítačový program mohl každý vyzkoušet. Jako bonus bylo návštěvníkům ukázáno létající kolo F-Bike.

- Poskytovatel jistoty

Největší jistota pro zaměstnance společnosti spočívá ve smlouvě na neurčito, pokud se osvědčí ve zkušební době a následně zbylé pracovní době do 1 roku.

- Nižší konkurence než v jiných odvětvích

Společnost samozřejmě konkurenci má, ale firem s podobným zaměřením není tolik jako stavebních, strojních nebo jiných firem. Dále je velkou výhodou diferenciací od konkurence. Spočívá ve znalostech, zkušenostech, nápadech a zapálenosti do počítačového světa. Na rozdíl od stavebnictví, kde se společnosti odlišovat moc nemohou, protože se jejich zboží překrývá.

- Školení zákazníků

Široká nabídka školení pro zákazníky, navazující rozšiřující kurzy a praktické ukázky zákazníci určitě ocení.

- Velmi dobrá informační podpora

Vynikající informační podpora usnadňuje společnosti analýzy a následné rozhodování.

- Pružná pracovní doba

S výjimkou administrativních pozic, které musí mít pevnou pracovní dobu, mohou techničtí, vývojoví pracovníci a obchodní zástupci mít pružnou pracovní dobu a možnost práce z domu. Pro zaměstnance pak není problém vyřídít si lékaře, úřady nebo jen vyzvednout děti ze školy.

Slabé stránky

- Velmi nepřehledné internetové stránky

Internetové stránky jsou až příliš odborné a nepřehledné, vyhledávání v nich zabere spoustu času.

- Špatná vnitřní komunikace

Z neformálního rozhovoru se zaměstnanci firmy vyplynulo, že existuje bariéra mezi zaměstnanci na manažerských pozicích a zaměstnanci, kteří jsou pod nimi. Omezená komunikace, monology vítězí nad dialogy, převážně ve formě rozkazů.

- Slabý marketing podniku

Slabý marketing je myšlen jen částečně, k zákazníkům v našem regionu patří spousta známých firem, jako je Let, AVX, Halla Visteon Autopal Hluk a podobně. Oslovila jsem asi 10 lidí náhodným výběrem, ani jeden z nich nevěděl, kdo Technodat je.

- Nedochovilnost na sjednané schůzky, špatné plánování

Zde vycházím pouze ze své zkušenosti. Nevím, jaká je dochovilnost při jednání se zákazníky, ale u mě jako člověka, který má zájem zveřejnit data o společnosti, je 30 až 45 minut obvyklá doba čekání.

- Nedostatečně velká osobní zóna (moc zaměstnanců v jedné místnosti).

Zaměstnanci mají pěkné, čisté a technikou vybavené pracovní prostředí, ale chybí jim tzv. diskrétní zóna. Stoly jsou umístěny v řadě za sebou, nutností jsou sluchátka, aby se zaměstnanci alespoň v rámci možností nerušili.

- Nízké povědomí o firmě ve společnosti.

Úzce souvisí s marketingem, reklamou o společnosti.

Příležitosti

- Nepokryté oblasti ČR a expanze do dalších zemí

Postavení dalších poboček a kanceláří na území naší republiky a Slovenska.

- Informační zabezpečení více firem

Hledání stále nových zákazníků.

- Udržení spokojených zákazníků

Pokud se společnost o své zákazníky stará, poskytne jim kvalitní a prodejní i poprodejní servis, nabídne věrnostní dárky, zákazník nemá důvod měnit.

- Udržení spokojených kvalifikovaných zaměstnanců

Stejně jako zákazník je důležité uspokojit i zaměstnance společnosti. Tím, že společnost Technodat staví na dovednostech a znalostech zaměstnanců, mohl by mít jejich odchod na firmu špatný dopad.

- Rozšíření nabízených produktů i pro menší a malé podniky.

Protože jsou zákazníci čím dál náročnější a portfolio velkých firem má společnost z velké části pokryté, mohla se zaměřit i na zjednodušené levnější verze pro menší a malé podniky.

- Nové technologie

Neustálé sledování trendů a změn v oboru, zejména v zahraničí je velká možnost inspirace.

- Dotační programy na technologie i vzdělání

Snaha tvořit projekty na různá témata v oboru, které mohou být pak vybrány vedením společnosti a podány jako žádost o dotace.

Hrozby

- Nová konkurence

Každé odvětví, každý obchod, provedený v tomto odvětví, každý podnikatel podnikající zde, má více či méně konkurentů. Není ani tak důležité kolik možných konkurentů je, ale jak jsou silní, jaké mají know-how a kvalifikované pracovníky. Příchodem nové konkurence je podnik v ohrožení z důvodu odchodu stávajících zákazníků ke konkurenci.

- Ekonomická situace na trhu

Opět platí, že ekonomická situace dopadá na všechna odvětví a na celý průmysl. Na změnu ekonomické situace má vliv zejména síla měny nebo přechod na jinou měnu.

- Neplatící zákazníci

Jsou zákazníci, kteří si objednájí informační program podle potřeb firmy, zaplatí zálohu, ale zbylou částku už neuhradí. Dostat částky zpátky trvá dlouho.

- Pokles zájmu o programy

Pokles zájmu může způsobit špatná ekonomická situace, například když podnikatelé dají přednost potřebnější nebo dokonce zcela nezbytné investici pro udržení či zvyšování životnosti podniku. Nebo dojde k pokroku, kdy informační systémy od společnosti Technodat budou zbytečně náročné či drahé nebo pomalé.

- Zvyšování cen

Zvyšování cen při současném snižování mezd a růst inflace je velkou hrozbou.

- Rostoucí nároky zákazníků

Náročnost společnosti na kvalitu výrobků, služby a dokonalý servis neustále roste. Jestli potřeby a přání zákazníků nebudou dostatečně uspokojeny, přejdou zákazníci ke konkurenci.

- Nízká kupní síla populace

Pokud roste inflace, dojde ke snížení či stagnování kupní síly populace a následně dojde ke zbrzdění obchodu, koupi nemovitostí, koupi luxusních věcí.

- Bariéry vstupu do odvětví, nutnost správných certifikací

Know-how, vyškolení zaměstnanců, kapitál, zapálení, to všechno by nestačilo bez certifikátů držení, je to v podstatě záruka prvenství a výhody nad všemi, kteří stojí venku.

- Kurzy měn

Ovlivnění vidím zejména v prodeji do zahraničí, i když je zatím realizováno jen na Slovensku.

4.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Technodat má spoustu silných stránek, mezi které řadím zejména know-how, dobré jméno firmy, potřebné zázemí, tendence se rozrůstat, silný pracovní tým a vynikající informační podporu. Slabé stránky vidím v nepřehledných internetových stránkách, časovém plánování, nedostatečně velké osobní zóně, chybějícím soukromí při práci, horší komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Příležitostí podle mě by bylo dostat se do dalších oblastí České republiky nebo lépe i dál než na Slovensko. Získat více spokojených zákazníků a tím rozšířit informační podporu více společností. A neméně důležité bude udržet spokojené zaměstnance, protože ti tvoří firmu. Vzala bych v úvahu i hrozby, které společnost obklopují, tedy nová konkurence, neplaticí zákazníci, pokles zájmu, rostoucí nároky zákazníků, snižování kupní síly populace.

4.3 Matice SWOT analýzy

V příloze číslo 1 jsem vytvořila Plus minus matici SWOT analýzy. Tato matice udává váhu jednotlivých silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Použijí se + a – znaménka. U vlastnosti společnosti, které přiřkládám význam, je + nebo - znaménko. Pokud nepřikládám význam žádný, je v rámečku nula.

Z matice vyplývá, že mezi nejsilnější stránky společnosti patří know – how, silný pracovní tým, umožnění různých druhů školení pro zákazníky, velmi dobrá informační podpora a nižší konkurence, než mají jiná odvětví. Naopak mezi slabé stránky podle matice patří slabý marketing, nízké povědomí o společnosti a velmi nepřehledné webové stránky.

Příležitostí pro společnost je udržení spokojených kvalifikovaných zaměstnanců, nové technologie a informační zabezpečení více firem. Hrozbou je pokles zájmu o programy, silnější konkurence a bariéry vstupu do odvětví, nutnost předepsaných certifikací.

Matice byla vytvořena podle mých vlastních úvah a poznatků z pobytu v této společnosti.

4.4 Zkoumání motivace a spokojenosti zákazníků

Pro zkoumání spokojenosti zákazníků jsem použila dva dotazníky.

Dotazník č. 1 je obsahově krátký, skládá se pouze ze čtyř otázek. Účelem bylo zákazníky neodradit a nevytížit je časově. Průzkum byl zahájen 30. 5. 2013 a ukončen 21. 6. 2013. Dotazník č. 1 byl rozeslán prostřednictvím internetu celkem 150 zákazníkům. Návratnost byla 80 %. Najdeme jej v příloze číslo IV a výsledky v tabulce číslo 2 a 3.

Dotazník č. 2 je značně obsahově rozšířen, je zde spousta otázek zaměřená na výrobky a služby společnosti. Průzkum trval od 13. 6. 2013, tedy prvního dne PLM fora, tj. akce, kterou společnost pořádala pro své zákazníky, a ukončen byl 14. 6. 2013. Dotazník č. 2 byl vyhotoven ve 20 výtiscích v papírové formě, byl rozdán zákazníkům osobně. Jeho návratnost byla 90%. Podle mého názoru byl tento úspěšný návrat díky osobní komunikaci. Zákazník tak neměl možnost odložit dotazník na později a posléze na něj zapomenout.

Najdeme jej v příloze číslo V a jeho vyplnění v příloze číslo VI.

4.5 Charakteristika zkoumaného souboru zákazníků

Průzkum zákazníků byl kvantitativní. První výběr zákazníků pro dotazník č. 1 nebyl náhodný, společnost si přála vybrat kolem sto třiceti až sto padesáti zákazníků sama. Šlo o situaci, do které jsem nemohla zasáhnout. Důležité pro mě bylo, že jsem nedostala předpřipravené odpovědi na předpřipravené otázky. Celkem mi odpovědělo 120 zákazníků.

Druhý výběr zákazníků pro dotazník č. 2 už náhodný byl, vybrala jsem si sama náhodně z několika klíčových zákazníků, kteří odebírají produkty od společnosti pravidelně. Dotazník mohli vyplnit během dvoudenního PLM fora v Luhačovicích. S těmi zákazníky, kteří vyplnění nestihli a byli pozváni na slavnostní otevření nové budovy společnosti Technodat CAE – systémy, s. r. o., jsem udělala krátký rozhovor, skládající se z otázek dlouhého dotazníku. Většinu z nich mi představili obchodní zástupci společnosti na začátku konání celé akce. Takže jsem měla možnost i s mnohými mluvit osobně. Zde byl použit dotazník č. 2.

4.6 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti zákazníků

4.6.1 Vyhodnocení dotazníku č. 1

Do dotazníku jsem napsala pouze 5 otázek:

Titul:

Jméno:

Firma:

První zjišťovací otázka zněla: **Co oceňujete na spolupráci s firmou Technodat?**

V levém sloupečku jsou možnosti seřazeny podle oblíbenosti. Procenty v pravém sloupečku jsem vyjádřila, kolik zaměstnanců souhlasí s danou možností.

Připravené otázky: Co oceňujete na spolupráci s firmou?	% podíl zákazníků na odpovědi
Ochota a vstřícnost personálu	100%
Kvalita služeb Technodatu	80%
Rychlost odpovědi a vyřízení konkrétního požadavku	60%
Nabídka odborných seminářů a webinarů	50%
Dodržení všech požadavků sjednaných se zákazníkem	50%
Přístup Technodatu při hledání obchodního řešení	30%
Informace o produktech a službách poskytnutá odborným personálem	30%
Kvalita nabízeného SW Dassault Systemes	10%
Cena služeb Technodatu	10%
Cena nabízeného SW Dassault Systemes	10%
Obsah webových stránek	5%
Jiné odpovědi	Projekt management na vysoké úrovni, výborná káva

Tab. 2 Procentní podíl zákazníků na odpovědi k první otázce (Vlastní zpracování)

Procenta jasně ukazují, že společnost Technodat CAE – systémy vyniká ochotným a vstřícným personálem 100%, jejich služby jsou kvalitní 80% a komunikace na úrovni zákazník – prodávající je rychlá a snadná 60%.

Naopak nižší procenta značí, co není podle zákazníků dobré. S podáním kvalitou SW Dassault Systemes je spokojeno pouze 10% zákazníků, s cenou 10%. A nejhůře jsou hodnoceny webové stránky 5%.

Základníci mají stejný názor jako já ve SWOT analýze, ve které se zmiňuji, že webové stránky jsou provedené velmi složitě a nepřehledné. SWOT analýza je zobrazena v tabulce č. 1.

V kolonce jiné odpovědi jsou volné odpovědi zákazníka. Nejvíce odpovědí bylo, že projekt management je na vysoké úrovni, což svědčí o dobře zorganizovaných každoročních PLM forech a otevření nového školicího centra, o zvyšujícím se základním kapitálu a příchodu nových zákazníků. Dále jsem vybrala poznámku o výborné kávě, z čehož vyplývá, že se společnost dokáže o zákazníka postarat i z běžného lidského hlediska.

Druhá zjišťovací otázka zní: **Co by mohla firma Technodat zlepšit na své činnosti?**

Připravené otázky: Co by mohla firma zlepšit na svojí činnosti?	% podíl zákazníků na odpovědi
Cena nabízeného SW Dassault Systemes	100%
Cena služeb Technodatu	92%
Obsah webových stránek	80%
Kvalita nabízeného SW Dassault Systemes	70%
Informace o produktech a službách poskytnutá odborným personálem	60%
Přístup Technodatu při hledání obchodního řešení	50%
Rychlost odpovědi a vyřízení konkrétního požadavku	15%
Nabídka odborných seminářů a webinarů	10%
Kvalita služeb Technodatu	10%
Jiné odpovědi:	Úroveň smluvních dokumentů a kooperace mezi jednotlivými odděleními. Aktivní zájem firmy na spokojenosti používání SW řešení.

Tab. 3 Procentní podíl zákazníků na odpovědi ke druhé otázce (Vlastní zpracování)

Jak se dá předpokládat, zákazníci by snížili cenu. Zlepšení ceny by ocenilo 100% zákazníků. Tento požadavek nepovažují za relevantní, protože kdyby produkty opravdu byly tak drahé, odešli by zákazníci jinam. 80% zákazníků by zlepšilo webové stránky a 70% kvalitu SW Dassault Systemes a 60% informovanost personálu.

V kolonce jiné odpovědi zákazníci napsali: kooperace mezi jednotlivými odděleními, uvítali by zlepšení úrovně smluvních dokumentů a aktivní zájem firmy o spokojenost zákazníka s jejími produkty a službami.

Závěrem k dotazníku č. 1 můžete vidět, že obě zjišťovací otázky spolu korespondují. A zvyšují tak pravděpodobnost pravdivých odpovědí.

Osobně souhlasím s ochotným personálem. Měla jsem možnost několik dní ve společnosti být a moci pozorovat a poslouchat jednání pracovníků se zákazníky. Nedokáži se vyjádřit, zda je personál dostatečně kvalifikovaný, toto posouzení nechám na společnosti, stejně tak i zamyšlení, zda kvalita SW Dassault Systemes je, či není dobrá. Co se týká webových stránek, první věc, která mě upoutala, když jsem si prohlížela stránky společnosti, byla právě nepřehlednost stránek. Souhlasím s tím, že webové stránky obsahují všechny informace a graficky jsou dobře zpracované, ale při prvním kontaktu obsahují spoustu informací, které nejsou potřeba. Někdy platí méně je více.

4.6.2 Vyhodnocení dotazníku č. 2

Otázka č. 1: Pracujete pro firmu, jejíž statut je:

Všichni zákazníci v druhém dotazníku, pracují ve společnosti, která je právnickou osobou, buď společnost s ručením omezeným, nebo akciová společnost.

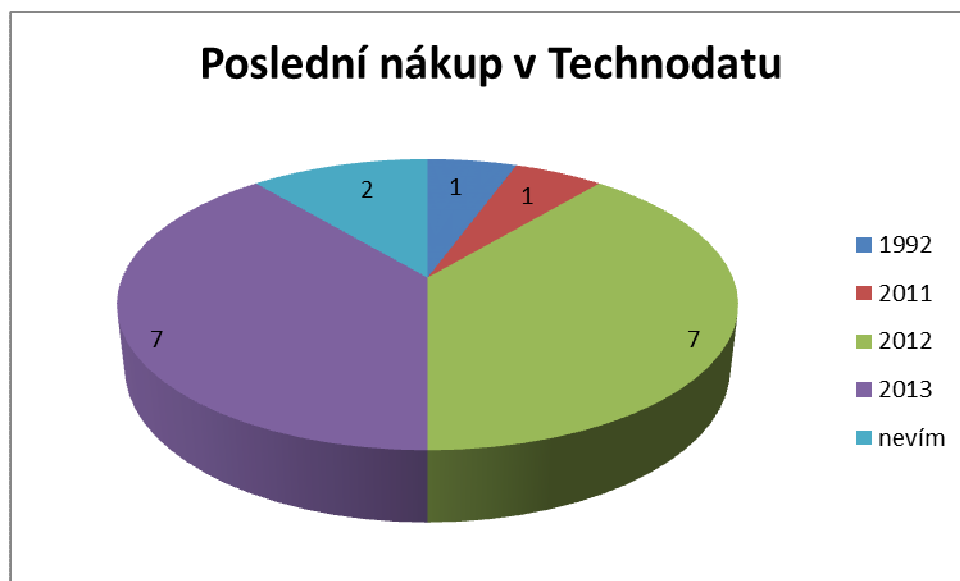
Otázka č. 2: Jaké je vaše postavení ve firmě?

Tabulka v příloze číslo VI udává pozice, jaké zastupují zákazníci ve svých firmách, nejvíce odpovědělo pracovníků na vedoucí pozici a klíčových uživatelů CAx a PLM řešení.

Otázka č. 3: Která kritéria byla rozhodující pro nákup software od firmy Technodat?

Hlavním kritériem pro nákup softwaru u společnosti Technodat byly její zkušenosti, dále požadavky zákazníků zákazníka Technodatu a poměr cena a kvalita.

Otázka č. 4: Kdy proběhl poslední nákup software nebo služeb od společnosti Technodat?



Obr. 5 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

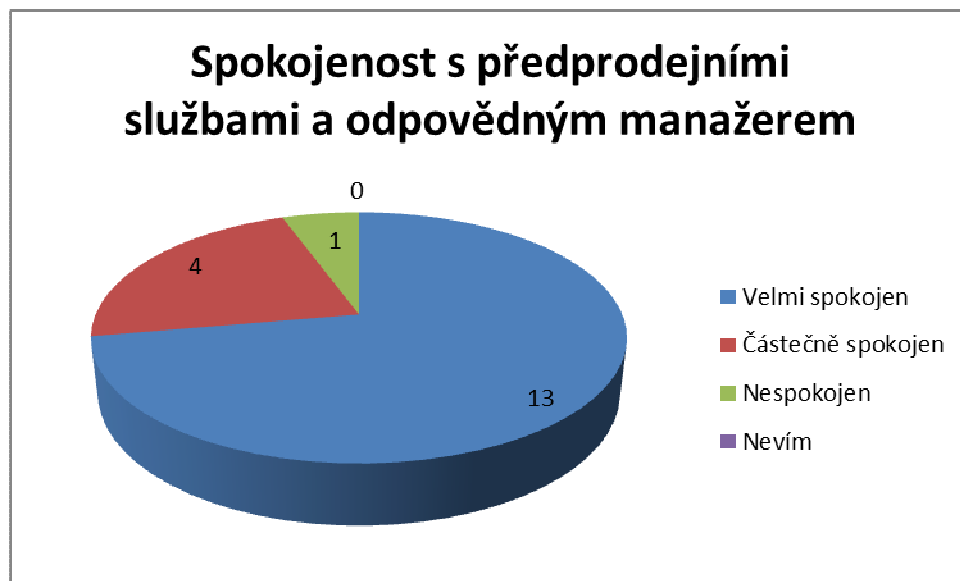
Výzkum jsem prováděla v roce 2013, odpovědi vztahující se k poslednímu nákupu proběhly v naprosté většině v roce 2012 a 2013. Pouze 2 zákazníci nakoupili už dříve a 2 si nevzpomněli.

Otázka č. 5 a č. 6: Máte s firmou Technodat uzavřenou servisní smlouvu? Je pro vaši společnost firma Technodat hlavní dodavatel v softwarovém vybavení v oblasti 3D CAD/PLM řešení?

Tyto otázky zjišťují, zda má zákazník uzavřenou servisní smlouvu a zda je Technodat hlavní dodavatel softwarového vybavení v oblasti 3D CAD/PLM řešení. 17 zákazníků z 18 má se společností uzavřenou servisní smlouvu. A pro více jak polovinu je společnost Technodat hlavní dodavatel softwarového řešení.

Otázka č. 7 a č. 8: Jak jste byli spokojeni s ochotou a kvalitou předprodejních aktivit firmy Technodat? Jak hodnotíte zodpovědného obchodního manažera firmy Technodat?

Jde o spokojenost zákazníka s kvalitou předprodejních aktivit firmy a o spokojenost se zodpovědným obchodním manažerem společnosti Technodat.



Obr. 6 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 a 8 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Jak hodnotíte aplikační inženýry firmy Technodat?

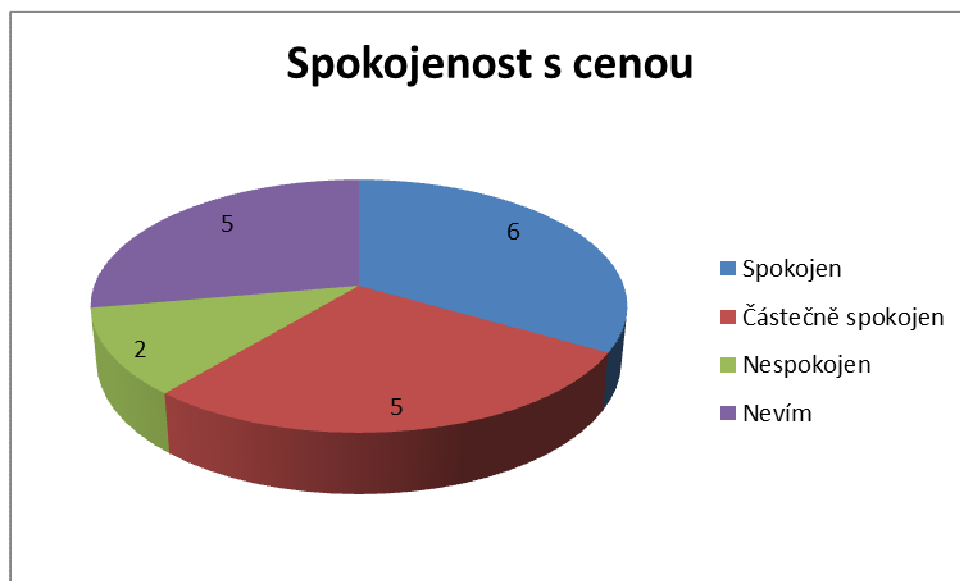
Kvalifikovanost aplikačních inženýrů je u více jak poloviny klíčových zákazníků částečná. Zde by měl zaměstnavatel přihlídnout k výsledkům a zajistit více školení a kurzů pro své zaměstnance.



Obr. 7 Grafické vyhodnocení otázky č. 9 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Myslíte si, že cena za produkty a služby poskytované firmou Technodat je odpovídající?

Na otázku, zda cena odpovídá nakoupeným produktům a službám, odpovědělo 6 zákazníků ano, 5 zákazníků částečně ano a 5 nevím, zcela nespokojení byli pouze 2 z 18 zákazníků. Podle mého názoru je důvodem pouze částečné spokojenosti nestálá kvalita Dassault Systemes. Zákazníci uvedli, že nevyužijí všechny služby, za které platí, chybí jim opakovaná školení s návazností na nové verze programů.



Obr. 8 Grafické vyhodnocení otázky č. 10 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Jste spokojeni s kvalitou nabízeného 3D CAD/PLM řešení?

S kvalitou 3D CAD/PLM jsou zákazníci spokojeni. 12 zákazníků z 18 odpovědělo ano, 4 částečně a 2 zákazníci nemají názor.

Otázka č. 12: Jste spokojeni s kvalitou poprodejních služeb poskytovaných firmou Technodat?

Graf ukazuje kladnou spokojenost s poprodejními službami u klíčových zákazníků, což ale nekorresponduje s malým dotazníkem, na který odpovídalo 120 zákazníků. Ti napsali, že považují za nedostatek nezáměr o fungování, jakmile si produkt koupí. Otázkou tedy je, jak moc jsou klíčoví zákazníci upřednostňováni.



Obr. 9 Grafické vyhodnocení otázky č. 12 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Co v nabídce firmy Technodat postrádáte?

Tato otázka zjišťuje, co zákazníci v nabídce postrádají. Protože téměř polovina klíčových zákazníků postrádá Workshopy zaměřené více na testy nově nabízených aplikací, měla by společnost Technodat zvážit, zda by se jí podobné akce nevyplatilo dělat více.

Otázka č. 14 a č. 15: Absolvovali jste školení poskytované firmou Technodat? Pokud ano, byli jste spokojeni s průběhem školení a kvalitou informací?

Otázka se týká školení zákazníků. Školení pro zákazníky je na velmi vysoké úrovni, to soudím podle vysoké účasti na minimálně jednom školení u společnosti Technodat a téměř

stoprocentní spokojenosti. Zde se ukazuje, že na zaměstnancích společnost šetří, ale zákazníci jsou uspokojeni maximálně.

Otázka č. 16: Jaký způsob komunikace při řešení Vašich požadavků ve firmě Technodat Vám vyhovuje nejlépe?

Jaký způsob komunikace zákazníkům nejvíce vyhovuje, to ukazuje graf, zákazníci mohli vybrat i více způsobů.



Obr. 10 Grafické vyhodnocení otázky č. 16 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

Zákazníci nejvíce využívají při řešení problémů, při poptávce po produktu a při koupi osobní kontakt, po něm ještě telefonní hovor a emailovou komunikaci. Další možnost, kterou jsem v dotazníku nevedla a zákazníci ji napsali, jsou meetingy ve vlastní společnosti. To je pochopitelné, zákazník ušetří čas, nemusí nikam jezdit, odborník mu produkt ukáže názorně na jeho vlastním počítači a ukázky se může účastnit libovolný počet lidí ve firmě zákazníka.

Otázka č. 17, č. 18: Reklamovali jste již u firmy Technodat chybu v používaném 3D CAD/PLM řešení? Vyjádřili jste už nespokojenost s dodávkou služeb nebo s chybami v dodávaném software od firmy Technodat (např. v rámci servisní smlouvy nebo maintenance 3D CAD/PLM software)?

Jsou otázky zaměřeny na reklamaci a chyby v 3D CAD/CAM řešení. Polovina zákazníků neměla problém, ale druhá polovina musela řešení reklamovat. Šlo o chyby v aplikaci, v nesprávném nastavení vedoucím k chybným výpočtům, v problémech s novou verzí,

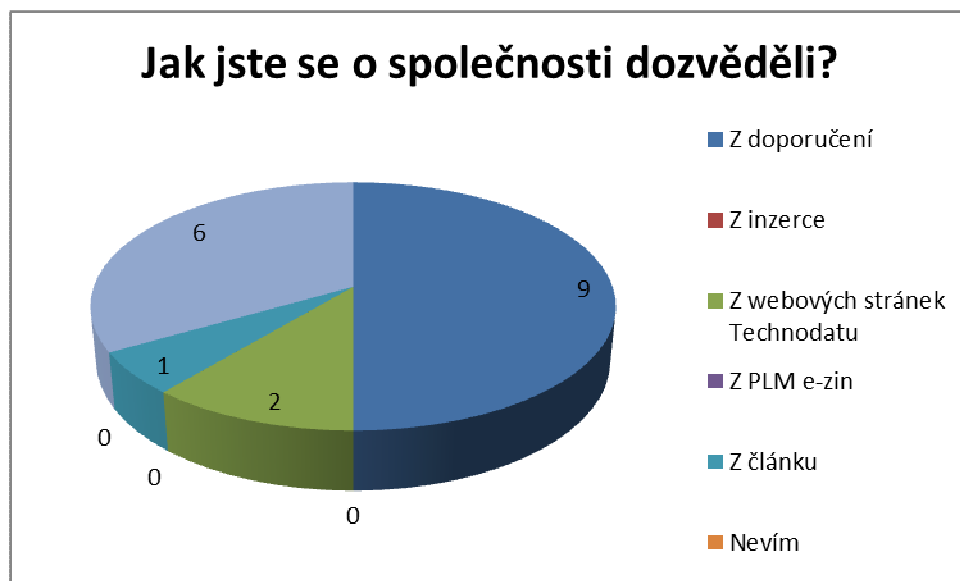
objevily se i technické chyby a došlo i k nepochopení návodu ze strany zákazníka. Jakmile polovina zákazníků produkty reklamuje, nastává problém. Společnost by měla okamžitě reagovat.

Otázka č. 19: Pokud ano, byli jste spokojeni s postupem řešení nespokojenosti?

Tato otázka souvisí s předchozími dvěma otázkami, jde o spokojenost s vyřízením reklamace. Výsledky ale opět vychází podobně. Polovina zákazníků spokojená s vyřízením reklamace byla, ale polovina ne.

Otázka č. 20: Jak jste o firmě Technodat a její nabídce dozvěděli?

Jak je společnost Technodat známá, jak se o ní dozvěděli její zákazníci, nám ukazuje otázka číslo dvacet. Nejvíce zákazníků se o společnosti dozvědělo z doporučení a dále pak, někteří zákazníci byli osloveni obchodním zástupcem společnosti Technodat.



Obr. 11 Grafické vyhodnocení otázky č. 20 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

Otázka č. 21, č. 22: Máte dostatečné informace o výrobcích, novinkách a akcích firmy, uveďte, jakým způsob získávání informací je pro Vás nejpřitažlivější.

Zákazníci odpověděli, že jsou dostatečně informovaní o novinkách a změnách ve firmě, nejlepší je pro ně kontakt s obchodně – technickým manažerem.

Otázka č. 23, č. 24: Navštívil jste někdy seminář organizovaný firmou Technodat (např. seminář PLM Forum), Pokud ano, byli jste spokojeni se seminářem?

Na otázku, zda se zákazník někdy účastnil nějakého semináře organizovaného společností Technodat, odpověděli téměř všichni ano. Důvod kladné odpovědi je i ten, že všechny klíčové zákazníky jsem oslovila právě na semináři PLM 2013. Spokojenost byla opět téměř sto procentní.

Otázka č. 25: Navštěvujete webové stránky firmy?

Otázka č. 25 se týká návštěvnosti webových stránek, 11 z 18 zákazníků je navštěvuje.

Otázka č. 26: Pokud ano, jste spokojeni s jejich úpravou a přehledností?

Zjišťuje, jak velká je spokojenost s webovými stránkami společnosti.

3 z 18 zákazníků jsou spokojeni, 6 je spokojeno částečně a nespokojeno je 9 zákazníků, důvodem je nepřehlednost webových stránek. Zákazníci uvedli, že raději využívají PLM e-zin. Protože klíčoví zákazníci uvádějí ve velkém dotazníku nepřehlednost webových stránek stejně jako ostatní zákazníci v malém dotazníku, poradila bych společnosti, aby webové stránky změnila jako první bod k uspokojení zákazníka.



Obr. 12 Grafické vyhodnocení otázky č. 26 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

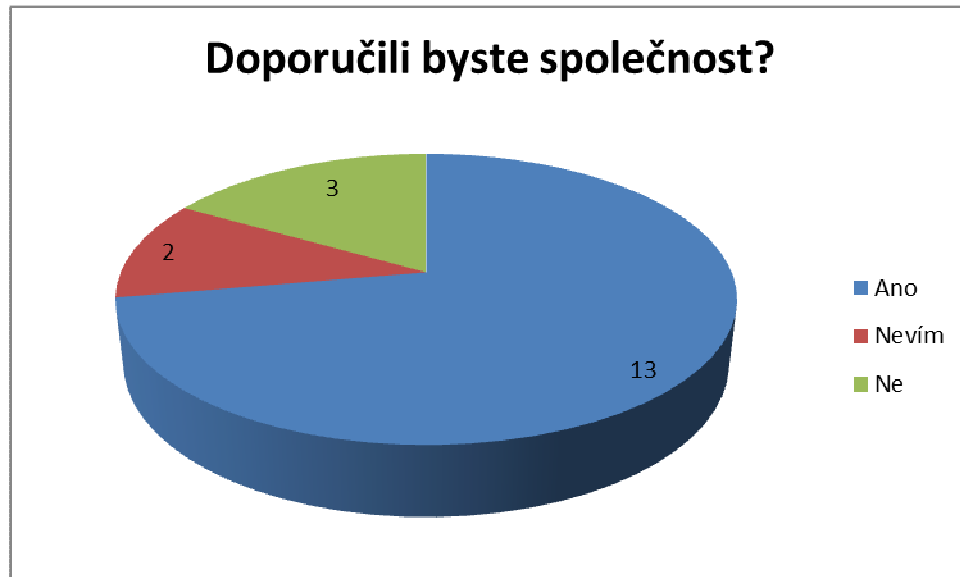
Otázka č. 27, č. 28: Dostáváte Technodat PLM e-zin (internetový magazín zasílaný firmou Technodat)? Pokud ano, jste spokojeni s informacemi a jeho přehledností?

Téměř všichni zákazníci dostávají informace přes PLM e-zin, jak jsem se již zmínila. Jeho přehlednost si chválí 16 lidí. Dva zákazníci podotkli, že by trochu sebekriticky neškodilo a

ocenili by poukázání na možné budoucí komplikace nebo poznámku, k jakému typu společností konkrétní produkt není vhodný.

Otázka č. 29: Doporučili byste využití nabízeného řešení a služeb firmy Technodat?

Na otázku, doporučili byste Technodat, odpověděly více jak dvě třetiny ano.



Obr. 13 Grafické vyhodnocení otázky č. 29 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)

Otázka č. 30: Případné další komentáře?

Případné další komentáře zákazníci nevyužili.

Závěr vyhodnocení

Výsledek prvního dotazníku je znázorněn v tabulce číslo jedna a dvě. Výsledek druhého dotazníku je ukázán v tabulce v příloze číslo V. Pokud porovnáme výsledek krátkého dotazníku, vyplněného od 120 zákazníků a výsledek dlouhého dotazníku od 18 klíčových zákazníků, shrnu je následovně. Obě skupiny se shodly na ochotě a vstřícnosti personálu. Pouze klíčoví zákazníci poukázali na možnost lepšího proškolení aplikačních inženýrů, protože ochota a vstřícnost, je důležitá vlastnost, ale kvalifikace je základem a nepostradatelným prvkem firmy. Spokojenost s nabídkou odborných seminářů byla více jako poloviční u obou skupin. A hlavní věc, na které se obě skupiny shodly, jsou webové stránky. Společnost by měla nechat vypracovat nový návrh u nezávislého odborníka, který není tak zběhlý v softwaru a podobných produktech společnosti, aby byly stránky zjednodušeny a zobecněny. Zákazníků také chybí častější workshopy pro nové aplikace.

4.7 Zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců

Pouze spokojený a motivovaný zaměstnanec zajišťuje společnosti slibnou budoucnost.

Je třeba mít stále na paměti, že každý člověk – zaměstnanec má jinou představu o své spokojenosti, proto se nedá změřit fyzikálními měřítky. Jde pouze o subjektivní pocit každého člověka. Dotazování převážně bývá písemné nebo ústní. Já jsem použila jako základní stavební jednotku dotazník a s výběrem zaměstnanců jsem vedla i krátký rozhovor, z něhož pak dotazník vycházel.

4.8 Charakteristika zkoumaného souboru zaměstnanců

Pro dotazník jsem vybrala v první řadě zaměstnance Technodat, CAE-systémy s.r.o., bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Potom jsem oslovila i ostatní pobočky, abych mohla srovnávat, jak se liší spokojenost zaměstnanců firmy technodat CAE – systémy s.r.o. od zaměstnanců ostatních firem Technodat.

V první fázi jsem zjistila pomocí nestrukturovaného rozhovoru náhodným výběrem, co zaměstnancům v práci vadí, a otázky stejného obsahu jsem aplikovala do dotazníku.

Ve druhé fázi jsem provedla dotazníkové šetření (kvantitativní metodu). Jde o levnou a lehce zpracovatelnou metodu. S pomocí IT podpory společnosti jsem použila elektronický způsob zobrazení a vyplnění. Dotazník byl anonymní a byl rozeslán všem zaměstnancům skupiny firem Technodat. Plné znění dotazníku je k dispozici v kapitole 4.10.

Zaměstnanci byli seznámeni s vyplněním dotazníku na kongresu v Luhačovicích. Otázky směřovaly na komunikaci, spokojenost s pracovním prostředím a péči o zaměstnance, k náplni práce, odměňování a zaměstnaneckým benefitům a vztahu ke společnosti. Oblasti jako je bezpečnost a ochrana zdraví při práci jsem vynechala, předmětem podnikání není nic tak nebezpečného, jako v hutním či jiném průmyslovém odvětví.

Návratnost dotazníků ve společnosti Technodat CAE – systémy byla 82%. Z celkového počtu 22 zaměstnanců odpovědělo 18, proto budu brát součet 18 jako 100 procent. Vysokou návratnost přisuzuji nízkému počtu pracovníků a užšímu kontaktu mezi sebou. Domnívám se, že pokud by někdo nevyplnil, rychle by se zjistilo, kdo to byl. A protože vedení společnosti má zájem na výsledku dotazníku, nebylo by to pro něj dobré.

4.9 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti zaměstnanců Technodat CAE – systémy, s. r. o.

Dotazník zaměstnanců má celkem 13 otázek. Prvních deset otázek nabízí možnosti, ve zbyvajících třech nechávám prostor na vlastní úvahu zaměstnanců.

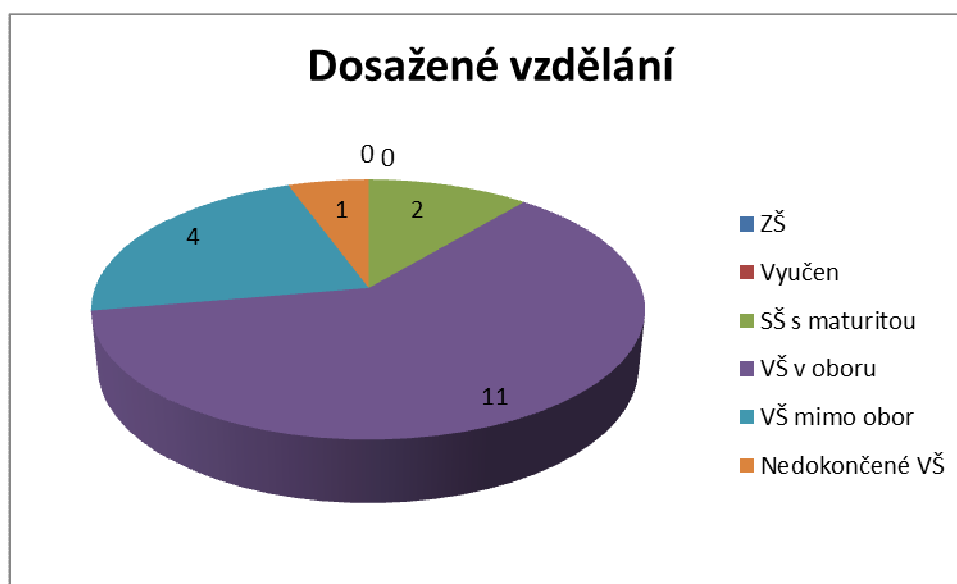
Otázka č. 1: Pohlaví:

Dotazníku se zúčastnilo 15 mužů a 3 ženy.

Nejsilněji jsou zastoupeni muži 83%. Důvod silného zastoupení vidím v odvětví, v němž firma podniká. Informační systémy a technologie, procesy a usnadnění, potřebují mladé, vzdělané lidi s moderním způsobem uvažování. A obecně se o informatiku a technologie zajímají více muži než ženy.

Otázka č. 2: Dosažené vzdělání:

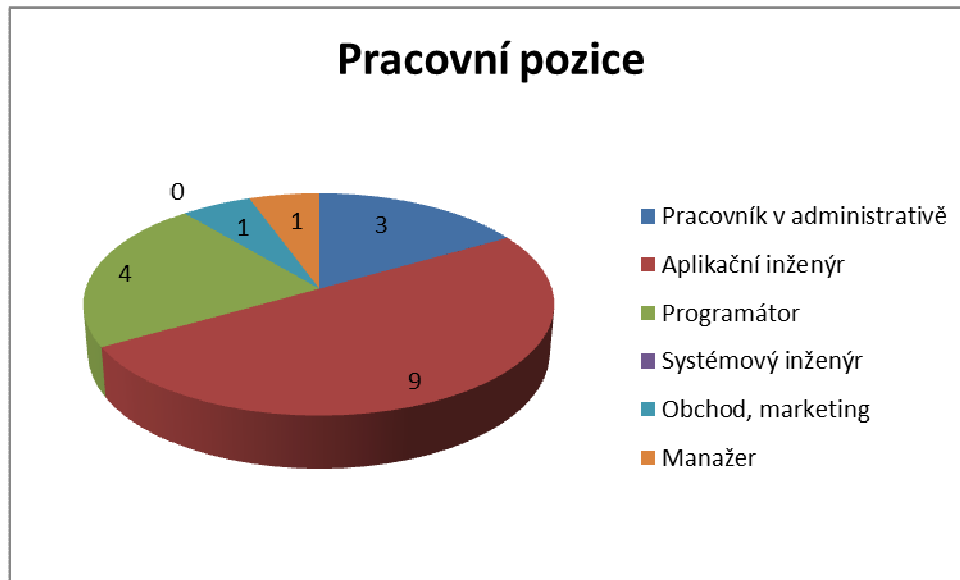
Oblast IT není náročná fyzicky, ale psychicky, jsou zde vysoké nároky a logické myšlení, je potřeba opravdu odpovídající vzdělání nebo lidí s dlouholetou praxí. Z respondentů, kteří odpověděli, byla pouze jedna manažerská pozice. Podíl vysokoškolského vzdělání je více než poloviční 15 osob, z toho 11 osob má vysokoškolské vzdělání v oboru, 4 osoby mimo obor, středoškolské vzdělání mají pouze dvě osoby a nedokončené vzdělání má jedna osoba. Nejvíce je zastoupeno zaměstnání vysokoškolské v oboru.



Obr. 14 Grafické vyhodnocení otázky č. 2 (Vlastní zpracování)

Otázka č. 3 Pracovní pozice:

Následující graf ukazuje, jaké pracovní pozice jsou v Technodat CAE – systémy zastoupeny. Opět vycházím ze zaměstnanců, kteří odpověděli. Pracovníky v administrativě jsou ženy. Ostatní zaměstnanci jsou muži, nejvíce je zastoupena pozice aplikační inženýr a po té programátor.



Obr. 15 Grafické vyhodnocení otázky č. 3 (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Počet let ve společnosti:

Délka zaměstnání u firmy v letech je poslední identifikační otázkou. Dlouhá doba vypovídá jak o zaměstnanci, o jeho šikovnosti a odbornosti, pro něž si jej společnost drží, tak i o společnosti, které se drží zaměstnanec z důvodu spokojenosti v tomto institutu. Ale hůře může nastat i situace, nutnost setrvání například kvůli finančním potížím. Můj názor, ale je, že člověk může setrávat určitou dobu v zaměstnání pouze kvůli odměně, ale ne roky. Z grafu vyplývá, že největší počet je zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti 1 – 3 roky, dále ve stejném počtu 3 – 6 let, 6 – 10 let a 10 – 15 let. To svědčí o dobrém zázemí firmy.



Obr. 16 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (Vlastní zpracování)

Otázky pět až deset jsou zjišťováním subjektivního názoru každého jednotlivce v oblasti jeho práce.

Otázka č. 5: Funguje podle Vás komunikace mezi zaměstnanci a vrcholovými manažery?

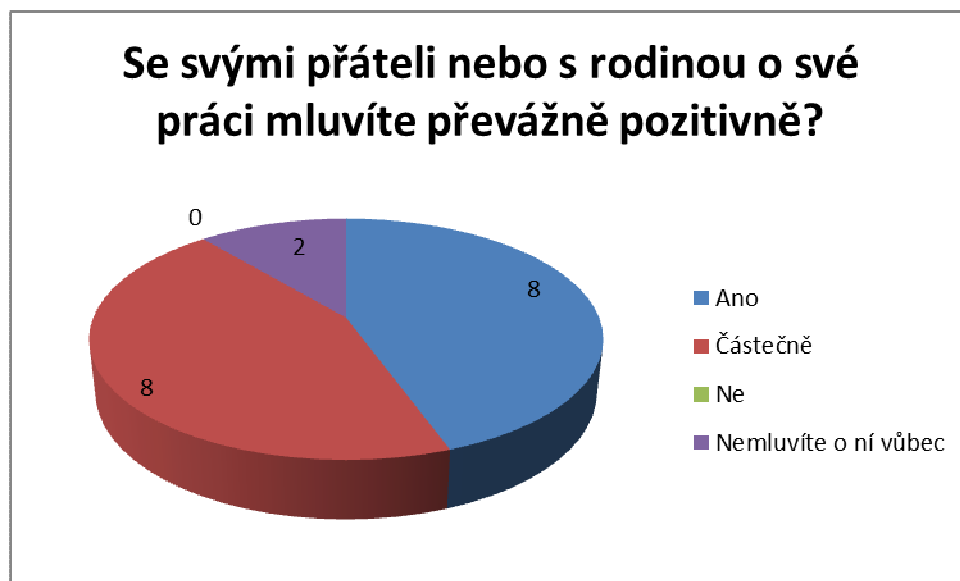
Pátá otázka, první v tomto bloku je zaměřena na komunikaci vedení a „pouhý zaměstnanec“. Tady jednoznačně vyplývá, že komunikace funguje. I když více jak polovina odpověděla jen částečné fungování, myslím, že jde o optimální odpověď. Nikdy nebude zaměstnanec zcela spokojený s vedením.



Obr. 17 Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Se svými přáteli nebo s rodinou o své práci mluvíte převážně pozitivně?

Spokojenost poznáme i v tom, jak člověk o své práci mluví se svými známými a rodinou. Podle vyhodnocení grafu byly odpovědi převážně pozitivní, 8 lidí odpovědělo ano a 8 lidí částečně ano. Pouze 2 odpověděli, že o práci nemluví vůbec a negativně o práci ve společnosti Technodat nemluví nikdo.



Obr. 18 Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Umožňuje Vám zaměstnavatel rozvíjet Vaši kvalifikaci?

Téměř celým dvěma třetinám zaměstnanců chybí dostatečná kvalifikace. Z toho 8 zaměstnanců napsalo, že zaměstnavatel umožňuje rozvíjet kvalifikaci pouze částečně, což jim brání v dalším zdokonalení a 5 zaměstnanců napsalo, že jim není umožněno rozvíjet kvalifikaci vůbec. Pouze 5 zaměstnanců je spokojeno s rozvojem kvalifikace.



Obr. 19 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 (Vlastní zpracování)

Otázka č. 8 S pracovním prostředím jste spokojen:

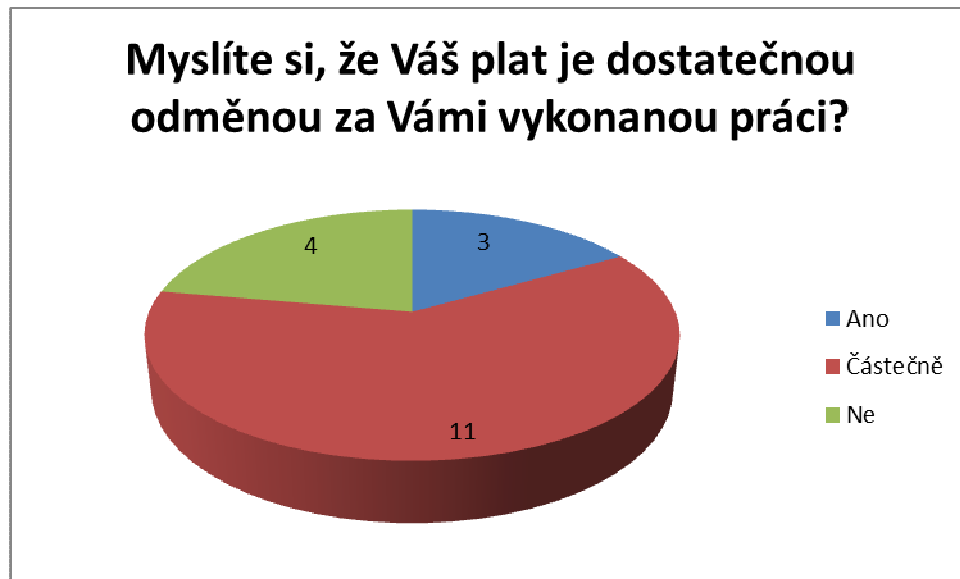
Spokojenost s pracovním prostředím je velmi vysoká, nenašla se žádná zásadní kritika na prostředí, jako takové. Podle zaměstnanců je příjemné, nové, čisté, s možností vyjít na dvůr se zelení, posezením k relaxaci, dostatečně prosvětlené kanceláře, vybavené potřebnou elektronikou a IT podporou. Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni částečně se zmínili, že jako nevýhodu vnímají stísněný prostor při práci a nulová osobní zóna, což často překáží při práci. Dále by uvítali lednici pro vlastní užívání.



Obr. 20 Grafické vyhodnocení otázky č. 8 (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Myslíte si, že Váš plat je dostatečnou odměnou za vámi vykonanou prací?

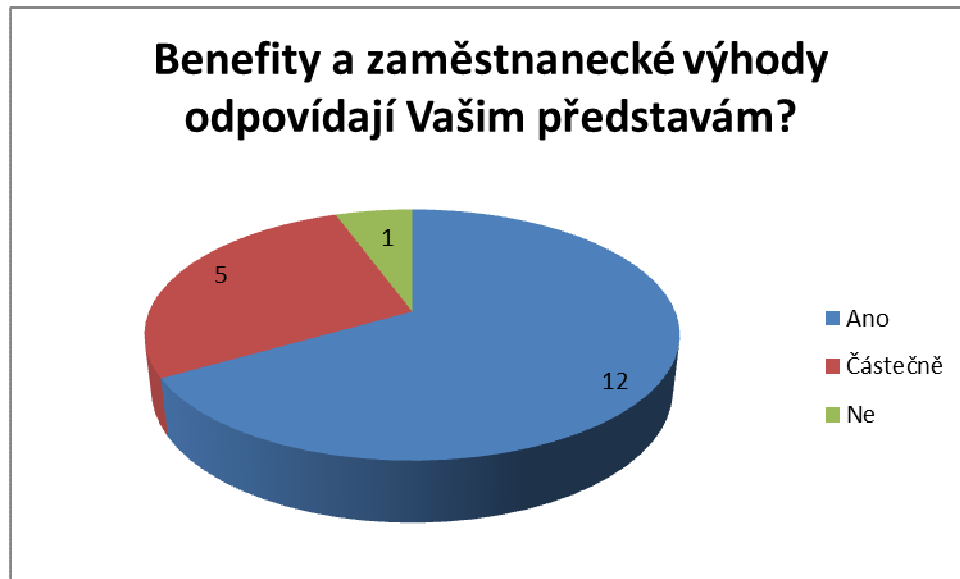
Odměna za práci je vždy velmi ošemetná záležitost, málo kdy se najde spokojený člověk se svou výplatnicí, většinou tam vždy zazní věta: „Za to všechno, co já dělám, co mám na starosti...“. Spokojeni jsou 3 zaměstnanci a částečně 11 zaměstnanců. Myslím, že to je dobrý výsledek.



Obr. 21 Grafické vyhodnocení otázky č. 9 (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10 Benefity a zaměstnanecké výhody odpovídají vašim představám:

Na rozdíl od platového ohodnocení jsou lidé s benefity velmi spokojeni. Lidé si chválí peněžní příspěvky, služební vybavení, které mohou v rozumné míře využít i k osobním účelům. Lidé mají 5 dní dovolené navíc, plus 2 dny v roce volna při onemocnění dítěte do 12 let. Zaměstnanci společnosti Technodat se téměř do jednoho shodli, že v zásadě nepostrádají nic významného.



Obr. 22 Grafické vyhodnocení otázky č. 10 (Vlastní zpracování)

Poslední blok tvoří tři volně otevřené otázky, co je v zaměstnání postrádáno, co by bylo dobré zlepšit a položení návrhů, které by pomohli zaměstnavateli zlepšit výsledky podnikání.

Otázka č. 11: Uveďte alespoň 3 záležitosti, které v zaměstnání postrádáte (hmotné i nehmotné):

Nejvíce jsou v zaměstnání postrádány:

Rozvoj kvalifikace, stálost kvality produktu Dassault systemes, na což si stěžují i zákazníci, velká pracovní vytíženost a z toho plynoucí nedostatek času pro pravidelný systematický rozvoj znalostí o prodávaných produktech a nedostatek pracovní síly, nedostatečná osobní zóna.

Otázka č. 12: Uveďte alespoň 3 záležitosti, které byste považoval za důležité zlepšit (hmotné i nehmotné):

Nejvíce by doporučovali zaměstnanci zlepšit v návaznosti na předchozí otázku:

System podpory zákazníků, standardizace procesů, zlepšení vykazování peněz a fakturace, zlepšení znalostí konzultantů Dassault systemes a procesech zákazníků, standardizace rozsahu projektu, jednoznačný popis činností, které budou korespondovat s nasazením konkrétních modulů. Konkrétnější popis obsahové části nabízeného řešení, výkaz činností, které budou a které nebudou řešeny v rámci projektu. Téměř více jak 50% se shoduje s odpověďmi zákazníků.

Otázka č. 13: Uved'te alespoň 3 návrhy, které mohou Vašemu zaměstnavateli pomoci zlepšit výsledky resp. postavení na trhu:

Zaměstnanci doporučují svému zaměstnavateli ke zvýšení výkonů firmy:

Zavedení jednotné implementační metodiky pro nasazení PLM systému, předání projektů pod servisní podporu, k tomu vytvoření silného a samostatného servisního týmu. Připravené standardní řešení PLM systému pro nejčastější typy zákazníků.

Po shrnutí všech otázek a procentního vyjádření v grafickém koláči můžeme vidět, že více jak polovina je jako zaměstnanec této společnosti spokojená nebo částečně spokojená. Což by mělo společnost těšit a motivovat.

4.10 Vyhodnocení dotazníku č. 3 spokojenosti zaměstnanců Technodat CAE – systémy s ostatními firmami společnosti Technodat

Pro srovnání jsem vyhodnotila výsledky spokojenosti zaměstnanců Technodat CAE - systémy s.r.o. s ostatními společnostmi. Tabulky v příloze č. VIII ukazují, jak se liší odpovědi společnosti Technodat CAE – systémy od ostatních společností firmy Technodat.

Za společnost Technodat CAE – systémy odpovědělo 18 lidí, za společnost Elektro 13 lidí, za společnost Engineering 9 lidí, za společnost Develop 8 lidí a za slovenskou společnost Technodat 12 lidí. Celkem tedy 60 lidí, které vezmu jako 100%.

Začínám 2. částí otázkami zjišťovacími.

Závěr:

Nejlepší komunikace mezi vedením s pracovníky je ve společnosti, kterou jsem si vybrala Technodat CAE – systémy a ve společnosti Technodat Develop. Odpověď ne byla u těchto společností nulová. Nejhorší komunikace je podle výsledků dotazníku ve slovenské společnosti Technodat SK. Celková komunikace v celé skupině firem Technodat je uspokojivá, 38% odpovědělo ano a 43% částečně ano. Pouze 18% nesouhlasilo.

Tabulka nám znázorňuje, že téměř většina zaměstnanců mluví celé společnosti Technodat o své práci pozitivně. Nejlépe o své práci mluví lidé z Technodat Develop, tedy sto procentně pozitivně.

Výsledky dotazu, zda zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům dostatečnou kvalifikaci, ukazují, že za celou společnost víc jak jedna třetina dostatečnou kvalifikaci má. Ale 35%, to je 21 lidí, napsalo, že možnost kvalifikace je pouze částečná a 28%, to je 17 lidí, že není vůbec. Nejlepší nabídka a možnost kvalifikace je ve společnosti Technodat Elektro a Technodat Develop, nejhorší vychází průzkum u slovenské společnosti Technodat SK.

Tabulka o pracovním prostředí ukazuje, že všechny české společnosti jsou spokojeny, nenašel se nikdo, kdo by odpověděl, že se mu pracovní prostředí zásadně nelíbí. Ovšem ve slovenské společnosti opět nejsou zaměstnanci spokojení. 8 z 12 zaměstnanců odpovědělo, že pracovní prostředí není uspokojivé. Proto celková spokojenost firmy Technodat nemůže být stoprocentní, je pouze 55%.

Výsledky spokojenosti s platem v tabulkách ukazují, poměrně spokojené pracovníky, pouze ale v ČR. Na Slovensku je spokojených pouze 8% a 33% částečně.

Benefity poskytované společnostmi Technodat CAE – systémy, Technodat Elektro jsou na velmi dobré úrovni. Společnosti Technodat Engineering a Develop jsou s benefity spokojeny na plných 100 procent. Slovenská společnost má oproti tomu nulovou spokojenost, což celkový kladný výsledek celé firmy snižuje na 68 %.

Poslední 3 otázky jsou otázky otevřené, nechala jsem zaměstnancům možnost vyjádřit vlastní názor a pohled. V tabulkách jsou rozděleny odpovědi za jednotlivé společnosti. Odpovědi jsou velmi podobné u jednotlivých společnostech. Z mého pohledu pracovníci na Slovensku nemají stejné podmínky jako v České republice. Protože není možné, aby jinak byl rozdíl mezi odpověďmi tak velký. Je už na vedení společnosti, zda zavede pozitivní změny i na Slovensko, aby i zde byli zaměstnanci spokojení. Doporučení a přání zaměstnanců jsou popsány v tabulce.

4.11 Ostatní ukazatele

4.11.1 Produktivita

Je jedním z ukazatelů efektivity práce.

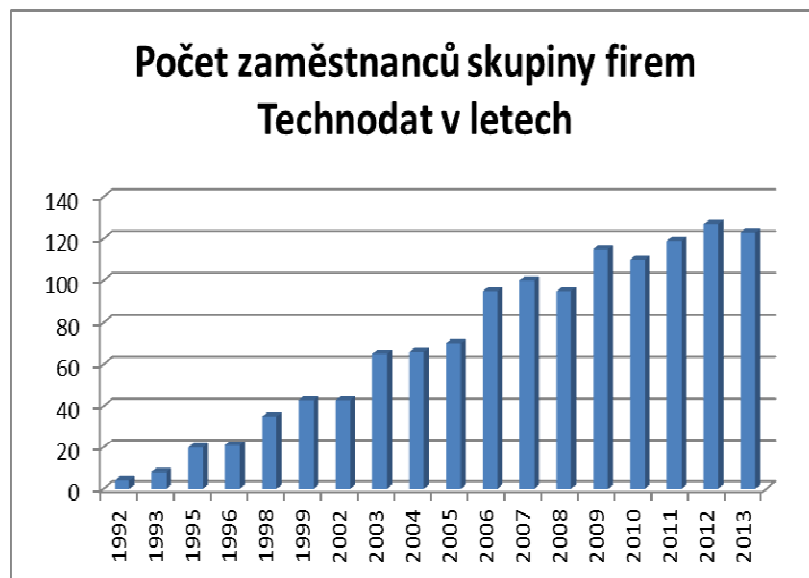
V našem případě, jde o společnost, která poskytuje informační zabezpečení s usnadnění kontroly procesů ve firmách, proto lze velmi těžko produktivitu spočítat. Měřit dosažený zisk na jednoho pracovníka, by zde bylo velmi náročné. Společnost sama ji nesleduje.

4.11.2 Fluktuace

Výpočet fluktuace pracovníků skupiny firem Technodat za období 1992 - 2013

Společnost skupiny firem Technodat sleduje fluktuaci zaměstnanců jedenkrát za půl roku. Je to proto, že počet zaměstnanců je relativně malý, nejedná se o velkou fabriku s desítkami zaměstnanců. Začala se sledováním až v roce 2009.

Průměrný počet zaměstnanců skupiny firem Technodat v letech ukazuje následující graf na obrázku č. 23. Počet zaměstnanců má převážně stoupající tendenci. Nejméně zaměstnanců bylo v roce založení společnosti a nejvíce v roce 2012. Dá se očekávat, že s otevřením nové budovy se počet zaměstnanců opět zvýšil.



Obr. 23 Grafické znázornění průměrného počtu zaměstnanců

Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v jednotlivých letech ukazuje graf níže:

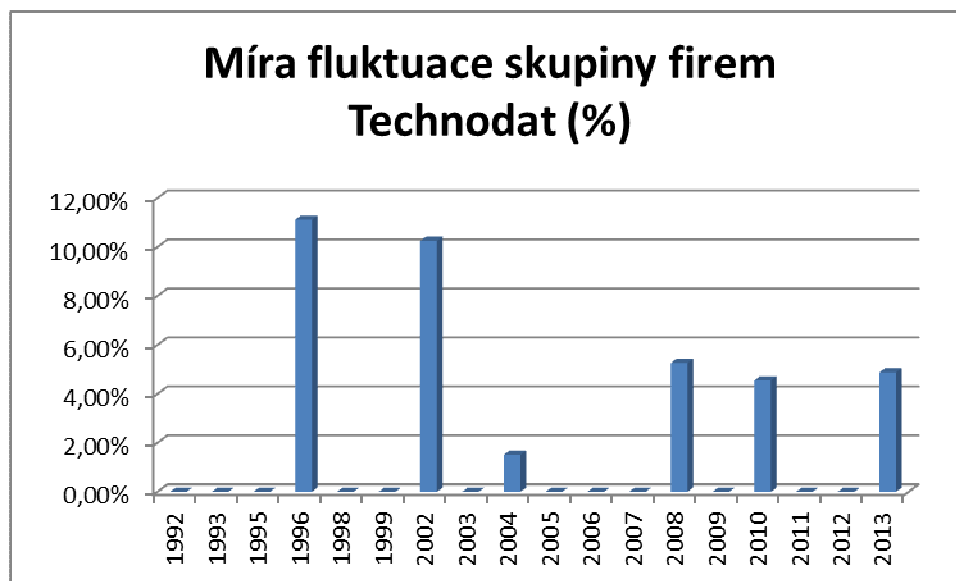


Obr. 24 Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů skupiny firem Technodat

Míru fluktuace zaměstnanců v letech 1992 – 2013 ukazuje tabulka číslo 4 a graf číslo 25.

Rok	Vzorec	Výsledek (%)
1992	$0 \cdot 100 / 4$	0,00%
1993	$0 \cdot 100 / 8$	0,00%
1995	$0 \cdot 100 / 20$	0,00%
1996	$2 \cdot 100 / 18$	11,11%
1998	$0 \cdot 100 / 35$	0,00%
1999	$0 \cdot 100 / 43$	0,00%
2002	$4 \cdot 100 / 39$	10,26%
2003	$0 \cdot 100 / 65$	0,00%
2004	$1 \cdot 100 / 66$	1,52%
2005	$0 \cdot 100 / 70$	0,00%
2006	$0 \cdot 100 / 95$	0,00%
2007	$0 \cdot 100 / 100$	0,00%
2008	$5 \cdot 100 / 95$	5,26%
2009	$0 \cdot 100 / 115$	0,00%
2010	$5 \cdot 100 / 110$	4,55%
2011	$0 \cdot 100 / 119$	0,00%
2012	$0 \cdot 100 / 129$	0,00%
2013	$6 \cdot 100 / 123$	4,88%

Tab. 4 Výpočet míry fluktuace skupiny firem Technodat



Obr. 25 Míra fluktuace skupiny firem Technodat (%)

Optimální míra fluktuace je 5 – 7 %, v ČR je vyšší kolem 15%. Míra fluktuace v jednotlivých letech u společnosti Technodat je proto v normě, jak můžeme vidět v grafu číslo 25. Nejvyšší míra fluktuace byla v roce 1996. V posledních letech je velmi nízká. Může to být tím, že všechny odborné pracovní pozice vyžadují znalosti v oboru, velké časové nároky a odpovědnost, proto se společnost snaží zaměstnance udržet ve formě pomocí různých benefitů.

Fluktuace v odvětví informačních technologií není tak výrazná jako v automobilovém, strojírenském nebo stavebním průmyslu. Při snížení zakázek zde nehrozí nějaké velké propouštění. Platí to i naopak, při zvýšení počtu zakázek nedojde k extra velkému náběru zaměstnanců.

Příčiny odchodu zaměstnanců:

V letech 1996 fungovala společnost teprve čtvrtým rokem a neměla ještě potřebné jistoty a benefity pro zaměstnance. To byl důvod, proč 2 zaměstnanci práci opustili sami dobrovolně.

V roce 2002 odešli 4 pracovníci z důvodu nabídky lépe placené pozice.

V 2004 odešel jeden pracovník do důchodu.

Ekonomická krize v roce 2008 společnost nijak zásadně nezasáhla. 2 pracovníci odešli kvůli změně bydliště dobrovolně, 1 pracovník odešel do důchodu a 2 propustila společnost kvůli nespokojenosti s jejich prací.

Všichni zaměstnanci, kteří odešli v roce 2010, tj. 5 zaměstnanců a 2013, tj. 6 zaměstnanců, odešli z důvodu nulového kariérního růstu a možnosti dalšího rozvoje.

Průměrná míra fluktuace v naší společnosti za rok 2012 byla 0 %, za rok 2013 byla asi 5 %. Podle mého názoru fluktuaci způsobují zejména zaměstnanci Technodat SK, kteří nejsou spokojeni téměř v žádném bodě dotazníku.

4.12 Závěr analýzy – východiska pro projektové řešení

4.12.1 Zákazníci – pozitiva Technodat - CAE systémy s.r.o.

- ochotný a vstřícný personál;
- rychlá a snadná komunikace na úrovni zákazník – prodávající;
- velmi dobrá úroveň nabídky a kvality seminářů pro zákazníky;
- spokojenost s používáním PLM e-zin;
- 2/3 oslovených zákazníků by společnost Technodat doporučilo.

4.12.2 Zákazníci – negativa Technodat CAE – systémy s.r.o.

- úroveň webových stránek;
- odbornost personálu;
- málo workshopů.
- kvalita SW Dassault Systemes;
- nespokojenost s řešením reklamací;
- vysoká cena;
- úroveň smluvních dokumentů;

4.12.3 Zaměstnanci – pozitiva Technodat CAE – systémy s.r.o.

Do závěru nebudu počítat výsledky slovenské společnosti, protože tito zaměstnanci spokojení nejsou celkově.

- dobrá komunikace s vrcholovými manažery;

- pěkné nové pracovní prostředí;
- benefity;
- plat.

4.12.4 Zaměstnanci – negativa Technodat CAE – systémy s.r.o.

- nedostatek možností zvýšit kvalifikaci;
- kvalita SW Dassault Systemes;
- malý pracovní prostor, nedostatečná osobní zóna;
- nedostatek teambuildingů;
- chybí jazykové kurzy nutné pro další sebevzdělávání;
- potřeba vytvoření servisního týmu;
- nedostatek pracovní síly;
- potřeba vytvoření standardních PLM řešení pro nejčastější typy zákazníků;
- zaměstnancům scházejí podobné dotazníky 1 – 2 krát do roka a zájem společnosti a své zaměstnance;
- zaměstnanci postrádají alespoň 2 lednice pro každou firmu sloužící pouze pro účely zaměstnanců.

5 PROJEKT

Z provedené analýzy vyplynuli nedostatky, které by zákazníci i zaměstnanci odstranili. Na základě těchto nedostatků jsem několik vybrala a vytvořila projekt. Nejdříve stanovím cíle projektu, dále navržená doporučení, provedená časová a riziková analýza a rozpočet projektu.

5.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zvýšení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců společnosti Technodat CAE – systémy s.r.o., která:

- zvýší příchod nových a udržení stávajících zákazníků;
- zvýší spokojenost a stabilitu zaměstnanců;
- zajistí společnosti lepší výsledky.

K naplnění těchto cílů dojde prostřednictvím:

- vytvořením plánu školení pro zaměstnance;
- změny webových stránek;
- pořádání workshopů.

Dílními cíli vytvoření projektu bude

- atraktivnost pro zákazníky;
- atraktivnost pro zaměstnance;
- dosažení co nejnižších nákladů;
- efektivní materiální a personální zajištění.

Projekt je zaměřen na cílovou skupinu

- stávající zákazníci;
- potenciální zákazníci;
- stávající zaměstnanci;
- lepší řízení vztahů se zákazníky (poskytnutí kvalitnějšího a kvalifikovanějšího servisu, pořádání workshopů);

- lepší řízení vztahů uvnitř společnosti (zlepšení osobní zóny, nové webové stránky).

5.2 Představení projektu

Pro uspokojení požadavku získat kvalifikovanější obsluhu ze strany zákazníka a ze strany zaměstnance získat jistotu v práci a větší odpovědnost, jsem se rozhodla vytvořit plán školení pro zaměstnance.

Jde mi o to, aby pracovníci zvýšili své znalosti o produktech, uměli je předvést v praxi, věděli jejich výhody i nevýhody a současně uměli tyto informace zákazníkovi podat srozumitelně a jasně.

Aby pracovníci získané dovednosti a znalosti zúročili, připravila jsem pro ně po skončení jejich vzdělávání organizaci workshopu.

Společnost nabízí pořádání školení a workshopů podle požadavku zákazníka. Zákazník si objedná buď školení, pokud nemá žádné znalosti, nebo workshop. Pokud si vybere workshop, tak nějaké znalosti už má a jde mu o to, získat nové rady a zkušenosti jiných lidí. Pokud si tento workshop si objedná, účastní se ho zákazník z jedné firmy a pracovníci společnosti Technodat.

Já navrhuji uspořádat nejdříve jeden zkušební workshop zaměřený na téma konkrétního PLM řešení, které aktuálně bude Technodat potřebovat, buď více zviditelnit, čímž si udělá reklamu, nebo řešení o které je největší zájem, tím zajistí velký počet účastníků apod. Workshop je dobrá forma reklamy, získání dalších zákazníků a hlavně možnost prodeje přímo na místě.

Protože předpokládám účast kolem poloviny dotázaných zákazníků, kolem 50 – 60 zákazníků, vychází mi, že prostory Technodatu nebudou dostačující. Navrhuji zorganizovat workshop v městě Uherské Hradiště na Hotelu Grand. Náklady na pronájem prostor budou nižší než ve Zlíně nebo v Luhačovicích, kde se firma pořádala poslední akci. A pokud by se workshopy ujaly a konaly by se pravidelně, dostala by společnost slevu. Úplně celou akci pořadatel financovat nebude. Cena vstupu na tento workshop bude nějaká nižší částka. Společnost tak alespoň pokryje výdaje s pronájmem prostorů a občerstvením.

5.3 Strategie projektu

Podnětem pro vznik tohoto projektu byl kvantitativní výzkum a interní i externí interview. Mojí snahou je najít nejlepší řešení pro obě cílové skupiny. Strategií projektu je jeho rozdělení na jednotlivé dílčí úkoly a to jsou plán a jeho části, stanovení personálního, technického a softwarového řešení. Vypočítat časový harmonogram a podrobit projekt kontrole prostřednictvím nákladové a rizikové analýzy.

Z výsledků analýzy spokojenosti zaměstnanců bych chtěla poukázat ještě na jednu zásadní věc a to nespokojenost lidí na Slovensku. Zde by měla společnost zpracovat na ucelení svých pravidel a zásad, tak aby byly pro všechny společnosti Technodat stejné.

5.4 Plán projektu

5.4.1 Plán školení zaměstnanců

Je důležité, aby nebyl narušen chod podniku, proto jsem vytvořila plán školení. Nejprve se bude školit na jednodenním semináři administrativní a marketingové oddělení. Protože jde o jeden den, nezpůsobí to žádné problémy a pomůže zastoupit ty zaměstnance, kteří budou na odborném školení delším než jeden den. Tato akce proběhne v srpnu.

Poté se bude intenzivně zaškolovat první polovina aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců a zbylá polovina bude pracovat i za své kolegy. Potom se situace vymění. První polovina zaměstnanců se bude školit v září a druhá polovina zaměstnanců v říjnu.

PLÁN ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ		
Název školení	Cílová skupina	Doba trvání v hodinách
Produktové školení - teorie	Aplikační a systémový inženýři, programátoři, obchodní zástupci	8
Produktové školení - výhody, nevýhody, typologie zákazníků	Aplikační a systémový inženýři, programátoři, obchodní zástupci	8
Produktové školení - praxe	Aplikační a systémový inženýři, programátoři, obchodní zástupci	16
Proaktivní prodej	Aplikační a systémový inženýři, programátoři, obchodní zástupci	8

Péče o zákazníka při prvním kontaktu, během výběru řešení a poprodejní servis	Aplikační a systémový inženýři, programátoři, obchodní zástupci	8
Produktové školení v kostce	Administrativní a marketingové oddělení	6
Péče o zákazníka při prvním kontaktu	Administrativní a marketingové oddělení	2

Tab. 5 Plán školení zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Na školení první skupiny zaměstnanců v tabulce bych navrhla vést polovinu času z každého školení interním odborníkem, z důvodu snížení nákladů a další polovinu externím odborníkem. Pro každé řešení ve společnosti je jedna zodpovědná osoba, která jej zná do detailů.

Podle mého plánu mi školení pro aplikační a systémové inženýry, programátory a obchodní zástupce vychází celkově na 48 hodin, tedy 6 dní.

Přestože je pro mě nemožné proniknout do softwarového světa během pár dní strávených ve společnosti, pokusila jsem se najít několik společností, které školí firmy v oboru, kde Technodat podniká. Podotýkám, že jde o můj vlastní úsudek, není to schváleno odborníkem. Ceny za školení jsem musela zprůměrovat, protože každá společnost má různé ceny pro různá školení. Pokud bude mít společnost Technodat zájem, vycházet z mého výzkumu, lehce si už vybere konkrétní firmu pro vyškolení svých zaměstnanců.

Výběr nejlepších školících společností:

- BEKO Engineering, spol s.r.o.

Tato společnost má pobočky v Liberci, Praze a Žilině, její mapa působnosti je velmi rozsáhlá, např. Německo, Rakousko, Čína, Indie, Velká Británie. Působí na trhu od roku 1991, vznikla tedy ještě o rok dříve než naše společnost.

Má velmi dobré reference od zákazníků. Umožňuje školení, jak v prostorách firmy, tak u svých klientů.

Průměrná cena 11 000 Kč/ 1 den/ 1 osoba, včetně materiálů a občerstvení. Nad 6 osob se snižuje cena na 8 000/ 1 den/ 1 osoba.

- AXIOM TECH s. r. o.

Pobočky společnosti jsou ve Zlíně a v Žďáru nad Sázavou. Mapu působnosti společnost nezveřejňuje. Na trhu působí od roku 1993.

Průměrná cena je 8 550 Kč/ 1 den/ 1 osoba bez studijních materiálů a bez občerstvení.

- IDIADA CZ a. s.

Její kanceláře se nacházejí v Hradci Králové, Liberci a Mladé Boleslavi. Společnost má silnou technickou podporu a zázemí v Německu a Španělsku. Vznikla sloučením dvou velkých firem Applus Airon Technic a. s. a TechnoCentrum CAD s. r. o. v roce 2008. Společnost má rovněž velmi dobré reference. Stejně jako firma BEKO nabízí školení také přímo u klientů.

Průměrná cena je 15 600 Kč/ 1 den/ 1 osoba, včetně material, CD a občerstvení. Společnost poskytuje slevu od 5 zákazníků 12 000 Kč/ 1 den/ 1 osoba, od 10 zákazníků 10 000 Kč/ 1 den/ 1 osoba a od 15 zákazníků 6700 Kč/ 1 den/ 1 osoba.

- DYTRON s.r.o.

Pobočky má v České republice v Novém Jičíně, v Polsku ve Varšavě a na Slovensku v Bratislavě. Vznikla v roce 1992. Průměrná cena činí 13 000 Kč/ 1 den/ 1 osoba. Neposkytuje žádné slevy ani výhody.

- Computer Agency o.p.s.

Jde o školící středisko firem Autodesk a Microsoft. Kurzy probíhají v Brně, nebo přímo u klientů. Zaměřená jak na firmy, tak jednotlivce. Průměrná cena je 12 670 Kč/ 1 den / 1 osoba. Neposkytuje žádné slevy ani výhody.

Vytvořím si modelovou situaci pro 1. školení:

- 6 dní, tj. 48 hodin
- Školení od pracovníků Technodat jsou 3 produktová školení s polovinou potřebného času, tj. 2 dny, tj. 16 hodin. Toto školení je v rámci společnosti zdarma.
- Školení od jiné firmy jsou 3 produktová školení, zbylá polovina času, dále proaktivní prodej a péče o zákazníka, tj. 4 dny, tj. 32 hodin.
- Dlouhého školení se zúčastní 16 lidí, jednatel společnosti se účastnit nebude.

Cenová nabídka 1. školení u externí firmy:

- BEKO Engineering, spol. s r.o. 512 000 Kč
- AXIOM TECH s. r. o. 547 200 Kč + výdaje navíc
- IDIADA CZ a. s. 428 800 Kč
- DYTRON s.r.o. 832 000 Kč + výdaje navíc
- Computer Agency o.p.s. 810 880 Kč + výdaje navíc

Vytvořím si modelovou situací pro 2. školení:

- 1 den, tj. 8 hodin
- Školení od pracovníků Technodat je 1 produktové školení, polovina potřebného času, tj. 3 hodiny. Toto školení je v rámci společnosti zdarma.
- Školení od jiné firmy jsou 1 produktové školení, zbylá polovina času, dále péče o zákazníka, tj. 5 hodin.
- Krátkého jednodenního školení se zúčastní 5 lidí. Jednatel společnosti se účastnit nebude.

Cenová nabídka 2. školení u externí firmy:

- BEKO Engineering, spol. s r.o. 200 000 Kč
- AXIOM TECH s. r. o. 213 750 Kč + výdaje navíc
- IDIADA CZ a. s. 33 500 Kč
- DYTRON s.r.o. 325 000 Kč + výdaje navíc
- Computer Agency o.p.s. 316 750 Kč + výdaje navíc

Celkové výdaje na obě školení u externí firmy seřazené podle nejnižších nákladů:

1. IDIADA CZ a. s. 462 300 Kč
2. BEKO Engineering, spol. s r.o. 712 000 Kč
3. AXIOM TECH s. r. o. 760 950 Kč + výdaje navíc
4. Computer Agency o.p.s. 1 127 630 Kč + výdaje navíc
5. DYTRON s.r.o. 1 157 000 Kč + výdaje navíc

Z uvedených společností jsem vybrala nabídku od firmy IDIADA CZ a. s. Vychází cenově nejlépe. Umožňuje školení přímo ve společnosti, takže zaměstnanci v tak velkém počtu nemusí nikam jezdit. Technodat musí pouze počítat s náklady na dopravu a ubytování pro školitele společnosti IDIADA CZ. Tento příplatek činí 5 000 Kč. Společnost zajistí drobné občerstvení pro školitele v průběhu školení.

Celkové náklady na školení jsou 467 300 Kč.

5.4.2 Plán změny webových stránek

Dalším částí řešení projektu pro zvýšení spokojenosti je založení nových webových stránek nebo jejich změna.

Jako první krok jsem prošla konkurenční webové stránky, srovnala je se stránkami společnosti Technodat. A došla jsem k závěru, že co se týká vizuálního pohledu, grafického zpracování a efektů jsou stránky opravdu dobré a jejich vizuální stránku bych nijak zásadně neměnila. Ale, co se týká přehlednosti a obsahu, potřebují změnu.

Rozhodla jsem se najít kompromis a nechat vytvořit takové webové stránky, aby vyhovovaly oběma stranám. Externí společnost vytvoří prezentační web společnosti Technodat, kde návštěvníci najdou stručné představení společnosti, stručnou nabídku a informace o produktech a službách v podání srozumitelném i pro začátečníky. Tento web bude sloužit jako reklama obchodu. Součástí nabídky bude ale i možnost dostat se na více podrobné a odborné informace všech řešení, které společnost nabízí, pořádané akce, sponzoring apod. To znamená, že obsahová část současných webových stránek společnosti bude rozdělena.

Společnost si nechala udělat webové stránky u firmy WEBTOP100, jde o profesionální poradenské centrum tvorby webových stránek. Firma má spoustu kladných referencí.

Nabízí se mi dvě možnosti, buď si objednáme pouze předělání webových stránek u půdního autora WEBTOP100 nebo si najdu nového tvůrce webových stránek.

Abych ušetřila náklady, nehledala bych novou společnost, ale objednala si předělání webu právě u společnosti WEBTOP100. Rozhodla jsem se pouze podle výdajů, z důvodu, že má společnost spoustu kladných referencí a její práci už znám.

Vybraný pracovní tým dostal za úkol vytvořit stručný úvod o společnosti, o produktech a vybrat informace, které by nového zákazníka mohly zajímat. Dále jsem chtěla, aby součástí první nabídky, kterou zákazník uvidí, byl odkaz na email či bezplatnou informační linku na místo přihlášení k odběru novinek.

Náklady na vytvoření nových stránek jsou průměrně 20 000 – 60 000 Kč.

Náklady na předělání stávajících stránek 5 000 – 10 000 Kč.

Změnu webových stránek může společnost realizovat v kterémkoliv měsíci, navrhovala bych listopad, po proškolení zaměstnanců.

5.4.3 Plán pořádání workshopů

Prvním krokem nutných k sestavení pozvánky je program celé akce.

Místo konání jsem zvolila, ze tří důvodů. Hotel Grand velmi dobře znám, vím, že je zde hezké prostředí, příjemná obsluha a v období listopad, prosinec a leden zde není mnoho rezervací, proto jsou i ceny pronájmu, popřípadě ubytování nižší. Město Uherské Hradiště je blízko Zlína a je příjemné pro výlet, účastníci si v přestávkách mohou projít historické centrum nebo zrekonstruovaný park. Administrativní pracovníci by po domluveném termínu zarezervovali celou restauraci, oba salonky a terasu.

Třetím krokem, který společnost musí udělat, je propagace a následné zjištění kolik zákazníků bude mít zájem a kolik se jich zúčastní. Marketingové oddělení vytvoří pozvánku, kde uvede pořadatele, název akce podle zvoleného typu řešení, program akce, termín akce listopad, místo konání akce Uherské Hradiště hotel Grand, začátek 8:00, předpokládaný konec 18:00, cenu, ukončení s rozloučením. Tato pozvánka bude rozeslána elektronicky spolu s odkazem, kde zákazník odpoví, zda se zúčastní a který termín z navržených možností, by se jim hodil. Společnosti přijdou veškeré odpovědi na vytvořený email a automaticky se vyhodnotí.

Vstup 1000 Kč odeslali zákazníci na účet před zahájením akce.

Cenová nabídka:

- Pronájem prostor

Vedení hotelu nabídlo cenu 13000 Kč na celý den, v případě ubytování min. 20 lidí, je pronájem zdarma.

– Menu

Cena menu pro jednu osobu činí 600 Kč, v ceně je zahrnuta: snídaně ve formě švédských stolů, oběd výběr ze 3 jídel, večerní raut. V průběhu celého dne káva, čaj, bonaqua a coca cola.

Doprava je na každém, nemělo by cenu organizovat dopravu, protože většina by si vzala vlastní auto z důvodu pohodlí a rychlosti. Navíc by to byly náklady navíc. Parkování je zajištěno hotelem na soukromém parkovišti a bude zdarma.

Příprava místností:

Nutností organizačního týmu je být asi hodinu předem a vše připravit. Velký salonek by měl tvořit tvar písmene U, aby měli všichni k sobě blízko. Uprostřed umístit dataprojektor, počítač, plátno. Na stoly budou umístěny papíry, propisky, zvýrazňovací fixy a vytištěné prezentace. V malém salonku nachystat IT podporu notebooky pro cvičné verze, zde bude jedinečná příležitost prodeje. V restauraci zajistí personál občerstvení po celý den.

Program:

Program	Čas	Místo
Zahájení, cíle workshopu	8:00	velký salonek
Snídaně	8:30	restaurace
Start workshopu, úvodní prezentace řešení	9:00	velký salonek
Diskuze, praktické ukázky, skupinová práce	10:00	velký salonek
Oběd, pauza	13:00	restaurace
Analýza problémů, každá skupina představí svůj výtvar, prezentace	14:30	velký salonek
Implementace práce ve skupinách, shrnutí, závěr	17:00	velký salonek
Rozloučení, večeře	18:00	restaurace
Možnost zkoušení a nákupu	od 10:00	malý salonek

Tab. 6 Program pořádání workshopu

Celá akce musí být zdokumentována fotografem a kameramanem. Protože náklady musí být co nejnižší, budou vybráni z řad zaměstnanců či jejich rodiny.

5.5 Personální řešení projektu

5.5.1 Plán školení zaměstnanců – personální řešení projektu

Navrhuji komplexní školení pro aplikační a systémové inženýry, programátory a obchodní zástupce, tj. 16 lidí. Jednotlivé studijní hodiny budou věnovány postupně všem řešením, které Technodat - CAE systémy s. r. o. nabízí, z hlediska teoretického, což většina zaměstnanců ovládá. Dále mít znalost všech výhod, nevýhod, znát pro koho, je to dané řešení vhodné. A třetí hledisko bude praktické, možnost vyzkoušení různých modelových situací, které mohou u zákazníka nastat.

Dále navrhuji jednodenní komplexní školení pro všechny administrativní a marketingové pracovníky, tj. 5 lidí, aby věděli, co jejich společnost prodává a dokázali v případě nedostatku zaměstnanců v době dovolených, epidemií a podobných nečekaných událostí, zákazníkovi poradit. Například mi dokázat říci na jaké řešení se má informovat, kde a u koho může požadovanou informaci získat.

Aby projekt nebyl tolik nákladově náročný, rozhodla jsem se tuto první část, tj. školení zaměstnanců rozdělit. První polovinu času budou školit vlastní zaměstnanci. Každé téma bude školit ten, který je za toto zpracování zodpovědný a nejvíce tomu rozumí. Zde budou náklady minimální, můžeme říci nulové. Druhou polovinu času na školení bude vyučovat externí školitel, popř. školitelé. Mají bohaté zkušenosti, jak v oboru, tak v pedagogické činnosti. Zvýší kvalifikaci zaměstnanců Technodat, jak v produktovém školení, tak při samém prodeji zboží, jak reagovat při prvním kontaktu se zákazníkem, během výběru řešení a jak dělat poprodejní servis. Součástí výuky bude i psychologie zákazníka, aby její zaměstnanci lépe pochopili.

5.5.2 Plán změny webových stránek – personální řešení projektu

Jsem toho názoru, že webové stránky by si neměla společnost tvořit sama. Externí firma, která není „IT odborník“, dokáže vybrat důležité informace a nezahltit návštěvníka tak jako současné stránky, které působí chaoticky a hledání základních věcí v nich zabere spoustu času. Proto účastníci budou externí společnost a 5 pracovníků společnosti, kteří budou mít na starosti dohlédnout na obsah webových stránek.

5.5.3 Plán pořádání workshopů – personální řešení projektu

Realizační tým se bude skládat pouze ze zaměstnanců společnosti, jde o 5 pracovníků, kteří organizují každý rok PLM forum firmy Technodat a mají tedy s organizací mnohaleté zkušenosti + 5 studentů, dobrovolníků Fakulty logistiky a krizového řízení. Tito studenti budou zaplacení pouze malou částkou, akce by jim měla přinést spíše praxi a možnost zlepšení svých aktivit v životopise. Mezi pracovníky budou to 2 administrativní pracovníce, které budou mít na starosti uvítání zákazníků, 1 IT technik, 1 programátor a 1 pracovník marketingu.

Vedení společnosti vybere konkrétní řešení, které bude tématem dne. Samo se musí zamyslet, které řešení potřebuje uvést v povědomí nebo které je velmi žádané a zajistí tak velkou účast. Navrhovala bych nejprve druhou možnost. Protože jde o první organizaci takového workshopu a jde o to, aby měl, co největší účast a úspěch. A současně si připraví uvítací řeč a proslov závěrem.

Marketingové oddělení, spolu s administrativními pracovníci navrhne reklamu, vypracuje seznam zákazníků a rozešle pozvánky. Administrativní pracovníce, která je součástí realizačního týmu zajistí rezervaci prostor v hotelu, pohoštění a platby.

Aplikační a projektoví inženýři spolu s programátory připraví celodenní prezentaci, která bude v bodech obsahovat program dne a připraví se na tento workshop, který budou moderovat a budou ti, kteří „vyprovokují“ účastníky k reakci a zpětné vazbě na to dané téma. Zhodnotí tak své poznatky a praxi, kterou se jim podařilo získat v první fázi mého projektu. Ve výsledku, se společnost také dozví, co zákazníkům vadí a komplikuje užívání řešení.

Datum zahájení	Čas	Program	Akce
4.8.	8:00		Příprava celého projektu
11.8.	8:00 - 9:00	Produktové školení I. část	Školení administrativních a marketingových pracovníků vlastními lidmi
	9:00 - 10:00	Produktové školení II. část	
	10:00 - 11:00	Produktové školení III. část	

12.8.	8:00 - 9:00	Produktové školení IV. část	Školení administrativních a marketingových pracovníků externí firmou
	9:00 - 10:00	Produktové školení V. část	
	10:00 - 11:00	Produktové školení závěr	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Péče o zákazníka při prvním kontaktu	
1.9.	8:00 - 9:00	Produktové školení teorie I. část	Školení aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců vlastními lidmi, 1. polovina
	9:00 - 10:00	Produktové školení teorie II. část	
	10:00 - 11:00	Produktové školení teorie III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Produktové školení teorie IV. část	
	13:30 - 15:30	Produktové školení teorie V. část	
	15:30 - 16:30	Produktové školení teorie VI. část	
2.9.	8:00 - 9:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků I. část	
	9:00 - 10:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků II. část	
	10:00 - 11:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků V. část	
	15:30 - 16:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků VI. část	
8.9.	8:00 - 9:00	Školení praxe I. část	Školení aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců externí firmou, 1. polovina
	9:00 - 10:00	Školení praxe II. část	
	10:00 - 11:00	Školení praxe III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	

	11:30 - 13:30	Školení praxe VI. část	
	13:30 - 15:30	Školení praxe V. část	
	15:30 - 16:30	Školení praxe VI. část	
9.9.	8:00 - 9:00	Školení praxe I. část, opakování	
	9:00 - 10:00	Školení praxe II. část, opakování	
	10:00 - 11:00	Školení praxe III. část, opakování	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení praxe VI. část, opakování	
	13:30 - 15:30	Školení praxe V. část, opakování	
	15:30 - 16:30	Školení praxe VI. část, opakování	
10.9.	8:00 - 9:00	Školení proaktivní prodej I. část	
	9:00 - 10:00	Školení proaktivní prodej II. část	
	10:00 - 11:00	Školení proaktivní prodej III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení proaktivní prodej IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení proaktivní prodej V. část	
	15:30 - 16:30	Školení proaktivní prodej VI. část	
11.9.	8:00 - 9:00	Školení péče o zákazníka I. část	
	9:00 - 10:00	Školení péče o zákazníka II. část	
	10:00 - 11:00	Školení péče o zákazníka III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení péče o zákazníka IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení péče o zákazníka V. část	
	15:30 - 16:30	Školení péče o zákazníka VI. část	
6.10.	8:00 - 9:00	Produktové školení teorie I. část	Školení aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců vlastními lidmi, 2. polovina
	9:00 - 10:00	Produktové školení teorie II. část	
	10:00 - 11:00	Produktové školení teorie III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Produktové školení teorie IV. část	
	13:30 - 15:30	Produktové školení teorie V. část	
	15:30 - 16:30	Produktové školení teorie VI. část	
7.10.	8:00 - 9:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků I. část	
	9:00 - 10:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků II. část	
	10:00 - 11:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	

	11:30 - 13:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků V. část	
	15:30 - 16:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků VI. část	
13.10.	8:00 - 9:00	Školení praxe I. část	Školení aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců externí firmou, 2. polovina
	9:00 - 10:00	Školení praxe II. část	
	10:00 - 11:00	Školení praxe III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení praxe VI. část	
	13:30 - 15:30	Školení praxe V. část	
	15:30 - 16:30	Školení praxe VI. část	
14.10.	8:00 - 9:00	Školení praxe I. část, opakování	
	9:00 - 10:00	Školení praxe II. část, opakování	
	10:00 - 11:00	Školení praxe III. část, opakování	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení praxe VI. část, opakování	
	13:30 - 15:30	Školení praxe V. část, opakování	
	15:30 - 16:30	Školení praxe VI. část, opakování	
15.10.	8:00 - 9:00	Školení proaktivní prodej I. část	
	9:00 - 10:00	Školení proaktivní prodej II. část	
	10:00 - 11:00	Školení proaktivní prodej III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení proaktivní prodej IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení proaktivní prodej V. část	
	15:30 - 16:30	Školení proaktivní prodej VI. část	
16.10.	8:00 - 9:00	Školení péče o zákazníka I. část	
	9:00 - 10:00	Školení péče o zákazníka II. část	
	10:00 - 11:00	Školení péče o zákazníka III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení péče o zákazníka IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení péče o zákazníka V. část	
	15:30 - 16:30	Školení péče o zákazníka VI. část	
3.11.	9:00	Odevzdání podkladů pro změnu webových stránek	
9.11.	9:00	Hotové webové stránky	
14.11.	7:45	Začátek, prezence	

	8:00 - 8:30	Zahájení workshopu, cíle workshopu	
	8:30 - 9:00	Snídaně	
	9:00 - 10:00	Start workshopu, úvodní prezentace	
	10:00 - 13:00	Diskuze, praktické ukázky, skupinová práce	
	13:00 - 14:30	Oběd	
	14:30 - 17:00	Analýzy problémů, prezentace každé skupiny	
	17:00 - 18:00	Implementace práce ve skupinách, shrnutí, závěr	
	18:00 - 19:00	Rozloučení, večeře	
	10:00 - 17:00	Možnost zkoušení a nákup	
15.11.	8:00 - 13:00	Závěr průběhu projektu, prezentace	

Tab. 7 Personální zabezpečení akce workshopu

Tabulka ukazuje potřebu personálního zabezpečení 30 lidí. Ale protože je pan ředitel pouze jeden, bude potřeba pouze 29 lidí.

5.6 Lokalizace projektu

5.6.1 Plán školení zaměstnanců

Z důvodu už tak nákladného procesu školení, bude mojí snahou najít společnost, která umožňuje školit i ve firmě zákazníka nebo najít společnost v relativně přijatelné vzdálenosti. Doprava, nocleh a další vedlejší výdaje pro 21 lidí je velmi nákladná záležitost sama o sobě. Školení bude probíhat, jak už bylo zmíněno ve firmě, využije se nové školicí středisko, které má kapacitu 30 míst, takže prostory jsou plně dostačující. Občerstvit se budou školitelé moci v suterénu, kde je kuchyňka a možnost posezení. A oběd budou mít zaplacení v nedaleké jídelně, kde se zaměstnanci běžně stravují.

5.6.2 Plán změny webových stránek

Webové stránky se budou upravovat přímo u externího pracovníka. Zde společnost nemusí objednávat žádné prostory, ani mít další starosti.

5.6.3 Plán pořádání workshopů

Vybrat místo workshopu bylo velmi důležité, rozhodovala jsem se mezi městy, Uherské Hradiště bylo vybráno z důvodu dostupnosti. Jde o klidnější město, jehož centrum je vzdáleno od silnice, má krásně zrekonstruované historické budovy a pronájem prostor zde je levnější. Hotel Grand v minulosti býval dominantou města, jezdili sem významné osobnosti, hudební kapely a mnoho dalších. Postupem doby, kdy v Uherském Hradišti postavili další hotely plně modernizované, není už o hotel takový zájem. Myslím, že je to škoda, protože gastronomické prostory včetně salonků jsou pěkně opravené, příjemná a klidná atmosféra, kuchyně je vynikající. Co je ale pozitivní nejvíce, je cena pronájmu a jídla, zejména z tohoto důvodu jsem vybrala Grand. Hotel má své parkoviště, jeho nevýhoda je pouze 40 parkovacích míst. Vedení hotelu však slíbilo uvolnění personálního parkoviště pro hosty Technodatu a tím přibýlo dalších 15 míst, což je plně dostačující.

5.7 Materiálové zabezpečení projektu

Pro plán potřebných surovin a materiálů, je potřeba znát počet účastníků projektu. V následujících třech bodech jsou rozděleny části projektu, každá část na jiný počet účastníků.

Materiálové zabezpečení obsahuje občerstvení, propagační materiály společnosti, kancelářské pomůcky, inventáře, které potřebují pořadatelé.

5.7.1 Plán školení zaměstnanců – materiálové zabezpečení projektu

Z plánu školení získám počet účastníků, zaměstnanci v počtu 21, školitelé v počtu 5. Dohromady je to 26 lidí. Společnost zajistí pouze občerstvení pro školitele. Zaměstnanci se budou stravovat standardně jako by byli v práci.

Občerstvení	Počet kusů	Cena v Kč/ ks	Celkem v Kč
Káva dle výběru z automatu	15	10	150
Čaj dle výběru	15	5	75
Bonaqua	15	15	225
Coca cola	15	18	270
Fanta	15	18	270
Oběd dle výběru jídelny	5	80	400
Celkem			1390

Tab. 8 Materiálové zabezpečení občerstvení školitelů

Ostatní materiálové vybavení jako jsou inventář, kancelářské potřeby, technické a softwarové vybavení poskytne společnost z vlastních zdrojů.

5.7.2 Plán změny webových stránek – materiálové zabezpečení projektu

Zde bude materiálové vybavení nejméně nákladné, společnost zajistí pouze návrh obsahu nových webových stránek.

5.7.3 Plán pořádání workshopů – materiálové zabezpečení projektu

Aby společnost mohla zjistit počet účastníků na workshopu, musí rozeslat pozvánky, jak již bylo zmíněno. Předběžný počet osob bude cca 70 - 90 lidí, počítám zákazníky cca 50, zaměstnance 22 lidí, 5 dobrovolných studentů. Pro rozpočet počítám 90 lidí.

1. Občerstvení

Zde jsou zahrnuty nápoje (káva, čaj, bonaqua, coca cola), snídaně je formě švédského stolu, oběd výběr ze 3 jídel a večerní raut.

Občerstvení	Počet kusů	Cena v Kč/ ks	Celkem v Kč
Káva dle výběru	270	15	4050
Čaj dle výběru	270	10	2700
Bonaqua	270	17	4590
Coca cola	270	20	5400
Snídaně	90	80	7200
Oběd dle výběru	90	120	10800
Večerní raut	90	150	13500
Celkem			48240

Tab. 9 Materiálové zabezpečení občerstvení účastníků workshopu

2. Pronájem prostor

Jak již bych zmíněno výše, vedení nabídlo cenu 13000 Kč nebo zdarma při ubytování nad 20 osob. Protože nevím, zda bude zájem o nocleh, budu počítat raději s variantou první. Myslím si, že každý bude spěchat domů, protože všechny bude čekat víkend.

3. Inventář

Zajistí vedení hotelu. Tzn. Dostatek židlí, stolů, výzdoba, osvětlení.

4. Propagační materiály

Společnost nechává vytvořit propagační materiály na zakázku každý rok. Takže nebude potřeba objednávat další.

5. Kancelářské pomůcky

Kancelářské pomůcky jsou součástí reklamní předmětů, které společnost objednává opět každý rok v dostatečném množství.

6. Technické vybavení

Zajistí provozovatel hotelu spolu se společností. Hotel má k dispozici dataprojektor a plátno. Zbytek přiveze Technodat.

5.8 Harmonogram projektu

Celý projekt bude zahájen 4. 8. 2014. A ukončen 15. 11. 2014.

1. školení se uskuteční 11. 8. 2014 a 12. 8. 2014. Zde budou vyškolení administrativní a marketingoví pracovníci. První den budou školení pouze vlastními lidmi, cca 3 hodiny. Druhý den externími školiteli v délce 5 hodin.

2. školení se uskuteční v následujícím měsíci od 1. 9. 2014. Zde se budou školit aplikační a systémoví inženýři, programátoři a obchodní zástupci.

První polovina bude mít školení 1. 9. a 2. 9. 2014 vlastními lidmi a následující týden 8. 9. – 11. 9. 2014 přijedou externí školitelé.

Druhá polovina začne se školením následující měsíc 6. 10. a 7. 10. 2014 vlastními lidmi a v dalším týdnu od 13. 10. – 16. 10. 2014 zajistí externí školitelé.

Změna webových stránek může začít v podstatě kdykoliv, je nejméně náročná jak časově, tak nákladově. Do projektu bude zařazena 3. 11. 2014. Změna webových stránek potrvá týden, takže plně funkční budou v neděli 9. 11. 2014.

Pořádání workshopu v Uherském Hradišti bylo odhlasováno zákazníky na pátek 14. 11. 2014. Konec týdne je pro zákazníky nejlépe vyhovující.

Po skončení všech částí projektu by bylo dobré jeho celkové zhodnocení, udělení zápisu a prezentace z pořízených fotek a videí, ideálně následující den 15.11.

Datum zahájení	Čas	Program	Akce
4.8.	8:00		Zahájení celého projektu

			Školení administrativních a marketingových pracovníků vlastními lidmi
11.8.	8:00 - 9:00	Produktové školení I. část	
	9:00 - 10:00	Produktové školení II. část	
	10:00 - 11:00	Produktové školení III. část	
12.8.	8:00 - 9:00	Produktové školení IV. část	Školení administrativních a marketingových pracovníků externí firmou
	9:00 - 10:00	Produktové školení V. část	
	10:00 - 11:00	Produktové školení závěr	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Péče o zákazníka při prvním kontaktu	
1.9.	8:00 - 9:00	Produktové školení teorie I. část	Školení aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců vlastními lidmi, 1. polovina
	9:00 - 10:00	Produktové školení teorie II. část	
	10:00 - 11:00	Produktové školení teorie III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Produktové školení teorie IV. část	
	13:30 - 15:30	Produktové školení teorie V. část	
	15:30 - 16:30	Produktové školení teorie VI. část	
2.9.	8:00 - 9:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků I. část	
	9:00 - 10:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků II. část	
	10:00 - 11:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků V. část	
	15:30 - 16:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků VI. část	
8.9.	8:00 - 9:00	Školení praxe I. část	Školení aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců externí firmou, 1. polovina
	9:00 - 10:00	Školení praxe II. část	
	10:00 - 11:00	Školení praxe III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení praxe VI. část	

	13:30 - 15:30	Školení praxe V. část	
	15:30 - 16:30	Školení praxe VI. část	
9.9.	8:00 - 9:00	Školení praxe I. část, opakování	
	9:00 - 10:00	Školení praxe II. část, opakování	
	10:00 - 11:00	Školení praxe III. část, opakování	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení praxe VI. část, opakování	
	13:30 - 15:30	Školení praxe V. část, opakování	
	15:30 - 16:30	Školení praxe VI. část, opakování	
10.9.	8:00 - 9:00	Školení proaktivní prodej I. část	
	9:00 - 10:00	Školení proaktivní prodej II. část	
	10:00 - 11:00	Školení proaktivní prodej III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení proaktivní prodej IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení proaktivní prodej V. část	
	15:30 - 16:30	Školení proaktivní prodej VI. část	
11.9.	8:00 - 9:00	Školení péče o zákazníka I. část	
	9:00 - 10:00	Školení péče o zákazníka II. část	
	10:00 - 11:00	Školení péče o zákazníka III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení péče o zákazníka IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení péče o zákazníka V. část	
	15:30 - 16:30	Školení péče o zákazníka VI. část	
6.10.	8:00 - 9:00	Produktové školení teorie I. část	Školení aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců vlastními lidmi, 2. polovina
	9:00 - 10:00	Produktové školení teorie II. část	
	10:00 - 11:00	Produktové školení teorie III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Produktové školení teorie IV. část	
	13:30 - 15:30	Produktové školení teorie V. část	
	15:30 - 16:30	Produktové školení teorie VI. část	
7.10.	8:00 - 9:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků I. část	
	9:00 - 10:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků II. část	
	10:00 - 11:00	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení výhody, nevýhody, typologie zákazníků V. část	
	15:30 - 16:30	Školení výhody, nevýhody,	

		typologie zákazníků VI. část	
13.10.	8:00 - 9:00	Školení praxe I. část	Školení aplikačních a systémových inženýrů, programátorů a obchodních zástupců externí firmou, 2. polovina
	9:00 - 10:00	Školení praxe II. část	
	10:00 - 11:00	Školení praxe III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení praxe VI. část	
	13:30 - 15:30	Školení praxe V. část	
	15:30 - 16:30	Školení praxe VI. část	
14.10.	8:00 - 9:00	Školení praxe I. část, opakování	
	9:00 - 10:00	Školení praxe II. část, opakování	
	10:00 - 11:00	Školení praxe III. část, opakování	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení praxe VI. část, opakování	
	13:30 - 15:30	Školení praxe V. část, opakování	
	15:30 - 16:30	Školení praxe VI. část, opakování	
15.10.	8:00 - 9:00	Školení proaktivní prodej I. část	
	9:00 - 10:00	Školení proaktivní prodej II. část	
	10:00 - 11:00	Školení proaktivní prodej III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení proaktivní prodej IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení proaktivní prodej V. část	
	15:30 - 16:30	Školení proaktivní prodej VI. část	
16.10.	8:00 - 9:00	Školení péče o zákazníka I. část	
	9:00 - 10:00	Školení péče o zákazníka II. část	
	10:00 - 11:00	Školení péče o zákazníka III. část	
	11:00 - 11:30	Oběd	
	11:30 - 13:30	Školení péče o zákazníka IV. část	
	13:30 - 15:30	Školení péče o zákazníka V. část	
	15:30 - 16:30	Školení péče o zákazníka VI. část	
3.11.	9:00	Odevzdání podkladů pro změnu webových stránek	
9.11.	9:00	Hotové webové stránky	
14.11.	7:45	Začátek, prezence	
	8:00 - 8:30	Zahájení workshopu, cíle workshopu	
	8:30 - 9:00	Snídaně	
	9:00 - 10:00	Start workshopu, úvodní prezentace	
	10:00 - 13:00	Diskuze, praktické ukázky, skupinová práce	
	13:00 - 14:30	Oběd	

	14:30 - 17:00	Analýzy problémů, prezentace každé skupiny	
	17:00 - 18:00	Implementace práce ve skupinách, shrnutí, závěr	
	18:00 - 19:00	Rozloučení, večeře	
	10:00 - 17:00	Možnost zkoušení a nákup	
15.11.	8:00 - 13:00	Závěr průběhu projektu, prezentace	

Tab. 10 Časový harmonogram celého projektu

5.9 Časová analýza projektu

Pro realizaci celého projektu zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců skupiny firem Technodat je třeba stanovit časovou analýzu projektu. Myslí se tím, jednotlivé činnosti projektu a čas, který bude potřebný k jejich splnění.

Ke každému druhu školení jsem dala dobu trvání celý měsíc. Je to z toho důvodu, že opravdu v tom daném měsíci proběhne jen to jedno školení.

ČINNOST			DÉLKA TRVÁNÍ ve dnech	PŘEDCHOZÍ ČINNOST
1.	A	Zahájení projektu	1	-
I. Plán školení zaměstnanců				
2.	B	Sestavení plánu školení	2	A
3.	C	Výběr nejlepší školící firmy	2	B
4.	D	Výběr místa školení	1	C
5.	E	Stanovení termínu školení	1	D
6.	F	Krátké školení	31	D, E
7.	G	Dlouhé školení - 1. část	30	F
8.	H	Dlouhé školení - 2. část	31	G
II. Plán založení nových webových stránek				
9.	I	Sestavení plánu změny webových stránek	2	A
10.	J	Výběr nejlepší firmy	1	I
11.	K	Realizace změny webových stránek	7	H
III. Plán pořádání workshopu				
12.	L	Sestavení programu	1	A
13.	M	Výběr místa workshopu	2	L
14.	N	Rozeslání pozvánek zákazníkům	1	M
15.	O	Zjištění termínu workshopu z odpovědí zákazníků	3	O
16.	P	Příprava salonků před akcí	1	M
17.	Q	Zahájení workshopu	1	M, P

18.	R	Průběh workshopu	1	Q
19.	S	Možnost zkoušení a nákupu	1	R
20.	T	Vyhodnocení a ukončení workshopu	1	Q, R, S
21.	U	Vyhodnocení celého projektu	1	F, G, H, K, T

Tab. 11 Časová analýza projektu

5.9.1 Zpracování pomocí programu WinQSB

Při tvorbě časové analýzy jsem použila program WinQSB. Vytvořila jsem si tabulku, v níž jsou zaznamenány činnosti od počáteční až po konečnou činnost. Každá činnost má svou délku trvání vyjádřenou ve dnech. Tyto činnosti je nutné provést, aby bylo možné projekt realizovat.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	2
3	C	B	2
4	D	C	1
5	E	D	1
6	F	D,E	31
7	G	F	30
8	H	G	31
9	I	A	2
10	J	I	1
11	K	H	7
12	L	A	1
13	M	L	2
14	N	M	1
15	O	O	3
16	P	M	1
17	Q	M,P	1
18	R	Q	1
19	S	R	1
20	T	Q,R,S	1
21	U	F,G,H,K,T	1

Obr. 26 Přehled činností směřujícím k realizaci projektu

5.9.2 Kritická cesta

Analýzou kritické cesty jsem zjistila délku projektu 164 dní. Provedenou analýzou mi vzniklo 8 kritických cest.

05-01-2014	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4	Critical Path 5	Critical Path 6	Critical Path 7	Critical Path 8
1	A	A	A	A	A	A	A	A
2	B	B	B	B	B	B	B	B
3	C	C	C	C	C	C	C	C
4	D	D	D	D	D	D	D	D
5	E	E	E	E	F	F	F	F
6	F	F	F	F	G	G	G	U
7	G	G	G	U	H	H	U	
8	H	H	U		K	U		
9	K	U			U			
10	U							
Completion Time	107	107	107	107	107	107	107	107

Obr. 27 Kritická cesta

Kritická cesta 1: A→B→C→D→E→F→G→H→K→U

Kritická cesta 2: A→B→C→D→E→F→G→H→U

Kritická cesta 3: A→B→C→D→E→F→G→U

Kritická cesta 4: A→B→C→D→E→F→U

Kritická cesta 5: A→B→C→D→F→G→H→K→U

Kritická cesta 6: A→B→C→D→F→G→H→U

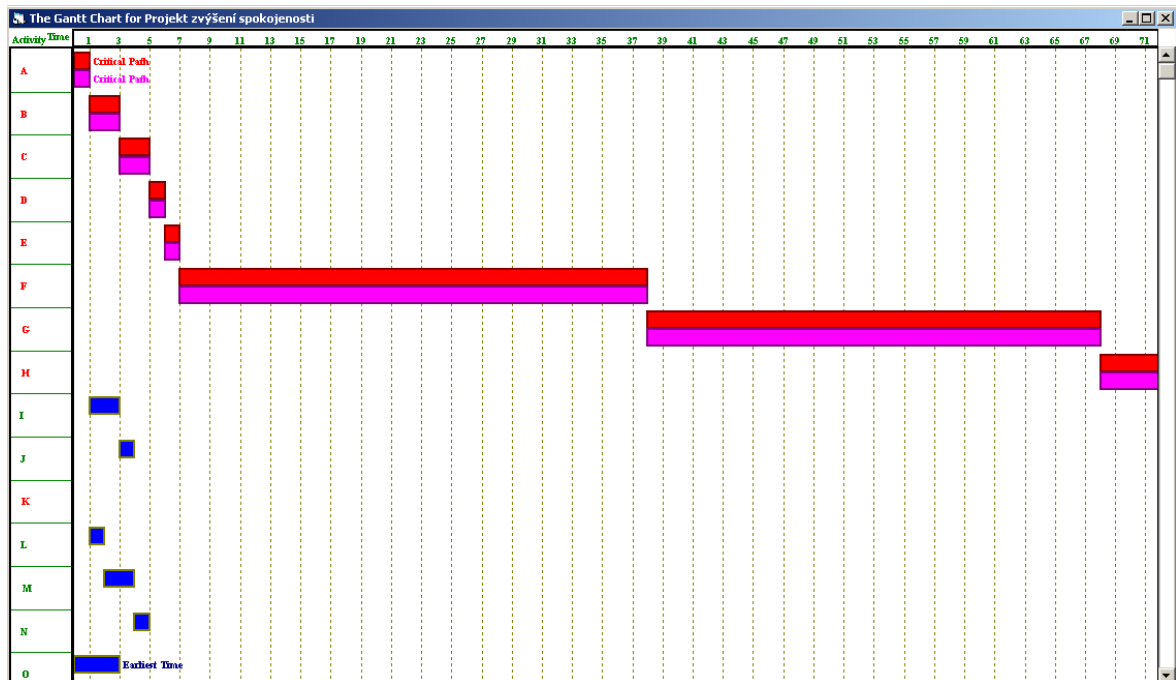
Kritická cesta 7: A→B→C→D→F→G→U

Kritická cesta 8: A→B→C→D→F→U

5.9.3 Ganttův diagram

Tento diagram jsem použila z důvodu snadného pozorování plnění projektu vzhledem k plánu. Jde o jeden z nejnámějších diagramů. Diagram sleduje procento plnění úkolů, celkovou dobu trvání projektu a kritické cesty. Tento diagram byl vygenerován prostřednictvím WinQSB.

V tomto diagramu znázorňují kritickou cestu červená a růžová barva, tmavě modrá barva nejdříve možný začátek činností a světle modrá barva nejpozději možný konec činností. Mezi modrými body se nachází vzdálenost znázorňující časovou rezervu.



Obr. 28 Ganttův diagram

5.9.4 Časové rezervy

Časová rezerva znamená počet dnů, o který může být prodloužena doba trvání úkolu nebo o který můžeme posunout začátek nejdříve možný, aniž by to ovlivnilo celkovou délku projektu.

V obrázku číslo 29 jsou znázorněny nejdříve možné začátky a konce činností, nejpozději přípustné začátky a konce činností a celkovou časovou rezervu. U tohoto projektu se časová rezerva nachází u činností: I, J, L, M, N, O, P, Q, R, S, T.

05-01-2014 17:10:14	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	2	3	5	3	5	0
4	D	Yes	1	5	6	5	6	0
5	E	Yes	1	6	7	6	7	0
6	F	Yes	31	7	38	7	38	0
7	G	Yes	30	38	68	38	68	0
8	H	Yes	31	68	99	68	99	0
9	I	no	2	1	3	104	106	103
10	J	no	1	3	4	106	107	103
11	K	Yes	7	99	106	99	106	0
12	L	no	1	1	2	98	99	97
13	M	no	2	2	4	99	101	97
14	N	no	1	4	5	106	107	102
15	O	no	3	0	3	104	107	104
16	P	no	1	4	5	101	102	97
17	Q	no	1	5	6	102	103	97
18	R	no	1	6	7	103	104	97
19	S	no	1	7	8	104	105	97
20	T	no	1	8	9	105	106	97
21	U	Yes	1	106	107	106	107	0
	Project	Completion	Time	=	107	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	8			

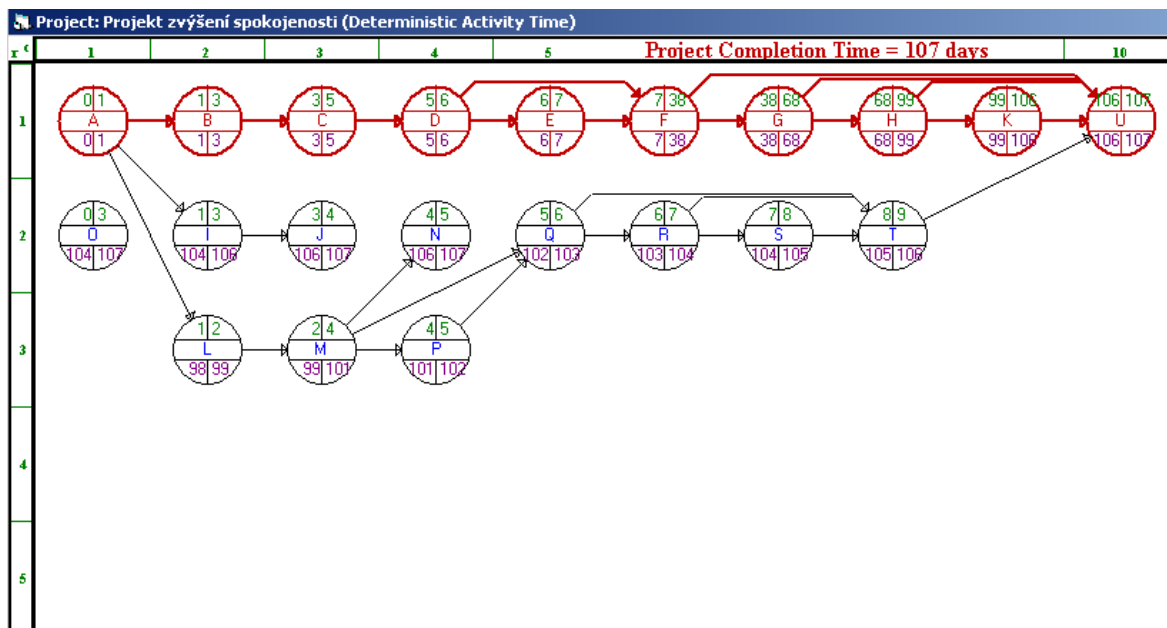
Obr. 29 Časové rezervy

5.9.5 Síťový diagram

Síťový diagram znázorňuje graficky jednotlivé činnosti. Tyto činnosti jsou znázorněny pomocí uzlů a spojnice mezi uzly symbolizují závislost mezi jednotlivými činnostmi.

Kritickou cestu znázorňují červeně vyznačené uzly. Ostatní činnosti představují činnosti s časovou rezervou.

Síťový graf jsem vytvořila v programu WinQSB.



Obr. 30 Síťový graf

5.10 Riziková analýza projektu

Každý projekt, každá práce nese určitá rizika. Moje riziko představuje odchýlení skutečných výsledků od výsledků očekávaných. Rizika ovlivňuje řada faktorů, dělíme je na vnitřní a vnější. Vnější rizika jsou popsána v analytické části ve SWOT analýze, tabulka číslo 1. V následující tabulce jsem popsala možná vnitřní rizika. Jejich pravděpodobnost výskytu a možný dopad je ohodnocen body 1 až 10. Největší riziko má 10 bodů, tj. 100%.

Číslo	Možné riziko	Dopad	Pravděpodobnost
1.	Vedení změnu nepřijme.	8	80%
2.	Nedodržení časového plánu.	6	60%
3.	Nezájem ze strany zákazníků	5	50%
4.	Nedostatek finančních prostředků.	3	30%
5.	Nefunkčnost audiovizuální techniky	3	30%
6.	Neochota ze strany zaměstnanců.	2	20%

Tab. 12 Možná vnitřní rizika projektu

Největší riziko vidím v tom, že vedení změnu nepřijme, jednak kvůli časovým nárokům a jednak kvůli „egů společnosti“. Dalším rizikem je zde nedodržení časového plánu, v čemž nějak zásadně problém nevidím, i kdyby k tomu došlo. A 50% riziko jsem dala na nezájem ze strany zákazníků. Toto riziko je vždy a v každém podnikání. Nejnižší riziko vyšlo u

neochoty zaměstnanců, je to z důvodu toho, že sami zaměstnanci požadují zvýšení kvalifikace a jazykové kurzy.

5.11 Rozpočet projektu

V této kapitole se budu zabývat výpočtem celkových nákladů na můj projekt. Firma bude muset zvážit, zda bude výška investice pro ni únosná nebo ne. Rozdělila jsem dobu trvání projektu do 4 měsíců, tím se náklady rozpadnou na menší částky. Podle mého názoru je každá investice, které je cenově schůdná, vede k uspokojení zaměstnanců a zákazníků a slibuje kladný výsledek přínosná.

Návrh rozpočtu bude předán řediteli Technodat CAE – systémy s.r.o. ke schválení. Pokud dojde ke schválení, začnou být finanční prostředky uvolňovány postupně podle čtyřměsíčního plánu.

Jednotlivé náklady jsou vyčísleny v kapitole 5.11.1, zahrnují náklady materiálové a personální. V kapitole 5.11.2 je výpočet nákladů.

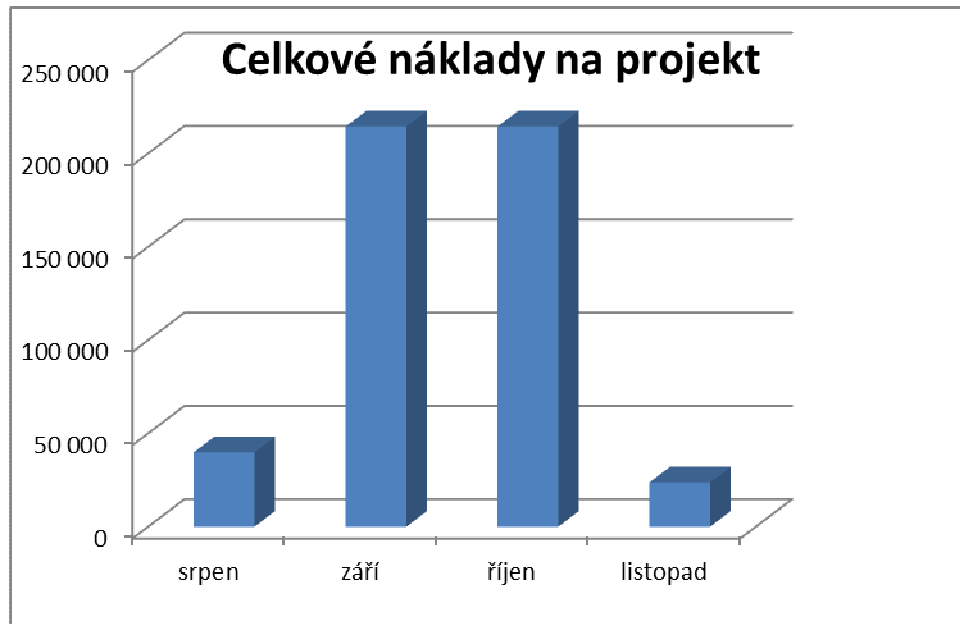
5.11.1 Náklady spojené s možnou implementací projektu

Celkové náklady na projekt činí 492 430 Kč. Tato částka by za normální situace byla ještě vyšší, kdyby společnost neměla k dispozici IT techniku, propagační materiály, kdyby posílala pozvánky poštou nebo kdyby si hotel účtovat spotřebované energie.

Částka je i tak poměrně velká, proto bych rozdělila projekt do 4 částí, tím se peníze rozvolní do čtyř měsíců a finančně to bude pro firmu mnohem schůdnější. Protože vím, že 4. kvartál je pro společnost nejvíce výnosový, začala bych s projektem před tímto kvartálem. Znázorněno v tabulce číslo 13.

Pořadí	Měsíc	Název	Částka v Kč
1.	srpen	krátké školení včetně příplatků	39 890
2.	září	dlouhé školení 1. skupina	214 400
3.	říjen	dlouhé školení 2. skupina	214 400
4.	listopad	webové stránky	23 740
		workshop	
Celkem:			492 430

Tab. 13 Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování)



Obr. 31 Grafické znázornění celkových nákladů během 4 měsíců (Vlastní zpracování)

5.11.2 Výpočet nákladů

U krátkého školení vycházím z modelové situace:

- Školení je prováděno jinou firmou, jsou zde zahrnuta školení: 1 produktové školení, pouze poměrná část, kterou nezajišťují zaměstnanci Technodatu, dále péče o zákazníka, celkem 5 hodin.
- Krátkého jednodenního školení se zúčastní 5 lidí.
- Vybraná společnost má cenu 6700 Kč/ 1 den/ 1 osoba. Získali jsme zvýhodněnou cenu díky vyššímu počtu účastníků na školení. Tady se může Technodat rozhodnout, zda nechá školit své pracovníky část svými lidmi a část externí firmou nebo celý den externí firmou. Společnost má pevnou cenu za 1 den.
- Výpočet: $6700 \times 1 \times 5 = 33\,500$ Kč.
- Dodatečné náklady na cestu a ostatní výdaje školící společnosti činí 5 000 Kč.
- Náklady na občerstvení externích školitelů jsou 1390 Kč.
- Celkem výdaje na krátké školení $33\,500 + 5\,000 + 1\,390 = 39\,890$ Kč.

U dlouhého školení vycházím z modelové situace:

- Školení od jiné firmy jsou 3 produktová školení, pouze zbylá polovina času, kterou nezajišťuje Technodat, dále proaktivní prodej a péče o zákazníka, celkem 4 dny, tj. 32 hodin.
- Dlouhého školení se zúčastní 16 lidí.
- Vybraná společnost má cenu 6700 Kč/ 1 den/ 1 osoba. Získali jsme zvýhodněnou cenu díky vyššímu počtu účastníků na školení.
- Výpočet: $6700 \times 4 \times 16 = 428\,800$ Kč.
- Dodatečné náklady, už byly zahrnuty do krátkého školení. Jsou společné.
- Celkem výdaje na dlouhé školení: 428 800 Kč.

U webových stránek jsou celkové náklady 10 000 Kč.

Náklady na workshop pro 90 lidí:

- občerstvení 48 240 Kč;
- pronájem 13 000 Kč;
- plat pro 5 studentů v ceně 50 Kč/Hod: $5 * 50 * 10 = 2500$ Kč
- ze vstupného na workshop přibylo $50 * 1\,000 = 50\,000$ Kč

Náklady na workshop činí $63\,740 - 50\,000 = 13\,740$ Kč

Celkové náklady vypočítám: $39\,890 + 428\,800 + 10\,000 + 13\,740 = 492\,430$ Kč.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracovat projekt vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků i zaměstnanců. Základní kámen tvořila tři dotazníková šetření. První dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty 150 zákazníkům a byl záměrně krátký, aby nezatěžoval časovou náročností, a aby tak zákazníci byli ochotní odpovědět. Reagovalo 120 zákazníků. V návaznosti byl vytvořen druhý dotazník, který byl zaměřen na výběr klíčových zákazníků, odebírajících produkty od společnosti pravidelně. Dotazník mohli vyplnit během dvoudenního PLM fora v Luhačovicích. S těmi zákazníky, kteří vyplnění nestihli a byli pozváni na slavnostní otevření nové budovy společnosti Technodat CAE – systémy, s. r. o., jsem udělala krátký rozhovor, skládající se z otázek dlouhého dotazníku. Třetí a poslední dotazník byl vytvořen pro zaměstnance. Pro dotazník jsem vybrala v první řadě zaměstnance Technodat, CAE-systémy s.r.o., bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Návratnost dotazníků ve společnosti Technodat CAE – systémy byla 82%, z celkového počtu 22 zaměstnanců odpovědělo 18. Potom jsem oslovila i ostatní pobočky, abych mohla srovnávat, jak se liší spokojenost zaměstnanců firmy Technodat CAE – systémy s.r.o. od zaměstnanců ostatních firem Technodat. Tento projekt, vznikl na základě východisek pro projektové řešení v analytické části.

Projekt se skládá ze tří částí, a to plánu školení, změny obsahu webových stránek a pořádání workshopu pro velký počet zákazníků. Školení si vyžádali v dotaznících a rozhovorech obě skupiny. Je zajímavé, že i sami zaměstnanci pocítují své mezery ve vzdělání. Změna webových stránek není nijak nákladná, ale je to první věc, která mě napadla, ještě před vytvořením dotazníků a před tím, než jsem společnost poznala. Organizování workshopu je podle mého názoru nejriskantnější z těchto tří částí. Ale může přinést největší úspěch. Pokud by se tato akce vydařila, mohla by ji společnost organizovat častěji tak, jak si zákazníci přáli. Velmi mě překvapilo srovnání firem Technodat, kde se spokojenost zaměstnanců na Slovensku markantně liší. Zaměstnanci nebyli spokojeni téměř s žádnou možností.

V projektové části jsem se soustředila na užitek, který projekt může přinést. S tím samozřejmě vznikly náklady. Kvůli nim jsem rozdělila projekt do období čtyř měsíců, aby byly náklady pro firmu únosnější. Projekt jsem situovala do posledního kvartálního období a to z důvodu největšího obratu z prodeje. Navržený projekt byl zhodnocen z časového

hlediska pomocí programu WinQSB. Byly spočítány předběžné náklady, které nebudou vráceny hned, ale věřím, že se v budoucnu zúročí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BIELCZYK, Antonín. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005, 316 s. ISBN 80-724-8304-8.

CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002, 213 s. ISBN 80-726-5049-1.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.

DONNELLY, James H. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

FRITZ, Hannelore. *Spokojeně v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 199 s. ISBN 80-736-7113-1.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 134 s. ISBN 978-80-7318-601-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

MARIE MAYEROVÁ, Jiří Růžička. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 97 s. ISBN 80-020-1672-6.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.

NIERMEYER, Rainer. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

NOVÝ, Ivan. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SPÁČIL, Aleš. SPÁČIL. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

STEHLÍK, Eduard a kol. *Kapitoly ze základů marketingu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 145 s. ISBN 80-707-9222-1.

ŠTIKAR, Jiří. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000, 188 s. ISBN 80-246-0048-X.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

TOMEK, Gustav. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xvii, 216 s. ISBN 80-717-9887-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VOŠOBA, Pavel. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 164 s. ISBN 80-247-0847-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 356 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZASTROW, Charles a Karen Kay KIRST-ASHMAN. *Understanding human behavior and the social environment*. 8th ed. Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning, c2010, xxx, 727 p. ISBN 04-956-0374-0.

Vnitřní materiály společnosti, 2014

INTERNETOVÉ ZDROJE

FRANĚK, Petr. Maslowova pyramida lidských potřeb. *Filosofie-úspěchu* [online]. 2011, 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>.

Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. ZIKMUND, Martin. *Business vize* [online]. Copyright © 2010-2011 Nitana s. r. o., 3.11.2010 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

POKOJOVÁ, Radka. O hodnocení spokojenosti zaměstnanců. MLADÁ FRONTA. [online]. 3/2011. [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra/hodnoceni-spokojenosti-zamestnancu-458790>

O společnosti Technodat. Technodat [online]. [cit. 2014-04-27]. Dostupné z: <http://www.technodat.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb</i>	18
<i>Obr. 2 Model spokojenosti a loajality zákazníků (dle Zamazalová, 2009)</i>	22
<i>Obr. 3 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců (dle Pokojová, 2011)</i>	31
<i>Obr. 4 Grafické znázornění vývoje zisku (Vlastní zpracování)</i>	36
<i>Obr. 5 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obr. 6 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 a 8 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 7 Grafické vyhodnocení otázky č. 9 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 8 Grafické vyhodnocení otázky č. 10 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 9 Grafické vyhodnocení otázky č. 12 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obr. 10 Grafické vyhodnocení otázky č. 16 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 11 Grafické vyhodnocení otázky č. 20 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 12 Grafické vyhodnocení otázky č. 26 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 13 Grafické vyhodnocení otázky č. 29 v dlouhém dotazníku (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 14 Grafické vyhodnocení otázky č. 2 (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obr. 15 Grafické vyhodnocení otázky č. 3 (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obr. 16 Grafické vyhodnocení otázky č. 4 (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 17 Grafické vyhodnocení otázky č. 5 (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 18 Grafické vyhodnocení otázky č. 6 (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 19 Grafické vyhodnocení otázky č. 7 (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 20 Grafické vyhodnocení otázky č. 8 (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obr. 21 Grafické vyhodnocení otázky č. 9 (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 22 Grafické vyhodnocení otázky č. 10 (Vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 23 Grafické znázornění průměrného počtu zaměstnanců</i>	66
<i>Obr. 24 Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů skupiny firem Technodat</i>	67
<i>Obr. 25 Míra fluktuace skupiny firem Technodat (%)</i>	68
<i>Obr. 26 Přehled činností směřujícím k realizaci projektu</i>	93
<i>Obr. 27 Kritická cesta</i>	94
<i>Obr. 28 Ganttův diagram</i>	95
<i>Obr. 29 Časové rezervy</i>	96
<i>Obr. 30 Síťový graf</i>	97

Obr. 31 Grafické znázornění celkových nákladů během 4 měsíců (Vlastní zpracování)..... 99

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 SWOT analýzy společnosti Technodat, CAE-systémy s.r.o.</i>	39
<i>Tab. 2 Procentní podíl zákazníků na odpovědi k první otázce (Vlastní zpracování).....</i>	46
<i>Tab. 3 Procentní podíl zákazníků na odpovědi ke druhé otázce (Vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 4 Výpočet míry fluktuace skupiny firem Technodat</i>	67
<i>Tab. 5 Plán školení zaměstnanců (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 6 Program pořádání workshopu.....</i>	79
<i>Tab. 7 Personální zabezpečení akce workshopu.....</i>	85
<i>Tab. 8 Materiálové zabezpečení občerstvení školitelů</i>	86
<i>Tab. 9 Materiálové zabezpečení občerstvení účastníků workshopu</i>	87
<i>Tab. 10 Časový harmonogram celého projektu</i>	92
<i>Tab. 11 Časová analýza projektu</i>	93
<i>Tab. 12 Možná vnitřní rizika projektu</i>	97
<i>Tab. 13 Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování).....</i>	98

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Matice SWOT analýzy
- P II Organizační struktura společnosti Technodat v ČR
- P III Budovy společnosti Technodat CAE – systémy s.r.o.
- P IV Dotazník pro zákazníky č. 1
- P V Dotazník pro zákazníky č. 2
- P VI Výsledky dotazníku pro zákazníky Technodat CAE – systémy s.r.o. č. 2
- P VII Létající kolo F-bike
- P VIII Vyhodnocení výsledků spokojenosti zaměstnanců Technodat CAE – systémy s.r.o. s ostatními společnostmi Technodat

PŘÍLOHA P I: MATICE SWOT ANALÝZY

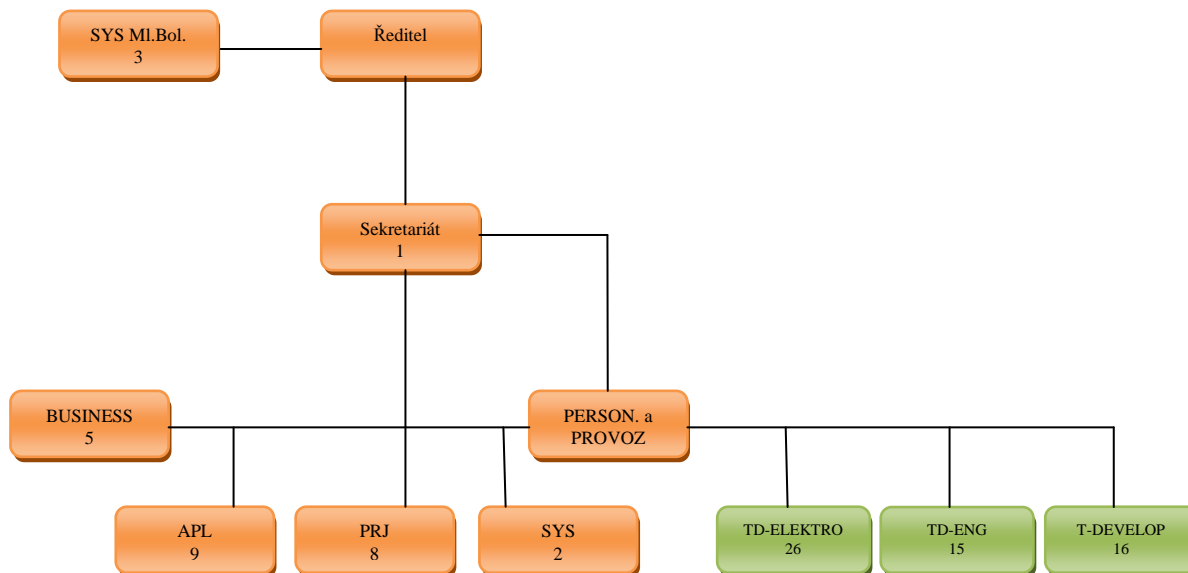
		Silné stránky									
		Know – how	Silný pracovní tým	Zastupitelnost lidí	Dceřiné společnosti	Nová školící budova	Poskytovatel jistoty	Níží konkurence než v jiných odvětvích	Školení zákazníků	Dobrá informační podpora	Volná pracovní doba
Příležitosti	Nepokryté oblasti ČR a expanze do dalších zemi	+	+	0	+	0	0	+	+	+	0
	Informační zabezpečení více firem	+	+	0	+	+	0	+	0	+	0
	Udržení spokojených zákazníků	+	+	+	0	+	0	+	0	0	0
	Udržení spokojených zaměstnanců	+	+	+	0	0	+	0	+	+	+
	Rozšíření produktů pro menší podniky.	+	+	0	+	+	0	+	0	0	0
	Nové technologie	+	+	0	0	+	0	+	+	+	0
	Dotační programy na technologie i vzdělání	+	0	0	0	0	+	+	0	0	0
Hrozby	Nová konkurence	0	0	-	0	0	-	-	0	0	0
	Ekonomická situace na trhu	0	0	-	-	-	0	-	0	0	0
	Neplaticí zákazníci	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0
	Pokles zájmu o programy	-	0	0	-	-	0	0	-	0	0
	Zvyšování cen	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0
	Rostoucí nároky zákazníků	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0
	Nízká kupní síla populace	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0
	Bariéry vstupu do odvětví	-	0	-	-	0	0	0	-	0	0

	Kurzy měn	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0
Celkem +		7	6	2	3	4	2	6	3	4	1
Celkem -		2	1	4	6	2	5	2	2	0	0
Pořadí		1	1	5	6	3	6	2	1	2	4

		Slabé stránky								
		Nepřehledné internetové stránky	Špatná vnitřní komunikace	Slabý marketing podniku	Nedochvilnost, špatné plánování	Nedostatečně osobní zóna	Nízké povědomí o firmě	Celkem +	Celkem -	Pořadí
Příležitosti	Nepokryté oblasti ČR a expanze do dalších zemi	-	0	-	-	0	-	6	4	3
	Informační zabezpečení více firem	-	0	-	0	0	-	6	3	2
	Udržení spokojených zákazníků	-	0	-	-	0	-	5	4	4
	Udržení spokojených zaměstnanců	0	-	0	0	-	0	7	2	1
	Rozšíření produktů pro menší podniky.	-	0	-	0	0	-	5	3	3
	Nové technologie	0	0	-	0	0	0	6	1	1
	Dotační programy na technologie i vzdělání	-	0	-	0	0	-	3	3	5
Hrozby	Nová konkurence	-	0	-	-	0	-		7	2
	Ekonomická situace na trhu	0	0	0	0	0	0		4	4
	Neplatící zákazníci	0	0	0	0	0	-		3	5
	Pokles zájmu o programy	-	-	-	0	0	-		8	1

Zvyšování cen	0	0	-	0	0	-		4	4
Rostoucí nároky zákazníků	-	-	0	-	0	-		6	3
Nízká kupní síla populace	0	0	-	0	0	0		2	6
Bariéry vstupu do odvětví	-	0	-	0	0	-		7	2
Kurzy měn	0	0	0	0	0	0		2	6
Celkem +									
Celkem -	9	3	11	4	1	11			
Pořadí	2	4	1	3	5	1			

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI TECHNODAT V ČR



PŘÍLOHA P III: BUDOVY SPOLEČNOSTI TECHNODAT, CAE-SYSTÉMY S.R.O.



PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY Č. 1

Titul:

Jméno a příjmení:

Firma:

První otázka: Co oceňujete na spolupráci s firmou Technodat?

- a) Cena služeb Technodatu
- b) Kvalita služeb Technodatu (např. školení, konzultace, údržba řešení, implementace řešení)
- c) Cena nabízeného SW Dassault Systemes
- d) Kvalita nabízeného SW Dassault Systemes
- e) Přístup Technodatu při hledání obchodního řešení (např. zvýhodněné ceny doprovodných služeb, nabídka na financování atd.)
- f) Dodržení všech požadavků sjednaných se zákazníkem.
- g) Informace o produktech a službách poskytnutá odborným personálem Technodatu
- h) Rychlost odpovědi a vyřízení konkrétního požadavku.
- i) Ochota a vstřícnost personálu.
- j) Nabídka odborných seminářů a webinarů
- k) Obsah webových stránek
- l) jiná

Druhá otázka: Co by mohla firma Technodat zlepšit na svojí činnosti?

- a) Cena služeb Technodatu
- b) Kvalita služeb Technodatu (např. školení, konzultace, údržba řešení, implementace řešení)
- c) Cena nabízeného SW Dassault Systemes
- d) Kvalita nabízeného SW Dassault Systemes
- e) Přístup Technodatu při hledání obchodního řešení (např. zvýhodněné ceny doprovodných služeb, nabídka na financování atd.)
- f) Dodržení všech požadavků sjednaných se zákazníkem.
- g) Informace o produktech a službách poskytnutá odborným personálem Technodatu.
- h) Rychlost odpovědi a vyřízení konkrétního požadavku
- i) Ochota a vstřícnost personálu.
- j) Nabídka odborných seminářů a webinarů
- k) Obsah webových stránek
- l) Jiná

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY Č. 2

Vážený zákazníku firmy Technodat,

jmenuji se Lenka Polišínská a jsem studentka 5. ročníku Fakulty Managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Předmětem mé diplomové práce je průzkum spokojenost zákazníků firmy Technodat. Chtěla bych od Vás získat odpovědi, které přispějí ke zvýšení kvality služeb firmy TECHNODAT, CAE- systémy, s. r. o.

U každé otázky můžete zaškrtnout všechny odpovídající odpovědi. Dotazník je anonymní a bude sloužit výhradně pro účely zpracování diplomové práce.

Srdečně Vám děkuji za Váš čas, pokud jej věnujete mému dotazníku.

Bc. Lenka Polišínská

1. Pracujete pro firmu, jejíž statut je:
 - právnická osoba, společnost s ručením omezeným
 - právnická osoba, akciová společnost
 - fyzická osoba
2. Vaše postavení ve firmě
 - statutární zástupce
 - pozice ve vedení společnosti (např. technický ředitel, ředitel pro ICT atd.)
 - vedoucí oddělení (např. konstrukčního oddělení)
 - klíčový uživatel CAx nebo PLM řešení
 - uživatel CAx nebo PLM řešení
3. Která kritéria byla rozhodující pro nákup software od firmy Technodat:
 - cena
 - kvalita
 - poměr ceny a kvality
 - zkušenosti firmy Technodat
 - reference firmy Technodat
 - požadavek vašich zákazníků
 - jiná kritéria (uvedte)
4. Kdy proběhl poslední nákup software nebo služeb od společnosti Technodat?
 - uveďte rok
 - není mi známo nebo si nevzpomínám
5. Máte s firmou Technodat uzavřenu servisní smlouvu
 - ano
 - ne
 - není mi známo
6. Je pro vaši společnost firma Technodat hlavní dodavatel v softwarového vybavení v oblasti 3D CAD/PLM řešení?
 - ano
 - ne, uveďte další řešení/dodavatele
 - není mi známo

7. Jak jste byli spokojeni s ochotou a kvalitou předprodejních aktivit firmy Technodat?

- velmi spokojen/a
- částečně spokojen
- nespokojen (uveďte proč)
- není mi známo (uveďte proč)

8. Jak hodnotíte zodpovědného obchodního manažera firmy Technodat? Je podle Vás dostatečně kvalifikovaný?

- ano
- částečně ano
- nevím
- ne

9. Jak hodnotíte aplikační inženýry firmy Technodat? Jsou podle Vás dostatečně kvalifikováni?

- ano
- částečně ano
- nevím
- ne

10. Myslíte si, že cena za produkty a služby poskytované firmou Technodat je odpovídající?

- ano
- částečně ano (uveďte proč)
- nevím
- ne

11. Jste spokojeni s kvalitou nabízeného 3D CAD/PLM řešení?

- ano
- částečně ano (uveďte proč)
- nevím
- ne

12. Jste spokojeni s kvalitou poprodejních služeb poskytovaných firmou Technodat?

- ano
- částečně ano (uveďte proč)
- nevím
- ne

13. Co v nabídce firmy Technodat postrádáte?

- (uveďte)
- nevím

14. Absolvovali jste školení poskytované firmou Technodat?

- ano
- ne
- není mi známo

15. Pokud ano, byli jste spokojeni s průběhem školení a kvalitou informací?

- ano
- částečně ano (uveďte proč)
- nevím
- ne (uveďte proč)

16. Jaký způsob komunikace při řešení Vašich požadavků ve firmě Technodat Vám vyhovuje nejlépe?

- osobně
- e-mail
- pošta
- telefon
- help desk
- jiné (uvedte)

17. Reklamovali jste již u firmy Technodat chybu v používaném 3D CAD/PLM řešení?

- ano (uvedte proč)
- ne
- není mi známo

18. Vyjádřili jste už nespokojenost s dodávkou služeb nebo s chybami v dodávaném software od firmy Technodat (např. v rámci servisní smlouvy nebo maintenance 3D CAD/PLM software)

- ano (uvedte důvod nespokojenosti)
- ne
- není mi známo

19. Pokud ano, byli jste spojeni s postupem řešení nespokojenosti?

- ano
- částečně ano (proč uvedte)
- nevím
- ne (proč uvedte)

20. Jak jste se o firmě Technodat a její nabídce dozvěděli?

- z doporučení (např. od spolupracujících firem)
- z inzerce
- www-stránka firmy Technodat
- PLM e-zin firmy Technodat
- z článků
- není mi známo
- jinak (uvedte)

21. Máte dostatečné informace o výrobcích, novinkách a akcích firmy?

- ano
- částečně ano
- nevím
- ne

22. Uvedte jaký způsob získávání informací je pro vás nejpřitažlivější:

- osobní kontakt s obchodně-technickým manažerem (obchodníkem)
- web, informace na internetu
- jiné (uvedte)

23. Navštívil jste někdy seminář organizovaný firmou Technodat (např. seminář PLM Forum)

- ano
- ne
- nevím

**PŘÍLOHA P VI: VÝSLEDKY DOTAZNÍKU PRO ZÁKAZNÍKY
TECHNODAT CAE – SYSTÉMY S.R.O. Č. 2**

1.	Pracujete pro firmu, jejíž statut je:			
a	právnícká osoba, společnost s ručením omezením			7
b	právnícká osoba, akciová společnost			11
c	fyzická osoba			0
2.	Vaše postavení ve firmě:			
a	statutární zástupce			1
b	pozice ve vedení společnosti (např. technický ředitel, ředitel pro ICT atd.)			2
c	vedoucí oddělení (např. konstrukčního oddělení)			7
d	klíčový uživatel CAx nebo PLM řešení			6
e	uživatel CAx nebo PLM řešení			2
3.	Která kritéria byla rozhodující pro nákup software od firmy Technodat:			
a	cena			1
b	kvalita			2
c	poměr ceny a kvality			5
d	zkušenosti firmy Technodat			10
e	reference firmy Technodat			2
f	požadavek vašich zákazníků			5
g	jiná kritéria	- společnost je nejbližší, nejvíce dostupná		2
		- nemá, jen služby		1
4.	Kdy proběhl poslední nákup software nebo služeb společnosti Technodat:			
a	uved'te rok	1992	dále přes servisní smlouvu	1
		2011		1
		2012		7
		2013		7
b	není mi známo nebo si nevzpomínám			2
5.	Máte s firmou Technodat uzavřenou servisní smlouvu?			
a	ano			17
b	ne			1
c	není mi známo			0
6.	Je pro vaši společnost firma Technodat hlavní dodavatel v softwarovém vybavení v oblasti 3D CAD/PLM řešení ?			
a	ano			10
b	ne, uveďte další dodavatele			8
		TD-IS, Solid Edge (Axiom tech s.r.o.), COGRAS, Sou dBdge, AHON, Power Mill, Delcan, XANADA, PTC, MGE, SESCOI, DYTRON, Srenuns, AUTODESK, INVENTOR		
c	není mi známo			0

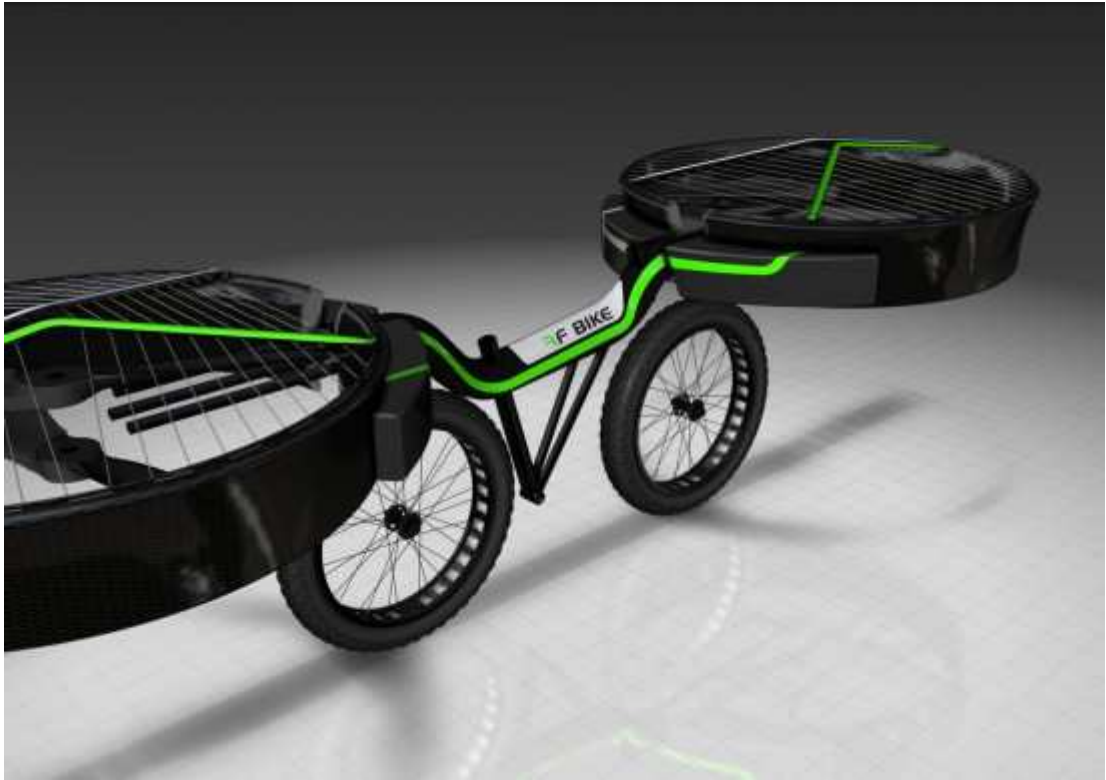
7.	Jak jste byli spokojeni s ochotou a kvalitou předprodejních aktivit firmy Technodat?		
	a	velmi spojen/a	12
	b	částečně spokojen	5
	c	nespokojen	0
	d	není mi známo	- byla jiná doba
			1
8.	Jak hodnotíte zodpovědného obchodního manažera firmy Technodat? Je podle Vás dostatečně kvalifikovaný?		
	a	ano	13
	b	částečně ano	4
	c	nevím	1
	d	ne	0
9.	Jak hodnotíte aplikační inženýry firmy Technodat? Jsou podle Vás dostatečně kvalifikovaní?		
	a	ano	8
	b	částečně ano	10
	c	nevím	0
	d	ne	0
10.	Myslíte si, že cena za produkty a služby poskytované firmou Technodat je odpovídající?		
	a	ano	6
	b	částečně ano	5
		System Dassault Systemes neodpovídá kvalitativně ceně. V porovnání s konkurencí jsou dražší. Nevyužijeme služby, které platíme. Opakovaná školení s návazností na nové verze programů.	
	c	nevím	5
	d	ne	2
11.	Jste spokojeni s kvalitou nabízeného 3D CAD/PLM řešení?		
	a	ano	12
	b	částečně ano	4
		Vysoká cena.	
	c	nevím	2
	d	ne	0
12.	Jste spokojeni s kvalitou poprodejních služeb poskytovaných firmou Technodat?		
	a	ano	9
	b	částečně ano	7
	c	nevím	2
	d	ne	0
13.	Co v nabídce firmy Technodat postrádáte?		
	a	uved'te	7

		Workshopy zaměřené více na testy nově nabízených aplikací.	
	b	nevím	11
14.		Absolvovali jste školení poskytované firmou Technodat?	
	a	ano	15
	b	ne	3
	c	není mi známo	0
15.		Pokud ano, byli jste spokojeni s průběhem školení a kvalitou informací?	
	a	ano	14
	b	částečně ano	1
	c	nevím	0
	d	ne	0
16.		Jaký způsob komunikace při řešení Vašich požadavků ve firmě Technodat Vám vyhovuje nejlépe?	
	a	osobně	14
	b	e-mail	8
	c	pošta	0
	d	telefon	8
	e	help desk	4
	f	jiné Meetingy ve společnosti zákazníka	4
17.		Reklamovali jste již u firmy Technodat chybu v používaném 3D CAD/PLM řešení?	
	a	ano	9
		Nepochopení návodu, chyby v CAD/CAM aplikaci a chybné výpočty, problémy s novou verzí, technické chyby.	
	b	ne	9
	c	není mi známo	0
18.		Vyjádřili jste už nespokojenost s dodávkou služeb nebo s chybami v dodávaném software od firmy Technodat (např. v rámci servisní smlouvy nebo maintenance 3D CAD/PLM software)	
	a	ano	9
	b	ne	9
	c	není mi známo	0
19.		Pokud ano, byli jste spojeni s postupem řešení nespokojenosti?	
	a	ano	4
	b	částečně ano	1
	c	nevím	0
	d	ne Nic se nezměnilo.	4
20.		Jak jste se o firmě Technodat a její nabídce dozvěděli?	

	a	z doporučení	9
	b	z inzerce	0
	c	www stránka firmy Technodat	2
	d	PLM e-zin firmy Technodat	0
	e	z článku	1
	f	není mi známo	0
	g	jinak Osloveni obchodním zástupcem firmy.	6
21.	Máte dostatečné informace o výrobcích, novinkách a akcích firmy?		
	a	ano	15
	b	částečně ano	2
	c	nevím	0
	d	ne	1
22.	Uved'te jaký způsob získávání informací je pro vás nejpřitažlivější:		
	a	osobní kontakt s obchodně-technickým manažerem (obchodníkem)	11
	b	web, informace na internetu	7
	c	jiné	0
23.	Navštívil jste někdy seminář organizovaný firmou Technodat (např. seminář PLM Forum)		
	a	ano	17
	b	ne	0
	c	nevím	1
24.	Pokud ano, byli jste spokojeni se seminářem?		
	a	ano	17
	b	částečně ano	1
	c	nevím	0
	d	ne	0
25.	Navštěvujete webové stránky firmy?		
	a	ano	11
	b	ne	7
26.	Pokud ano, jste spokojeni s jejich úpravou a přehledností?		
	a	ano	3
	b	částečně ano	6
		Málo přehledné, moc informací najednou.	
	c	nevím	0
	d	ne Nelze se na stránkách orientovat, lepší je PLM e-zin.	9
27.	Dostáváte Technodat PLM e-zin (internetový magazín zasílaný firmou Technodat)?		
	a	ano	16
	b	ne	0
	c	nevím	2
28.	Pokud ano, jste spokojeni s informacemi a jeho přehledností?		

	a	ano	16
	b	částečně ano	0
	c	nevím	0
	d	ne	2
	Společnost vychvaluje pouze své produkty, neupozorňuje na možné komplikace.		
29.	Doporučili byste využití nabízeného řešení a služeb firmy Technodat?		
	a	ano	13
	b	nevím	2
	c	ne	3
30.	Případné další komentáře		
		Zákazníci žádné nenapsali.	

PŘÍLOHA P VII: LÉTAJÍCÍ KOLO F-BIKE



**PŘÍLOHA P VIII: VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ SPOKOJENOSTI
ZAMĚSTNANCŮ TECHNODAT CAE – SYSTÉMY S.R.O.
S OSTATNÍMI SPOLEČNOSTMI.**

Funguje komunikace mezi vrcholovými manažery a pracovníky?			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	8	10	0
Elektro	4	6	3
Engineering	3	5	1
Develop	6	2	0
Trenčín	2	3	7
Technodat celkem	23	26	11

Funguje komunikace mezi vrcholovými manažery a pracovníky?			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	44%	56%	0%
Elektro	31%	46%	23%
Engineering	33%	56%	11%
Develop	75%	25%	0%
Trenčín	17%	25%	58%
Technodat celkem	38%	43%	18%

Se svými přáteli nebo s rodinou o své práci mluvíte převážně pozitivně?				
	Ano	Částečně	Ne	Nemluvíte s nimi vůbec
CAE - systémy	8	8	0	2
Elektro	6	6	0	1
Engineering	6	2	0	0
Develop	8	0	0	0
Trenčín	1	10	1	0
Technodat celkem	29	26	1	3

Se svými přáteli nebo s rodinou o své práci mluvíte převážně pozitivně?				
	Ano	Částečně	Ne	Nemluvíte s nimi vůbec
CAE - systémy	44%	44%	0%	11%
Elektro	46%	46%	0%	8%

Engineering	67%	22%	0%	0%
Develop	100%	0%	0%	0%
Trenčín	8%	83%	8%	0%
Technodat celkem	48%	43%	2%	5%

Umožňuje zaměstnavatel rozvíjet kvalifikaci?			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	5	8	5
Elektro	9	4	0
Engineering	1	5	3
Develop	7	1	0
Trenčín	0	3	9
Technodat celkem	22	21	17

Umožňuje zaměstnavatel rozvíjet kvalifikaci?			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	28%	44%	28%
Elektro	69%	31%	0%
Engineering	11%	56%	33%
Develop	88%	13%	0%
Trenčín	0%	25%	75%
Technodat celkem	37%	35%	28%

S pracovním prostředím jste spokojen?			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	12	6	0
Elektro	8	5	0
Engineering	6	3	0
Develop	5	3	0
Trenčín	2	2	8
Technodat celkem	33	19	8

S pracovním prostředím jste spokojen?			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	67%	33%	0%
Elektro	62%	38%	0%
Engineering	67%	33%	0%
Develop	63%	38%	0%

Trenčín	17%	17%	67%
Technodat celkem	55%	32%	13%

Dostatečná platová odměna			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	3	11	4
Elektro	6	7	0
Engineering	4	4	1
Develop	0	8	0
Trenčín	1	4	7
Technodat celkem	14	34	12

Dostatečná platová odměna			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	17%	61%	22%
Elektro	46%	54%	0%
Engineering	44%	44%	11%
Develop	0%	100%	0%
Trenčín	8%	33%	58%
Technodat celkem	23%	57%	20%

Odpovídají benefity představám?			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	12	5	1
Elektro	12	1	0
Engineering	9	0	0
Develop	8	0	0
Trenčín	0	2	10
Technodat celkem	41	8	11

Odpovídají benefity představám?			
	Ano	Částečně	Ne
CAE - systémy	67%	28%	6%
Elektro	92%	8%	0%
Engineering	100%	0%	0%
Develop	100%	0%	0%
Trenčín	0%	17%	83%
Technodat celkem	68%	13%	18%

Uved'te záležitosti, které v zaměstnání postrádáte:	
CAE - systémy	Stálost kvality produktu Dassault Systemes, nedostatek času na pravidelný rozvoj znalostí, nedostatek pracovní síly.
Elektro	Více pracovního prostoru, lednice, delší pauzy, důvěra vedení, vlastního asistenta, možnost zapůjčení vozidla pro osobní účely, sportovně relaxační místnost.
Engineering	Možnost kariérního postupu, zavedení teambuildingu.
Develop	Žádný návrh.
Trenčín	Vzdělávací kurzy v oboru, školení, jazykové kurzy, možnost zapůjčení vozidla pro osobní účely, kulturní a sportovní benefity.

Uved'te záležitosti, které byste zlepšil:	
CAE - systémy	Systém podpory zákazníků, standardizace procesů, zlepšení vykazování peněz a fakturace, vyškolení konzultantů Dassault Systemes, standardizace rozsahu projektu, jednoznačný popis pracovních činností.
Elektro	Možnost jazykového vzdělání, koordinace společné práce, parkování.
Engineering	Zlepšit úroveň odborných a jazykových kurzů.
Develop	Žádný návrh.
Trenčín	Teambuilding.

Navrhněte, co pomůže Vašemu zaměstnavateli zlepšit výsledky resp. postavení na trhu	
CAE - systémy	Jednotná implementační metodika pro nastavení PLM systému, předání projektů pod servisní podporu, vytvoření samostatného servisního týmu, připravené standardní řešení PLM systému pro nejčastější typy zákazníků.
Elektro	Žádný návrh.
Engineering	Žádný návrh.

Develop	Žádný návrh.
Trenčín	Reklama, zajímat se o své zaměstnance, zvýšit jejich spokojenost, pak budou lepší výsledky celé firmy.