

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Řešení stížností cestujících MHD ve vazbě na kvalitu služeb dopravního
podniku

Bc. Elena Salfická

Diplomová práce

2024

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Elena Salfická**
Osobní číslo: **D22498**
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Řešení stížností cestujících MHD ve vazbě na kvalitu služeb
dopravního podniku**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretické vymezení managementu kvality se zaměřením na řešení stížností
2. Analýza současného stavu řízení stížností cestujících MHD ve vybraném dopravním podniku
3. Návrh opatření k řešení stížností cestujících MHD ve vybraném dopravním podniku
4. Zhodnocení navržených opatření

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **9. května 2024**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 2. května 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Řešení stížností cestujících MHD ve vazbě na kvalitu služeb dopravního podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 04. 2024

Bc. Elena Salfická v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Daliboru Gottwaldovi, Ph. D. za poskytnuté rady a pomoc při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich podporu.

.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá řešením stížností cestujících ve vybraném dopravním podniku ve vazbě na management kvality. První část je věnována teoretickému vymezení pojmů daného tématu a následně je provedena analýza současného stavu řízení stížností. Dále jsou navržena opatření ke zlepšení managementu stížností, která jsou poté zhodnocena v poslední části.

KLÍČOVÁ SLOVA

management kvality, kvalita služeb, management stížností, spokojenost zákazníka

TITLE

Resolving complaints of public transport passengers in connection with the quality of transport company services

ANNOTATION

The master's thesis focuses on passenger complaint management in a selected transport company concerning quality management. The first part is dedicated to the theoretical basis of the terms connected to the topic and then an analysis of the current state of complaint management is made. Subsequently, there are proposed measures to improve the management of complaints, which are then evaluated in the last part.

KEYWORDS

quality management, quality of services, complaint management, customer satisfaction

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ MANAGEMENTU KVALITY SE ZAMĚŘENÍM NA ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ.....	10
1.1 Kvalita.....	10
1.2 Nástroje pro zvyšování kvality.....	11
1.3 Kvalita služeb v dopravě.....	13
1.4 Postup při hodnocení kvality.....	16
1.5 Legislativa.....	18
1.6 Vztah kvality a spokojenosti zákazníka.....	18
1.7 Řízení vztahů se zákazníky.....	21
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ STÍŽNOSTÍ CESTUJÍCÍCH MHD VE VYBRANÉM DOPRAVNÍM PODNIKU.....	27
2.1 Základní charakteristika vybraného dopravního podniku.....	27
2.2 Řízení neshodných výstupů v DPMP a.s.....	28
2.3 Vyřizování stížností a petic v DPMP a.s.....	29
2.4 Analýza příchozích stížností.....	31
2.5 Řízený rozhovor s pracovníkem zapojeného dopravního subjektu.....	36
2.6 Shrnutí získaných poznatků.....	41
3 NÁVRH OPATŘENÍ K ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ CESTUJÍCÍCH MHD VE VYBRANÉM DOPRAVNÍM PODNIKU.....	42
3.1 Oblast průzkumu spokojenosti mezi cestujícími.....	43
3.2 Oblast stížností na jízdenkové automaty.....	48
3.3 Oblast stížností na přepravní kontroly.....	51
3.4 Shrnutí.....	52
4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	53
4.1 Zhodnocení realizace průzkumů spokojenosti mezi cestujícími.....	53
4.2 Zhodnocení modernizace jízdenkových automatů.....	54
4.3 Zhodnocení preventivních akcí přepravní kontroly.....	56
ZÁVĚR.....	58
POUŽITÁ LITERATURA.....	59
SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
SEZNAM ZKRATEK.....	64

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá řešením stížností cestujících MHD ve vazbě na kvalitu služeb dopravního podniku. Spokojenost zákazníka je jednou z klíčových oblastí, kterou by měl každý podnik zohlednit bez ohledu na oblast jeho působení. Ne nadarmo se již Tomáš Baťa řídil heslem „*Náš zákazník, náš pán*“. Toto heslo nebylo jen prázdnou frází, ale ideologií, která se zachovala až do dnešních dní. Zákazník hraje významnou roli zejména v oblasti poskytování služeb. I zde by měli podniky společnosti brát zřetel na tuto oblast. Důležitou součástí je management kvality služeb, jež formuje výsledný dojem a pocit na straně zákazníka. Je-li kvalita nízká není možné předpokládat, že budou zákazníci spokojeni a že tuto službu opět využijí. Doprava jakožto nedílná součást každodenních aktivit tyto aspekty musí také zohledňovat. Nezastupitelnou roli v přepravním procesu také hraje možnost zpětné vazby cestujících. Zejména u poskytovatelů veřejné dopravy by neměl být tento aspekt opomenut. Dopravní podniky by měly do své činnosti reflektovat podněty nebo případné stížnosti cestujících. Na jejich základě by pak mělo v dopravním podniku docházet ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a tím i ke zvýšení spokojenosti cestujících.

Diplomová práce je rozdělena do čtyřech hlavních částí. V první části je obsažena terminologie týkající se kvality, nástrojů pro její zvyšování a její roli v dopravě. Také zde je vymezen legislativní rámec týkající se daného tématu a vztah kvality služeb a spokojenosti zákazníka. Nedílnou součástí je i význam stížností a reklamací z pohledu zákazníka, kde je obsažena oblast Customer Relationship Managementu a managementu stížností.

Druhá část obsahuje analýzu současného řízení stížností u vybraného dopravního podniku. V rámci této části je zahrnuto stručné představení společnosti a následně je zde rozebrán současný postup řešení stížností a reklamací v podniku. Dále je zde zahrnuta analýza příchozích stížností od zákazníků a proveden řízený rozhovor se zástupcem společnosti majícím na starost oblast managementu kvality. Nedílnou součástí je i shrnutí získaných poznatků.

Ve třetí části jsou na základě předchozí analýzy a provedeného rozboru navržena opatření. Ta by měla vést k řešení příchozích stížností, jejich redukcí a také následnému zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Poslední část práce je tvořena zhodnocením navržených řešení. Při zhodnocování je brán v potaz jak aspekt finanční náročnosti realizace daných návrhů, tak případné přínosy pro dopravní podnik v případě jejich uskutečnění. Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu řízení stížností

cestujících v Dopravním podniku města Pardubic a.s. Na základě výsledků provedené analýzy navrhnout opatření ke zlepšení řízení stížností cestujících v Dopravním podniku města Pardubic a.s. Navržená opatření budou následně zhodnocena.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ MANAGEMENTU KVALITY SE ZAMĚŘENÍM NA ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ

V této části diplomové práce budou vymezeny základní pojmy a termíny. V rámci tohoto oddílu zde bude provedeno vymezení terminologie a pojmů tematicky souvisejících s problematikou rozebíranou v diplomové práci. Jmenovitě zde bude zahrnuto terminologické vysvětlení kvality včetně nástrojů pro její zvyšování. Dále zde bude obsažena oblast kvality v dopravě včetně legislativního rámce a vztah kvality se spokojeností zákazníka. Stěžejním zdrojem pro tyto poznatky je především odborná literatura.

1.1 Kvalita

Slovo kvalita, či jinak řečeno jakost je termín, který má svůj původ již v antickém Řecku. Jeho definice a význam procházely za staletí vývojem a ani dnes není dán jednoznačný význam, který by tento termín vymezoval. Z nejnámějších definic uvádí Veber et al. (2002) tyto:

- Jakost je způsobilost pro užití (Juran, 1998).
- Jakost je shoda s požadavky (Crosby, 1979).
- Jakost je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum, 1951).

Různé definice pojmu kvality vedly k potřebě standardizace. Ta vyústila v řadu celosvětově platných norem ISO 9000. Za oficiální definice tedy můžeme uvést tu z normy ČSN EN ISO 9000:2015, jež uvádí, že kvalita je „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“ (Nenadál et al., 2011).

Souborem inherentních charakteristik se rozumí ty znaky, které danému produktu, procesu nebo systému patří a tvoří ho. Jsou to tedy veškeré vlastnosti, které jsou pro daný produkt typické (např. u oblečení se jedná o použitý materiál) (Nenadál et al., 2011).

Jakost je provázána napříč celou ekonomikou a zahrnuje tedy nejen kvalitu výrobku (produkt mající fyzickou podobu) a služeb (produkt nemá fyzickou podobu), ale také kvalitu procesu, zdrojů i systému managementu kvality. Ve všech těchto oblastech však nezastupitelnou roli hraje zákazník a plnění jeho požadavků (Veber et al., 2002).

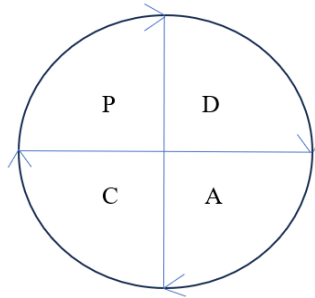
Požadavky zákazníka nejsou však jediný aspekt, který musí společnost zohledňovat dle Vebera et al. (2002) je důležitou součástí i plnění legislativních norem a nařízení daného státu, stejně tak jako zajištění inspekčních orgánů pro kontrolu jejich dodržování.

1.2 Nástroje pro zvyšování kvality

Pro management kvality je stěžejní aspekt kontinuálního zvyšování kvality v celém podniku. K tomu existuje řada nástrojů a metod, jež jsou zde zmíněny.

PDCA

Jak již název napovídá, tato metoda je založena na čtyřech základních krocích, a to tedy Plan - Do - Check - Act.



Obrázek 1 Znázornění kroků metody PDCA (autorka dle Nenádála et al., 2011)

Jednotlivé kroky této metody by se pak měly cyklicky opakovat, tak aby bylo dosaženo neustálého zlepšování produktu a tím i jeho kvality. Lze konstatovat, že většina nástrojů pro zvyšování kvality se zakládá na dodržování těchto 4 základních kroků.

Veber et al. (2002) pak definuje jednotlivé kroky takto:

- Plan (plánuj)

Zde by mělo docházet ke shromáždění a analýze veškerých informací nutných pro řešení daného problému. Důležitou součástí je také zkoumání možností preventivních opatření. Zároveň by zde měl být vytvořen plán aktivit důležitý pro následující kroky této metody.

- Do (konej)

V tomto kroku dochází k realizaci předchozího plánu. Zjišťujeme, zda byla naše rozhodnutí správná a sledujeme jejich dopady. Výsledkem tohoto kroku je získání nových informací o výsledcích zavedení plánu.

- Check (kontroluj)

Dochází k analýze výsledků z předchozího kroku a celkovému vyhodnocení. Zjišťuje se zde také úroveň změny, kterou předchozí kroky pro podnik přinesly.

- Act (reaguj)

Zde máme reagovat na zjištěné výsledné změny. Buď můžeme proces upravit a začít cyklus PDCA znovu, nebo dojde k jeho trvalému zavedení.

Brainstorming

Technika brainstormingu je založena na principu týmové práce. Jejím výsledkem je nalezení co největšího počtu konvenčních i nekonvenčních nápadů k danému tématu. Po shromáždění dostatečného množství nápadů pak může dojít k jejich vyhodnocení. Tuto techniku lze účinně použít i k řešení problémů, jejichž řešením pak může dojít ke zvýšení kvality produktu (Veber et al., 2002).

Zlepšování s využitím preventivních opatření

K odstranění neshody nebo nežádoucího jevu může podnik zavést předběžná preventivní opatření, která mají sloužit k vyloučení příčin těchto situací. Dle Nenadála et al. (2011) mohou být podněty pro preventivní opatření z těchto zdrojů:

- Možnost zvýšeného výskytu neshod v produktu, procesu nebo systému.
- Návrhy podané auditem.
- Snižování spokojenosti zákazníků a jejich loajality vůči společnosti.
- Klesající objemy prodeje podniku.

Pro zavádění preventivních opatření je nejprve nutné identifikovat možné problémy, analyzovat ten nejdůležitější z nich, navrhnout a realizovat preventivní opatření, zhodnotit jejich účinnost a na základě toho plánovat budoucí aktivity (Nenadál et al., 2011).

Zlepšování pomocí nápravných opatření

K zavedení tohoto postupu dochází až když se už vyskytne problém nebo negativní jev. Tato opatření slouží k odstranění příčin problému. Jak uvádí Nenadál et al. (2011), podnětem k jejich zavedení může být například:

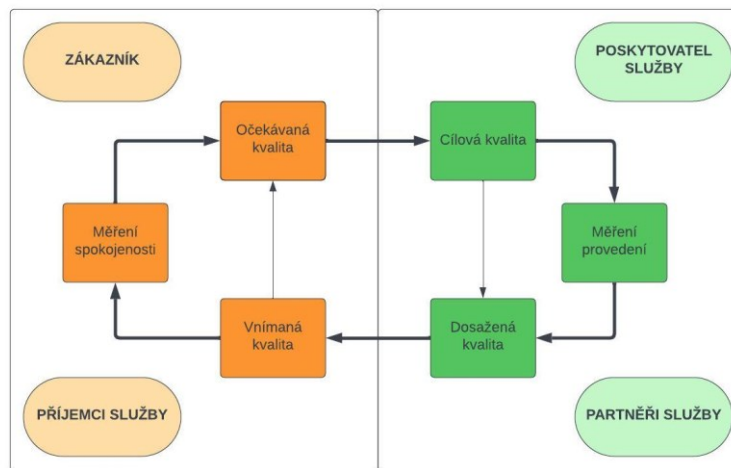
- Snižování loajality a spokojenosti zákazníků.
- Nespokojenost zaměstnanců a ostatních zapojených stran.
- Zvýšený počet reklamací, stížností a neshod u produktu.
- Výsledky zjištěné při sebehodnocení.

1.3 Kvalita služeb v dopravě

Kvalita služeb je jedním z odvětví, kde se uplatňují principy managementu jakost. Služba je produktem v nehmotné podobě a může být poskytována buď ve spojení s hmotným produktem nebo samostatně. Zároveň je pro většinu z nich charakteristická přítomnost zákazníka při jejím poskytování.

1.3.1 Cyklus kvality služby

Jak uvádí Molková (2013), stěžejní roli při pochopení kvality služby hraje cyklus kvality, který znázorňuje rozdílný pohled na kvalitu ze strany zákazníka a ze strany poskytovatele služeb.



Obrázek 2 Cyklus kvality služeb (autorka dle Molkové, 2013)

Očekávaná kvalita

Zde se jedná o úroveň kvality, kterou zákazník požaduje od poskytovatele služby. Jak uvádí Hrnčiar (2014) očekávání zákazníka kromě demografických faktorů, charakteru konkurence nebo vlivu regulátora ovlivňují i následující prvky:

Vlastní potřeby zákazníka

Zákazník má potřebu, kterou chce službou uspokojit. Je schopný potřebu konkretizovat s využitím požadavků, které mají být splněny.

Vlastní anebo zprostředkované zkušenosti

Zkušenosti má zákazník vlastní u daného poskytovatele služby nebo od jiného poskytovatele obdobné služby. Další možností jsou zkušenosti zprostředkované od rodinného příslušníka nebo známého.

Image poskytovatele služby

Zde je klíčovou schopnost zákazníka vybavit si konkrétního poskytovatele a zda je schopen k němu přiřadit pozitivní či negativní emoce. Například se může jednat o zprávy z médií, působení na sociálních sítích či obdobné.

Cena a její porovnání s poskytovateli podobné služby

Očekávanou kvalitu také ovlivní možnost porovnání ceny služby s jinými poskytovateli. Většinou se s vyšší cenou pojí i očekávání vyšší kvality.

Cílová kvalita

Cílová kvalita vyjadřuje takovou úroveň kvality, kterou se poskytovatel služby snaží nabídnout svým zákazníkům. Jak uvádí Molková (2013), je ovlivněna několika faktory:

- Požadavky na úroveň kvality, danou zákazníky,
- externími a interními podmínkami,
- finančními možnostmi podniku a jeho rozpočtem,
- působením konkurence.

Dopravní podnik pak při stanovování cílů určuje normy přepravních a dopravních procesů, úroveň, kdy dojde ke splnění výsledku a také úroveň pro nepřijatelné provedení. Kritéria, která jsou klíčová pro dosažení cíle, poté nemohou být pod hranicí stanovenou technickými normami nebo legislativou (Molková, 2013).

Dosažená kvalita

Jedná se o úroveň kvality služby, kterou dopravní podnik zákazníkům poskytuje. Měří se z pohledu zákazníka, a to s ohledem na objektivně zjištěné hodnoty daných ukazatelů kvality (Hrnčiar, 2014).

Vnímaná kvalita

Vyjadřuje to, jak zákazník vnímá kvalitu služby. Před poskytnutím služby má zákazník neutrální názor či případně proaktivní. Až při poskytování služby nastávají události, které působí na jeho postoj k dané službě (Hrnčiar, 2014).

Dle Molkové (2013) pak vnímaná kvalita závisí zejména na:

- Subjektivních zkušenostech uživatelů služby,

- dostupných informacích o službě,
- veřejně i neveřejně dostupných referencích.

1.3.2. Zvyšování kvality služeb

Stejně tak, jako existují obecné postupy pro zvyšování kvality, je důležité zmínit i postupy vhodné pro zvýšení kvality služby.

Jak uvádí Hrnčiar (2014), podnik může náměty pro zlepšení čerpat z vícera zdrojů, jedná se například o:

- Výsledky zjištěné při měření výkonu dané služby,
- výsledky z průzkumů spokojenosti zákazníků s kvalitou služby,
- výsledky dalších analýz (analýza konkurence, hodnotová analýza, analýza kritických faktorů úspěchu),
- využití podnětů od zaměstnanců podniku, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem, nebo kteří mají pracovat na vyhledávání příležitostí pro zlepšení kvality služby,
- využití stížností, reklamací a podnětů podaných zákazníky.

Využití stížností zákazníků

Mnoho společností poskytujících služby považuje stížnosti či reklamace jen za něco negativního, čemu by měly věnovat jen minimální pozornost. Tyto však mohou být cenným zdrojem informací pro zvýšení kvality služby. Jak uvádí Hrnčiar (2014) rozdíl mezi stížnostmi a průzkumy spokojenosti zákazníků spočívá v jejich konkrétnosti. V případě stížností má poskytovatel služby možnost zjistit, jaký prvek služby byl z pohledu zákazníka nedostačující a čemu by měl věnovat pozornost.

Využití hodnotové analýzy

Další možností, kterou podniky poskytující služby mají je využití hodnotové analýzy. Tento nástroj umožňuje propojit spokojenost zákazníka s nákladovou položkou poskytovatele služby. Dle Hrnčiara (2014) je vhodné využít diagramu hodnotového řízení, díky kterému lze zjistit, zda je daná služba v souladu s požadavky zákazníka. Pro jeho sestavení jsou pak definovány následující kroky:

1. Zjištění kritérií, podle kterých zákazník hodnotí danou službu.
2. Přiřazení váhy jednotlivým kritériím.
3. Dekompozice služby na dílčí složky.

4. Přiřazení nákladů k jednotlivým složkám.
5. Určit, jak se jednotlivé složky služby podílí na plnění kritérií definovaných v prvním kroku.
6. Určit míru, s jakou se jednotlivé složky podílejí na celkovém plnění kritérií (uvedeno v procentech).
7. Porovnat procentuální důležitost jednotlivých složek s nákladovostí vyjádřenou v procentech z celkových nákladů služby.

1.3.3. Rozdílné pohledy na kvalitu v dopravě

Nehmotným produktem dopravy je efekt přemístění. Jak uvádí Mojžíš et al. (2003), při pohledu na kvalitu tohoto procesu je možné rozlišit dva pohledy:

- Externí kvalita (vnější),
- interní kvalita (vnitřní).

Externí kvalita

Vnější kvalitu zákazník bezprostředně vnímá a je si jí vědom. Projevuje se v místech, kde dochází k setkávání zákazníka s poskytovatelem služby (např. zákaznický servis, prodej jízdenek, v místech nástupu a výstupu cestujících) (Mojžíš et al., 2003).

Interní kvalita

Hledisko vnitřní kvality klade důraz na cenu, která zajišťuje poskytnutí kvalitní služby. Stěžejní je zde organizace provozu a zajištění vhodného způsobu realizace dopravního procesu, a to jak z hlediska ekonomického, tak bezpečnostního a ekologického (Molková, 2013).

1.4 Postup při hodnocení kvality

Hodnotit kvalitu můžeme nejen u hmotného nebo nehmotného produktu (služby), ale lze tak hodnotit i procesy, či celé firmy. Jak uvádí Molková (2013) při hodnocení kvality lze definovat postupné kroky, které by se měli dodržovat.

Určení cíle hodnocení

Před zahájením samotného hodnocení kvality je nutné stanovit cíle hodnocení společně s objektem, který má být hodnocen. Mezi nejčastější cíle může například patřit „*zjištění úrovně dosahované kvality, získání informací o postavení své nabídky na trhu nebo odhalení dalších možností na zlepšování kvality*“ (Molková, 2013, s. 90).

Výběr znaků kvality

Dalším krokem při hodnocení kvality je výběr znaků kvality, ten by měl navazovat na krok předchozí. Dle Mojžíše et al. (2003) mohou nastat dvě situace:

- znaky a jejich hodnoty a metody měření jsou jasně stanoveny normou, legislativou nebo dalšími předpisy,
- znaky se stanovují s ohledem na cíl hodnocení daný v předchozím kroku.

Měření znaků kvality

Pro porovnání skutečných hodnot s požadovanými je nutné kvantitativní vyjádření skutečných hodnot. K tomu slouží dvě skupiny metod, a to objektivní a subjektivní (Molková, 2013).

Objektivní metody

Objektivní metody jsou nazývány jako experimentální. Základním principem je porovnání vztahu mezi proměnnými veličinami za daných podmínek. Při jejich použití dochází k úmyslnému zasahování do prostředí. Experimentální metody se realizují buď prostřednictvím experimentů laboratorních, nebo terénních (Molková, 2013).

Subjektivní metody

V případě, že nelze použít objektivních metod, přistupuje se k použití subjektivních. Mojžíš et al. (2003) uvádí, že jsou charakteristické následujícími skutečnostmi:

- jsou méně nákladné než metody objektivní,
- při kvantifikaci znaků kvality může zde může být značný subjektivní vliv,
- výsledky jsou méně validní,
- číselné vyjádření znaků je prostřednictvím slovní, bodové nebo jiné škály.

Z těchto daných charakteristik lze usuzovat, že v praxi tyto metody bývají často zpochybňované a klesá tak jejich celková validita.

1.5 Legislativa

Pro lepší pochopení role kvality v dopravě je nutné zmínit i legislativní rámec, jenž tuto oblast upravuje.

ČSN EN ISO 13 816

V této normě je obsažena veřejná doprava osob ve vazbě na definici jakosti této služby, stejně tak jako na cíle a její měření. Prvotně je zde zmíněn předmět normy a základní terminologie pro veřejnou přepravu osob. Následně je zde rozebrána smyčka jakosti zmiňovaná na předchozích stránkách společně s kritérii jakosti. Kritéria jakosti uvedená v normě ČSN EN ISO 13 816 jsou *„dosažitelnost, přístupnost, informace, čas, péči o zákazníka, pohodlí, bezpečnost a dopad na životní prostředí“*. Následně jsou zde obsaženy požadavky na jakost služby v souvislosti s managementem kvality podniku. Poslední část tvoří doporučení týkající se odpovědnosti za veřejnou přepravu osob v případě spolupráce dvou či více subjektů.

ČSN EN ISO 15 140

Obsah normy ČSN EN ISO 15 140 je tvořen základními požadavky a doporučeními pro systémy hodnocení kvality poskytované služby. Dále jsou zde zmíněny pojmy a definice zahrnuté v tomto dokumentu a požadavky na systémy hodnocení kvality. V rámci systému měření kvality by se měla *„nastolit rovnováha mezi pohledem zákazníka a použitým měřením jako nástroje managementu pro dosažení chtěné kvality“*. Následně jsou zde zmíněny doporučení pro přípravu systému hodnocení a následné měření. Dle normy ČSN EN ISO 15 140 by měla být *„metodologie, na níž je systém měření založen, co nejstabilnější, aby umožňovala porovnávání (například mezi různými časovými obdobími)“*.

1.6 Vztah kvality a spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka je další oblastí, jež je propojena s managementem kvality. Každý podnik potřebuje pro své fungování věrné zákazníky a ti se jimi stanou, jen když jsou spokojeni. Dle Dellana a Krose (2014) je výsledná kvalita služeb utvářena ve třech dimenzích, a to při poskytování služby, zkušenostmi zákazníků a měřením kvality. Z toho plyne, že pro rozvoj kvality je důležitá právě rovina interakce se zákazníky.

Vztahem mezi kvalitou poskytovaných služeb a spokojeností zákazníků se zabývalo mnoho studií. Dle studie, kterou provedl Jayaraman Munasamy a Vong Oi Fong (2008), která se vztahem těchto dvou aspektů zabývala, bylo zjištěno, že mezi kvalitou služeb a spokojeností existuje korelace.

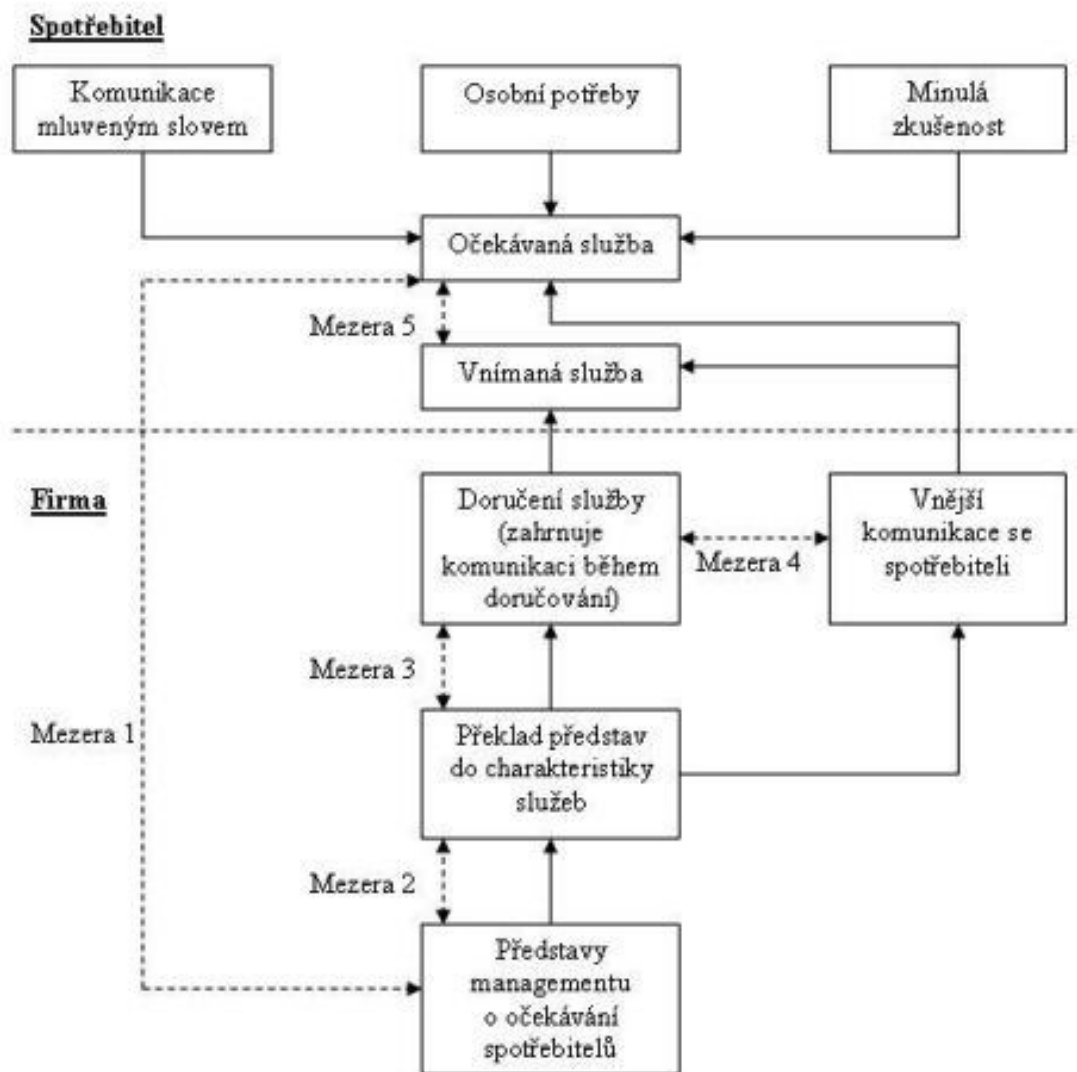
Další studie provedená Hussainem (2016) zkoumala vztah mezi kvalitou služeb, její hodnotou a image, spokojeností a loajalitou zákazníku. Na vzorku 253 pasažérů letecké společnosti bylo zjištěno, že kvalita služeb výrazně ovlivňuje chování zákazníků, a to především v ochotě službu využít znovu. Čím vyšší byla kvalita služby, tím spokojenější zákazníci byli a byla zde i větší pravděpodobnost, že se stanou stálými uživateli této služby.

Metoda SERVQUAL

K měření spokojenosti zákazníků se užívá mnoha postupů, avšak nejčastěji je v praxi používána metoda SERVQUAL. Ta je založena na rozdílu mezi tím, jak zákazník službu vnímá a splněním jeho očekávání (Wolniak a Skotnicka-Zasadzien, 2012).

Metoda byla vyvinuta v 80. letech v USA a je založena na analýza tzv. GAP modelu (modelu mezer). V metodice je pak rozlišeno pět mezer, které zákazník v procesu poskytování služby vnímá. Na webu SERVQUAL.estranky.cz (2023) je pak těchto pět mezer definováno následovně:

- Mezera 1 – rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a představami managementu firmy o očekávání spotřebitelů.
- Mezera 2 – nesoulad v charakteristikách dané služby z pohledu zákazníka a společnosti.
- Mezera 3 – mezera vznikající v systému doručování služeb, která vzniká, když se nedodrží standardy proklamované zákazníkům.
- Mezera 4 – rozdíl mezi poskytovanou službou a externí komunikací firmy (firma proklamuje jinou úroveň služby).
- Mezera 5 – součet předešlých mezer, znázorňuje rozdíl mezi očekáváním zákazníků a skutečně poskytovanou službou.



Obrázek 3 Grafické znázornění metody SERVQUAL (SERVQAUL.estranky.cz, 2023)

Pro analýzu těchto mezer autoři Parasuraman, Berry a Zeithaml (1985) původně rozdělili proměnné do deseti kategorií. Postupem času a další revizí metody však došlo k definování pěti kategorií, kterými jsou:

1. Hmotné zajištění – vzhled kanceláří, vybavení firmy, zaměstnanci, propagační materiály.
2. Spolehlivost – schopnost poskytnout službu správně a přesně dle zadání.
3. Odpovědný přístup – ochota poskytovatele zajistit rychlou obsluhu a zákaznický servis.
4. Jistota – kvalifikovanost a odbornost personálu, která v zákazníkovi vzbuzuje důvěru.
5. Empatie – individuální přístup ke každému zákazníkovi.

1.7 Řízení vztahů se zákazníky

Pro firmy poskytující služby je důležité pochopit potřeby zákazníka a navázat s nimi vztah. V této oblasti tvoří významnou roli řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM). Jednu z definic pojmu nabízí Chlebovský (2005), který tento pojem vymezuje jako proces, jehož cílem je vyvážit investice firmy s uspokojením potřeb zákazníka. Pro tento proces je pak stěžejní vytvoření partnerských vztahů se zákazníky.

Payne (2006) uvádí, že cílem CRM je utváření a udržování vztahů se zákazníky a zároveň zdůrazňuje fakt, že nástroje CRM mohou společností pomoci zaměřit se efektivněji na skupiny zákazníků, které jsou pro ně nejvíce významné. Jak uvádí Chaplet (2005) CRM je tvořeno dvěma hlavními částmi.

Analytické CRM

Zde tvoří hlavní složku data warehousing a data mining. V případě data warehousingu se jedná o uchovávání množství dat důležitých pro následné analýzy a rozhodování. Data mining má pak za úkol převést získaná data na informace a dát jim tudíž užitnou hodnotu pro následné rozhodování. V praxi tedy společnosti využívající tento systém získávají informace o svých zákaznících, které jsou následně využity pro segmentaci zákazníků, predikci jejich chování a zvyšování jejich spokojenosti (Chaplet, 2005).

Operační CRM

Operační CRM slouží hlavně pro zlepšování zákaznického servisu, sledování chování zákazníků a celkové zvyšování ziskovosti společnosti. Jak uvádí Chaplet (2005) operační CRM je tvořeno více složkami.

Automatizace marketingu

Zde dochází ke sledování tržních trendů v reálném čase a analýze zákaznických dat důležitých pro identifikaci možných příležitostí. Nedílnou součástí je zde segmentace zákazníků a využití dostupných komunikačních kanálů pro komunikaci s nimi (Chaplet, 2005).

Automatizace prodejních činností

Automatizace prodejních činností má za hlavní úkol umožnit podniku a případným externím partnerům rychlý a efektivní přístup k informacím o zákaznících. Kromě správy kontaktů a time managementu je zde zahrnuta i tvorba souhrnných zpráv nebo možnost vzdáleného přístupu k systému (Chlebovský, 2005).

Automatizace servisních činností a zákaznické podpory

Pro tuto část je důležité celkové zefektivnění komunikace se zákazníky. Roli zde hraje zákaznické centrum, které komunikuje se zákazníky nejen po telefonu, ale i on-line. Dále je zde zahrnuto i servisní centrum umožňující efektivní využití techniků v reálném čase současně se správou náhradních dílů a materiálu (Chlebovský, 2005).

Výhody zavedení CRM

Zavedení CRM do podnikové praxe má pro podnik řadu hmotných i nehmotných benefitů. Dle Chapleta (2005) jsou jimi následující:

- Nabízí lepší profilování zákazníků na základě lepšího pochopení jejich potřeb a efektivnější poskytování služeb.
- Zvyšuje loajalitu zákazníků, což se pozitivně promítá do ziskovosti podniků.
- Umožňuje rychlejší reakci na dotazy a připomínky zákazníků.
- Zvyšuje efektivitu tým, že snižuje provozní náklady a zvyšuje ziskovost.
- Identifikuje pro firmu hodnotné zákazníky (dle Paretova pravidla 80 % zisků podniku generuje 20 % nejdůležitějších zákazníků).

Důvody možného selhání při zavádění CRM

Zavádění CRM je složitým procesem, ve kterém mohou nastat různé problémy a nedostatky zabraňující systému, aby správně fungoval. Jak uvádí Evolved Metrics (2023), mohou to být následující nedostatky:

- Společnost si nestanoví jasné cíle, které má zavedený systém plnit. Bez jasně stanovených a vymezených cílů pak tým neví, čeho má být dosaženo.
- Nedostatečné naplánování procesu implementace společně se nesystematickou a špatně navrženou strategií je dalším důvodem selhání.
- Nedostatečné vyškolení zaměstnanců a jejich seznámení se systémem zpomaluje zavádění CRM.
- Klient do projektu zavádění CRM přidává množství nesouvisejících úkolů, kterými celý proces zpomaluje a hrozí zde finanční ztráty společně s neplněním časových termínů daných pro zavedení.
- Nedostatek podpory ze strany vrcholového managementu ztěžuje zavedení a snižuje produktivitu na pracovišti.

1.7.1 Management stížností a jeho role v podniku

Řešení stížností a podnětů od zákazníků je důležitým prvkem pro fungování podniku. Jak uvádí Nový a Petzold (2006), řešení stížností je spjata s orientací firmy na zákazníka. Autoři také uvádí, že výsledná kvalita služeb nebo produktu je ovlivněna procesem, jakým se zachází se stížnostmi a řešením problémů ze strany zákazníka.

Dle ISO 10002:2018 je za stížnost považováno „*vyjádření nespokojenosti organizací, související s jeho produktem nebo službou, nebo se samotným procesem vyřizování stížností*“.

Pro správné vyřizování stížností je klíčové, aby měla organizace jasně definovaný proces jejich řešení. Dalším aspektem je dostatečné přidělení zdrojů, a to jak finančních, tak i personálních. Proces řešení stížností by měl být transparentní pro všechny zapojené strany a systém pro jejich podávání by měl být snadno použitelný a přístupný (ISO 10002:2018).

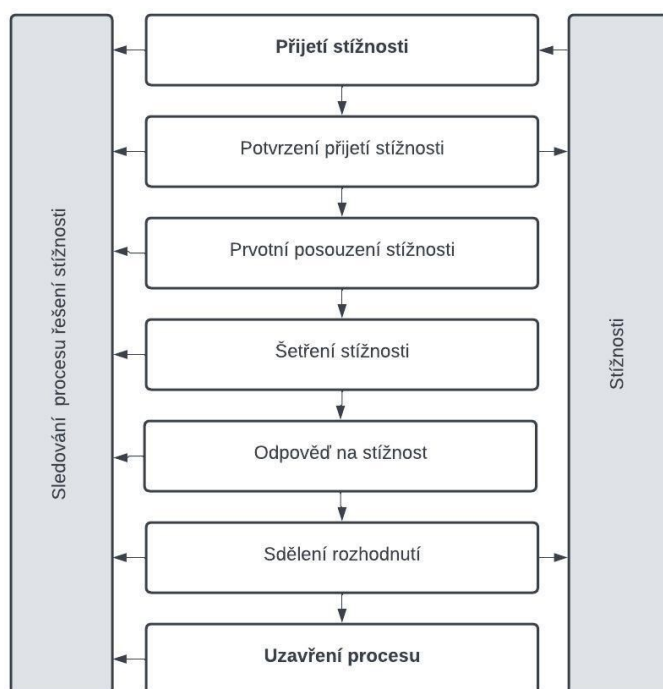
Nový a Petzold (2006) pak zmiňují návrhy z praxe pro správné řešení stížností:

1. Systém řešení stížností by měl mít jasně stanovená pravidla a postupy. Všichni zaměstnanci by pak měli být řádně vyškoleni tak, aby byli schopni používat dané postupy při běžném fungování. Důležitým prvkem je i aktivní trénink zaměstnanců v této oblasti společně s definováním kompetencí.
2. Zaměstnanci by neměli zákazníkům sdělovat klamné sliby ohledně řešení jejich stížností. Jejich nedodržení a nenaplnění očekávání daných zákazníků poté způsobí jeho nespokojenost a zklamání.
3. V případě, že si je podnik vědom své chyby, je důležité ji přiznat a nesnažit se ji před zákazníkem zatajit. Ve většině případů je zákazník vděčný za otevřenou komunikaci a přiznaná chyba tak není známkou selhání organizace.
4. Společnost by měla pravidelně vyhodnocovat reklamace a stížnosti svých zákazníků. Jejich redukce je pak klíčem pro zvýšení spokojenosti zákazníka. Cenným zdrojem pro náměty a zlepšení jsou také zaměstnanci, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníkem.
5. Problémy a stížnosti by měly být aktivně řešeny. Mnoho společností se zabývá vysvětlováním toho, proč něco nefunguje namísto aktivní práce na řešení a odstranění tohoto problému. Zákazníka však ve většině případů zajímá spíše výsledek jeho stížnosti než vysvětlení, proč k celé události došlo.

6. Pro úspěšnou orientaci na zákazníka je důležité včas odhalit jeho potřeby a přání. Pokud společnost vezme v potaz tento aspekt pravděpodobně dojde i ke snížení počtu stížností a reklamací.
7. Zaměstnanci, kteří pracují na řešení stížností by měli být adekvátně odměněni. Jedná se nejen o finanční ohodnocení, ale i to morální, které ve výsledku zvýší motivaci a pracovní nasazení zaměstnanců.
8. Zpětná vazba od zákazníků a jejich stížnosti jsou pro podnik cenným zdrojem podnětů a příležitostí ke zvyšování kvality jejich produktu nebo služeb. Podávání stížnosti ze strany zákazníků značí zájem o produkt či službu dané společnosti.

Proces řešení stížností

Pro úspěšné řešení stížností je důležité postupné plnění systematicky určených kroků. Jak znázorňuje norma ISO 10002:2018, proces řešení stížností lze znázornit například vývojovým diagramem (viz Obrázek 4 Vývojový diagram řešení stížnosti (autorka dle ISO 10002:2018))



Obrázek 4 Vývojový diagram řešení stížnosti (autorka dle ISO 10002:2018)

Jak znázorňuje diagram, po stížnosti podané zákazníkem, by měl být zákazník informován o jejím přijetí. Následuje prvotní posouzení a šetření stížnosti. Po těchto krocích nastává odpověď na stížnost a sdělení rozhodnutí zákazníkovi. Posledním krokem je pak uzavření celého procesu řešení reklamace (ISO 10002:2018).

Reakce podniku na stížnosti

Společnosti působící na trhu B2C se se stížnostmi zákazníků setkávají v menší či větší míře. Jakmile je ve společnosti podána stížnost zákazníkem, je důležité její předání příslušnému oddělení. Pracovníci by zde měli posoudit, zda je stížnost zákazníka oprávněná, či nikoliv. V praxi tak mohou nastat dvě situace, buď je stížnost oprávněná a její základ je v chybě společnosti, nebo je stížnost neoprávněná (Focus Age, 2011).

Stížnost zákazníka je oprávněná

V tomto případě by měl podnik začít pracovat na jejím vyřešení. Kromě rychlého vyřešení stížnosti pak v praxi společnosti poskytnou danému klientovi omluvu, či slevu na jejich služby, jako něco navíc. Důležitým aspektem je i ujištění zákazníka, že v případě dalších potíží se může na společnost obrátit znovu (Focus Age, 2011).

Stížnost zákazníka není oprávněná

Za neoprávněné stížnosti jsou požadované ty, jejichž jádro problému leží mimo sféru, kterou může firma ovlivnit. Důležitá je zde komunikace se zákazníkem a vysvětlení, že jeho stížnost nemůže společnost vyřešit a také ujištění, že společnost se snaží zajistit maximální kvalitu svých služeb (Focus Age, 2011).

1.7.2 Moderní systémy CRM pro řízení stížností

Pro společnosti je prakticky nemožné, aby se vyhnuly stížnostem zákazníků. Jejich řešení se však v posledních letech stalo snazší díky moderním technologiím.

Z éry papírového podávání stížností došlo k přesunu do online prostředí. Společnosti mají k dispozici množství komunikačních kanálů se zákazníky a mohou jim rychleji poskytnout zpětnou vazbu. Kromě možnosti soukromé zpětné vazby mají zákazníci možnost své stížnosti a podněty sdílet i veřejně. Více než kdy předtím jsou uznávány společnosti, které aktivně řeší stížnosti svých zákazníků (CMX, 2023).

Další možností pro podniky, které chtějí efektivněji řešit stížnosti svých zákazníků, je využití specializovaných softwarů pro správu stížností. Ty pomáhají se zpracováním a monitorováním stížností a rychlejší interakcí se zákazníky. Tyto systémy nejčastěji využívají kritéria pro určení závažnosti stížností a v případě problému s funkčností automaticky upozorní technickou podporu. (Claromentis, 2022).

Systémy CMR pro správu stížností shromažďují zpětnou vazbu od zákazníků z více kanálů (zákaznický portál, mobilní aplikace) a ukládají je na jednom místě. Mohou být propojeny s rozhraními pro odpovědi na sociálních sítích nebo webových formulářích. Díky nim může management monitorovat a sledovat řešení stížností a na základě toho pak určovat průměrnou dobu odezvy a příležitosti pro zlepšení procesu (Claromentis, 2022).

Mezi jejich hlavní výhody pak dle serveru Claromentis (2022) patří tyto:

- Zvyšování efektivního vyřizování stížností s rychlejší dobou odezvy zároveň zvyšuje spokojenost zákazníků.
- Řešení stížností zákazníků tak, aby byly dodrženy požadavky dané interními předpisy organizace, nebo legislativou.
- Lepší monitorování funkčnosti zákaznické podpory, které pomáhá při optimalizaci výkonu zákaznického servisu.
- Poskytnutí podnětů pro zlepšování díky možnosti určení příčin vzniků stížností a následná implementace nápravných opatření.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ STÍŽNOSTÍ CESTUJÍCÍCH MHD VE VYBRANÉM DOPRAVNÍM PODNIKU

V této kapitole bude provedena analýza řízení stížností u vybraného dopravního podniku. Prvotně zde bude zmíněna základní charakteristika vybraného dopravního podniku a následně je rozebrán systém managementu stížností a jejich vyřizování u tohoto subjektu. V další části budou analyzovány stížnosti došlé od zákazníků v návaznosti na příčiny jejich vzniku. Součástí je i řízený rozhovor se zástupcem organizace majícím na starost management kvality v podniku. Zdrojem pro tuto část jsou mimo jiné i Interní materiály DPMP a.s.

2.1 Základní charakteristika vybraného dopravního podniku

Tato část udává základní informace týkající se činnosti vybraného dopravního podniku, která slouží pro lepší pochopení následné analýzy stížností a celé problematiky této kapitoly.

Dopravní podnik města Pardubic a.s. (DPMP)

Tabulka 1 Základní informace o vybraném dopravním podniku

Datum zápisu:	1. července 1995
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Pardubice - Zelené Předměstí, Teplého 2141
Statutární orgán:	Představenstvo (5 členů)
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">• Silniční motorová doprava• Opravy silničních vozidel• Provozování autoškoly• Klempířství a oprava karoserií• Provozování dráhy trolejbusové• Stanice měření emisí• Další výše neuvedené

Zdroj: autorka dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin (2023)

2.2 Řízení neshodných výstupů v DPMP a.s.

V rámci této oblasti je rozebráno řízení neshod a reklamací, které se mohou vyskytnout v průběhu poskytování služby. Informace zde uvedené jsou obecného charakteru a vyplývají z příručky kvality vybrané společnosti. Za dodržování daných pravidel jsou zodpovědní všichni zaměstnanci společnosti. V případě, že je produkt odhalen jako neshodný, je důležité ho označit a vyloučit z realizačního procesu. Informace o neshodách a reklamacích pak tvoří mimo jiné podklady pro roční přezkoumání systému managementu kvality.

V Interních materiálech DPMP a.s. jsou neshody rozděleny na:

- drobné – nejsou porušeny parametry kvality společnosti (dle možností jsou pak tyto neshody odstraněny),
- zásadní
 - může dojít nebo došlo k porušení parametrů kvality společnosti, nesplnění požadavků zákazníka či vlastních
 - tyto neshody jsou vždy zaznamenány

Neshody odhalené při vstupní kontrole

Při identifikaci této neshody rozhodne o způsobu zdokumentování a dalším postupu příslušný odpovědný zaměstnanec. Je-li produkt předmětem reklamace k dodavateli, odpovědný zaměstnanec provede záznam do elektronického objednávkového systému společnosti. Průběh reklamace je pak zaznamenán do operativní evidence a do elektronického systému společnosti.

Neshody odhalené při realizačních procesech a výstupní kontrole

V případě, že je zjištěna neshoda v průběhu realizačních procesů nebo při výstupní kontrole, je o tom informován odpovědný zaměstnanec (směnový dispečer, vedoucí střediska atd.). Drobné neshody jsou dle možnosti odstraněny. Zásadní neshody musí být zaznamenány a za následné řízení neshody poté odpovídá příslušný vedoucí daného úseku nebo střediska. Pro příjem reklamací a stížností ze strany zákazníků pak platí pravidla v navazujících dokumentech společnosti, konkrétně Řád pro kontrolní činnost a vyřizování stížností a petic, ze kterého vychází oddíl 2.3 Vyřizování stížností a petic v DPMP a.s.

Neshody z interních auditů

Při zjištění neshody provede manažer kvality s příslušným vedoucím definici této neshody, návrh opatření k nápravě a stanoví odpovědnosti a termíny v rámci realizace těchto opatření. Komplexní hodnocení přijatého opatření pak provede manažer kvality.

2.2.1. Spokojenost zákazníků

Společnost DPMP a.s. provádí hodnocení spokojenosti zákazníků, která vycházejí z podkladů shromažďovaných těmito zaměstnanci:

- vedoucí střediska zákaznických služeb,
- vedoucí řízení a provozu MHD,
- vedoucí dispečer provozu MHD,
- manažer řízení kvality,
- dispečeři MHD,
- vedoucí údržby vozidel,
- vedoucí školícího zařízení a autoškoly,
- řidiči MHD a další.

Vyhodnocení a sumarizaci spokojenosti zákazníků provádí manažer kvality ve spolupráci s vedoucími jednotlivých středisek, tyto jsou pak součástí zprávy o účinnosti systému kvality, která je hodnocena vedením při ročním přezkoumání systému managementu kvality.

2.3 Vyřizování stížností a petic v DPMP a.s.

S řízením neshod v podniku souvisí i téma managementu stížností, které mohou být pro podnik cenným zdrojem informací a poskytují možnosti pro zvyšování kvality služeb.

Příjem stížností a petic

Stížnost může být podána ústně nebo písemně a dle Interních materiálů DPMP a.s. (2012) jsou pak rozlišovány následovně:

- písemné stížnosti došlé poštou do hlavního sídla společnosti – právník společnosti ji předá příslušnému vedoucímu k prošetření a vytvoření návrhu odpovědi,
- písemné stížnosti došlé na pracoviště mimo hlavní sídlo společnosti – vedoucí střediska si přenechá kopii stížnosti a právníkovi společnosti předá originál,
- písemné stížnosti došlé e-mailovou poštou – zaměstnanec, který ji obdrží ji předá příslušnému vedení společnosti, jež ji vyhodnotí a rozhodne o řešení,

- písemné stížnosti podané osobně na sekretariátu a podatelně,
- písemné stížnosti podané osobně mimo hlavní sídlo společnosti,
- ústní stížnosti – sepisuje se u nich záznam, který po přečtení stěžovatel podepíše.

V případě podání petice je nutné uvedení jména, příjmení a bydliště podávajícího (případně všech členů petičního výboru). Pokud nejsou tyto aspekty splněny, nelze petici přijmout.

Prošetření stížností a petic

Při šetření seznámí příslušný vedoucí zaměstnanec s obsahem stížnosti osobu, které se týká a požádá o vyjádření k jejímu obsahu. O prošetření je pak veden záznam se stanoviskem vedoucího pracovníka o přijatém opatření. Ten je pak následně předán právníkovi společnosti.

V případě, že stěžovatel požaduje konfrontaci s osobou, proti které je stížnost mířena, právník společnosti zajistí ve spolupráci s příslušným vedoucím toto setkání. V průběhu tohoto setkání je nutné pořídit záznam, kteří všichni zúčastnění podepíší.

Pro ukončení procesu vyřizování stížnosti je nutné vyrozumět stěžovatele ohledně výsledku jejího šetření a přijetí případných nápravných opatření nebo opatření k odstranění závad. Příslušní vedoucí pracovníci pak odpovídají za splnění těchto opatření. Stížnosti podané proti jednání řidičů a přepravních kontrolorů se pak projednávají na jejich poradách případně na pravidelných poučováním těchto pracovníků. Je-li stížnost uznána jako neoprávněná, postup šetření je totožný, akorát nedochází ke stanovení nápravných opatření nebo postihů

Lhůta pro odpověď na podanou stížnost je nejpozději 60 dnů od jejího přijetí. Stěžovatel je o přijatých opatřeních vyrozuměn jen v případě, že o to požádá. V případě petice je odpověď zaslána podavateli nebo petičnímu výboru, a to nejpozději 30 dní od přijetí. Jestliže nelze dodržet tyto termíny, informuje o této skutečnosti právník společnosti stěžovatele nebo zástupce petičního výboru i s odůvodněním.

Evidování stížností a petic má na starosti právní oddělení tak, aby byly zajištěny údaje pro posouzení oprávněnosti nebo neoprávněnosti případně o přijatých opatřeních. V případě stížností nebo kritiky uvedené v tisku, televizi či rozhlase, na ni odpovídá ředitel společnosti či jím pověřený zaměstnanec.

2.4 Analýza příchozích stížností

Řešení stížností podaných zákazníky během roku je v Dopravním podniku města Pardubic alokováno do dvou pracovišť. Zjištěné neshody a stížnosti jsou rozděleny na ty, které se dotýkají zákaznických služeb a na neshody v přepravních službách.

Zákaznické centrum

V rámci tohoto pracoviště dochází k přijímání stížností souvisejících se zákaznickým servisem a službami. Tyto jsou zde rozděleny do několika kategorií podle toho, jaké oblasti se dotýkají:

- jízdenkový automat – neshody související s jízdenkovým automatem a systémem při nákupu jízdenek,
- online dobíjení – neshody při dobíjení Pardubické karty přes online e-shop,
- odbavovací systém – neshody při odbavování cestujících ve voze MHD,
- přepravní kontrola – neshody zjištěné při provedení přepravní kontroly ve vozech MHD,
- parkovací automat – neshody při použití parkovacích automatů,
- zákaznické centrum,
- SMS parkovné,
- Pardubická karta,
- platební karta.

Všechny stížnosti jsou na pracovišti řádně evidovány a prošetřování jejich oprávněnosti či neoprávněnosti má na starosti příslušný vedoucí zaměstnanec. Za rok 2022 bylo na pracovníky zákaznického centra přijato celkem 332 stížností.



Obrázek 5 Počet stížností evidovaných v roce 2022 v zákaznickém centru (autorka dle Interních materiálů DPMP a.s., 2022)

Jak je z tohoto grafu patrné (viz **Obrázek 5**), nejvíce stížností došlých na zákaznické centrum se týkalo oblasti přepravní kontroly. V tomto segmentu bylo přijato celkem 235 stížností. Druhou nejčetnější skupinou je pak oblast odbavovacího systému s celkem 53 stížnostmi. Do kategorie ostatní pak spadají neshody a stížnosti týkající se online dobíjení, Pardubické karty a zákaznického centra. Z chronologického hlediska byl největší počet stížností přijat v červnu (celkem 50) a následně pak v listopadu (celkem 38).

V následujícím grafu (viz **Obrázek 6**) je pak uveden počet oprávněných a neoprávněných stížností přijatých zákazníky, kdy z celkového počtu 332 stížností bylo jako neoprávněné považováno 258 z nich. Zbýlých 74 stížností bylo kategorizováno jako oprávněné. Procentuálně bylo ze všech příchozích stížností 78 % považováno za neoprávněné a zbylých 22 % za oprávněné. Zároveň lze říci, že nejvyšší počet neoprávněných stížností byl v červnu a nejvyšší počet oprávněných stížností byl v březnu.



Obrázek 6 Počet oprávněných a neoprávněných stížností v roce 2022 (autorka dle Interních materiálů DPMP a.s., 2022)

Pro lepší znázornění je zde uvedena tabulka (viz **Tabulka 2**), která pro jednotlivé kategorie udává procentuální zastoupení oprávněných stížností ku celkovému počtu příchozích stížností. Z výsledků lze konstatovat, že nejmenší zastoupení oprávněných stížností ku všem přijatým je u přepravní kontroly. Zde bylo z celkem 235 stížností kategorizováno jako oprávněné pouze 2 % z nich. Naopak největší procento oprávněných stížností je u jízdenkových automatů, kde se jedná o 89 %.

Tabulka 2 Procentuální zastoupení oprávněných stížností

	Celkový počet přijatých stížností	Počet oprávněných stížností	Procentuální zastoupení oprávněných stížností
Přepravní kontrola	235	5	2 %
Jízdenkový automat	38	34	89 %
Odbavovací systém	53	30	57 %
Ostatní	6	5	83 %

Zdroj: autorka dle Interních materiálů DPMP a.s. (2022)

Středisko dopravy

Do tohoto pracoviště jsou směřovány stížnosti a neshody související s přepravními službami poskytovanými dopravním podnikem. V rámci kategorizace jsou pak členěny následovně:

- porušení povinnosti při obsluze zastávek – vozidlo MHD neobsloužilo všechny zastávky dle jízdního řádu,
- nevhodný přístup k cestujícím ohrožení bezpečnosti cestujících,
- nedodržení jízdního řádu – nesoulad se stanoveným jízdním řádem,
- ohrožování bezpečnosti ostatních účastníků silničního provozu,
- porušování pracovní kázně,
- porušení přepravního řádu,
- provoz MHD.

Za rok 2022 bylo na toto pracoviště přijato celkem 76 stížností dotýkajících se výše zmíněných oblastí. Následující graf (viz **Obrázek 7**) ukazuje počet celkových podaných stížností v jednotlivých měsících roku 2022. Z hodnot je patrné, že nejvíce stížností bylo podáno v listopadu (celkem 13) a nejméně v květnu (celkem 2).



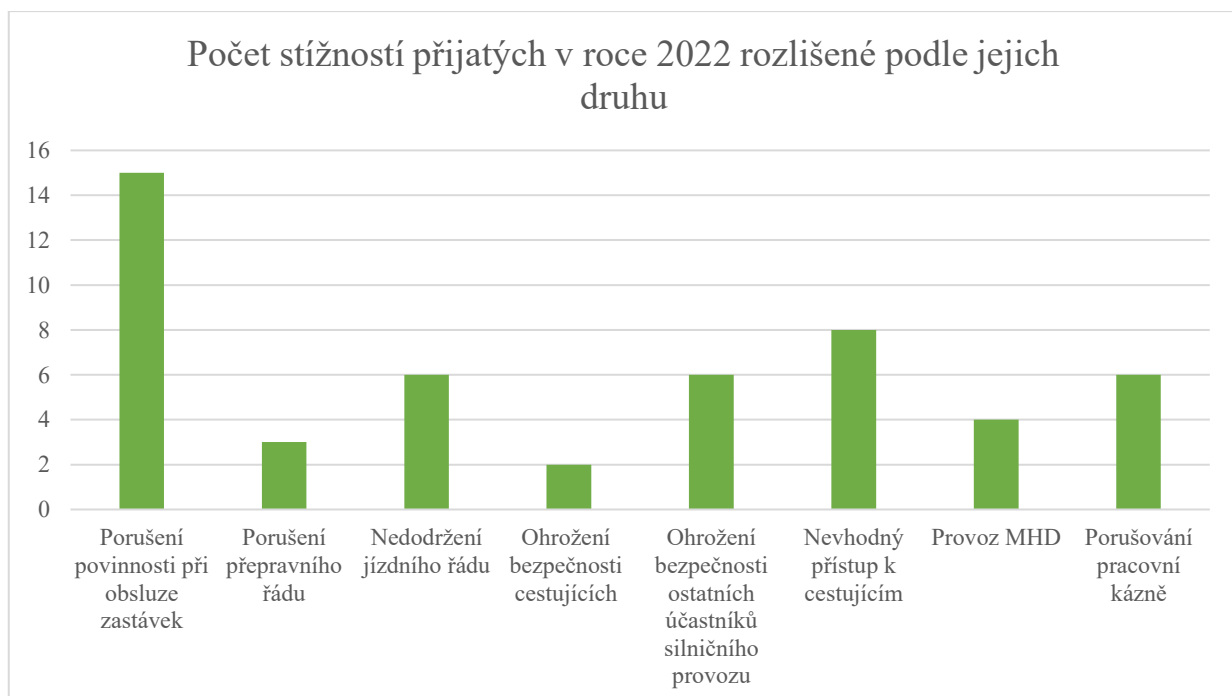
Obrázek 7 Počet stížností podaných zákazníky za rok 2022 (autorka dle Interních materiálů DPMP a.s., 2022)

Pro další porovnání je uvedeno množství oprávněných a neoprávněných stížností v průběhu roku. Z údajů (viz **Obrázek 8**) vyplývá, že nejvíce oprávněných stížností bylo přijato v březnu (celkem 9) zatímco nejméně v květnu (celkem 0). Počet neoprávněných stížností byl nejvyšší v listopadu, což je zároveň i měsíc, kdy přišlo nejvíce stížností od zákazníků. Nejméně neoprávněných stížností pak bylo evidováno v březnu (celkem 0).



Obrázek 8 Počet oprávněných / neoprávněných stížností za rok 2022 (autorka dle Interních materiálů DPMP a.s., 2022)

V následujícím grafu (viz **Obrázek 9**) je pak znázorněn počet oprávněných stížností evidovaných v roce 2022 na středisku dopravy a jejich rozlišení podle druhu. Z hodnot lze konstatovat, že nejvyšší zastoupení mají stížnosti týkající se porušení povinnosti při obsluze zastávek (celkem 15). Naopak nejmenší četnost mají stížnosti na ohrožení bezpečnosti cestujících (celkem 2).



Obrázek 9 Počet přijatých stížností v roce 2022 podle jejich druhu (autorka dle Interních materiálů DPMP a.s., 2022)

2.5 Řízený rozhovor s pracovníkem zapojeného dopravního subjektu

V rámci této části diplomové práce je proveden řízený rozhovor s manažerem řízení kvality Dopravního podniku města Pardubic. Rozhovor se uskutečnil v první polovině ledna 2024 a otázky kladené v tomto rozhovoru byly sestaveny na základě výsledků předchozí analýzy stížností tak, aby pomohly co nejlépe objasnit příčinnou souvislost těchto výsledků a jejich promítnutí do fungování podniku.

(1) Jaká je vaše pozice ve společnosti (oblast vašich kompetencí) a jak dlouho ji vykonáváte?

„Moje současná pozice se týká oblasti energetiky a managementu kvality. Konkrétně jde o pozici podnikového energetika a manažera řízení kvality. Do oblasti mých kompetencí v rámci oblasti podnikové energetiky patří hlavně organizace a řízení zásobování podniku elektrickou energií a zemním plynem, zajištění plánování spotřeby a příprava veřejných zakázek, zpracování podkladů pro zaúčtování nákladů, rozdělování spotřeby elektrické energie a zemního plynu mezi jednotlivá střediska, účast na šetřeních mimořádných a havarijních situací v oblasti energetických zařízení, sestavování plánů a koncepcí rozvoje podniku v oblasti energetiky, spolupráce při zajištění investičních akcí v oblasti energetiky a návrhy na zefektivnění spotřeby elektrické energie a zemního plynu.“

„Pro oblast podnikového managementu kvality je mou hlavní činností řízení a zodpovědnost za udržování podnikového systému kvality podle EN ISO 9001:2016, příprava dokumentace ISO pro externí a interní analýzy, spolupráce se středisky v oblasti systému managementu kvality formou konzultací a metodických pokynů zejména ve věci udržení zavedeného SMK při recertifikačních nebo dozorových auditech prováděných externí organizací, zajišťování podkladů pro vedení podniku při přezkoumání systému kvality.“

„Činnost energetika vykonávám od roku 1996 s přestávkami v roce 2010–2020, kdy jsem vykonával pozici ekonomicko – obchodního náměstka. Činnost manažera kvality vykonávám od začátku zavedení systému kvality ISO 9001, tj. od roku 2007.“

(2) Kdo kromě vás se podílí na zavádění a implementaci opatření v rámci managementu kvality?

„Vnitropodnikové předpisy, směrnice opatření a postupy mají své správce, kteří mají na starosti konkrétní činnosti popsané v daném vnitropodnikovém předpisu. Tyto předpisy upravují řídicí procesy, realizační i podpůrné procesy. Kromě mé osoby se tedy na zavádění a

implementaci opatření prostřednictvím této dokumentace podílí všichni top manažeři (ředitel, náměstci) nebo střední management (vedoucí jednotlivých středisek).“

(3) Probíhá u vás zpětné hodnocení zavedených opatření? Popřípadě jakým způsobem?

„Dříve u nás probíhaly motivační pohovory jednotlivých vedoucích středisek a úseků s ředitelem společnosti. Motivační pohovory se konaly 1x za 3 měsíce a byly spojeny s vyšší výkonnostních prémie. Od nich však bylo opuštěno, neboť se z tohoto hodnocení nepořizoval žádný záznam a spíše šlo o hodnocení zaměstnanců nikoliv kvality procesu.“

„V současné době je nastaveno více úrovní zpětného hodnocení. První úroveň vyplývá přímo z podnikové dokumentace a jedná se například o kontrolu pravidelnosti dodržování jízdnicích řádů, hodnocení dodavatelů externích služeb (kam patří zejména úklid vozidel a dodávky náhradních dílů). Záznamy o plnění těchto kritérií kvality vypracovává přímo správce konkrétního vnitropodnikového procesu. Druhá úroveň probíhá prostřednictvím zpracování zpráv o plnění krátkodobých cílů. V rámci zavedeného SMK jsou pro každý kalendářní rok stanoveny krátkodobé cíle kvality. Ty se týkají nejen vrcholového vedení, ale i středního managementu. Čili jsou průřezové pro celou firmu a dotýkají se zlepšování kvality téměř ve všech procesech společnosti. Povinnost zpravovat zprávu o plnění těchto cílů má na starosti vlastník stanoveného procesu (tzv. předem stanovená odpovědná osoba). Třetí úroveň se týká ad hoc případů, které se vyskytly zcela nenadále bez plánovitého přístupu, jako důsledek nových okolností, které do firmy přicházejí zpravidla z externího prostředí. Jako záznam pro třetí úroveň zpětného hodnocení slouží zápis z porady rozšířeného výkonného vedení, kterou svolává ředitel společnosti, resp. místopředseda společnosti.“

(4) Dle poskytnutých materiálů je pro oblast stížností zákazníků vidět největší podíl stížností na přepravní kontrolu, zároveň je zde i největší procentuální zastoupení neoprávněných stížností. Řešíte tuto skutečnost, popřípadě jakým způsobem?

„Ano přepravní kontrola je naší nejviditelnější kontrolou. Jedná se o kontrolu cestujících v rámci jejich přepravy. My říkáme, že je to taková naše první linie. U řady neoprávněných stížností na postup přepravního kontrolora jsou paradoxně řádní cestující. Jsou to ti cestující, kteří například vlastní časovou dlouhodobou jízdenku a zapomněli datum konce časového kupónu. Tito cestující jsou si samozřejmě při přepravní kontrole jisti, že na Pardubické kartě mají nahaný platný časový kupón. A ono ejhle. Platnost časového kupónu skončila včera. A potom je z toho neoprávněná stížnost, neboť cestující se přepravoval bez platného jízdního dokladu. Tyto případy řešíme prozákaznický. Takovýto cestující je zatížen pouze sníženou

přirážkou k jízdnému, a to ve výši 50 Kč. V dalších případech se jedná například o to, že cestující má poškozenou (ohnutou, prasklou) Pardubickou kartu, kterou nelze při přepravní kontrole validovat. V neposlední řadě se neoprávněné stížnosti rovněž dotýkají případu, kdy má cestující zakoupený jízdní doklad, v tomto případě se to týká obou typů jízdních dokladů, časového ale i jednotlivého. Zakoupený jízdní doklad je však do zóny I., přitom cestující se přepravuje do zóny II. I tento přestupek se řeší přirážkou k jízdnému ve výši 50,- Kč.“

„V některých městech, kde se nacházejí vyloučené zóny a kde počet černých pasažérů se rovná ½ až ¾ obsazenosti vozu, tak dopravce nevykonává klasickou přepravní kontrolu revizory, ale provádí tzv. vylučování z přepravy přepravními asistenty. V některých vyloučených lokalitách dokonce je u vylučování z přepravy přítomna městská policie. Vylučování z přepravy asistenty přepravy je náhradní proces přepravní kontroly. Dopravní podniky si zvolí, jaký proces kontroly ve svém městě v daných oblastech nebo linkách bude uskutečňovat. A protože přepravní kontrola musí být z principu nástupu všemi dveřmi ve vozidlech MHD zachována, tak některé podniky mají ke klasické přepravní kontrole zavedenu tzv. přepravní asistenci. Jelikož v Pardubicích nemáme žádnou vyloučenou lokalitu, tak DPMP a.s. provozuje klasickou přepravní kontrolu. Nutno podotknout, že z přepravní asistence žádné stížnosti nevznikají, neboť při nejsou ukládány přirážky k jízdnému.“

„Při velkých akcích, které se konají v Pardubicích, jako je např. Zlatá přilba nebo Velká pardubická, tak při těchto příležitostech, kdy se ve vozidlech MHD vyskytuje většina návštěvníků tuzemských, ale i zahraničních, tak revizoři provádějí vesměs přepravní asistenci a poskytují cestujícím informace. Což lze rovněž považovat za prozákaznický přístup. Do budoucna připravujeme pro zlepšení komunikace při přepravní kontrole mezi přepravním kontrolorem a černým pasažérem nahrávání komunikace. Někdy se jedná o vyhrocenou komunikaci a nahrávání této komunikace by mělo zabránit případným následným osobním konfrontacím při řešení stížností na chování přepravního kontrolora při výkonu přepravní kontroly.“

(5) Další oblastí, kde je naopak největší procentuální zastoupení oprávněných stížností jsou jízdenkové automaty. Plánujete v této oblasti modernizaci, či jiná opatření?

„Jízdenkové automaty jsou poměrně drahé a sofistikované zařízení. Bohužel ani takovéto zařízení není chráněno před vandalismem. Tímto vandalismem se rozumí, že neznámá osoba do otvoru pro mince vhodí předmět, který mezi mincovníkem a otvorem pro mince vytvoří překážku. Tuto překážku, která je uvnitř automatu běžný zákazník nevidí. Proto bez jakéhokoli

podezření vháží mince do automatu za účelem nákupu jízdenky. Bohužel mince nepropadnou do mincovníku, což znamená, že nákup jízdenky není uskutečněn. A reklamace je na světě. Neznámá osoba se po čase vydá k automatu se speciálním přípravkem k vylovení mincí. Vylovení mincí se jí samozřejmě nepovede, neboť proti tomu je jízdenkový automat chráněn. A tak se neznámá osoba poučí, že tímto způsobem rychle nezbohatne. Ale jak běží čas, tak se najde zase někdo další, kdo to zkusí. Trvalé opatření by bylo zrušit provoz jízdenkových automatů. Domníváme se, že toto řešení není prozákaznické. I když některá města již k tomu přistoupila. Např. Ostrava nebo i z části Hradec Králové. O okradeného cestujícího se postaráme. Jestliže známe jeho kontaktní údaje, tak se mu ozveme a škodu nahradíme. Na jízdenkových automatech jsou uvedeny telefonní čísla na poruchovou službu, která přijímá reklamace po dobu 24 hod. 7 dní v týdnu. Samozřejmě se v praxi vyskytují i vlastní poruchy jízdenkových automatů. Např. porucha tiskárny nebo ořezávače jízdenek. Toto se řeší podobně jako ve shora uvedeném případě.“

(6) Co se týče oblasti stížností týkajících se řidičů, největší zastoupení je v oblasti porušení povinnosti při obsluze zastávek a nevhodný přístup k cestujícím. Jak je toto řešeno?

„V rámci porušování povinnosti při obsluze zastávek se jedná o špatnou obsluhu zastávek na znamení. Stížnosti jsou od cestujících, kteří dle jejich vyjádření stáli na zastávce na znamení a řidič tuto zastávku projel bez zastavení. Při dotazu na řidiče, že aby tuto situaci popsal se vedoucí dopravy dozví z úst řidiče, že na dané zastávce na znamení nikdo nestál. V podstatě je to tvrzení proti tvrzení. Abychom tento negativní stav napravili, tak bylo vedením Dopravního podniku rozhodnuto, že se v letošním roce pořídí systém kamer do vozidel MHD, včetně přenosu záznamů kamer do záznamového zařízení umístěného v jedné ze servroven Dopravního podniku. Jedna z kamer bude zaznamenávat výhled řidiče. To znamená, že bude sledován prostor před vozidlem MHD. Záznam z této kamery bude průkazným podkladem pro adekvátní řešení stížností na obsluhu zastávek na znamení.“

„Druhý případ stížností, který se týká nevhodného přístupu k cestujícím, tak ten bude rovněž řešen prostřednictvím realizace nového kamerového systému ve vozidle. Kamera, která bude monitorovat prostor u řidičovy kabiny, bude vybavena nejen pro obrazový záznam, ale pro záznam zvukový. Tento záznam bude monitorovat komunikaci mezi řidičem a cestujícím. Vedení Dopravního podniku se rozhodlo řešit výskyt stížností shora uvedených pomocí technického zařízení. Na obranu řidičů musím říct, že někdy jsou k prudší reakci vyprovokovány přímo stěžovatelem – cestujícím. A jejich následná stížnost se dá charakterizovat spíše jako zlomyslná

než pravdivě vypovídající o skutečné události. Ale i takové stížnosti samozřejmě vedeme v evidenci. Co pamatují, tak se nám nikdy nestalo, že by nám přišel obrazo-zvukový záznam, pořízený stěžovatelem například mobilním telefonem, na nevhodné chování řidiče vůči cestujícím.“

(7) Cestující mají u vás možnost podání stížností či jiného druhu zpětné vazby. Zabýváte se také oblastí marketingového průzkumu spokojenosti cestujících, která by mohla pomoci ke zvýšení kvality služeb (či využitím obdobných postupů)?

„Před léty jsme pravidelně spouštěli dotazování cestujících přes anketní otázky, které jsme umisťovali na náš web. Když jsme položili cestujícím otázku např. co by jste zlepšili v pardubické MHD, tak nám přišla řada odpovědí typu, cit.:“.potřebuji, aby spoj linky 2 na zastávce „Štrosova“ odjížděl v 7:05 a ne v 7:10....“ Podnětů takového to typu byla spousta a z logiky věci nelze vyhovět každému dotazu či podnětu cestujícímu. Jinými slovy takovýto průzkum nám do jisté míry nevyhovoval, neboť jsme museli každému cestujícímu vysvětlovat technologii a řízení městské hromadné dopravy. Čili komunikaci s cestujícími máme nastavenou a jako zaměstnanci Dopravního podniku vytváříme nebo se snažíme o nějaký základní standard kvality poskytovaných přepravních služeb. Ale samozřejmě chceme znát zpětnou vazbu od cestujících na námi poskytovaný standard. Proto jsme vytvořili SW prostředí jako nástroj k usnadnění podání stížností či jiného druhu zpětné vazby. Do jisté míry sledujeme komunikaci mezi cestujícími na veřejných zájmových webech provozovaných cestující veřejnosti. I to je zajímavý zdroj pro inspiraci a zlepšování standardu. Dále sledujeme vývoj MHD v ostatních statutárních městech ČR. I toto je zajímavý zdroj pro inovace a zvyšování našeho poskytovaného standardu kvality.

(8) V rámci zlepšení managementu kvality v oblasti stížností a zpětné vazby od cestujících? Máte v plánu zavádění nových opatření, popřípadě jakých?

„Nedávno, před dvěma lety, jsme zavedli zákaznickou linku. Výhodou této zákaznické linky je, že operátor pracuje přímo na dopravním dispečinku. Takže má přímé a aktuální informace o dopravní situaci a může tak předávat cestujícím přesné informace. Dále Dopravní podnik spustil mobilní aplikaci, která zobrazuje aktuální polohu konkrétního spoje dané autobusové nebo trolejbusové linky. Čili cestující má prostřednictvím mobilního telefonu možnost sledovat příjezd a polohu svého spoje, kterým chce uskutečnit přepravu. Čili těmito organizačními a technickými opatřeními se snažíme v maximální míře informovat cestující, abychom předcházeli vzniku stížností. Protože jakmile je cestující informován, tak v řadě případů např.

chápe zpoždění spoje a současně ví, že mu spoj neujel a v klidu na něj počká. Současné nové opatření je, jak je uvedeno shora, je instalace kamerového systému do vozidel. Tento systém bude mít i sekundární pozitivní vliv na cestující, neboť se tím zvýší i bezpečnost cestování vozidly MHD, zejména v nočních hodinách.“

2.6 Shrnutí získaných poznatků

Tato kapitola obsahovala popsání současného fungování managementu vyřizování stížností v dopravním podniku a také informace z interních dokumentů, které tuto oblast upravují. Právě tyto zjištěné informace slouží k lepšímu pochopení fungování celého systému a usnadňují orientaci v celé problematice.

Další částí byla analýza příchozích stížností od zákazníků dopravního podniku za vybrané časové období. Na základě rozdělení vybraných stížností mezi středisko dopravy a zákaznické centrum pak byly identifikovány klíčové oblasti, ve kterých se stížnosti zákazníků vyskytují nejčastěji popřípadě tvoří významnou část příchozích stížností.

Pro zákaznické centrum bylo zjištěno, že největší zastoupení stížností tvoří ty, dotýkající se přepravní kontroly. Zároveň zde bylo zjištěno největší zastoupení stížností, které byly klasifikovány jako neoprávněné. Další oblastí, kde se vyskytuje největší procentuální zastoupení oprávněných stížností jsou jízdenkové automaty.

Následně byly také analyzovány stížnosti od zákazníků v rámci Střediska dopravy. V této oblasti bylo nejvíce stížností přijato pro porušení povinnosti při obsluze zastávek a druhou nejčetnější skupinou pak byl nevhodný přístup k cestujícím ze strany řidičů MHD.

Tyto získané poznatky pak byly využity pro sestavení otázek k řízenému rozhovoru se zástupcem zapojeného dopravního podniku. V něm byly rozebrány zjištěné poznatky ohledně příchozích stížností a popsán způsob, jak jsou tyto skutečnosti v současné době řešeny a jaký je postup dopravního podniku pro minimalizaci negativních dopadů těchto skutečností. Také zde byly rozebrány další možnosti zvyšování kvality služeb včetně možnosti dotazníkového šetření mezi cestujícími. Na základě těchto zjištěných poznatků jsou pak v následující části obsaženy návrhy opatření k řešení stížností cestujících ve vazbě na zvýšení kvality služeb poskytovaných dopravním podnikem.

3 NÁVRH OPATŘENÍ K ŘEŠENÍ STÍŽNOSTÍ CESTUJÍCÍCH MHD VE VYBRANÉM DOPRAVNÍM PODNIKU

V následující kapitole jsou uvedeny návrhy na zvýšení kvality služeb poskytovaných dopravním podnikem. Tyto návrhy jsou zaměřeny na oblasti, které byly identifikovány na základě analýzy stížností v předchozí kapitole a také na základě řízeného rozhovoru se zástupcem vybraného dopravního podniku.

První oblasti, ve které jsou navrhována zlepšení je oblasti průzkumů spokojenosti s kvalitou služeb mezi zákazníky. Z rozhovoru uskutečněného se zástupcem organizace vyplynulo, že v minulosti v podniku docházelo k této činnosti, avšak v současné době se již tato činnost nerealizuje. V rámci zrušení této činnosti v minulosti došlo k jejímu zrušení hlavně z důvodu velké variability a požadavků od zákazníků, které byly způsobeny přítomností otevřených otázek, čemuž by šlo předejít v případě vhodně sestaveného dotazníku pro oblasti kvality služeb dopravního podniku.

Dalším aspektem pro zlepšení je pak oblast jízdenkových automatů. Jak vyplynulo z provedeného rozhovoru, právě tato zařízení jsou často útokem vandalismu, díky kterému jsou cestující následně donuceni podat stížnosti zároveň jsou zde i občasné technologické problémy. I když z hlediska dopravního podniku by bylo nejrozumnější jízdenkové automaty zrušit, bylo by to proti prozákaznickému přístupu, který se podnik snaží dodržovat. Možností by byla modernizace těchto zařízení, obzvláště na více vytižených místech včetně možnosti kamerového monitoringu, tak aby se zabránilo právě výše zmiňovanému vandalismu a případně následným stížnostem ze strany zákazníků.

Poslední oblastí jsou stížnosti dotýkající se přepravní kontroly. Ty mají největší podíl na příchozích stížnostech a zároveň je zde i největší podíl neoprávněných stížností. Z rozhovoru vyplynulo, že většina stížností je od řádných cestujících, kteří nějakým způsobem nedodrželi přepravní řád, nebo mají propadlý časový kupón. Pro řešení této problematiky by bylo vhodné zavést akce preventivního charakteru. V rámci nich by ve vybraný den a časový úsek kontrolování cestujících na předem určených linkách, avšak za porušení podmínek by nebyli sankcionováni. Hlavním cílem by bylo jejich poučení a upozornění na dodržování podmínek přepravy, kterých si nemusí být vědomi.

3.1 Oblast průzkumu spokojenosti mezi cestujícími

Při řízeném rozhovoru se zástupcem organizace byla věnována část možnosti výzkumu spokojenosti se službami dopravního podniku mezi cestujícími. V minulosti zde byly průzkumy organizovány, avšak z důvodu velkého množství velmi specifických odpovědí cestujících byly získané výsledky pro podnik nevhodné, protože nešlo vyhovět každé individuální připomínce zvlášť.

Pro zlepšení kvality služeb poskytovaných dopravním podnikem by však dopravní průzkum mezi cestujícími mohl být cenným zdrojem informací a pomohl by zjistit, na jaké oblasti se má podnik zaměřit. V rámci tohoto průzkumu by došlo k vytvoření dotazníků, které by byly cestujícími vyplněny ve fyzické podobě. V případě použití elektronického webového formuláře by mohlo dojít ke snížení reprezentativnosti výsledků vlivem odpovědí od uživatelů, kteří například služby dopravního podniku vůbec nevyužili nebo je využívají jen ve velmi omezené formě.

Realizace pravidelných dopravních průzkumů by byla pro podnik vhodným podkladem pro budoucí rozhodování a řízení kvality. Pro uskutečnění dopravního průzkumu by bylo možné využít interních i externích zdrojů, avšak ve výsledku se jeví jako vhodnější využití externí společnosti, která by zmiňovaný průzkum realizovala. V případě, že by se dopravní podnik rozhodl využít interní zdroje a pracovníky k realizaci průzkumu, mohl by narazit na problémy s vhodnou kvalifikací pracovníků či s absencí potřebných informací nutných pro zajištění a naplánování tohoto průzkumu, čímž by vznikly dodatečné náklady nutné na ošetření těchto skutečností.

V rámci České republiky je jedním z předních poskytovatelů v oblasti dopravních průzkumu společnost Czech Consult, která má praxi více než 20 let v oblasti dopravy včetně provádění dopravních průzkumů v různých oblastech. Oblast jejích kompetencí obsahuje nejen průzkumy dopravního chování obyvatel, ale také speciální anketní dopravní průzkumy, které mohou být zaměřeny na různá témata dle specifikací zadavatele (včetně průzkumu spokojenosti cestujících, jejich preferencí nebo požadavků).

Cílem průzkumu je zjistit spokojenost cestujících MHD v oblastech, které se ztotožňují s tématy přijímaných stížností, včetně zjištění dalších aspektů, které mohou ovlivňovat spokojenost cestujících a následné potencionální stížnosti. Období sběru dat od cestujících by probíhalo v intervalu 14 dní předem specifikovaných mezi oběma stranami, které by se na zajištění průzkumu podílely (externí společností a DPMP a.s.).

Pro zajištění reprezentativnosti průzkumu je vhodné pokrýt všechny části dne i pracovního týdne. Tudíž by sběr dat probíhal v pracovní dny, a to jak v období dopravní špičky (mezi 6-9 hodinou a 15-18 hodinou), tak v období sedla (mezi 10-14 hodinou). Samozřejmostí by byl i sběr dat o víkendu v rozmezí 9-18 hodin. Pokud by v období výzkumu došlo k jakékoliv mimořádné situaci v dopravě, či by nastaly meteorologické anomálie (neobvyklé teploty, dešťové či sněhové srážky), které by mohly ovlivnit výsledky průzkumu, měla by být tato skutečnost zaznamenána do výsledné zprávy. V rámci specifikace průzkumu by pak také byly určeny zastávky MHD a oblasti, kde by sběr probíhal.

Sestavení dotazníků

Při sestavování potenciálně použitelných dotazníků jsou otázky voleny s ohledem na oblasti došlých stížností od zákazníků, zároveň jsou zde obsaženy socio-ekonomické a demografické otázky umístěné na konci dotazníku.

Otázka č. 1: S přepravou MHD v Pardubicích jste na základě vlastní zkušenosti

- Zcela spokojen(a)
- Spíše spokojen(a)
- Spíše nespokojen(a)
- Zcela nespokojen(a)
- Nevím/neumím posoudit

Cílem této otázky je zjistit kvalitativní formou odpovědí celkovou spokojenost cestujících na území Pardubic a jejich celkový obraz o kvalitě poskytované služby.

Otázka č. 2 Na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší, jak byste ohodnotila celkovou kvalitu služeb, které DPMP a.s. poskytuje

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Pro doplnění předchozí otázky by tato otázka měla pomoci kvantitativně vyjádřit spokojenost cestujících se službami poskytovanými vybraným dopravním podnikem.

Otázka č. 3 Jak hodnotíte následující parametry oblasti MHD (na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení a 5 nejhorší)

Tabulka 3 Hodnocení parametrů MHD

	1	2	3	4	5
Chování revizorů					
Profesionalita a chování řidičů MHD					
Bezpečnost cestujících při jízdě MHD					
Přesnost spojů					
Cenová úroveň jízdného					
Technický stav ostatních zařízení (jízdenkové automaty atd.)					
Technický stav vozidla					
Frekvence spojů MHD					
Intervaly spojů MHD					

Zdroj: autorka

Tato otázka slouží k hodnocení parametrů kvality MHD, zároveň jsou některé tyto parametry totožné s oblastmi, kde se vyskytují časté stížnosti zákazníků.

Otázka č.4 Na základě hodnocení předchozích parametrů, které oblasti jsou pro vás v rámci kvality služeb nejdůležitější (vyberte max. 3)

- Chování revizorů
- Profesionalita a chování řidičů MHD
- Bezpečnost cestujících při jízdě MHD
- Přesnost spojů
- Cenová úroveň jízdného
- Technický stav ostatních zařízení (jízdenkové automaty atd.)
- Technický stav vozidla
- Frekvence a intervaly spojů MHD

Otázka č.5 V současné době s ohledem na vaše preference používáte v běžném dni především

- MHD
- Osobní automobil
- Kolo/chůzi
- Jiný způsob: (uveďte)

Účelem této otázky je zjištění preferencí cestujících a zda se jedná o pravidelné uživatele MHD či zda upřednostňují jiný způsob dopravy.

Otázka č.6 Za jakým účelem nejčastěji MHD využíváte

- Cesty do práce/školy
- Cesty v rámci volného času (sport, kultura)
- Cesty k návštěvám lékařských zařízení
- Jiné: (uveďte)

Otázka č.7 Zamysleli-li se nad celkovou kvalitou poskytovaných služeb v rámci MHD za poslední rok. Její úroveň se podle vás

- Rozhodně zlepšila
- Spíše zlepšila
- Zůstala stejná
- Spíše zhoršila
- Rozhodně zhoršila

Otázka č.8 Jaká je vaše ekonomická aktivita

- Pracující
- Pracující důchodce
- Nepracující důchodce
- Nepracující
- Žák, student
- Jiné: (uveďte)

Na závěr dotazníku jsou umístěny otázky týkající se ekonomické aktivity respondenta a demografických údajů o něm. Umístění těchto otázek na konci omezí možnost nedokončení

dotazníku z důvodu toho, že respondent nebude chtít uvést tyto informace. Po vyplnění všech předchozích otázek je totiž více pravděpodobné, že dotazovaný zodpoví i tyto otázky.

Otázka č. 9 Věk respondenta

- 15–24 let
- 25-39 let
- 40-59 let
- 60 a více let

Otázka č.10 Pohlaví respondenta

- Muž
- Žena
- Jiné: (uveďte)

Při sestavení otázek pro tento dotazník byly zohledněny oblasti, kterých se často dotýkají příchozí stížnosti cestujících stejně tak jako další aspekty ovlivňující kvalitu služeb poskytovaných dopravním podnikem. Použité otázky poskytnou lepší obraz o vnímání kvality služeb mezi cestujícími. Poskytnuté odpovědi by měly určit, které oblasti jsou pro kvalitu služeb v rámci dopravního podniku stěžejní a na které by se měl podnik zaměřit pro zvýšení spokojenosti svých zákazníků.

Z hlediska výhledu na budoucí roky by bylo vhodné tento průzkum pravidelně opakovat jednou ročně, aby mohlo dojít k porovnání meziročních výsledků. Základní otázky by měly zůstat stejné, ale je možné provést drobné úpravy, aby dotazník lépe reflektoval současnou situaci v dopravním podniku.

3.2 Oblast stížností na jízdenkové automaty

Pro oblast dalších opravných byla zvolena oblast týkající se stížností v oblasti jízdenkových automatů, které provozuje dopravní podnik. V rámci analýzy došlých stížností zde byl největší podíl oprávněných stížností a tato skutečnost pak byla následně rozebrána se zástupcem dopravního podniku. V rámci provedeného řízeného rozhovoru došlo ke sdělení, že právě tyto automaty jsou velmi často terčem vandalismu. Neznámá osoba vhodí předmět do otvoru pro mince a běžný zákazník pak vhodí do otvoru minci, která nepropadne, což ve výsledku znamená, že zákazník nedostane jízdenku. Dále se v praxi vyskytují i vlastní poruchy jízdenkových automatů, kdy musí být kontaktována poruchová služba, aby tuto skutečnost vyřešila.

V současné době Dopravní podnik města Pardubic zřizuje celkem 34 jízdenkových automatů nacházejících se přímo v Pardubicích či jeho přilehlém okolí, které je také obsluhováno městskou hromadnou dopravou (např. Lázně Bohdaneč, Nemošice). Z tohoto počtu umožňuje bezkontaktní platbu kartou pouze 6 z nich (viz **Obrázek 10**). V rámci návrhového opatření se nabízí možnost modernizace jízdenkových automatů, která by minimalizovala stížnosti v této oblasti. Zástupce dopravního podniku při řízeném rozhovoru sdělil, že se jedná o velmi drahá a sofistikovaná zařízení. Z hlediska nákladů by bylo vhodné modernizovat nejdříve nejvíce využívané automaty v centru města a následně pak i ty méně využívané v okrajových oblastech Pardubic.



Obrázek 10 Jízdenkové automaty, které jsou používány DPMP, a.s. (autorka, 2024)

Řešením pro tuto modernizaci by byla možnost využití jízdenkových automatů, které by byly odolné vůči útokům vandalů a zároveň by nabízely více možností a služeb, které by zákazník při nákupu mohl využít. V minulosti byla obdobná modernizace realizována na územní města Prahy, kde byly na hlavní nejvytíženější tepny umístěny jízdenkové automaty od společnosti SEC-COM (viz **Obrázek 11**). Jejich automaty nabízejí nejen odolnost nejen vůči poškození od vandalů, ale také proti ohni. Byly sestrojeny s podporou pro bezkontaktní platební karty a umožňují i platbu mincemi a bankovkami. Zároveň uživatelé umožňují vyhledat spojení v městské hromadné dopravě a na základě toho pak nabídnou odpovídající jízdenku. Při obsluze automatu pak je možnost využít anglickou i německou jazykovou verzi. K roku 2020 však společnost vyrábějící tyto automaty ukončila svoji činnost, avšak na trhu působí více společností nabízejících služby v oblasti jízdenkových automatů.



Obrázek 11 Jízdenkové automaty od společnosti SEC-COM (Pražskypatriot.cz, 2014)

V případě, že by se dopravní podnik rozhodl pro modernizaci jízdenkových automatů, vhodným způsobem řešení se jeví přístroje nabízené společností Mikroelektronika. Tato společnost nabízí množství jízdenkových automatů. Pro nejvytíženější místa by bylo vhodné použít multifunkční terminál (viz **Obrázek 12**) od této společnosti. Dopravní podnik by si mohl vybrat z různých konfigurací, podporujících platbu kartou, mincemi i bankovkami, včetně různých typů displejů nebo kapacitních tlačítek. Zařízení je také vybaveno automatickým monitorovacím systémem, který sám informuje dispečera v případě servisního zásahu. Zároveň jsou tyto jízdenkové automaty díky použitým materiálům, konstrukci s chráněnými otvory a krytu displeje odolné proti vandalismu a speciální povrchová úprava usnadňuje případné odstranění graffiti.



Obrázek 12 Multifunkční terminál od společnosti Mikroelektronika (Mikroelektronika.cz, 2024)

V případě modernizace veškerých jízdenkových automatů se také musí brát v potaz finanční stránka celé investice. Dopravní podnik by měl zvážit provoz některých jízdenkových automatů na periferiích města a zda je jejich zřízení pro podnik výnosné. Tímto není myšleno úplné zrušení těchto automatů, spíše jen částečné zredukování jejich počtu. Při modernizaci zbylých zařízení by bylo vhodné použít méně nákladné možnosti, které nabízí například mobilní automaty na výdej jízdenek (viz **Obrázek 13**). Společnost Mikroelektronika opět nabízí zařízení, která umožňují platbu mincemi a v případě zájmu zákazníka i bankovkami či bezkontaktními kartami. S přístrojem je dodáván i počítačová aplikace umožňující modifikaci funkcí automatu. Zařízení je také odolné proti poškození a neoprávněné manipulaci a v případě výpadku napájení je zajištěn nepřerušovaný provoz díky záložní baterii.



Obrázek 13 Mobilní automat na výdej jízdenek (Mikroelektronika.cz, 2024)

3.3 Oblast stížností na přepravní kontroly

Stížnosti týkající se přepravní kontroly tvoří největší část v celkovém počtu stížností. Právě z toho důvodu by bylo vhodné v této oblasti zavést opatření, která by jejich počet snížila. Zároveň je vhodné zdůraznit fakt, že v této oblasti je také největší podíl neoprávněných stížností, kdy z celkového počtu 235 stížností pouze 5 bylo uznáno jako oprávněných, což jsou pouze 2 %. Při provedeném rozhovoru se zástupcem podniku byla jedna z otázek zaměřena i na toto téma. Zástupce společnosti sdělil fakt, že za řadou neoprávněných stížností jsou paradoxně řádní cestující. Jedná se například o to, že zapomenou datum konce časové dlouhodobé jízdenky a jejich kupón při kontrole již není platný. Další případy tvoří cestující s např. poškozenou kartou nebo zakoupeným jízdním dokladem do jiné zóny.

Z tohoto faktu plyne závěr, že v mnoha případech těchto stížností si cestující nejsou plně vědomi všech přepravních podmínek, které má dopravní podnik nastaveny. V rámci podmínek přepravní kontroly se cestující musí prokázat platným jízdním dokladem, a to buď v elektronické podobě (elektronická Pardubická karta, SMS) nebo papírové. Na základě přepravní kontroly pak mohou být z přepravy vyloučeni ti cestující, kteří buď nemají platný jízdní doklad, nedodržují přepravní řád (znečišťují vozidlo, obtěžují ostatní cestující, přepravují zavazadlo nebo zvíře ohrožující bezpečnost přepravy). Kontrolor může zároveň uložit cestujícímu, který nemá platný doklad zaplacení jízdného včetně přírážky, a to buď na místě, nebo vypsáním papírového dokladu k zaplacení.

Pro redukci těchto stížností by bylo vhodné provádět akce preventivního charakteru, při kterých by byli v rámci zvoleného časového období cestující kontrolováni revizory, avšak při zjištění některé z výše zmíněných skutečností by jim nebyla uložena přírážka k jízdnému, ani žádný jiný postih. Principem této akce by byla osvěta cestujících a seznámení s tím, co všechno je třeba v městské hromadné dopravě dodržovat. Na předem určených linkách by bylo rámci jednoho dne a předem určených hodin prováděny hromadné přepravní kontroly, které by měly cestující upozornit na nutnost dodržování přepravních podmínek.

Z praxe lze uvést obdobnou akci, kterou v polovině roku 2023 realizoval Dopravní podnik města Brno, kdy na vybraných linkách provedlo 25 kontrolorů kontrolu celkem 3 125 cestujících z nichž by z přepravy bylo vykázáno 187 z nich. Tato akce byla zaměřena právě na to, aby cestující upozornila na podmínky, které je nutné dodržovat při přepravě městskou hromadnou dopravou, ať už jde o konzumaci jídla, hlasitou hudbu nebo třeba i omezení počtu kočárků ve vozidlech (Stisk.online.cz, 2023).

Pro obdobnou preventivní akci se v minulosti rozhodlo i město Ústí nad Labem, které v součinnosti s městskou policií provádělo kontrolu na zvolených linkách. V rámci horizontu 7 hodin bylo zkontrolováno strážníky městské policie a přepravními kontrolory celkem 1703 osob z nichž 252 splňovalo podmínky pro vyloučení z přepravy (neměly zaplacené jízdné atd.). V rámci prevence se primátor města rozhodl pro opakování těchto kontrol, a to i na jiných linkách MHD (Mpul.cz, 2019).

Zavedení těchto preventivních kontrol v DPMP a.s. by pomohlo s poučením cestujících a s lepším seznámením s přepravním řádem dopravního podniku. Právě jeho dodržování je stěžejní pro provedení přepravní kontroly s úspěšným výsledkem a díky tomu by došlo i k redukci výsledných podaných stížností na přepravní kontrolu.

3.4 Shrnutí

Tato kapitola obsahovala návrhy opatření, která byla navržena s ohledem na příchozí stížnosti zákazníků a problematické oblasti zjištěné v druhé kapitole. První opatření, které bylo v rámci této části navrženo je realizace periodických průzkumů spokojenosti mezi cestujícími MHD, které by pomohli lépe objasnit klíčové oblasti pro zvyšování kvality poskytované služby. Dalším opatřením je modernizace jízdenkových automatů. S ohledem na časté útoky vandalů by bylo vhodné provést postupnou modernizaci automatů a jejich nahrazení za novější modely. Poslední oblast se týká přepravní kontroly. Právě tato oblast tvoří největší část příchozích stížností. Pro tuto oblast by bylo vhodné realizovat preventivní akce, kdy by docházelo v předem určených časech k hromadné kontrole cestujících na vybraných linkách MHD. Ti by však nebyli sankcionováni, ale pouze upozorněni na nedodržování přepravního řádu. Účelem by bylo poučit cestující o pravidlech, která se musí dodržovat při přepravě. Právě neznalost těchto podmínek vede často k následným stížnostem na přepravní kontrolu.

Všechny výše zmíněné návrhy by měly zlepšit kvalitu služeb poskytovaných dopravním podnikem a také by měly snížit počet příchozích stížností od cestujících. V další části této práce budou tyto návrhy zhodnoceny.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Tato kapitola bude zhodnocovat návrhy opatření, která byla uvedena v předchozí části. Cílem bude zhodnotit návrhy nejen v rámci jejich nákladovosti, ale také benefitů, které podniku přinese jejich realizace. Pro průzkumy spokojenosti mezi cestujícími je klíčové určit, zda podnik bude danou činnost outsourcovat nebo zda bude realizován subjektem samotným. V rámci modernizace jízdenkových automatů je nutné zvážit finanční náročnost celého projektu a také plán, v jakém pořadí by mělo docházet k jejich výměnám. Pro oblast realizace preventivních akcí přepravní kontroly musíme brát v potaz dodatečné mzdové náklady a to, zda podnik disponuje dostatečným personálním zabezpečením nutným pro uskutečnění.

4.1 Zhodnocení realizace průzkumů spokojenosti mezi cestujícími

Průzkumy spokojenosti mezi cestujícími MHD jsou pro podnik cenným zdrojem informací a nejinak je to v tomto případě. Při zhodnocení tohoto opatření je nutné brát v úvahu, zda se podnik rozhodne realizovat průzkumy sám za využití vlastních zdrojů nebo zda se rozhodne pro spolupráci s jinou společností.

Pro realizaci tohoto průzkumu by byl určen horizont 2 týdnů (hypoteticky 16. – 30.10.2024), ve kterém bude probíhat sběr dat prostřednictvím navrženého dotazníku. Na vybraných spojích MHD a nejvíce frekventovaných zastávkách by probíhalo dotazníkové šetření za pomoci brigádníků z řad studentů, kteří by byli označeni visačkou Dopravní průzkum. Celá tato akce by byla zajištěna externí společností, která by spolupracovala s DPMP a.s.

Finanční náročnost

Pro zhodnocení finanční náročnosti zahrnuje mzdy pracovníků realizujících dopravní průzkum a také další administrativní náklady nutné pro následné zpracování dat a jejich interpretaci managementu podniku. Po konzultaci s pracovníkem společnosti Czech Consult a.s. je jako mzda pro zapojené brigádníky počítána částka 250 Kč/h. Pro reprezentativní vzorek by bylo nutné vyplnit cca 1000 dotazníků mezi cestujícími. Čas na vyplnění dotazníků se může lišit dle věku respondenta i aktuálních podmínek. Při zkušebním vyplňování se čas na jeden dotazník pohyboval mezi 4–8 minutami, brána je v potaz tedy doba 6 minut, což by znamenalo vyplnění 10 dotazníků za hodinu jedním brigádníkem. Na zajištění 1000 dotazníků by tedy bylo potřeba zhruba 100 pracovních hodin, což činí celkovou částku 25 000 Kč za mzdy pro brigádníky. Dle odborného pracovníka Czech Consult a.s. je pak celková částka za dopravní průzkum 4 až 6-ti násobkem ceny nutné na zajištění sběru dat, v závislosti na podrobnosti

vyhodnocení a složitosti přípravy dotazníků. Celková finanční náročnost by se tedy pohybovala v rozmezí 100 000 Kč až 150 000 Kč.

$$X = (250 * 100) * 4 = 100\ 000$$

$$X = (250 * 100) * 6 = 150\ 000$$

Přínosy

Realizace průzkumu spokojenosti mezi cestujícími MHD by s sebou přinesla množství benefitů, z nichž lze jmenovat např. tyto:

- Zjištění celkové spokojenosti cestujících MHD.
- Identifikace klíčových oblastí ovlivňujících spokojenost cestujících.
- Podklady pro další rozhodování managementu podniku.
- Zavedení opatření pro zvýšení spokojenosti cestujících.

4.2 Zhodnocení modernizace jízdenkových automatů

Dalším návrhem pro zhodnocení je modernizace jízdenkových automatů nacházejících se na území Pardubice a přilehlého okolí (Lázně Bohdaneč, Nemošice). Jejich současný počet je 34 z nichž 6 podporuje platbu kartou. Jízdenkové automaty na platbu kartou se nacházejí na více frekventovaných zastávkách, jimiž jsou Dubina, centrum; Dukla náměstí; Hlavní nádraží; Masarykovo náměstí; Náměstí Republiky a Polabiny, Kpt, Bartoše. Tato skutečnost je znázorněna na následujícím obrázku (viz **Obrázek 14**), kde jsou černě naznačeny jízdenkové automaty umožňující platbu kartou a červeně pak ty, které podporují jen platbu mincemi.



Obrázek 14 Mapa jízdenkových automatů provozovaných DPMP a.s. (autorka dle veřejně dostupných informací)

Pro modernizaci automatů by pak bylo vhodné postupovat postupně. V první řadě by byly vyměněny jízdenkové automaty umožňující platbu kartou za multifunkční terminály a v dalším kroku by pak následovala postupná modernizace zbylých zařízení za mobilní automaty, přičemž přednostně by se začalo s modernizací od přístrojů umístěných v centru města a postupovalo by se až k těm v periferiích.

Finanční náročnost

Jak již bylo zmíněno, v rámci společnosti DPMP, a.s. je provozováno celkem 34 jízdenkových automatů. Společnost již v minulosti využila přístrojů od firmy Mikroelektronika, které byly použity v rámci rekonstrukce 6 automatů, které momentálně umožňují platbu kartou i mincemi. Jelikož je modernizace velmi nákladnou záležitostí mohl by se podnik dle možností rozhodnout jen pro jejich částečnou výměnu. V rámci zhodnocení však uvedu cenu při kompletní výměně všech přístrojů.

Po konzultaci s pracovníkem společnosti Mikroelektronika byly přibližné ceny za jednotlivé přístroje bez DPH určeny následovně:

Tabulka 4 Cenové zhodnocení modernizace (autorka dle informací od pracovníka společnosti Mikroelektronika)

TYP PŘÍSTROJE	Multifunkční terminál	Mobilní automat
Cena za 1 kus	700 000 Kč	270 000 Kč
Cena za všechny přístroje	4 200 000 Kč	7 560 000 Kč

Zdroj: Autorka dle informací z webu Mikroelektronika (Mikroelektronika.cz, 2024)

Pokud by se podnik rozhodl pro modernizaci všech momentálně provozovaných automatů tak by se přibližná cena rovnala částce 11 760 000 Kč. Tato částka je pro podnik velkou investicí, a tak by alternativou by pak mohl podnik provést jen částečnou modernizaci nebo redukci počtu provozovaných jízdenkových automatů.

Přínosy

Při provedení modernizace je pak třeba uvést přínosy, které by se s investicí následně pojily a pomohly by zvýšit kvalitu služeb poskytovaných dopravním podnikem:

- Zvýšení rychlosti nákupu jízdenek.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků.

- Pohodlnější nákup jízdenek pro cizince.
- Minimalizace technických závad na automatech.
- Snížení množství úspěšných útoků na automaty ze strany vandalů.

4.3 Zhodnocení preventivních akcí přepravní kontroly

Dalším opatřením, které bylo v předchozí části navrženo jsou akce preventivní přepravní kontroly, které by měly za účel provést v předem vybraném čase přepravní kontrolu osob na vymezených úsecích. Cílem by však nebylo udělování sankcí či přírážek k jízdnému, ale osvěta cestujících. Stížnosti na přepravní kontrolu jsou totiž ze značné části od cestujících, kteří nedodrží přepravní podmínky podniku, a to hlavně z důvodu jejich neznalosti.

Finanční náročnost

Pro provedení této akce se uvažuje využití 20 přepravních kontrolorů, kteří by v čase od 13.00 do 16.00 ve všední den provedli kontroly na linkách určených dopravním podnikem. Z hlediska finanční náročnosti je hlavní položka tvořena mzdou nutnou pro zapojené kontrolory. Pro následné zpracování dat z provedené akce by pak bylo využito pracovníků dopravního podniku.

Dle webu Národní soustavy povolání (2021) se střední hodnota mzdy pro revizora v osobní přepravě pohybovala v roce 2020 na úrovni 33 550 Kč. Při uvažování klasického 40hodinového týdne je pak hodnota hodinové mzdy na úrovni 209,7 Kč. Výpočet pak pracuje s tříhodinovým časovým intervalem akce a také 20 zapojenými přepravními kontrolory. Celkovou částku je pak nutné pronásobit koeficientem 1,338, který zahrnuje odvody sociálního a zdravotního pojištění, které podnik platí. Konkrétně tedy pro rok 2024 se jedná o 24,8% za sociální a 9% za zdravotní pojištění.

$$X = (209,7 * 3 * 20) * 1,338 = 16\ 835 \text{ Kč}$$

Zajištění personálních potřeb pro preventivní akci hromadné přepravní kontroly by dopravní podnik vyšlo na částku 16 835 Kč.

Přínosy

Uspořádání této preventivní akce zaměřené na přepravní kontrolu by pak vedlo k následujícím benefitům:

- Poučení cestujících a upozornění na nutnost dodržovat přepravní řád.
- Snížení počtu stížností na přepravní kontrolu.

- Zvýšení povědomí cestujících ohledně podmínek přepravní kontroly.
- Získání výsledků a informací důležitých pro další rozhodování společnosti.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala řešením stížností cestujících MHD ve vazbě na kvalitu služeb dopravního podniku. Spokojenost zákazníků hraje významnou roli zejména u podniků služeb. Kromě efektivního řízení managementu kvality by měli podniky při svém fungování zohlednit i zpětnou vazbu od cestujících. Poskytnuté podněty či stížnosti dávají podnikům možnost pro zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Diplomová práce byla rozdělena do čtyřech částí. V první části byla zahrnuta terminologie z oblasti kvality, nástrojů na její zvyšování a také její role v dopravě. Zároveň zde byl uveden i právní rámec upravující dané téma. Nedílnou součástí byl i význam stížností a reklamací z pohledu zákazníka.

Druhá část práce obsahovala analýzu současného řízení stížností u vybraného dopravního podniku. Kromě stručného představení subjektu zde byl zahrnut i aktuální postup pro řešení stížností v podniku včetně analýzy příchozích stížností. Součástí byl i řízený rozhovor s manažerem kvality u zapojeného subjektu společně se shrnutím získaných informací a poznatků.

Ve třetí části byla na základě předchozí analýzy a rozhovoru navržena opatření. Ta by měla vést k řešení příchozích stížností, jejich redukci a zlepšení kvality služeb poskytovaných dopravním podnikem.

V rámci poslední části bylo provedeno zhodnocení navržených opatření. V potaz byl brán finanční aspekt a náročnost těchto opatření, stejně tak, jako přínosy, které by z těchto opatření plynuly v případě jejich realizace.

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu řízení stížností cestujících v Dopravním podniku města Pardubic a.s. Na základě výsledků provedené analýzy navrhnout opatření ke zlepšení řízení stížností cestujících v Dopravním podniku města Pardubic a.s. Navržená opatření byla následně zhodnocena.

POUŽITÁ LITERATURA

- AKCE S REVIZORY, 2019. In: Městská policie Ústí nad Labem [online]. [cit. 2024-02-10].
Dostupné z: <https://www.mpul.cz/akce-s-revizory.html>
- AUTOMATY NA VÝDEJ JÍZDENEK, 2024. In: Mikroelektronika [online]. [cit. 2024-02-05].
Dostupné z: <https://www.mikroelektronika.com/cs/produkty/kategorie/automaty-na-vydej-jizdenek>
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2011. Management stížností v rámci CRM. In: Focus Age [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/public-relations/nastroje-PR/management-stiznosti-v-ramci-crm__s315x7929.html
- CXM Editorial. What are the best practices and solutions for modern complaint management?
In : CXM [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://cxm.co.uk/what-are-the-best-practices-and-solutions-for-modern-complaint-management/>
- DELLANA, Scott a KROS, John, 2014. An exploration of quality management practices, perceptions and program maturity in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*. 10.1108/IJOPM-03-2013-0105.
- DRDLA, Pavel, 2021. Osobní doprava regionálního a nadregionálního významu. Vydání: 3. upravené. Pardubice: Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera. ISBN 978-80-7560-361-6.
- HRNČIAR, Miroslav, 2014. Kvalita služieb – trvalá výzva. Vedecké monografie. Žilina: Žilinská univerzita v Žilině, EDIS-vydavateľstvo Žilinskej univerzity. ISBN 978-80-554-0810-1.
- HUSSAIN, Rahim, 2016. The mediating role of customer satisfaction: evidence from the airline industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 28. 10.1108/APJML-01-2015-0001.
- CHAPELET, Bernard, 2005. Rising to the digital challenge. Lessons from Mediterranean Enterprises.
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Business books. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.
- VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTRÍKU. JUSTICE.cz [online]. [cit. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=426116&typ=PLATNY>

- MENTIS, Carol, 2022. Top 5 Key Benefits of Complaint Management System. In: Claromentis [online]. [cit. 2023-12-17]. Dostupné z: <https://www.claromentis.com/blog/benefits-of-a-complaint-management-system/>
- MOJŽÍŠ, Vlastislav, 2003. Kvalita dopravních a přepravních procesů. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-86530-09-4.
- MOLKOVÁ, Tatiana, 2013. Kvalita dopravních a přepravních procesů: studijní opora. CD-ROM. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-640-0.
- MUNUSAMY, Jayaraman a OIFONG, Vong, 2008. An examination of the relationship between quality characteristics and customer satisfaction in a training organization. UNITAR E-JOURNAL vol. 4, no. 2, 2008.
- NENADÁL, Jaroslav, 2008. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NOVÉ AUTOMATY PRODAJÍ JÍZDENKU I PORADÍ CESTU, 2014. In: Pražský patriot [online]. [cit. 2024-02-05]. Dostupné z: <https://www.prazskypatriot.cz/nove-automaty-prodaji-jizdenku-i-poradi-cestu/>
- NOVÝ, Ivan a PETZOLD, Jörg, 2006. (Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami. Manažer. Praha: Grada. ISBN 80-247-1321-7.
- PARASURAMAN, A Parsu a ZEITHAML, Valarie a BERRY, Leonard, 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). The Journal of Marketing. 10.2307/1251430.
- PAYNE, Adrian a FROW, Pennie, 2006. Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. Journal of Marketing Management. 10.1362/026725706776022272.
- PŘEPRAVNÍ KONTROLOR, 2021. In: Národní soustava povolání [online]. [cit. 2024-02-20]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/kontrolor-prepravy-cestuj>
- SERVQUAL, 2023. Co je to SERVQUAL? In: SERVQUAL E-stranky [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>
- TOMÁNEK, Filip, 2023. Revizoři dnes provedli preventivní akci, pokuty tentokrát nerozdávali. In: Stisk [online]. [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://stisk.online/a/ixpm6/revizori-dnes-provedli-preventivni-akci-pokuty-tentokrat->

nerozdavali?fbclid=IwAR3I9EbPGDcRuirE4t1JsN87qV8zZvITvolDEFfZ40-
Ci6LzzgACyDkbY20

TOP 10 REASONS CRM FAILS AND HOW TO SUCCESSFULLY IMPLEMENT, 2024. In:
Evolved Metrics [online]. [cit. 2024-01-15]. Dostupné z: <https://evolvedmetrics.com/top-10-reasons-crm-fails-and-how-to-successfully-implement/#:~:text=A%20lack%20of%20preparation%20is,not%20simply%20a%20software%20application>

VEBER, Jaromír, 2002. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Manažer. Praha: Grada. ISBN 80-247-0194-4.

WOLNIAK, Radosław a SKOTNICKA-ZASADZIEN, Bozena, 2012. The concept study of Servqual method's Gap. Quality & Quantity – QUAL QUANT. 10.1007/s11135-011-9434-0.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Základní informace o vybraném dopravním podniku	27
Tabulka 2 Procentuální zastoupení oprávněných stížností.....	33
Tabulka 3 Hodnocení parametrů MHD	45
Tabulka 4 Cenové zhodnocení modernizace	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Znázornění kroků metody PDCA	11
Obrázek 2 Cyklus kvality služeb	13
Obrázek 3 Grafické znázornění metody SERVQUAL.....	20
Obrázek 4 Vývojový diagram řešení stížnosti.....	24
Obrázek 5 Počet stížností evidovaných v roce 2022 v zákaznickém centru	32
Obrázek 6 Počet oprávněných a neoprávněných stížností v roce 2022.....	33
Obrázek 7 Počet stížností podaných zákazníky za rok 2022.....	34
Obrázek 8 Počet oprávněných / neoprávněných stížností za rok 2022	35
Obrázek 9 Počet přijatých stížností v roce 2022 podle jejich druhu	35
Obrázek 10 Jízdenkové automaty, které jsou používány DPMP, a.s.	48
Obrázek 11 Jízdenkové automaty od společnosti SEC-COM	49
Obrázek 12 Multifunkční terminál od společnosti Mikroelektronika	50
Obrázek 13 Mobilní automat na výdej jízdenek.....	50
Obrázek 14 Mapa jízdenkových automatů provozovaných DPMP a.s.	54

SEZNAM ZKRATEK

B2C	Business to Customer
CRM	Customer Relationship Management
DPMP	Dopravní podnik města Pardubic
MHD	Městská hromadná doprava
SMK	System managementu kvality