



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# VYUŽITÍ NÁSTROJŮ INTERNÍHO MARKETINGU PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

THE UTILIZATION OF INTERNAL MARKETING FOR INCREASING EMPLOYEE SATISFACTION

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Urbánková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2017

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Simona Urbánková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Využití nástrojů interního marketingu pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě provedených marketingových analýz navrhnout opatření pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

#### Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. Marketing očima světových marketing manažerů: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.

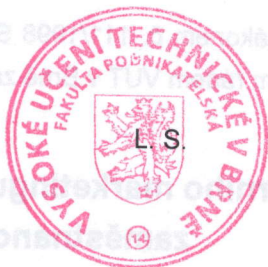
VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku uplatnění interního marketingu v podnikové praxi konkrétní společnosti, a to v oblasti zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Důležitým prvkem je analýza současného stavu firemního prostředí a výzkum spokojenosti zaměstnanců, který je klíčovým východiskem. Součástí práce jsou návrhy.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis focuses on the use of internal marketing in the corporate practice of particular companies in the area of increasing the satisfaction of employees. An important element is the analysis of the current state of the corporate environment and employee satisfaction research, which is a key starting point. Part of the thesis is the proposals.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení lidských zdrojů, motivace, marketing, interní marketing, marketingový přístup, spokojenost zaměstnanců, firemní kultura

## **KEYWORDS**

Human resource management, motivation, marketing, internal marketing, marketing concept, satisfaction of staff, corporate culture

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

URBÁNKOVÁ, S. *Využití nástrojů interního marketingu pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 115 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce. Velké poděkování také patří mé rodině za podporu při studiu.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	15
1.1 Marketing .....	15
1.1.1 Definice marketingu .....	15
1.1.2 Marketing služeb.....	15
1.2 Marketingové prostředí .....	17
1.2.1 Makroprostředí.....	17
1.2.2 Mikroprostředí .....	18
1.3 Analýza prostředí .....	18
1.3.1 Analýza vnějšího prostředí .....	18
1.3.2 Analýza vnitřního prostředí .....	19
1.3.3 Marketingový mix 5P .....	20
1.4 Role marketingu ve firemní činnosti.....	20
1.4.1 Interní marketing.....	20
1.4.2 Interní komunikace (interní PR) .....	21
1.4.3 Spokojenost a nespokojenost pracovníků .....	23
1.5 Řízení lidských zdrojů.....	23
1.5.1 Zaměstnanecké požitky a služby zaměstnancům.....	24
1.5.2 Pracovní vztahy.....	24
1.5.3 Důsledky členství ve skupině .....	24
1.6 Motivace.....	25
1.6.1 Podstata motivace .....	25
1.6.2 Literární rešerše .....	25
1.6.3 Tvorba motivačního programu .....	27

1.6.4	Teorie motivace .....	28
1.6.5	Strategie motivace.....	30
1.6.6	Zlepšování výkonnosti pracovníků .....	31
1.6.7	Motivační nástroje .....	33
1.7	Proces marketingového výzkumu .....	35
1.7.1	Dotazník.....	36
1.7.2	SWOT analýza.....	36
1.8	Shrnutí teoretické části .....	37
2	<b>PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>38</b>
2.1	Charakteristika a historie společnosti.....	38
2.1.1	Organizační struktura.....	39
2.1.2	Jednotlivá střediska a útvary.....	41
2.2	Analýza vnějšího prostředí.....	45
2.2.1	SLEPT analýza .....	45
2.2.2	Porterova analýza.....	47
2.3	Analýza vnitřního prostředí.....	50
2.3.1	McKinseyho analýza 7S .....	50
2.3.2	Marketingový mix – 5P .....	52
2.4	Dotazníkové šetření.....	53
2.4.1	Stanovení výzkumných metod.....	53
2.4.2	Skladba dotazníku.....	55
2.4.3	Personální údaje respondentů .....	55
2.4.4	Spokojenost s prací .....	56
2.4.5	Komunikace a sdílení informací .....	56
2.4.6	Interpersonální vztahy na pracovišti .....	57
2.4.7	Profesní rozvoj a kariérní růst.....	57

2.4.8	Odměňování a hodnocení/motivace.....	58
2.4.9	Vztah k organizaci .....	59
2.4.10	Výsledky dotazníkového šetření.....	59
2.4.11	Shrnutí dotazníkového šetření .....	66
2.4.12	Shrnutí analýz .....	67
2.5	SWOT analýza .....	68
2.5.1	Shrnutí SWOT analýzy .....	74
2.6	Shrnutí analytické části .....	74
3	VLASTNÍ NÁVRHY .....	76
3.1	Vlastní návrhy .....	76
3.2	Navýšení mezd .....	76
3.2.1	Výpočet navýšení.....	78
3.2.2	Rizika spojená s navýšením mezd .....	79
3.2.3	Postup při výpočtu .....	80
3.2.4	Výsledek po navýšení .....	83
3.2.5	Shrnutí návrhu zvýšení mezd.....	86
3.3	System benefitů.....	87
3.3.1	Současná situace .....	88
3.3.2	Současné benefity .....	88
3.3.3	Nové benefity.....	92
3.3.4	Shrnutí návrhu nových benefitů.....	94
3.4	Modernizace prostor.....	95
3.4.1	Modernizace hlavní budovy.....	99
3.4.2	Výsledek rekonstrukce hlavní budovy.....	103
3.4.3	Vyhodnocení návrhu modernizace prostor .....	104
3.5	Shrnutí návrhové části.....	105

ZÁVĚR .....	109
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	110
SEZNAM TABULEK .....	113
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	114
SEZNAM PŘÍLOH.....	115

## ÚVOD

Při výběru tématu diplomové práce jsem se zaměřila na oblast, která mě oslovuje a ve které mohu využít svého citu pro marketing. Dlouhodobě spolupracuji se společností BORS Břeclav a.s. Několik let zde pomáhám jako brigádník a za tuto dobu jsem již vystřídala několik pozic, napříč téměř všemi činnostmi podniku.

Vždy jsem měla blízko k marketingu a spolupráce s tímto oddělením mě pokaždé velice bavila. Jako téma jsem si tedy zvolila: „VYUŽITÍ NÁSTROJŮ INTERNÍHO MARKETINGU PRO ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ.“ Při výběru jsem své kroky konzultovala s pracovníkem marketingu. Podnik se nacházel v období, kdy mu skončila dlouhodobá spolupráce s externí firmou, která pravidelně hodnotila spokojenost zaměstnanců. Chtěla jsem tedy provést tento výzkum v rámci mé diplomové práce a použít ho jako jeden z nástrojů k analýze spokojenosti zaměstnanců.

Marketing je samostatné oddělení a u jeho výsledků se nedá vždy počítat s návratností. Chtěla jsem zaujmout nezávislý pohled a využít mých nápadů ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Mé návrhy budou vytvářeny tak, abych do svého řešení zahrнула nejlépe všechny pracovníky.

Všechny mé návrhy jsou vytvářeny s ohledem na dokonalou znalost prostředí podniku, pro které jsou tyto návrhy postaveny. Vše je velmi specifické a odpovídá postavení společnosti na trhu. Vzala jsem v úvahu jedinečnost společnosti, a to vzhledem k velkému množství činností. Veškerý můj postup byl konzultován s mnoha zaměstnanci, kteří mi návrhy schválili a některé části jsou již předmětem jednání návrhů zlepšení pro následující rok.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Cílem diplomové práce je pomocí nástrojů interního marketingu navrhnout změny, které pomohou zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Tyto návrhy budou podrobně popsány v následujících kapitolách.

### **Vymezení problému práce**

Zkoumaná společnost působí na trhu od roku 1949. Avšak od té doby se řada věcí změnila. Bývalý státní podnik ČSAD Břeclav prošel kupónovou privatizací a dnes je plně v soukromém vlastnictví. S touto změnou přišla i změna názvu na BORS Břeclav a.s.

Dříve se společnost soustředila pouze na autobusovou dopravu. Nyní se mezi činnosti společnosti řadí také provoz kamionové dopravy a spedice, již zmíněná autobusová doprava, opravárenské středisko, autoškola, celní služby, prodej a servis vozů Renault, čerpací stanice a provoz dostihové stáje.

Pro společnost, která se zabývá poskytováním služeb v tolika oblastech, je důležité, aby její zaměstnanci byli spokojení a loajální. Proto se ve své práci zaměřím na tuto problematiku. Aby společnost mohla fungovat na nejvyšší úrovni a být lepší než konkurence, musí oblast řízení lidských zdrojů úzce spolupracovat na svých cílech s marketingovým oddělením. Využiji všech nástrojů, které marketing nabízí, a pomocí těchto poznatků navrhnu změny, které pomohou společnosti zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců.

Problémem tedy je, že v současné podobě jsou oblasti řízení lidských zdrojů a marketingu odděleny a nespolupracují spolu na vzájemných cílech.

### **Cíle práce**

Hlavním cílem práce je pomocí nástrojů interního marketingu navrhnout změny, které pomohou zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

Mezi vedlejší cíle práce patří analýza spokojenosti zaměstnanců. Dalším kritériem je analyzovat prostředí společnosti a nabízených benefitů. Provedu tedy dotazníkové šetření

u současných zaměstnanců za účelem získání informací potřebných k navržení správného postupu při navrhování změn.

## **Metody zpracování**

V práci použiji metody a analýzy, které odpovídají prostředí, ve kterém společnost působí a ve kterém se její zaměstnanci pohybují.

Mezi metody zpracování mé práce patří analýza vnějšího prostředí pomocí SLEPT a Porterovy analýzy. Soustředuji se na všechny vnější vlivy, které působí na zaměstnance a také na možnosti firmy. Další krokem je analýza vnitřního prostředí pomocí analýzy 7S a marketingového mixu, oblasti People. Analyzuji prvky, kterými může podnik ovlivnit působení na své pracovníky. Do další důležité části patří dotazníkové šetření, které je zaměřeno na zjištění současné spokojenosti zaměstnanců. Zde popisuji také stávající situaci na trhu práce a všechny faktory, které ovlivňují zaměstnance společnosti. Všechny tyto faktory budou následně shrnuty ve SWOT analýze. V metodách zohledňuji situaci, která je na trhu v danou chvíli a své postupy konzultuji se zástupci společnosti. Na základě provedených analýz budou vytvořeny návrhy, které mají za cíl zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Marketing

### 1.1.1 Definice marketingu

Dnešní marketing již nelze chápat jako schopnost něco prodat. Nabírá nového významu a tím je uspokojování potřeb zákazníka. Marketing představuje domácí úkol, který vypracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat. Podle Petra Druckera je cílem marketingu znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala (15).

### 1.1.2 Marketing služeb

Na rozdíl od hmotných produktů, u kterých hrají roli ke koupi různé aspekty, u nehmotných produktů jde často především o první dojem (3).

Služby zajišťují uspokojování potřeb prostřednictvím poskytování požitků, informací nebo příjemného pocitu. Mají mnoho podob, od služeb týkajících se přímo nás samotných, jako je masáž či kadeřník, či služeb týkajících se našich osobních věcí – oprava TV, oprava aut a jiné. Ať už se jedná o jakýkoliv typ, všechny sdílejí čtyři vlastnosti:

- nehmotnost,
- okamžitou spotřebu,
- neoddělitelnost,
- variabilitu (3).

**Nehmotnost služby** je vlastnost, díky které nemůžeme službu vnímat zrakem, hmatem či čichem. Na rozdíl od hmotných produktů nemůžeme se službami dopředu nakládat, dokud si je nezakoupíme. Již z tohoto hlediska se z pohledu spotřebitele nehmotné služby těžko hodnotí. Zákazník si kupuje něco, na co si nemůže sáhnout, hledá nějaké známky kvality a poskytovatelé služeb musí zajistit, aby tyto známky byly spotřebitelům

snadno k dispozici. Z tohoto důvodu se firmy snaží překonat problém s nemateriální povahou služeb právě produkty materiálního charakteru. Těmito vodítky může být vzhled zařízení, vnitřní design, logo, vizitky, vzhled zaměstnanců, reklama, podoba internetových stránek atd. (3).

**Okamžitá spotřeba** služby znamená, že ji nelze skladovat pro pozdější prodej nebo spotřebu, buď bude nabídka využita ihned, nebo bude provždy ztracena. Poskytovatelé se snaží vyhnout těmto problémům pomocí marketingového mixu, který má povzbudit zájem o dané služby. Jednou z možností je snížení cen za účelem zvýšení poptávky (3).

**Variabilita** služeb je vlastnost, díky které se může jedna a ta samá služba vykonaná stejným zaměstnancem pro stejného zákazníka pokaždé lišit. Služby je obtížné standardizovat. Rozdíly v kvalitě služeb právě odkazují k proměnlivosti toho, jak jsou vykonávány. Ve skutečnosti po standardizaci služeb nikdo nestojí. Většinou chceme od poskytovatele něco víc, co ostatní nemají. Jedním z řešení problému proměnlivosti je zavedení manažerského přístupu TQM (total quality management), který se snaží o začlenění všech zaměstnanců do nepřetržitého procesu zlepšování kvality podniku (3).

**Neoddělitelnost** znamená, že je nemožné oddělit produkci služby od její spotřeby. Služba se může uskutečnit pouze v momentě, kdy ji její poskytovatel převede na zákazníka. Ve snaze omezit negativní důsledky způsobené špatnou zkušeností s doručení služby a ve snaze ušetřit náklady za pracovní síly zkoušejí některé firmy omezit osobní kontakt. Příkladem mohou být samoobslužné čerpací stanice nebo peněžní bankomaty (3).

Služby jsou úzce spojeny s osobami firemních zaměstnanců, kteří zajišťují jejich doručení, může být kvalita služby pouze taková, jako je kvalita nejhoršího zaměstnance. Zaměstnanec reprezentuje firmu, jeho jednání, slovní projev, fyzický vzhled, ohleduplnost a profesionalita odrážejí – v pozitivním i negativním smyslu – úroveň celé organizace. Je tedy důležité, aby byl zaměstnanec motivován a sám věřil tomu, co nabízí. Pokud není zkušenost se službou pozitivní, může mít nepříjemné důsledky. Zákazníci porovnávají svou současnou zkušenost s nějakou hrubou představou nebo očekáváním.

Právě proto je poskytování kvalitních služeb velmi složité. Proto je třeba, aby prodávající dobře identifikovali očekávání zákazníků a poté tvrdě pracovali na tom, aby je překonali. Naplňování či překonávání očekávání není samozřejmě pokaždé tak jednoduché. Mohou být ovlivněna nejrůznějšími historkami, které si lidé vyslechnou od svých přátel a příbuzných (3).

## 1.2 Marketingové prostředí

V rámci marketingového plánování je třeba správně porozumět prostředí, ve kterém bude určitá analýza probíhat.

### 1.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí je množství vlivů, které je třeba důkladně monitorovat a systematicky analyzovat. Smyslem analýz je zjišťovat aktuální trendy, ke kterým dochází a z nichž můžeme usuzovat budoucí vývoj. V rámci analýzy prvků makroprostředí jde zejména o (2):

- rozpoznání všech prvků ovlivňujících podnikání na určitém trhu,
- zhodnocení a výběr významných aspektů
- odhad jejich tendencí a trendů.

Při analýze makroprostředí začínáme globální analýzou, kde rozebíráme menší prostor, např. národní trh a teprve nakonec se zaměříme na síly, které bezprostředně ovlivňují dění v rámci vybraného regionu. Vlivy makroprostředí lze tedy členit do šesti hlavních oblastí: demografické, ekonomické, legislativní, přírodní, inovační, sociálně-kulturní prostředí. Jsou to tedy faktory, které firmu ovlivňují přímo i nepřímo zvenčí. Podnik na ně nemá žádný vliv, proto se jim také často říká jako determinující (2).

**Demografické** – rozhodující pro vytváření jednotlivých trhů, struktury, velikosti a rozmístění. Sleduje se velikost populace, její rozmístění, hustota obyvatel, věk atd.

**Ekonomické** – vlivy ovlivňující kupní sílu a nákupní zvyky lidí

**Přírodní** – patří sem přírodní zdroje, které vstupují do výrobních procesů

**Technologické** – inovace, vstup nových produktů a příležitostí. Firmy se snaží vynakládat finanční prostředky do vývoje a výzkumu.

**Politické** – změna vlády, zákonů, nastavení norem a jiné

**Kulturní** – faktory, které ovlivňují chování potenciačních zákazníků (15).

### **1.2.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí tvoří zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, veřejnost, marketingoví zprostředkovatelé a konkurence. Zároveň je tvořeno ze způsobu práce a zařízení, které působí na chod organizace. Jsou to tedy kontrolované prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti. Vnitřní silnou, ale zároveň i slabou stránkou firmy mohou být technologie, výrobní zařízení, finanční gramotnost, vztahy s dodavateli, pověst a jiné. Vnitřní silné a slabé stránky jsou často otázkou lidského kapitálu. Jaké jsou jejich dovednosti? Mají potenciál se rozvíjet? Jsou k firmě loajální (3)?

## **1.3 Analýza prostředí**

Při plánování a následném výběru marketingové koncepce je nutné vytvořit analýzu prostředí a posoudit důležité faktory, které ovlivňují chod společnosti. Sledují se tyto faktory: pravděpodobný vývoj prostředí, analýza a rozdělení trhu, všechny výzkumné subjekty, vlastní interní zdroje, silné a slabé stránky společnosti (17).

### **1.3.1 Analýza vnějšího prostředí**

Při analýze vnějšího prostředí se využívá analýzy SLEPT, která se skládá z několika částí: sociální, právní, ekonomické, politické, technologické (16).

Dále pak se používá Porterova analýza, která je zaměřena na několik faktorů, které mohou firmu ovlivnit, a to: vstup nových konkurentů, současnou konkurenci, smluvní síla dodavatele, smluvní síla odběratele a substituty. Tyto analýzy jsem uvedla jen pro ukázkou, ve své práci se zaměřím na mikroprostředí, konkrétně na interní marketing.

Poznání vnějších podmínek prostředí umožňuje správné zhodnocení vlastních sil a nalezení správného bodu k využití vznikajících příležitostí či odvrácení nebo minimalizaci možných hrozeb.

### 1.3.2 Analýza vnitřního prostředí

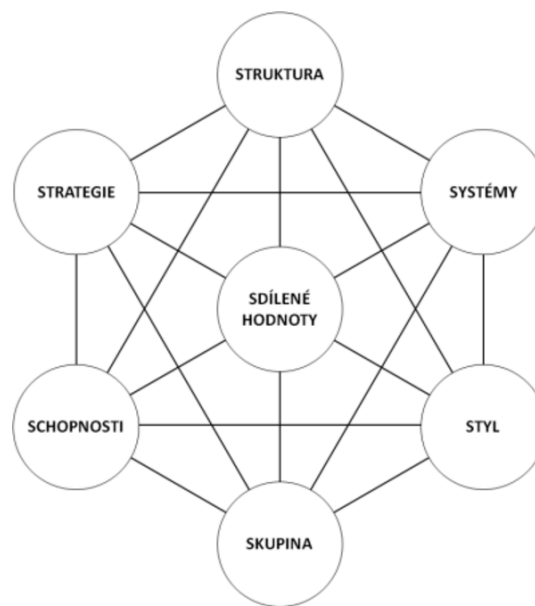
Mezi vnitřní prostředí firmy patří zdroje – lidské, materiálové, finanční, management a zaměstnanci, kultura firmy, organizační struktura, etika (15).

Při analýze vnitřního prostředí je třeba se zaměřit na aktuální stav firmy a snažit se o rozpoznání vývoje a trendů. Cílem je porozumět schopnostem firmy a zhodnotit zdroje společnosti (18).

Jedním ze způsobů vnitřní analýzy je metoda 7S.

#### McKinsey 7S

McKinsey 7S je analytická technika používaná pro hodnocení kritických faktorů organizace. Tento model patří do skupiny strategických modelů řízení vývoje společnosti. Model lze použít na všechny druhy podniků.



Obrázek 1: McKinsey model 7S (8)

Model se opírá o sedm bodů, které lze rozdělit do dvou hlavních skupin (19):

- Skupina tzv. „měkkých S“ :
  - Styl – přístup vedení k řízení a řešení problémů
  - Spolupracovníci – spolupráce, motivace a postoj zaměstnanců
  - Schopnosti – znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků

- Sdílené hodnoty – vize a principy respektované všemi osobami v organizaci
- Skupina tvz. „**tvrdých S**“:
  - Strategie – definice cílů společnosti a způsoby jejich dosahování
  - Struktura – organizační uspořádání, vztahy nadřízených a podřízených
  - Systémy – metody, postupy, informační systémy

Všechny body se vzájemně prolínají, proto jakákoliv změna je již do zaběhnutého systému fungování společnosti velmi složitá.

### 1.3.3 Marketingový mix 5P

Marketingový mix představuje a popisuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu, nebo službě. Tyto kroky se rozdělují do čtyř oblastí:

- 1) Product – označuje nejen službu, ale také sortiment, kvalitu, design, image, značku a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt/služba uspokojí jeho očekávání.
- 2) Prize (cena) – hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení.
- 3) Place (místo) – uvádí, kde a jak se bude produkt (služba) prodávat, a to včetně distribučních cest, dostupnosti, zásobování a dopravy.
- 4) Promotion (propagace) – uvádí, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí.
- 5) People (lidé) – spojení mezi poskytovatelem a zákazníkem (28).

V mé práci budu pracovat hlavně s oblastí People.

## 1.4 Role marketingu ve firemní činnosti

Zaměstnanci tvoří jednu z nejdůležitějších složek organizace. Trend firem je zajistit zaměstnancům co nejpříjemnější prostředí, které vede pracovníky k vyšší produktivitě.

### 1.4.1 Interní marketing

Cílem interního marketingu je udržet si co nejlepší zaměstnance a motivovat je co k nejlepším výkonům. Nejde tedy jen o komunikaci s pracovníky, ale o metody řízení

lidských zdrojů. Organizace poskytující služby používají většinou následující metody interního marketingu (5):

- Poslání a vize organizace musí být jasně sděleny zaměstnancům. Ať už se jedná o sdělení prostřednictvím vyššího managementu nebo pomocí jiných sdělovacích prostředků – časopisy, noviny, firemní stránky anebo brožury. Zveřejňování zpráv o činnosti všech útvarů vzbuzuje u zaměstnanců důvěru.
- Externí reklama může vzbuzovat pocit důvěry zaměstnanců na pracovišti. Samozřejmě využití marketingové komunikace by nemělo na pracovníky působit nepříjemným dojmem.
- Pocit sounáležitosti s organizací může vyvolat v některých firmách stejný „dresscode“. Společnost se tak může vyhnout závisti či zbytečným nepokojům mezi pracovníky.

Správná komunikace se zaměstnanci zvyšuje jejich efektivitu práce, loajalitu, motivaci a celkovou spokojenost. Mnohé interní problémy jsou způsobené právě špatnou komunikací, nebo nevhodným chováním pracovníků, neplněním úkolu apod. Tyto problémy lze řešit pomocí interní komunikace.

#### **1.4.2 Interní komunikace (interní PR)**

Pojem interní komunikace označován jako interní PR, patří do Public Relations. Je to komunikace s vnitřní veřejností, což jsou právě zaměstnanci (10).

Proces interní komunikace lze rozdělit do tří kroků:

- **Výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců** – realizace výzkumu v organizaci. Zjistí se postoj pracovníků ke společnosti, pracovní náplni a výkonnosti.
- **Strategie řízení interní komunikace** – na základě zjištěných informací se připraví strategie pro zlepšení komunikace ve společnosti. Návrh je pak předložen na základě potřeb pracovníků firmy.
- **Realizace plánu na zefektivnění interní komunikace** (10).

Mezi hlavní cíle interní komunikace patří: změna postojů zaměstnanců firmy, vytváření pozitivních vztahů pracovníků k firmě a k tomu, co podnik dělá, ztotožnění se s cíli firmy,

vytvoření loajality a důvěry, motivace a informovanost. Správně fungující interní PR se projevuje celkovou spokojeností pracovníků s jejich podnikem. Zaměstnanci jsou hrdí, loajální a šíří dobré jméno podniku. Interní komunikace je tahounem celé firmy. Je základem motivace a cestou k tomu, aby všichni věděli, co mají dělat a proč (10).

Zaměstnanci jsou pro fungování firmy nejdůležitějším a současně nejhůře ovlivnitelným faktorem. To vychází právě z lidské osobnosti, odlišnosti a ze schopnosti samostatného myšlení. Nelze kontrolovat a řídit lidské myšlení. Je nutné pracovníky motivovat k plnění firemních cílů. Dobrý manažer si uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro firmu stejně důležití jako její zákazníci. Ale jen zlomek manažerů se takto chová. Fungující komunikace uvnitř firmy je znakem vyspělosti její vnitřní kultury. Jedním z důležitých pojítek může být team-building. Právě týmová práce zaměstnanců, šetří čas i náklady. Je třeba mít na paměti, že zaměstnanci jsou motorem firmy (10).

V oblasti marketingu služeb máme dvě úrovně předávání informací. První z nich mluví o vztazích zaměstnanců pracujících v různých funkčních oblastech organizace, mají tedy kvazi-obchodní charakter. Příkladem může být personální oddělení poskytující své služby účetnímu oddělení, které naopak pro personální oddělení realizuje výplaty mezd. Každý z těchto útvarů organizace obchoduje s jiným útvarem, jako by se jednalo o externí zákazníky. Druhým příkladem jsou všichni zaměstnanci, kteří musí svou práci uskutečnit nařízením organizace a její strategií. Proto je nezbytné předávat pokyny, všem zaměstnancům stejně (5).

Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele je hlavním důvodem k zařazení prvku „lidé“ do marketingového mixu. Ne všichni pracovníci mají při poskytování služby stejný úkol. Nejdůležitější jsou kontaktní zaměstnanci. Je důležité je správně vybírat, vzdělávat, vést a motivovat. Využití lze najít právě u interního marketingu, který spočívá v uplatňování marketingových metod mezi jednotlivými odděleními firmy a dále ve sdělení vize zaměstnanců (5).

### 1.4.3 Spokojenost a nespokojenost pracovníků

V pracovním prostředí dochází k motivaci či demotivaci pracovníka. Cílem efektivního kvalitního managementu je spokojený zaměstnanec. Proto je motivace jednou z nejdůležitějších činností, která vede k získání maximálních výsledků práce. Zdrojem motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály. Motivace jedince je spjatá s motivy a potřebami, jako je např. vysoká potřeba výkonu, samostatnost, schopnost překonání obtíží, vysoká potřeba sociálních vztahů a potřeba moci. Motivace organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu směrem k vytyčenému cíli (6).

## 1.5 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako strategický a důmyslný přístup k řízení nejcennější složky, kterou organizace mají – lidí. Právě oni přispívají individuálně i kolektivně k dosažení cílů podniku. Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří:

- snaha o dosažení strategických cílů organizace vytvořením strategických zdrojů v souladu se strategií podniku,
- přispívat k rozvíjení kultury se snahou dosahovat vysokého výkonu,
- získat pro organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat etický přístup k řízení lidí (1).

Plánování lidských zdrojů je proces shromažďování a využívání informací, podle kterých rozhodujeme o vynakládání zdrojů při personálních úlohách. Proces plánování je možné rozdělit do čtyř bodů:

- Kde jsme nyní – hodnocení vnějších a vnitřních podmínek organizace a podmínek zaměstnanců.
- Kam se chceme dostat – stanovení cílů v personální oblasti, důraz na zachování podnikové kultury.
- Jak se dostaneme odsud tam – výběr příslušných činností a vynaložení zdrojů
- Jak se nám to podařilo to, kde jsme nyní – hodnocení výsledků posouzením nových podmínek ve vztahu k původním cílům (1).

### **1.5.1 Zaměstnanecké požitky a služby zaměstnancům**

Požitky a služby zaměstnancům jsou jednou z forem dodatečného odměňování. Jsou odměnami nad rámec mzdy, nebo platu a to v peněžní i nepeněžní formě. Požitky mají finanční podobu a mezi služby počítáme například nabízené programy, zařízení a činnosti, které jsou pro zaměstnance užitečné a museli by za ně jinak platit. Patří mezi ně například parkoviště, tělocvičny, bydlení a doprava. Pro tyto nadstandardní požitky a služby se většinou používá termín benefit (21).

### **1.5.2 Pracovní vztahy**

V mnoha firmách a oborech si zaměstnanci pro svou organizaci volí formu odborů. Toto právo jim poskytuje zákon, a to i na mezinárodní úrovni. Většinou se tak koná za účelem zlepšení mezd, pracovní doby, zaměstnaneckých výhod, pracovních podmínek a manažerských postupů při jednání s pracovníky. Pokud by odbory neexistovaly, mohli by vlastníci podniku rozhodovat o všem sami - o podmínkách, o způsobu hodnocení a odměňování. Odbory se také snaží vylepšit pozici všech zaměstnanců na základě kolektivního vyjednávání, jsou tedy považovány za právoplatné představitele všech zaměstnanců (21).

### **1.5.3 Důsledky členství ve skupině**

Členství ve skupině, jako jsou například výše zmíněné odbory, mohou mít své následky. Psychologové a manažeři usilují o pochopení příčin spokojenosti členů a rozhodování ve skupinách. Důležité je, jak člen pohlíží na možnosti podílet se na rozhodování ve skupině. Uspokojení svých potřeb každý člen hodnotí jinak. Například aktivní účastníci se ukazují jako spokojenější, a ti co vyhodnocují svou možnost zúčastnit se jako malou, jsou zároveň nejméně spokojení (21).

Mnoho studií dokazuje, že důležitým faktorem spokojenosti každého člena je to, jak vnímá postup k dosažení žádoucích cílů. Skupiny, které jsou v dosahování cílů úspěšné, mají převážně spokojené členy, naopak neúspěšné skupiny mají členy převážně nespokojené (21).

## 1.6 Motivace

### 1.6.1 Podstata motivace

Cílem efektivního managementu je motivovaný spolupracovník. Termín motivace je odvozen z latinského slova moveo a vyjadřuje hybné síly chování. Motivace se spojuje s chováním člověka, které vede k dosažení určitých cílů. Umožňuje pochopit, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Motivace vychází z vnitřní osobnosti člověka, ze specifických vědomých i nevědomých pohnutek. Ty člověka posunují určitým směrem. Každý jedinec má potřeby, které se snaží uspokojovat a uspokojování potřeb motivuje. Tak tedy motivace funguje, pokud vystihuje vnitřní potřeby člověka.

Motivace působí ve 3 rovinách:

- Dimenze směru – zaměření, orientace činností člověka – chci to a to, toužím po tom a tom, nechci se zabývat tím a tím
- Dimenze intenzity – docela bych chtěl, velmi toužím.
- Dimenze stálosti, vytrvalosti – překonávání vnitřních a vnějších překážek.

Zdrojem motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály. Je tedy zřejmé, že motivace je založena na osobnostních rysech jedince (6).

### 1.6.2 Literární rešerše

Spokojenost zaměstnanců je v dnešní době jedním z nejdůležitějších cílů firem. Časopis Applied ergonomics pojednává o bezpečném prostředí zaměstnanců. Tato studie testuje model, který se snaží porozumět klimatu v pracovním prostředí. Používá sociální teorie jako řídicí rámec. Aktuální studie hodnotila, jak klima vnímají zaměstnanci na různých pozicích a také tzv. osamělé pracovníky. Zkoumá vztahy mezi klimatickým vnímáním bezpečnosti zaměstnanců, spokojenosti zaměstnanců a angažovanosti. Podle sociálního rámce zkoumá vnímání zaměstnanců organizační podpory a příznivé zacházení se zaměstnanci, které vede ke kladné reakci na organizaci. Konkrétně pozitivní klima může sloužit jako organizační investice do bezpečnosti práce, čímž dokazuje, do jaké míry si organizace cení bezpečnosti zaměstnanců. Čím více zaměstnanci vnímají tuto formu podpory, tím větší je pravděpodobnost, že společnost bude cítit povinnost oplatit jim to tím, že zabezpečí pracovní prostředí a nastaví pozitivní postoj k chování na jednotlivých pracovištích (12).

Další studie řeší vztahy na pracovišti a uspokojení z nich. Jedná se o zaměstnaneckou spokojenost vyšetřující důležité vztahy, jako je například zaměstnanec-organizace, zaměstnanec-spolupracovník a zaměstnanec-nadřízený. Zatímco předchozí studie se zaměřují na asociace one-to-one, na jejich vztahy a spokojenost s prací, tato studie přispívá do různých směrů výzkumu na spokojenost s prací tím, že studuje účinek všech těchto vztahů současně. Kromě toho zde probíhá výzkum lidských zdrojů, psychologie a vedení. Tato studie tak přispívá k rozšíření rozsahu a využití nových kvantitativních metod srovnáním několika výsledků (13).

Další studie zkoumala důležitost emoční inteligence, a jak manažeři využívají emoční inteligence na zaměstnance z pohledu uspokojení z práce. Emoční inteligence zaměstnanců je pozitivně spojena se spokojeností s prací a výkonem. Emoční inteligence (dále jen EI) manažera má vyšší pozitivní závislost na všechny typy pracovníků, a to jak ty s nízkou, tak vysokou emoční inteligencí. Podobný vzor byl nalezen pro výkon práce. Výsledky této studie ukazují, že zaměstnanci s vyšším EI mají vyšší uspokojení z práce. Ze zjištění vyplývá, že zaměstnanci s vysokou EI jsou více zbláhli v identifikaci a regulaci svých emocí. Schopnost porozumět vlastním emocím by mohlo znamenat, že zaměstnanci s vysokou EI si více uvědomují faktory, které přispívají k jejich zkušenostem z pozitivních i negativních emocí (14).

Všechny tyto studie vedou k jednoznačnému tvrzení. Spokojený zaměstnanec přinese společnosti přidanou hodnotu. Je třeba podřízeným naslouchat a snažit se dojít ke kompromisu z obou stran. V mnoha případech již plat není prvořadým kritériem pracovníků. Je to právě klidné a přátelské prostředí, které začíná být žádoucí. Společnost, ve které budu provádět výzkum, je úspěšnou ve svém oboru i dle právě již prováděných výzkumů zaměřených na zákazníky. Právě spokojenost zákazníků je ovlivněná i spokojeností zaměstnanců. Jsou to dvě složky, které se nevyklučují a jsou na sebe vázané.

### **1.6.3 Tvorba motivačního programu**

Motivační program lze rozdělit do několika etap.

#### **První etapa: Analýza motivační struktury zaměstnanců**

Nejprve zjistíme názory, představy a očekávání pracovníků v souvislosti se zkoumaným jevem (výkonnost, spokojenost s prací ve firmě, ochota ke stabilizaci atd.) Posléze následuje zjištění hodnotové struktury orientace pracovníků a jejich potřeb. Očekávaný výsledek je potvrzení klíčových motivačních priorit a vyloučení těch nevýznamných. Analýzu provedeme pomocí dotazníkového šetření (např. sociologický dotazník, zaměřený na postoje k motivaci a stabilizaci), statistické vyhodnocení spolu s kvalitativní analýzou a řízený rozhovor (11).

#### **Druhá etapa: Formulace cílů motivačního programu**

Cíle se určují na základě provedené analýzy z první etapy.

**Třetí etapa: vytvoření modelu objektu**, tj. stabilizace pracovníků a jejich požadavků na motivaci.

Model obsahuje stabilizační faktory, které je žádoucí zajistit s cílem ovlivnit pracovní motivace zaměstnanců. Následuje porovnání modelu s realitou. Ke zlepšení budoucího vývoje se doporučuje provádět pravidelně (čtyřikrát ročně) rozbory fluktuace a jejich závěry vyhodnocovat pro upřesnění informací. Na základě získaných informací se zaměřit na odhad budoucího vývoje: spokojenost pracovníků, podmínek ovlivňující motivaci k pracovní výkonnosti, soulad zájmů pracovníků a podniku.

Z výsledků analýz a odhadů budoucího vývoje zkoumaných tendencí musí vyplynout plán činností a opatření v personální oblasti:

- optimalizace skladby pracovních kolektivů podle požadovaných hledisek, např. zkušenosti, kvalifikace, věk atd,
- navrhování systému odměn z hlediska kvality pracovního výkonu a splnění stanovených úkolů a povinností,
- hodnocení prováděných a připravovaných změn v podniku (11).

#### **Čtvrtá etapa: Realizace programu**

Realizace programu motivace obsahuje metody, díky kterým u vybraných pracovníků dochází k hodnocení jejich výkonu a dochází ke stanovení zásad odměňování v závislosti na kvalitě práce a údržbě zařízení. Další způsob realizace je ovlivňování motivace podpůrnými prostředky, jako je sociální péče, výhody, péče o specifické skupiny zaměstnanců. Poslední částí je stanovení osob odpovědných za realizaci programu a jeho časový plán. Motivační program nemůže být univerzální. Vždy jde o konkrétní specifický projekt (11).

#### **1.6.4 Teorie motivace**

Procesní teorie popisuje kognitivní procesy a rozhodnutí, které pomáhají předvídat následné chování. Tyto teorie zahrnují spravedlnost a délku. Vzhledem k tomu potřebují teorie zobrazit motivaci jako podvědomou a instinktivní. Procesní teorie mohou vybrat určitou alternativu, kterou sledují a vědomě rozhodují o jejím postupu. Podle této teorie je však pravděpodobné, že díky chování pracovníků přichází v úvahu mnoho metod. Tuto metodu poté vybíráme podle její atraktivity, očekávaného výsledku a míry vlastního zapojení do činnosti (20).

Nejpoužívanější teorií v praxi je teorie potřeb A. Maslowa a motivačně hygienická teorie F. Herzberga. Samozřejmě jsou zde i další teorie (9):

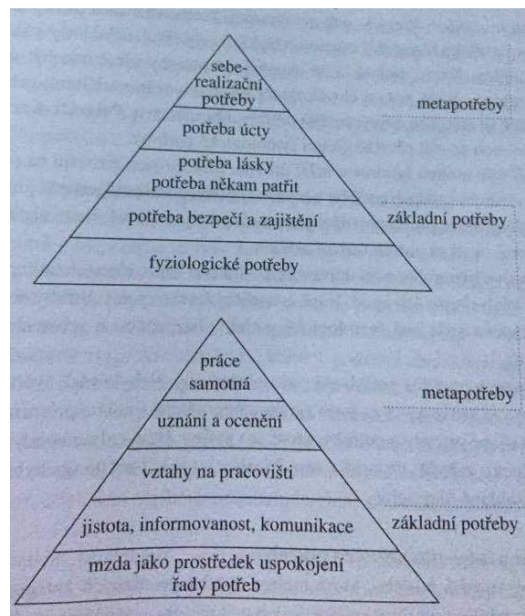
- Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb – je obdobný Maslowovu modelu, zúžený z pěti úrovní potřeb do tří.
- McClellandova motivační teorie úspěchu – vztah mezi pocitem hladu a mírou, do jaké byly myšlenkové pochody ovlivňovány představou jídla. Identifikoval motivy: motiv úspěchu, motiv moci, motivy sdružování, motiv vyvarování se.
- Procesní teorie motivace – vztah mezi dynamickými proměnnými, které ovlivňují motivaci a činností potřebnou k ovlivnění chování a jednání.
- Vroomova teorie očekávání – založena na třech aspektech, kterými jsou valence, prostředky a očekávání.
- Porterův a Lawlerův model očekávání – rozvíjí Vroomovu teorii očekávání, pracuje s celkovou výkoností.
- Motivace znalostních pracovníků a motivační teorie spravedlnosti.

Tabulka 1: Teorie motivace (6)

Maslowova hierarchie potřeb	Herzbergův model motivace
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potřeba seberealizace a uspokojení</li> <li>• Potřeba být vážený</li> <li>• Sociální potřeby</li> <li>• Potřeba bezpečí</li> <li>• Fyziologické potřeby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práce, úspěšnost, zodpovědnost</li> <li>• Postup, uznání, status</li> <li>• Interpersonální</li> <li>• Vedení firmy, bezpečnost zaměstnání</li> <li>• Pracovní podmínky, plat, osobní život</li> </ul>

#### 1.6.4.1 Teorie potřeb

Podle Maslowa, je člověk ochoten vyvíjet aktivitu, aby alespoň zčásti uspokojil určitou potřebu, ve které cítí právě nedostatek. Podle něho má člověk pět základních potřeb, které jsou pro něj důležité, ale míra naléhavosti je pro každého jiná. Záleží na typu práce, mentální úrovni, sociálním postavení a celkové sociální a ekonomické úrovni společnosti. Pro manažera je vždy důležité najít, čím jsou jeho podřízení motivováni, v tomto případě na kterém stupni pyramidy se nacházejí, a tím je motivovat (6).



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (6)

#### **1.6.4.2 Motivačně-hygienická teorie**

Této teorii se také říká dvoufaktorová analýza, protože zde vstupují na scénu dvě skupiny faktorů – hygienické faktory: uspokojovače a motivátory.

Motivace je proces zaměřený na budoucnost, lidé se cítí motivováni, pokud myslí, že dostanou to, co chtějí nebo se vyhnou tomu, co se jim nelíbí.

Hygienické faktory (dissatisfactory) slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním. Na pozitivní postoj k práci mají nízký vliv, protože samy o sobě nepůsobí na motivaci pracovníků. Pro firmu jsou ale nezbytné, jejich nezajištění vede k nespokojenosti.

Motivátory (satisfactory) jsou považovány za spouštěče motivace jedince k vyšším výkonům a úsilí. Působí až od chvíle, kdy zaměstnanec nemá pocit nespokojenosti. Přání pracovníků se dělí na dvě skupiny. Jedna skupina je zaměřená na rozvoj osobnosti, kvalifikace a rozvoj osobního růstu. Druhá funguje jako základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, kontroly a pracovních postupů. Mezi hygienické faktory patří: mzda, výhodná pracovní doba, sport, rekreace, stravování, pracovní podmínky, bezpečnost práce, styl řízení, podniková kultura, vztahy na pracovišti. K motivátorům můžeme řadit odpovědnost, možnost spolurozhodovat, výkon, uznání, práce samotná a možnost růstu (6).

#### **1.6.5 Strategie motivace**

Strategií motivace je snaha o vytvoření takového pracovního prostředí, které bude rozvíjet a zlepšovat výkon zaměstnanců. V následující tabulce jsou uvedeny faktory, které ovlivňují strategii motivace a vedou k přínosu podniku.

Tabulka 2: Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky (1)

<b>Faktory ovlivňující strategii motivace</b>	<b>Přínos personalistiky</b>
Komplexnost procesu motivace – zjednodušené přístupy např. na teorii potřeb budou pravděpodobně neúspěšné.	Předcházet vytváření a uskutečňování strategií s využitím zjednodušených přístupů nebo bez ohledu na individuální rozdíly.
Lidé jsou motivovanější, pracují-li v prostředí, kde jsou oceňováni za to, čím jsou a co dělají. Tzn. věnovat pozornost základní potřebě uznání.	Podporovat vytváření a uplatňování procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje dohodnout vzájemná očekávání a ocenit dosažené výsledky.
Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, týkající se „kvality pracovního života“, budou mít zřejmě dlouhodobější charakter, jelikož jsou součástí lidí, jejich práce a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.	Prosazovat celkové odměny, které umožní ocenit úspěch s využitím peněžních i nepeněžních odměn. Využívat uznání jako prostředek vnější motivace. Podněcovat vnitřní motivaci prostřednictvím vytváření motivujících pracovních míst.
Některé pracovníky budou peníze motivovat více než jiné. Nelze s jistotou říci, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře.	Předejít uplatňování systému odměňování podle výkonu jako zázračného prostředku, který přes noc změní každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.
Potřeba práce, která lidem poskytne prostředky k dosažení jejich cílů, rozumnou míru autonomie a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření pracovních míst, s ohledem na faktory ovlivňující motivaci k práci a s využitím obohacení práce.

### 1.6.6 Zlepšování výkonnosti pracovníků

V současném konkurenčním prostředí se už nepočítá s tím, že pouze špatná výkonnost potřebuje zlepšení, ale platí filozofie, že i nejlepší výkony se mohou zlepšit. Zaměstnanci jsou vůči svým zaměstnavatelům náročnější než v minulosti. Zajímají se, co se děje a

chtějí být součástí dění. Chtějí se cítit užitečnějšími. V případě, že jsou lidé spokojeni, pak je i jejich výkonnost dobrá. Pokud se tedy budou lidé správně motivovat, budou dosahovat lepších výkonů. Naopak, managementu zabere více času a bude vyžadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které bude tento management řešit, když budou mít zaměstnanci nedostatek motivace (23).

Nedostatek motivace může mít za následek zvýšení:

- absence,
- plýtvání časem – debatování, přestávky, řešení soukromých problémů,
- množství pomluv,
- vzepření se systému,
- odmítání pravidel,

a naopak snížení:

- tempa práce
- ochoty převzít odpovědnost
- úroveň kreativity
- udržení kultury organizace
- péče, a tím snížení kvality práce (23).

Za nejčastější odměnu mnoho lidí považuje peníze. Je to něco, po čem většina lidí touží. Je třeba si uvědomit, že populace je různá a má odlišené potřeby a přání. Některé lidi budou peníze motivovat více, některé méně. Nelze předpovědět, zdali peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Proto zavedení odměňování pracovníků podle výkonu nezajistí přes noc zvýšení motivace a většího výkonu jedince. Peníze jsou mocným prostředkem, jelikož jsou přímo i nepřímo spojeny s uspokojením mnoha potřeb. Vnější odměny ale mohou oslabit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jen pro peníze, mohou považovat své úkoly za nepříjemné a nemusí je plnit tak dobře. Zkrátka za správných okolností mohou peníze vyvolat pozitivní motivaci, nejen proto, že je lidé potřebují a chtějí, ale také proto, že slouží jako vysoce hmatatelná forma uznání. Ale špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat (1).

### **1.6.7 Motivační nástroje**

Abychom mohli využít motivačních teorií, musíme je umět využít v praxi. Vůči každé teorii totiž existuje mnoho dalších teoretických výhrad. Proto je velmi nutné, abychom si uměli určit motivační nástroje, které jsou pro nás instrumentem, který má manažer k dispozici při motivování svých kolegů. Důležité je dbát na efektivitu s cílem dosahování co nejvyšší motivační síly při minimalizování nákladů na motivaci. Pokud to tedy řekneme úplně jednoduše, nejlepší by bylo, aby lidé byly ochotni pracovat zadarmo. To je však v reálném světě nemožné. Je však nutné se odpoutat od představy, že mezi motivací pracovníků a finančními prostředky v podobě platů, zaměstnaneckých výhod, či jiných opatření, které jsou do motivace vkládány, existuje jednoduchá přímá úměra. Tedy, že čím více zaplatím, tím větší nadšení a vyšší pracovní výkon mohu očekávat (22).

Chce-li vedoucí správně motivovat, musí umět vhodně kombinovat všechny motivační nástroje, které má k dispozici, a to s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu zaměstnanců.

Můžeme tedy nástroje rozdělit do tří skupin:

- Ocenění práce
- Podmínky práce
- Práce samotná (22)

#### **1.6.7.1 Ocenění práce**

Nejvíce zjevným důvodem pro vykonávání práce je její výsledek. Například když člověk pracuje sám pro sebe, třeba při vaření je jeho výsledkem jídlo, které může sníst. Motivem pro práci může být tedy hlad, nebo chuť a jeho oceněním je právě jídlo (22).

Naopak je tomu v zaměstnání, kdy motivem k práci je především plat. Ten však nemá pouze peněžní formu, ale skládá se z více složek v různých podobách (základní plat, odměny, prémie, provize, bonusy). Je to jeden z hlavních motivačních nástrojů, kterými vedoucí pracovník disponuje. Jedna teorie naznačuje, že peníze mají především instrumentální hodnotu, protože umožňují, aby si za něj cestou směny pořídil výrobek, nebo služby, o které má zájem (22).

Plat však není jedinou formou ocenění práce. Vedle platu můžeme mít také formu nepeněžní nebo morálního ocenění. Nepeněžní odměny bývají zahrnovány spíše do množiny zaměstnaneckých výhod. Morální ocenění může nabývat řady podob, od oficiálně udělovaných řádů a vyznamenání, až ke zcela neoficiálnímu projevu ocenění práce při bezprostředním kontaktu manažera a zaměstnance (22).

#### **1.6.7.2 Podmínky práce**

Kromě platu, nebo jiných forem ocenění práce, jsou motivací i podmínky, za nichž je práce vykonávána. Tyto podmínky lze rozdělit na materiální a společenské (22).

K materiálním podmínkám se řadí klimatické podmínky, vybavení pracoviště stroji, zařízení, nábytkem apod., včetně jejich prostorového a estetického řešení a dále bezprostřední vybavení pracovníka technikou, kam lze mimo speciální pomůcky a zařízení zařadit např. mobilní telefon, notebook, automobil apod. (22).

Ke společenským podmínkám patří mezilidské vztahy panující v kolektivu, do kterého je zaměstnanec zařazen, mezilidské vztahy v dané organizaci i vztahy vůči osobám mimo organizaci, se kterými je zaměstnanec při práci v kontaktu (22).

Mezi zaměstnanecké výhody, označované též jako benefity, patří služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Dále se jedná o služby spojené s využíváním volného času, služby zaměřené na pomoc v tíživých životních situacích, resp. na jejich předcházení. V neposlední řadě pak jde o služby týkající se rozvoje kvalifikace a finanční služby poskytované zaměstnancům (22).

#### **1.6.7.3 Práce**

Lze konstatovat, že v moderní organizaci klesá význam platu jako motivačního faktoru, zatímco význam pracovních podmínek a práce samotné vykazuje rostoucí trend (22).

Je tedy možné podobným způsobem jako v případě platu a podmínek práce ukázat vztah mezi prací a jednotlivými kategoriemi potřeb. Za jistých okolností se práce stává

významným prostředkem pro uspokojování zejména těch nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která má vysokou společenskou prestiž a zaměstnanci umožňuje, aby sám sobě i svému okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence. Platí pravidlo, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností daného jedince přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama (22).

Velké motivační hodnoty má pro zaměstnance práce, která ho baví, a především pak taková práce, u níž je přesvědčen o její užitečnosti, ba dokonce morální povinnosti ji vykonávat. Odtud pramenní pohnutky k dobrovolné práci vykonávané zdarma (22).

Existuje také tzv. rozšiřování práce, které umožní pracovníkovi, který do této doby dělal neustále to samé například řidič autobusu, změnit částečně svoji práci a obměnit tak každodenní stereotyp. Dochází tedy k částečné rotaci těchto pracovníků. Nebo také obohacování práce, kdy jde o snahu, aby pracovník pocíťoval větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Jde o zvyšování pravomocí, ale také zodpovědnosti (22).

## **1.7 Proces marketingového výzkumu**

Prvním krokem marketingového výzkumu, dále jen MV, je definování cíle výzkumu a určení problému. Důležité je odpovědět na otázku, čeho má být dosaženo. Definování problému je neobtížnějším krokem celého procesu MV. Tato práce většinou zabere více než 50 % celkové doby potřebné ke splnění zadaného úkolu. Cíle nám ukazují, proč je výzkum prováděn.

Další fází procesu MV je rozhodnutí o zdrojích dat. V projektech MV se pracuje se sekundárními a primárními zdroji dat. Sekundární údaje jsou shromažďovány k jinému účelu, než je současný řešený projekt. Mezi sekundární zdroje řadíme různé statické přehledy, katalogy, registry, databáze, výzkumné zprávy aj. Primární data jsou evidována nově, v rámci řešeného výzkumného projektu.

Dalším úkolem je technika sběru dat. Existují tři typy technik – dotazování, pozorování a experimentování. V neposlední řadě rozhodujeme o kontaktní metodě. To znamená, jestli se budeme dotazovat osobně, písemně nebo telefonicky.

Pro vybrání správného způsobu měření je důležité vytvořit správnou konstrukci otázek a škál. Určíme optimální velikost výběrového souboru, na kterém výzkum proběhne. Fáze shromažďování dat v terénu je už realizačním krokem, který musí proběhnout podle jistých pravidel. Dalším krokem je zpracování a analýza dat, která zahrnuje hodnocení a interpretaci výsledků. Posledním krokem je zpracování a předložení závěrečné zprávy zadavatelům výzkumu (26).

### 1.7.1 Dotazník

Dotazník je strukturovaný soubor otázek, který slouží ke zjištění názorů, faktů a postojů respondentů. Dotazníky jsou tvořeny za účelem získání přesných informací a podkladům k rozhovorům. Základem je položit dotazovaným stejné množství otázek. Dalším úkolem dotazníků je zajištění standardního formuláře, kde se zapisují všechny komentáře a stanoviska. Posledním důležitým záměrem dotazníků je, že ulehčují zpracování dat. Odpovědi jsou zaznamenávány ve formulářích a je tedy velmi snadné počítat, kolik se účastnilo respondentů (27).

### 1.7.2 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k rozpoznání současného stavu podniku. Dává dohromady základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit. Tvoří logický pilíř, který vede ke zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení. SWOT analýza je součástí situační analýzy. Podniky ji většinou umísťují na její závěr, protože sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (2).

Tabulka 3: SWOT analýza (7)

SWOT analýza			
Vnitřní prostředí	<b>Silné stránky (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikovaný personál</li> <li>• Znalost obrábění super-slitin</li> <li>• Finanční stabilita</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolehlivost strojů</li> <li>• Stabilita procesu</li> <li>• % neshodovosti</li> <li>• ...</li> </ul>	
	Vnější prostředí	<b>Příležitosti (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nová technologie</li> <li>• Kamerový systém</li> <li>• Nový produkt</li> <li>• ...</li> </ul>	<b>Hrozby (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daňová reforma</li> <li>• Nová služba konkurence</li> <li>• Monopolní dodavatel</li> <li>• ...</li> </ul>

Aby podnik získal konkurenční výhodu, je třeba, aby omezil své slabé stránky a podpořil ty silné. Předpovídal a jistil se proti hrozbám a chopil se příležitostí. Je tedy nezbytné získávat kvalitní informace z vnitřního a vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky se vztahují k interní části firmy. Vyhodnocují se především zdroje a cíle společnosti. Příležitosti a hrozby vyplývají z externího prostředí, které obklopují firmu (4).

## **1.8 Shrnutí teoretické části**

V rámci teoretické části jsem se zaměřila na definování marketingu, kde jsem dále specifikovala podrobněji interní marketing a s tím související řízení a motivaci lidí. Vymezila jsem marketingové prostředí a analýzy, ze kterých budu vycházet posléze v analytické části. Hlavním vodítkem tedy budou výstupy provedených analýz, které následně shrnu SWOT analýzou.

Vzhledem k tomu, že je moje práce tvořena na podnik, poskytující služby, rozvinula jsem tak i vlastnosti těchto nehmotných složek. Další důležitou částí mé práce je definování řízení lidských zdrojů a na to navazující vymezení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Marketing a management spolu úzce souvisejí, a pokud se chci dále v mé práci zaměřit na interní marketing a jejich vazby, je třeba, aby práce obsahovala obojí.

Zpracováním teoretické části byl vytvořen vzor ke zpracování analytické části. Na základě těchto informací bude mým cílem vytvořit co nejpřesnější data.

## 2 PRAKTICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující část bude věnována charakteristice společnosti a provedení jednotlivých kritických analýz. Využiji zde analýzy 7S, Porterovy analýzy, SLEPT, oblasti People z marketingového mixu a na závěr SWOT analýzy. Důležitým mezníkem bude vyhodnocení dotazníkového šetření, ze kterého spolu s dílčími analýzami vytvořím návrhy změn na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

### 2.1 Charakteristika a historie společnosti

Společnost, která bude podrobena výzkumu, se nazývá BORS Břeclav a.s. Její sídlo se nachází v Břeclavi, Bratislavská 26 s provozovny v Hustopečích a Mikulově.



Obrázek 3: Logo společnosti BORS Břeclav a.s. (24)

#### Historie společnosti

Původ sahá až do roku 1949, kdy vyčleněním z autosprávy podniku ČSAD Kyjov vznikl dopravní závod 1004 Hustopeče u Brna. Díky centralizaci vznikl v roce 1960 jeden závod se sídlem v Břeclavi a provozovny v Hustopečích a Mikulově.

V roce 1991 po změně režimu, se podnik ČSAD Břeclav i se svými dvěma provozovnami osamostatnil jako státní podnik. V této době zaměřila společnost své aktivity do rozvoje osobní dopravy, nákladní dopravy, poskytování celních služeb a provozování veřejné čerpací stanice pohonných hmot.

V roce 2001 se vedení společnosti rozhodlo změnit svůj název a odlišit se tak od většiny ostatních podniků provozujících osobní dopravu v České republice. Novým názvem se tedy stal BORS Břeclav a.s., a ke svým aktivitám připojila provoz autosalonu a servisu osobních vozidel značky Renault.

Mnoho otázek tehdy směřovalo k novému názvu společnosti. BORS charakterizuje dynamickou moderní firmu, orientovanou na spokojenost zákazníka. Nejedná se o žádnou

zkratku, ale o jméno jednoho z legendárních rytířů Kulatého stolu anglického krále Artuše. Tato postava symbolizuje dravost, vytrvalost a čestné jednání. Všichni rytíři Kulatého stolu patřili mezi nejlepší muže v zemi, byli udatní a odvážní. Ale jen rytíř Bors a jeho dva kolegové mohli spatřit svatý grál, protože jejich duše neovládala žárlivost, hrabivost a přehnaná ctižádost (24).

### **2.1.1 Organizační struktura**

Společnost je tvořena několika útvary a divizemi, které se dále dělí na jednotlivá střediska. Všechny mají stanoveny svůj cíl a strategii, kterou se řídí.

Podnik je rozdělena na devět divizí a ty se dále dělí na dvacet středisek.

#### **Útvary a divize:**

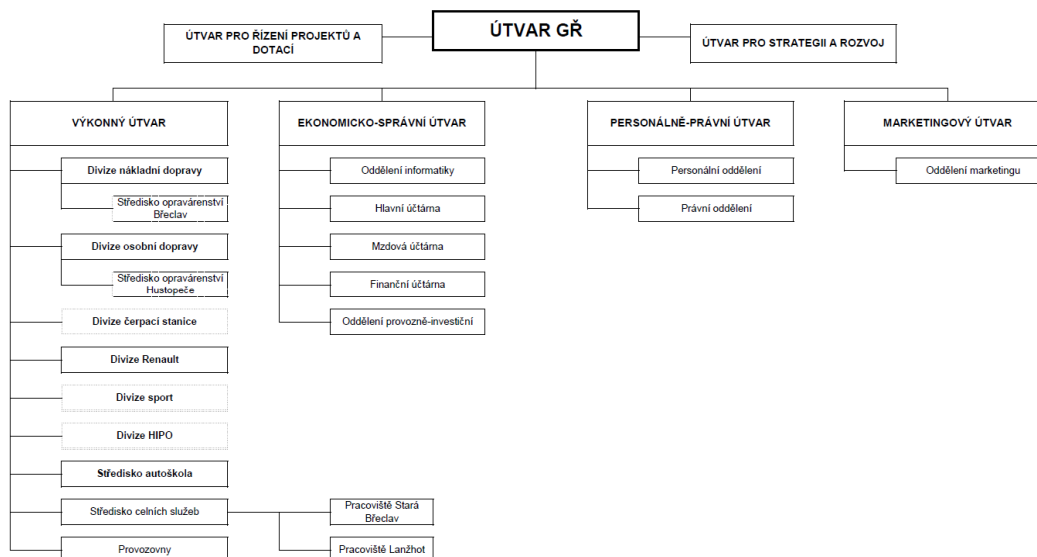
- Nákladní doprava
- Osobní doprava
- Opravárenství
- Správa
- Provozovny
- Celní služby
- Renault
- Čerpací stanice
- Sport

#### **Střediska:**

- Nákladní doprava – Spedice Břeclav, Nákladní doprava
- Osobní doprava – Osobní doprava Břeclav, Osobní doprava Hustopeče
- Opravárenství – Opravárenství Břeclav, Opravárenství Hustopeče
- Správa – Útvar generálního ředitele, Strategie a rozvoj, Autoškola
- Provozovny – Stará Břeclav, Břeclav, Hustopeče, Mikulov
- Celní služby – Celní služby hraniční přechod Lanžhot
- Renault – Renault prodejna, Renault servis, Renault pneuservis
- Čerpací stanice – Čerpací stanice pohonných hmot Břeclav

- Sport – BORS CLUB, HIPO

Tento organizační řád je platný od 1. listopadu 2014 (25).



Obrázek 4: Organizační struktura BORS Břeclav a.s. (25)

Organizační řád se skládá z útvaru správy, která je složena z útvaru generálního ředitele, pod který spadají další činnosti: Řízení projektů a dotací, Strategie a rozvoj, Ekonomicko-správní útvar, Personálně-právní útvar, Marketingový útvar. Mezi funkční místa, která jsou přímo podřízená generálnímu řediteli, patří:

- asistent GR,
- hlavní ekonomický auditor společnosti,
- představitel vedení společnosti pro systém managementu kvality,
- technik BOZP, PO, ekologie,
- pracovník controllingu,
- archivář,
- koordinátor strategického řízení společnosti,
- výkonný ředitel,
- finanční ředitel,
- marketingový ředitel,
- manager řízení projektů a dotací (25).

Všichni zaměstnanci na manažerských pozicích spolu s řediteli jednotlivých útvarů a divizí mají za povinnost účastnit se pravidelných porad generálního ředitele, které se konají jedenkrát za čtrnáct dní. Zde se rozhoduje o krátkodobých plánech společnosti a projednávají se úkoly do dalších období.

### **2.1.2 Jednotlivá střediska a útvary**

V této části stručně charakterizují jednotlivá střediska a zaměřím se na činnosti pracovníků, na jejich náplň a vztah k pracovnímu prostředí.



Obrázek 5: Logo divize Nákladní doprava (24)

#### **2.1.2.1 Nákladní doprava**

Divize nákladní doprava je jednou z největších divizí společnosti. Je rozdělena do dvou středisek, z nichž jedno je středisko spedice a druhé středisko nákladní doprava, do které spadají všechna vozidla a řidiči nákladní doprava.

Divize zaměstnává 71 pracovníků, z nichž 54 tvoří řidiči kamionů, administrativních pracovníků a dispečerů je 17. Velmi důležitým faktorem pro chod nákladní doprava je komunikace. Řidiči spolupracují s dispečery a od jejich výkonů se odvíjejí výnosy. Proto je velmi důležitá spolupráce, komunikace a ochota pracovníků napříč celou společností. Divize má svého ředitele, pod kterého spadá asistent a vedoucí.

Tato činnost je jedna z těch, které jsou nejvíce vidět. Divize spolupracuje převážně se zahraničními partnery, tudíž je důležité, aby zaměstnanci odváděli i zde co nejlepší výkony a reprezentovali tak společnost i v zahraničí. Jedná se o zákazníky, kteří si objednávají přepravní služby. Zde hraje velkou roli vnitřní marketing, jelikož je důležité, aby i vůči těmto partnerům měla divize kladný a dlouhodobý vztah.



Obrázek 6: Logo divize Osobní dopravy (24)

### **2.1.2.2 Osobní doprava**

Osobní doprava zaměstnává 206 pracovníků, z nichž 26 jsou administrativní pracovníci a 180 řidiči autobusů. Divize se skládá ze dvou středisek: Břeclav a Hustopeče. Obě tato střediska má v kompetenci ředitel divize osobní dopravy, pod kterého spadá vedoucí střediska Břeclav a vedoucí střediska Hustopeče.

Středisko osobní dopravy se skládá z městské autobusové dopravy MěAD, Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje (IDS) a Nepravidelné osobní dopravy (NOD).

#### **Městská autobusová doprava**

Společnost zajišťuje městskou hromadnou přepravu osob pro Město Břeclav. Jde o každodenní výkony devíti linek po celý rok. Působí zde velký tlak ze strany cestujících. Vzhledem k tomu, že zákazníkem nejsou samotní cestující ale město Břeclav, je společnost povinná jezdit tak, jak je dohodnuto ve smlouvách.

#### **Integrovaný dopravní systém Jihomoravského kraje**

V rámci IDS zajišťuje BORS mnoho linek. Jde o situaci, kdy zákazníkem nejsou samotní cestující, nýbrž Jihomoravský kraj a tudíž nelze jízdu autobusem přímo přizpůsobit koncovým uživatelům a jejich požadavkům. Vypisuje se zde soutěž na období 4 let. Všechny linky a odjeté kilometry jsou dány smluvně a podnik je v tomto případě nemůže přizpůsobit přáním zákazníků.

#### **Nepravidelná osobní doprava**

NOD se provádí na základě objednávky zákazníků, tudíž ji lze do částečné míry „ušít na míru“. Zde je možnost ovlivnit spokojenost zákazníka se službami BORSU. Zákazníci, kteří využívají tuto službu, jsou většinou školy, sportovní kluby, kulturní zájezdy apod. Středisko osobní dopravy Hustopeče je podobné středisku v Břeclavi. Soustřeďuje se jen na nepravidelnou přepravu osob a integrovaný dopravní systém (IDS).

### 2.1.2.3 Opravárenské středisko

Společnost vlastní okolo 50 nákladních vozidel a 110 autobusů, proto je výhodné mít ve vlastnictví své opravárenství. V této dopravní společnosti se opravárenství dělí podle místa, v kterém působí. Jedno sídlí v Břeclavi a druhé v Hustopečích. Tato místa jsou situována podle frekvence vozidel společnosti. Břeclav zaměstnává 22 pracovníků a opravárenství Hustopeče 17 pracovníků. V dílnách jsou zaměstnaní jak opraváři vozidel, tak zaměstnanci pneuservisu, dílenští pracovníci, obráběči, svářeči atd. Většina pracovníků zde pracuje hlavně manuálně a jejich spokojenost se odvíjí jak od mzdy, tak i od prostředí, náradí a prostředků, s kterými pracují. Je důležité jim poskytnout co nejlepší zázemí, aby jejich práce byla efektivní.

### 2.1.2.4 Správa

Jedná se o administrativní pracovníky, kteří spadají pod generálního ředitele. Patří sem oddělení IT, účtárny, pokladny, BOZP atd. Chod správy není ovlivněn tím, jakou službu poskytuje, ale tím, jak se pracovníci starají o procesy ve společnosti. V této oblasti pracuje okolo 30 zaměstnanců.



Obrázek 7: Logo střediska Autoškoly (24)

Pod správu spadá středisko autoškoly, které bylo původně zřízeno pro nové zaměstnance divize osobní a nákladní dopravy. Stejně jako u opravárenských středisek je rentabilnější, když se provozní náklady zaplatí z externích výnosů. Proto společnost začala nabízet veřejnosti výuku řidičských a profesních průkazů pro skupiny B, C, D a E. Díky rostoucí poptávce se z této činnosti stal velmi efektivní a úspěšný proces.

### 2.1.2.5 Provozovny

Společnost spravuje čtyři provozovny: Stará Břeclav, Břeclav, Hustopeče a Mikulov. Ve staré Břeclavi vlastní podnik budovu, která původně sloužila jako celní deklarace. Po vstupu do Schengenského prostoru byly tyto kanceláře nadbytečné a aktivity byly

přesunuty na hraniční přechod Lanžhot. Nyní je tato budova po částech pronajímána externím firmám.

Provozovna Břeclav je hlavním sídlem společnosti. Nachází se zde Osobní doprava Břeclav, Nákladní doprava, Opravárenství Břeclav, Renault, Čerpací stanice pohonných hmot a správa podniku.

Provozovna Hustopeče je místem, kde působí Osobní doprava Hustopeče a Opravárenství Hustopeče. Je také strategickým místem pro parkování kamionů a autobusů společnosti, protože se nachází blízko hlavního dopravního spojení dálnice D2.

Provozovna Mikulov fungovala původně stejně jako ve Staré Břeclavi. Nyní slouží jako ubytovna a parkoviště pro kamiony. Celkem tyto provozovny zaměstnávají 16 pracovníků.



Obrázek 8: Logo střediska Celní služby (24)

#### **2.1.2.6 Celní služby**

Celní služby fungují ve společnosti již od počátku. Avšak vzhledem ke změnám, které proběhly po vstupu do Evropské unie a zařazení do Schengenského prostoru, bylo potřeba provést změny a tato oblast podnikání se velmi zúžila. Dnes středisko zaměstnává 9 lidí, a to převážně jako celní deklaranty. Ti pracují přímo na hranicích a jsou v kontaktu s podniky, které dováží, nebo vyvážejí zboží z EU.



Obrázek 9: Logo divize Renault (24)

#### **2.1.2.7 Renault**

Tato divize se dá rozdělit na dvě části. Jednou z nich je prodejna a druhou je servis a pneuservis. V samotné prodejně jsou 3 zaměstnanci, kteří se starají o prodej vozidel a

veškerou dokumentaci s tím spojenou. Servis a pneuservis zaměstnává 7 lidí, kteří jsou převážně opraváři vozidel a pracovníci pneuservisu. Jejich práce je podobná jako ta na Opravárenství a jejich spokojenost se odvíjí od mnoha faktorů, které souvisí převážně s pracovním prostředím a nástroji. Je zde také nepsané pravidlo, že po pracovní době si zde mohou opravit své vozidlo, nebo použít náradí k osobním účelům. Vše je však za určitých podmínek a vždy se musí dotázat vedoucího.



Obrázek 10: Logo divize ČS PHM (24)

### **2.1.2.8 Čerpací stanice pohonných hmot**

Vzhledem k velkému vozovému parku je pro firmu výhodné vlastnit čerpací stanici. Stanice je zpřístupněna i pro veřejnost. Součástí je také mycí linka, kde je WAP mytí, automatické mytí a ruční mytí a vysávání. Čerpací stanice zaměstnává 6 pracovníků. Jejich náplní je obsluha zákazníků za kasou a starost o obsluhu mycí linky.

### **2.1.2.9 Shrnutí**

Společnost má široké zaměření. Většina pracovníků jsou řidiči osobní a nákladní dopravy. Další důležitou částí je středisko opravárenství, které zaměstnává kvalifikované pracovníky. Podnik tedy celkem zaměstnává okolo 400 pracovníků, jejichž počet se v průběhu roku mění. Každá divize má trochu jiné uskupení zaměstnanců, kteří mají odlišné preference a očekávání od svého zaměstnavatele. Mým úkolem bude zjistit spokojenost všech pracovníků napříč celou firmou.

## **2.2 Analýza vnějšího prostředí**

### **2.2.1 SLEPT analýza**

Analýza vnějšího prostředí bude provedena pomocí SLEPT analýzy, která vymezuje sociální, legislativní, politické, ekonomické a technologické faktory, které působí na okolní prostředí firmy.

### **Společenské a sociální faktory**

Popisovaná společnost má dlouhodobou tradici v našem kraji. Jelikož původně sloužila jako dopravní společnost, zaměstnávala řidiče autobusů, kamionů a opravářů. Spousta z těchto pracovních pozic se stala rodinnou tradicí a mezi zaměstnanci tak najdeme mnoho příbuzných nebo známých. Proto je velmi důležité udržovat v takovém prostředí přátelské vztahy. Dnešní doba těmto profesím moc nepřispívá a ze škol tak vychází méně absolventů, kteří by se zajímali o tyto pozice.

### **Legislativní faktory**

K řízení autobusů nebo kamionů je důležité vlastnit profesní průkaz. Tato podmínka je dána přímo zákonem České republiky a Evropské unie. Všichni řidiči jsou evidováni a pravidelně kontrolováni dispečery, aby nedošlo k porušení zákona. Jako vlastník certifikátu ISO je podnik povinen řídit se těmito směrnici a normami.

Každoročně zde probíhá dozorový audit na certifikaci ISO a audit účetní závěrky. Dále jednou za tři roky probíhá recertifikační audit ISO. Jelikož se jedná o akciovou společnost, podléhá také všem zákonným požadavkům ČR a EU.

### **Ekonomické faktory**

Největší měrou se na hospodářském výsledku podílí osobní a nákladní doprava. Společně tvoří dvě třetiny celého obrátu společnosti. Pro tyto dvě divize je důležitá ekonomická situace nejen v podniku, ale také v celé ČR a EU. Pokud se zaměříme na faktory, které nejvíce ovlivňují ekonomickou stránku společnosti, patří mezi ně cena pohonných hmot, kurz Eura a výše úrokové míry. Dopravní divize každý měsíc natankují průměrně 320 tisíc litrů nafty. Částka, kterou každý měsíc společnost vynaloží na PHM, se tedy mění v závislosti na počtu litrů. Posun ceny může tuto částku zvýšit, nebo snížit i o několik milionů korun. Vzhledem k 28 % tankování v zahraničí (u ND 58 %, u OD 12 %, z celkového tankování), hraje také velmi důležitou roli kurz Eura, který v dnešní době, výrazně pomáhá a snižuje tak náklady na PHM. Ovšem v roce 2017 musí společnost počítat se změnami vzhledem k intervencím kurzu ČNB. Vzhledem k tomu, že společnost každý rok zaplatí v průměru 58 mil. Kč za všechny leasingy a úvěry, hraje pro ni důležitou roli každá změna v úrokových sazbách.

### **Politické faktory**

V současné době společnost nejvíce ovlivňují zásahy českého státu do legislativních požadavků na dopravní společnosti. Aktuálně podnik řeší problém okolo navyšování mezd pro řidiče autobusů. Stát svými kroky stanovil vyšší minimální mzdu pro řidiče a firmy jsou tak nuceny vyrovnat mzdy od 1. ledna 2017. Společnost má kolektivní smlouvu s odboráři, ale ti tuto smlouvu vypověděli a nyní platí vyšší kolektivní smlouva, která zavazuje společnost právě k úhradě těchto vyšších mezd. Podnik však tyto prostředky nemá, a proto musí dojít k dohodě s kraji o vyrovnání navýšení. To je jeden z aktuálních politických faktorů, který momentálně nejvíce ovlivňuje chod firmy.

Mezi další faktory patří i situace v ostatních členských zemích EU. Divize nákladní dopravy posílá své řidiče do zahraničí a politika daných zemí ovlivňuje nároky na řidiče.

### **Technologické faktory**

Společnost není výrobní firmou nýbrž pouze poskytovatelem služeb. Proto je důležité vybrat vhodné dodavatele, kteří poskytují co nejkvalitnější výrobky, které mohou pozitivně ovlivnit nákladové položky firmy. Např.: nižší náklady na pohonné hmoty, opravy a nižší provozní náklady. Dalším technologickým faktorem, který ovlivňuje chod společnosti je účetní a informační systém. Stávající systém je zastaralý a neodpovídá moderním požadavkům společnosti. Jeho rozhraní je uživatelsky nepříznivé a je založen na 15 let starém modelu.

## **2.2.2 Porterova analýza**

### **Vstup nových konkurentů**

Vstup nových konkurentů na trh je poměrně obtížný. Je zapotřebí mít odbornou kvalifikaci a zkušenosti s touto oblastí. Samotný provoz je náročný na kapitál. Hrozbou může být vstup zahraničních firem na český trh.

### **Stávající konkurence**

Vstup nových konkurentů je velmi nepravděpodobný, a to z důvodu velikosti a širokého obsahu všech činností. Podnik vlastní spoustu okolních pozemků, bez kterých by nový konkurent na trh vstoupit nemohl, v případě, že mluvíme o regionálním charakteru. Jestliže, bych měla brát v potaz konkurenci jednotlivých divizí či středisek, pak je zde

hrozba velká. Například BORS Club, který nabízí ubytování a je vybaven tenisovými kurty a posilovnou. V okolí je několik podobných sportovních středisek. Ale vzhledem k tomu, že je škála služeb poskytující společností obrovská, je vstup nové konkurence v tomto měřítku omezený.

Současná konkurence, která může ovlivnit spokojenost největšího počtu zaměstnanců je v oblasti dopravních divizí. Soustředila jsem se tedy na to, které firmy to jsou a co svým zaměstnancům nabízí.

Jedná se převážně o konkurenci v oblasti osobní dopravy, kde je největší riziko toho, že zaměstnanec přejde pod tyto společnosti. Vytvořila jsem seznam, který obsahuje největší společnosti v našem kraji. Snažila jsem se tímto způsobem zjistit, jak se ostatní zaměstnavatelé starají o své pracovníky.

#### **VYDOS BUS a.s.**

Tato společnost sídlí ve Vyškově, avšak zajišťuje některé linky, které se přímo týkají Břeclavi a blízkého okolí. Zaměstnanci společnosti BORS by tedy nemuseli za práci nikam dojíždět a jediné, co by se změnilo je název firmy, pro kterou pracují. Co se týká benefitů, tak podnik nabízí náborový příspěvek v neuvedené výši. Dále pak nabízí stravenky. Platové podmínky jsou vzhledem k uzavřeným smlouvám s Jihomoravským krajem stejné.

#### **ČSAD TIŠNOV, spol. s r.o.**

Jak již napovídá název, společnost má sídlo v Tišnově a její linky se nachází v blízkém okolí a také na Brněnsku. Řidiči by tedy museli počítat s dojížděním za prací do těchto oblastí. Výhodou však je, že podnik se soustředí hlavně na zájezdovou dopravu a řidiči by tedy trávili čas za volantem cestováním po Evropě. Nabízí benefity z oblasti slev na zájezdy a cenových výhod pro celou rodinu.

#### **DPMB a.s.**

Dopravní podnik města Brna nabízí mnoho výhod, jako jsou jízdní výhody na všechny obsluhované linky, možnost dotovaného ubytování nebo také příspěvky na penzijní

pojištění. Opět se však jedná o společnosti působící v Brně, takže řidiči by opět museli za prací dojíždět.

### **ČSAD Hodonín a.s.**

Společnost je sídlem nejbližší k Břeclavi a z dlouhodobého hlediska největší konkurence. V současné době však obsluhuje malé množství linek v našem kraji. V minulých letech také došlo k soutěži o MHD v Hodoníně. Této soutěže se zúčastnil BORS Břeclav, ale zadavatel později soutěž zrušil a prodloužil smlouvu ČSAD Hodonín. Společnost nabízí téměř stejné benefity jako BORS.

### **Smluvní síla dodavatelů**

Dodavatelů má společnost mnoho. Většina z nich je stálých a smlouvy s nimi jsou uzavřeny na několik let dopředu. Každý rok se nakupují nové autobusy a kamiony, zde se vždy vypisuje veřejná nabídka, kam se může přihlásit jakýkoliv dodavatel, který splňuje požadavky určené naší firmou. Dalším velkým dodavatelem, který ovlivňuje chod společnosti, je dodavatel pohonných hmot do čerpací stanice. Zde ale hraje roli situace na trhu. Většinu dodavatelů je společnost schopna vyměnit ihned. U těch nejdůležitějších je podnik vázán smlouvou, ve které jsou vymezená pravidla.

### **Smluvní síla odběratelů**

Mezi zákazníky osobní dopravy, dále jen OD, patří z velké části Jihomoravský kraj a poté Město Břeclav. V dalších případech do nepravidelné osobní dopravy, dále jen NOD, patří školy, sportovní kluby a cestovní agentury. Pouze u NOD můžeme hovořit o vyjednávací síle, jelikož u IDS a MěAD se vždy jedná o veřejnou soutěž, kde si zákazník určí své požadavky a poté vybere dodavatele dle mnoha aspektů, z nichž ten nejdůležitější je cena. Pro ND je situace složitější, zde si zákazník přesně určí své požadavky a dle stanovených hodnot mu dispečer pošle cenovou nabídku. Není zde moc možností, jak cenu upravovat. U sportovně-relaxačního centra jsou ceny jasně stanoveny. Pouze pokud by se jednalo o pravidelnou návštěvu nebo speciální dlouhodobou spolupráci, je zde možnost slevy nebo změny nabízené služby.

Zákazníky lze tedy rozdělit do dvou skupin. A to na ty, kteří jsou pouze objednateli služby, jako například Město Břeclav v případě osobní dopravy. A na ty, kteří jsou zároveň i spotřebiteli. Tato skupina se týká všech ostatních činností.

### **Substituty**

V případě substitutů je důležité se soustředit na konkurenci a jejich cenovou nabídku. Alternativou pro osobní dopravu je železniční doprava, která však neplní stejnou funkci jako autobusy. Zastávky vlaku se nenachází všude, a proto je tato možnost omezená. Dalším způsobem mohou být taxi služby, které jsou však dražší. V případě ostatních divizí je situace složitější a analýza jednotlivých substitutů by vyšla na samostatnou práci. Společnost tyto oblasti pravidelně kontroluje a v rámci svých činností analýzu provádí vedoucí jednotlivých středisek.

## **2.3 Analýza vnitřního prostředí**

### **2.3.1 McKinseyho analýza 7S**

#### **Strategie**

Strategií firmy BORS je neustálé zlepšování svých služeb. Cílem je zaměřit se na rozvoj směřující ke zvýšení kvality nabízených služeb. Vzhledem k tomu, že je podnik složen z více divizí, je pochopitelné, že každá má zvolenou vlastní strategii. Pokud se zaměřím na osobní dopravu, která, jak již jsem zmínila výše, je tahounem této společnosti, cílem je vyhrát veřejnou soutěž o spoje IDS JMK. Společnost usiluje o snižování provozních nákladů dopravních divizí, protože zákazníci vždy požadují nejnižší cenu. V ostatních činnostech se dbá na dlouhodobý vztah se zákazníkem.

#### **Struktura**

Struktura společnosti je tvořena několika divizemi. Má sídlo v Břeclavi, ale další pobočky jsou v Hustopečích a Mikulově. Podnik je ve vlastnictví jednoho majitele. Plánování probíhá jedenkrát ročně na následující rok, zde probíhá schvalovací proces, na jehož konci dostanou vedoucí jednotlivých divizí podklady pro práci na svých střediscích. Dlouhodobé plánování je výhradně v kompetenci představenstva, které se schází nepravidelně, vždy však alespoň jedenkrát za 3 měsíce. Ve firmě je jasně daná struktura zodpovědnosti a pravomocí.

## **System**

Podnik je držitelem certifikátu ISO, a to jej zavazuje k dodržování systému ve všech oblastech fungování a rozhodování. Každoročně probíhá dozorový audit a jedenkrát za tři roky recertifikační audit. Právě díky tomuto certifikátu je podnik povinen mít určený systém fungování a o všech krocích vést záznamy. Všechny tyto informace jsou popsány ve směrnících, řádech, manuálech a specifikacích procesu. Tyto dokumenty jsou pravidelně přezkoumávány a hodnoceny dle své aktuálnosti.

## **Spolupracovníci**

Společnost zaměstnává okolo 400 lidí a většinu z nich tvoří řidiči autobusů a kamionů. Zaměstnanci musí být pravidelně proškolení a jsou pravidelně kontrolováni dispečery společnosti. Mezi další skupiny patří administrativní pracovníci, u kterých je zájem o jejich dlouhodobou spolupráci, a tak se společnost snaží je posílat na různá školení a zapojuje je do vzdělávacích programů. Díky dotacím z EU jsou schopni vybírat nejkvalitnější a někdy i vícedenní školení po celé republice.

## **Styl řízení**

Společnost se dělí na jednotlivé divize, útvary a střediska, kde každá jednotka má svého určeného ředitele a ten je v rámci předepsaných pravidel zodpovědný za své rozhodování. Jestliže by se měl rozhodnout nad své kompetence, je povinen se poradit s generálním ředitelem společnosti a k některým rozhodnutím zasedá představenstvo. Tento jednoznačný systém tak zabraňuje nepředvídatelným a nedohledatelným chybám, které by v některých případech mohly nastat.

## **Schopnosti**

Většina zaměstnanců ve středním a top managementu pracuje alespoň pět let. Fluktuace je velmi nízká a u všech pracovníků probíhá dlouhodobé zaškolení. Personální oddělení poté vytváří dlouhodobé plány, kde každý zaměstnanec má svůj krátkodobý a dlouhodobý personální plán. Jsou zde monitorovány jeho pracovní úspěchy, ale také školení, podílení se na různých akcích a společných školeních managementu. Podnik se snaží o dlouhodobé rozvíjení schopností u všech pracovníků.

## **Sdílené hodnoty**

Společnost jako držitel certifikátu ISO má stanovenou politiku kvality, ke které se každý zaměstnanec zavazuje, že ji bude plnit. Tato politika obsahuje odpovědnost vůči dodavatelsko-odběratelským vztahům, zaměstnancům, zákazníkům a ekologii.

### **2.3.2 Marketingový mix – 5P**

Ve své práci jsem se v případě marketingového mixu zabývala pouze oblastí PEOPLE. Má práce je zaměřena na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, proto je důležité zaměřit se na tuto oblast marketingového mixu, a to posledního P – People.

Tato část je pro podnik velmi důležitá. Jak již bylo zmíněno, BORS je převážně poskytovatelem služeb. A u těch je velmi důležité, kdo služby nabízí. Zaměřuji se tedy hlavně na zaměstnance, kteří jsou klíčoví pro úspěch, a jejich spokojenost jde ruku v ruce s tím, jak si podnik stojí na trhu.

Struktura složení zaměstnanců zde již byla popsána. Důležité je si uvědomit, že každý den tito pracovníci dochází do styku se zákazníky, a proto se budu snažit ve své práci nalézt nástroj pro zvýšení jejich celkové spokojenosti.

Zaměstnanci jsou rozděleni dle místa pracoviště. Podnik má 11 divizí a každá je specifická. Nejvíce pracovníků má společnost mezi řidiči autobusů a kamionů. Tato pracovní pozice je velmi odlišná od ostatních. Řidiči se většinu času své pracovní doby pohybují mimo provozovny a jsou závislí na spolupráci s dispečery. Od výkonu těchto pracovníků se velkou měrou odvíjí výsledky celé společnosti. V současné době probíhá vyjednávání s odbory společnosti, a tyto odbory jsou z velké části složené z řad řidičů. Je tedy nutné se zamyslet nad návrhy nové kolektivní smlouvy, která bude zásadní pro budoucí spokojenost zaměstnanců.

Ostatní zaměstnanecké pozice jsou také velice specifické. Jedná se tedy o administrativní pracovníky, dílenské pracovníky, zaměstnance celních služeb, prodejce aut, servisní pracovníky a také zaměstnanci na útvaru sport.

V současné době se společnost snaží zvyšovat spokojenost převážně akcemi, zaměřenými na stmelení kolektivu v celé společnosti pomocí různých sportovní akcí. Např.: závody dračích lodí, volejbalové a badmintonové turnaje. Poté podnik každý rok pořádá běh na 10 km pro veřejnost. Do tohoto pořadatelství jsou zapojeni také pracovníci společnosti. Vždy tyto akce provází různé doprovodné události a to třeba společné grilování atd. Ukazatelem spokojenosti je hojná účast, která se každý rok zvyšuje, a o tento typ událostí je každý rok velký zájem.

## **2.4 Dotazníkové šetření**

Se společností jsem již dříve spolupracovala při tvorbě bakalářské práce. Výzkum spokojenosti zaměstnanců je velmi důležitým prvkem pro řízení firmy a stanovení její strategie do budoucna. V této společnosti probíhá výzkum pravidelně na základě vnitřních směrnic a předpisů. Ve většině případů se tak děje za účasti externí firmy, která výzkum provede a vyhodnotí. V letošním roce na základě domluvy s vedením firmy neprobíhá výzkum pod vedením externí firmy, ale na základě mé spolupráce s personálním a marketingovým útvarem. Jelikož firmu znám, ale nejsem zde zaměstnaná, je můj pohled objektivní a jiný než u najaté agentury. Cílem dotazníkového šetření je analyzovat stávající situaci v oblastech spokojenosti s prací, komunikace a sdílení informací, interpersonální vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a kariérní růst, odměňování a hodnocení/motivace a vztah k organizaci. Všechny tyto oblasti mají zásadní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců.

### **2.4.1 Stanovení výzkumných metod**

Společnost na základě vlastních požadavků a výzkumů z minulých let zvolila způsob získávání dat pomocí dotazníků. Tento způsob jsem zvolila taktéž, protože je to nejjednodušší forma pro získání dat od zaměstnanců. Dotazníky byly rozděleny mezi jednotlivé útvary a střediska tak, aby pokryly všechny činnosti, kterými se podnik zabývá. Těchto útvarů je 9 a středisek je 28. Některé z nich jsou však vytvořeny pouze k speciálním účelům a proto nebudou mé dotazníky posílány všem střediskům.

Útvar 1 – Nákladní doprava Stř. 1 – ND režie

Stř. 9 – Zasilatelství

	Stř. 10 – Spedice
	Stř. 13 – Nákladní doprava
Útvar 2 – Osobní doprava	Stř. 2 – OD režie
	Stř. 11 – OD Břeclav
	Stř. 21 – OD Hustopeče
Útvar 3 – Opravárenství	Stř. 16 – Opravárenství Břeclav
	Stř. 23 – Opravárenství Hustopeče
Útvar 4 – Správa	Stř. 12 – Autoškola
	Stř. 18 – Správa
	Stř. 181 – Strategie a rozvoj
Útvar 6 – Provozovny	Stř. 8 – Provozovna Stará Břeclav
	Stř. 19 – Provozovna Břeclav
	Stř. 24 – Provozovna Hustopeče
	Stř. 33 a 35 – Provozovna a ubytovna Mikulov
Útvar 7 – Celní služby	Stř. 7 – Režie celní služby
	Stř. 17 – Celní služby Stará Břeclav
	Stř. 51 – Celní služby Lanžhot
Útvar 8 – Renault	Stř. 41 – Režie Renault
	Stř. 42 – Renault Prodejna
	Stř. 43 – Renault Servis
	Stř. 45 – Pneuservis
Útvar 9 – Čerpací stanice	Stř. 44 – Čerpací stanice
Útvar 11 – Sport	Stř. 60 – BORS club
	Stř. 62 HIPO
	Stř. 66 HIPO drezura [25]

Vzhledem k širokému spektru aktivit, nelze provést dotazníkové šetření u všech zaměstnanců. Většina pracovníků jsou řidiči autobusů a kamionů, kteří velkou část roku tráví mimo hlavní budovy společnosti.

Celý výzkumný proces zjišťování spokojenosti zaměstnanců je u jednotlivých divizí společnosti BORS Břeclav a.s. koncipován jako testování všech dostupných

zaměstnanců. Sběr dat probíhal v časovém období listopad až prosinec 2016, kdy jsem ve spolupráci s marketingovým a personálním oddělením rozeslala dotazníky mezi zaměstnance. Dotazníky byly předávány elektronicky a osobně v papírově podobě. Personální oddělení rozeslalo dotazníky na všechny registrované emailové adresy s průvodním dopisem o průběhu dotazníkové šetření, z nichž se mi jich vrátilo 48. V papírově podobě jsem dodala dotazníky všem vedoucím jednotlivých středisek, kteří měli za úkol obeznámit pracovníky, jež nemají firemní emailovou adresu, s tímto výzkumem a vybídnout je k jeho vyplnění. Mezi tyto zaměstnance patří především řidiči autobusů, řidiči kamionů, dílnští pracovníci, ostraha, údržba a provozní pracovníci. Tímto způsobem mi bylo vráceno 106 vyplněných dotazníků. Dohromady jsem tedy nasbírala 154 dotazníků. Jak již jsem zmínila výše, byl tu menší problém s oslovením všech pracovníků, jelikož převážná většina jsou řidiči, které nelze snadno zastihnout.

#### **2.4.2 Skladba dotazníku**

Otázky použité v dotaznících byly seskládány ve spolupráci s marketingovým a personálním oddělením. Vzhledem k tomu, že je zde široký záběr činností, kterým se podnik věnuje, je složité pouhým pozorováním či pravidelnými poradami zjistit názory a postoje všech zaměstnanců. Pracovníci tedy měli možnost odpovídat na následující oblasti otázek:

- Spokojenost s prací
- Komunikace a sdílení informací
- Interpersonální vztahy na pracovišti
- Profesní rozvoj a kariérní růst
- Odměňování a hodnocení/motivace
- Vztah k organizaci

#### **2.4.3 Personální údaje respondentů**

Respondenti byli rozděleni podle 4 faktorů. Ty byly dále rozčleněny do dalších subfaktorů. Jedním z důležitých faktorů bylo zjištění věku respondenta a počet hodin, které týdně odpracuje. Mezi další faktory patří pohlaví, vzdělání, počet lidí, které respondent řídí a posledním faktorem byl plat.

#### **2.4.4 Spokojenost s prací**

V následující oblasti byla položena zaměstnancům otázka, rozdělená na dílčí aspekty.

*„Jak jste spokojen(a) s jednotlivými aspekty své práce?“*

Zaměstnanci se měli vyjádřit k těmto aspektům: pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk); jistota zaměstnání; zaměstnanecké výhody; zajímavost práce; pracovní zátěž; délka pracovní doby; možnost dalšího vzdělání; možnost povýšení; platové ohodnocení

Možnosti odpovědí: rozhodně spokojen(a); spíše spokojen(a); ani spokojen(a), ani nespokojen(a); spíše nespokojen(a); rozhodně nespokojen(a)

#### **2.4.5 Komunikace a sdílení informací**

V této oblasti bylo položeno několik otázek, zaměřených na komunikaci mezi pracovníky, nadřízenými a napříč útvary.

*„Mají zaměstnanci dostatek informací ke kvalitnímu výkonu své práce?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

*„Jste spokojen(a) s komunikačními dovednostmi svého přímého nadřízeného?“*

Možnosti odpovědí: rozhodně spokojen(a); spíše spokojen(a); ani spokojen(a), ani nespokojen(a); spíše nespokojen(a); rozhodně nespokojen(a)

*„Zajímá se Váš nadřízený o názory a nápady pracovníků a využívá jich?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

*„Vyměňujete si často mezi spolupracovníky informace, které Vám pomáhají při práci?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

*„Máte pocit, že komunikace mezi jednotlivými útvary/středisky je na dobré úrovni?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

#### **2.4.6 Interpersonální vztahy na pracovišti**

*„Jste spokojen(a) se vzájemnou pomocí mezi pracovníky?“*

Možnosti odpovědi: rozhodně spokojen(a); spíše spokojen(a); ani spokojen(a), ani nespokojen(a); spíše nespokojen(a); rozhodně nespokojen(a)

*„Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?“*

Zde jsem použila hodnotící stupnici na škále od 1 do 5, kdy 1 = přátelská a důvěrná atmosféra; 5 = atmosféra napětí a konfliktu.

*„Vnímáte na Vašem pracovišti jakoukoliv formu diskriminace?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

*„Setkali jste se v průběhu posledních 12 měsíců se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti?“*

Zde byly na výběr pouze tři odpovědi: nikdy; pouze jednou; opakovaně, vícekrát.

#### **2.4.7 Profesní rozvoj a kariérní růst**

*„Je na Vašem pracovišti možnost kariérního růstu?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

*„Souhlasíte s tím, že Vám nevadí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

*„Vnímáte školení organizovaná zaměstnavatelem pro Vás užitečná?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

#### **2.4.8 Odměňování a hodnocení/motivace**

Následující otázka je rozdělena do dílčích aspektů.

*„Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé druhy zaměstnaneckých benefitů?“*

Druhy benefitů: závodní stravování, příspěvek na stravování; jízdní výhody; penzijní pojištění; dovolená navíc; zaměstnanecké výhody celkově; životní pojištění; školka, jesle, příspěvky na hlídání, hezké pracovní prostředí

Možné odpovědi: velmi důležité; spíše důležité; ani důležité, ani nedůležité; spíše nedůležité; zcela nedůležité

*„Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám?“*

Položky: jednání s respektem, jistota zaměstnání, platové ohodnocení, dobré mezilidské vztahy, dostatek času na rodinu či koníčky, charakteristika práce, užitečnost práce, zaměstnanecké výhody, možnost rozvoje, odborný růst, kariéerní růst, možnosti povýšení

Možné odpovědi: velmi důležité; spíše důležité; ani důležité, ani nedůležité; spíše nedůležité; zcela nedůležité

#### **2.4.9 Vztah k organizaci**

*„Podílíte se na cílech a úspěších organizace?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

*„Chtěli byste nadále pracovat pro firmu za stejných podmínek?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

*„Uvažujete v současné době o odchodu z Vaší firmy, organizace?“*

Možné odpovědi: rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím

#### **2.4.10 Výsledky dotazníkového šetření**

Sběr dat probíhal v časovém období listopad až prosinec 2016. Celkově došlo ke sběru 154 dotazníků, kdy 78 mi bylo vráceno elektronicky prostřednictvím emailu a zbylých 76 dotazníků bylo vráceno v papírové podobě. Jak již bylo zmíněno, dotazníky byly rozesílány elektronicky a také v papírové podobě na všechna pracoviště společnosti.

##### **2.4.10.1 Personální údaje respondentů**

Jak již jsem zmínila výše, respondenti byli rozděleni podle čtyř faktorů, kterými jsou pohlaví, vzdělání, počet lidí řízených respondentem a plat. Z šetření mi vyšly tyto výsledky:

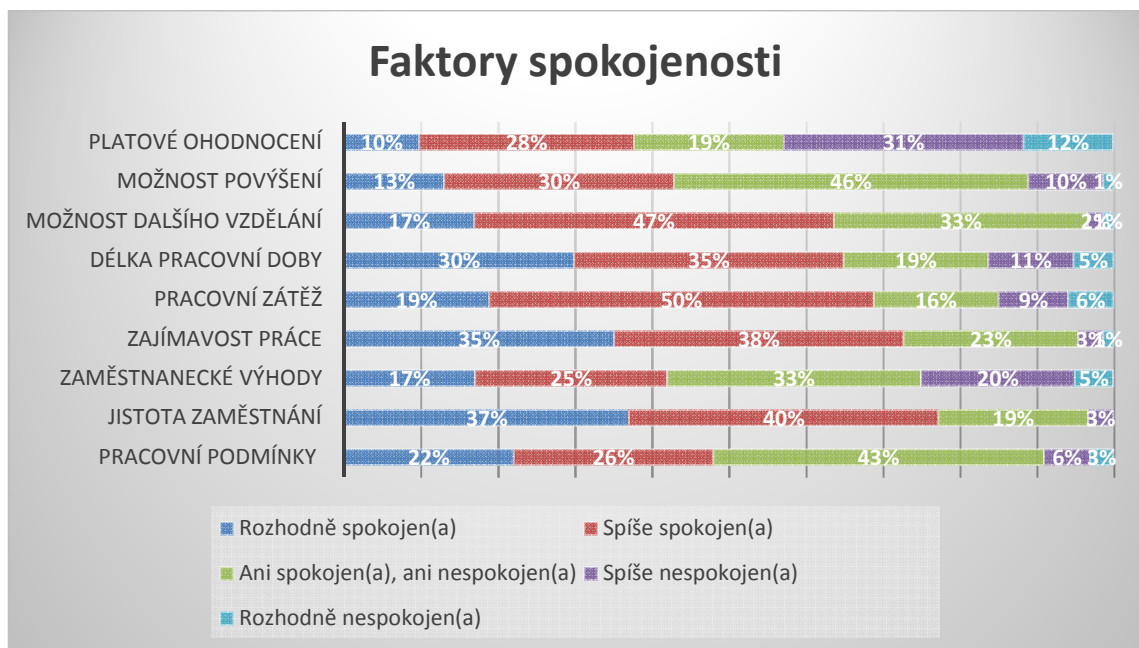
- pohlaví respondentů:
  - 17 % žen,
  - 83 % mužů
- nejvyšší dosažené vzdělání:
  - 5 % základní vzdělání,
  - 40 % vyučen bez maturity,

- 44 % maturita,
- 11 % vysokoškolské vzdělání
- průměrný hrubý měsíční příjem:
  - 3 % 5 000 – 10 000 Kč,
  - 10 % 10 000 – 15 000 Kč,
  - 26 % 15 000 – 20 000 Kč,
  - 42 % 20 000 – 25 000 Kč,
  - 19% 25 000 Kč a více
- počet lidí pod vedením respondenta
  - 85 % nikdo
  - 2 % 1 – 2 osob
  - 2 % 3 – 5 osob
  - 2 % 6 – 10 osob
  - 9 % 10 a více osob

#### 2.4.10.2 Spokojenost s prací

Zaměstnanci v této oblasti odpovídali na tuto otázku:

„Jak jste spokojen(a) s jednotlivými aspekty své práce?“

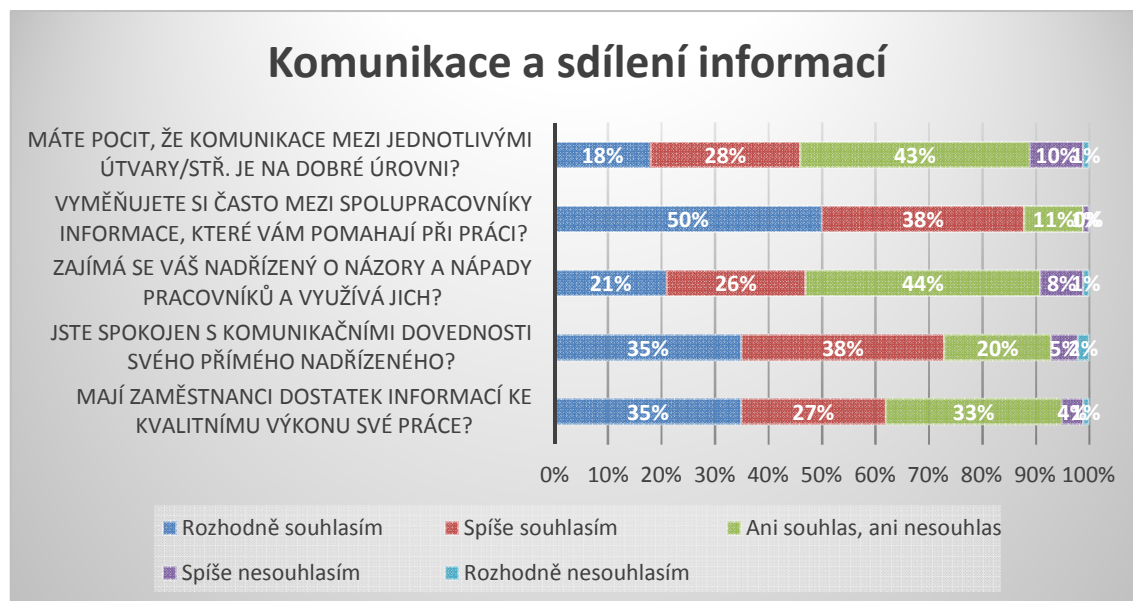


Graf 1: Faktory spokojenosti (zdroj: vlastní zpracování)

Mezi faktory, které dopadly nejhůře, patří „platové ohodnocení“, u kterého se to vzhledem k probíhající situaci s platem řidičů dalo očekávat. Další faktorem je možnost povýšení, zde je třeba si uvědomit, že většina zaměstnanců pracuje na pozicích, odkud neexistuje postup výše, ale ani níže napříč firemním žebříčkem. Dalším hlediskem je možnost vzdělávání. Zde je možnost popřemýšlet o rozšíření benefitů pro zaměstnance právě v této oblasti. V současné době existuje možnost vzdělávání pouze v oblasti rozšíření řidičského průkazu o skupinu C, nebo D, což vzhledem k oblasti podnikání společnosti je důležité. Avšak to je vzdělání, které si chce rozšířit pouze malá oblast zaměstnanců. Je třeba se zaměřit na zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky. Tyto dvě oblasti budou předmětem v návrhové části.

### 2.4.10.3 Komunikace a sdílení informací

V této oblasti odpovídali zaměstnanci na otázky týkající se komunikace a sdílení informací.

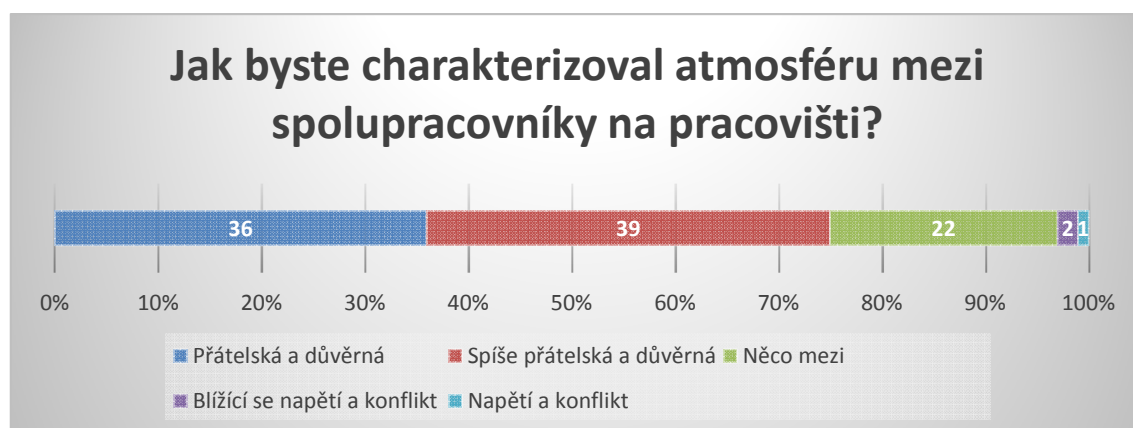


Graf 2: Komunikace a sdílení informací (zdroj: vlastní zpracování)

Z této části je patrné, že zaměstnanci sami mezi sebou komunikují velmi dobře a jejich vzájemná spolupráce je na velmi vysoké úrovni. To dokazuje fakt, že u otázky „Vyměňujete si často mezi spolupracovníky informace, které vám pomáhají při práci?“ odpovědělo 58 % dotázaných kladně. Pokud se však podíváme na otázku ohledně komunikace mezi útvary/středisky a na otázku, jestli se nadřízený zajímá o názory a

nápady pracovníků, tak vidíme, že u obou případů odpovědělo přes 40% dotázaných neutrálně. Zde je nutné se tedy zamyslet, jestli není třeba zavést nové možnosti komunikace mezi útvary. Systém, který by zajistil okamžitou komunikaci napříč všemi středisky. V dnešní moderní době nestačí pouze emailová a poštovní korespondence a v mnoha případech je telefonát až tou poslední a nezbytnou volbou. U další otázky existuje mnoho řešení a také mnoho důvodů, proč zaměstnanci nemají pocit, že jejich nadřazený neprojevuje o jejich nápady dostatečný zájem. Zde lze situaci řešit mnoha způsoby a zajistit tak, aby názory a nápady byly projednávány nejen u vedoucího střediska, ale také například pravidelně na poradě generálního ředitele.

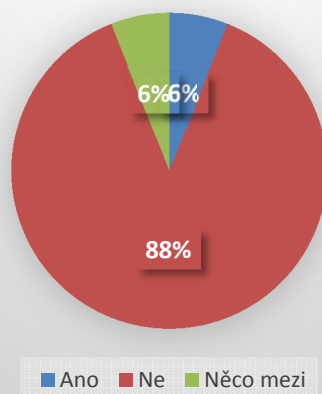
#### 2.4.10.4 Interpersonální vztahy na pracovišti



Graf 3: Atmosféra mezi spolupracovníky (zdroj: vlastní zpracování)

Tato otázka nám potvrzuje to, co jsme částečně zjistili v předchozí části. Zaměstnanci nejen že spolu dobře komunikují, ale také se navzájem cítí v přátelské a důvěrné atmosféře. Téměř vůbec nikdo se necítí být v napětí a konfliktu. Malé procento, které se zde objevuje, můžeme přikládat k ojedinělým případům.

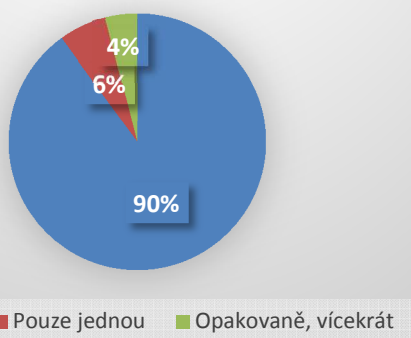
## Vnímáte na Vašem pracovišti jakoukoliv formu diskriminace?



Graf 4: Vnímání diskriminace (zdroj: vlastní zpracování)

Velmi pozitivní je, že 88 % dotázaných nevnímá na svém pracovišti diskriminaci. Zbýlých 12 % odpovědí bychom měli řešit podobně jako v předchozí oblasti. Dát prostor zaměstnancům vyjádřit více svůj názor a postoj by mělo vést také k tomu, že budou moci upozornit na nespokojenost jednání lidí ve svém okolí, a to i vzhledem k diskriminaci. To, že budou všichni znát tyto možnosti, by mohlo vést k tomu, že agresor si uvědomí riziko prozrazení svého chování. Vedení společnost toto chování naprosto odsuzuje a ve firmě je nepřípustné.

## Setkali jste se v průběhu posledních 12 měsíců se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti?

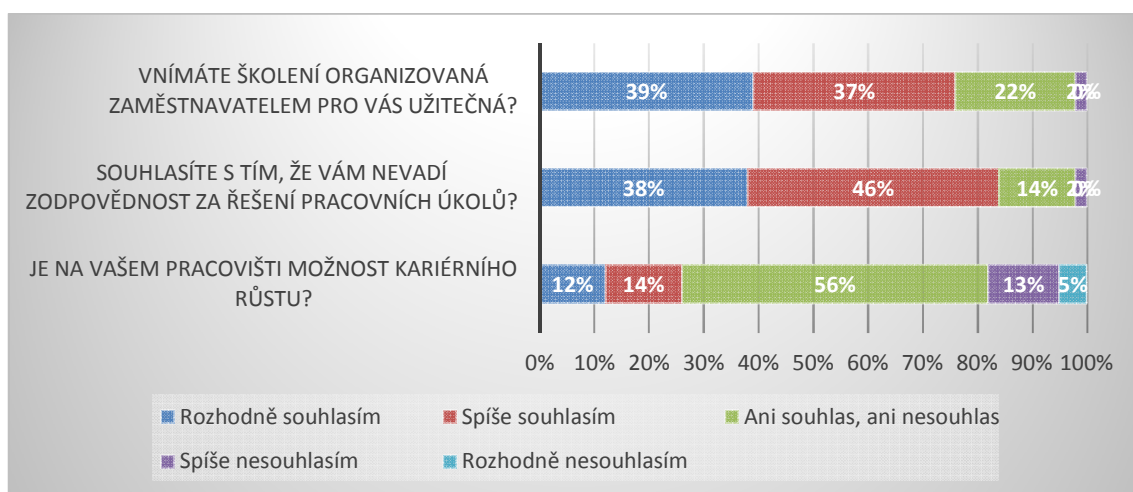


Graf 5: Odpovědi zaměstnanců na šikanu či zastrašování na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování)

Tento graf pouze potvrzuje to, co jsme se dozvěděli v předešlé otázce, a to že ve většině případů se všichni drží zásad slušného chování a neporušují žádné vnitřní předpisy. Pro zbylých 10 % platí to stejné, jako v předchozí části.

#### 2.4.10.5 Profesionální rozvoj a kariérní růst

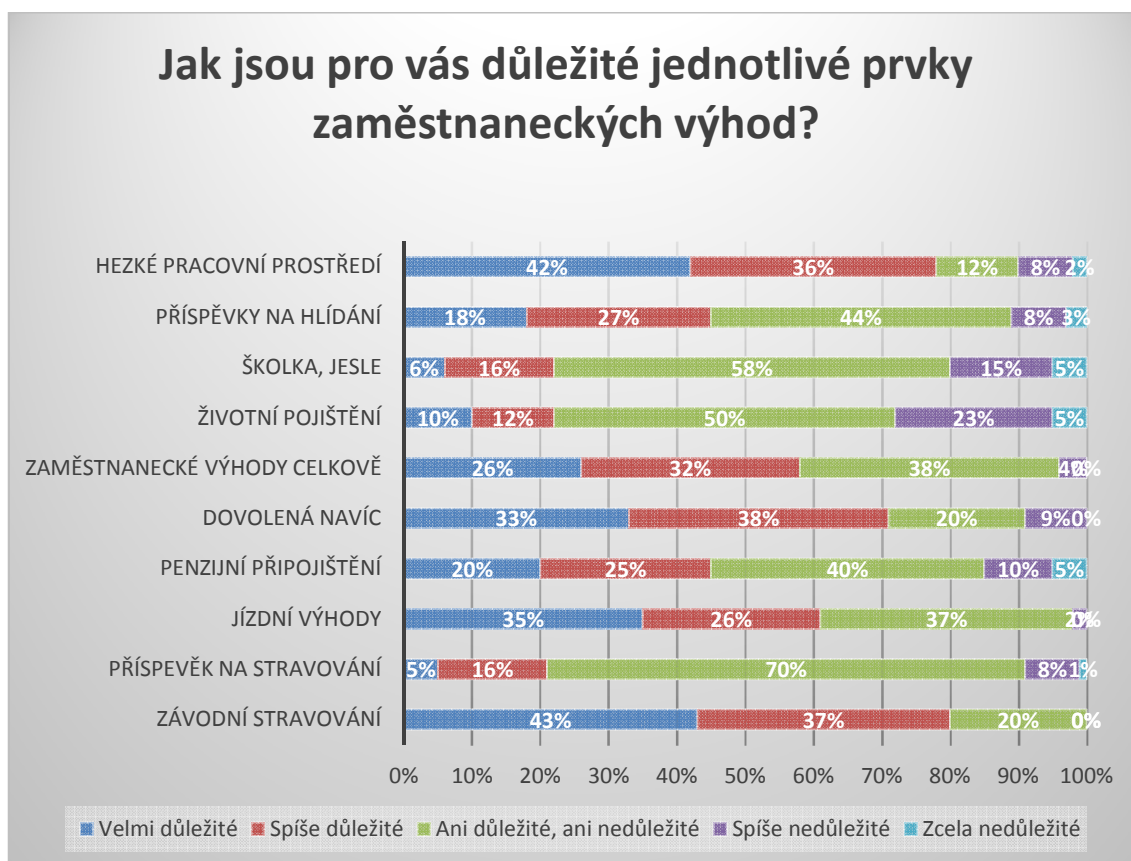
U této oblasti si musíme uvědomit, o jakou společnost se jedná. Je více než pravděpodobné, že u většiny zaměstnanců neexistuje možnost kariérního růstu. Je pravdou, že v jistých případech se i z řidiče může stát dispečer, ale u přijímacího pohovoru to personální ředitel jistě nikomu nezmíní.



Graf 6: Odpovědi zaměstnanců na profesionální rozvoj a kariérní růst (zdroj: vlastní zpracování)

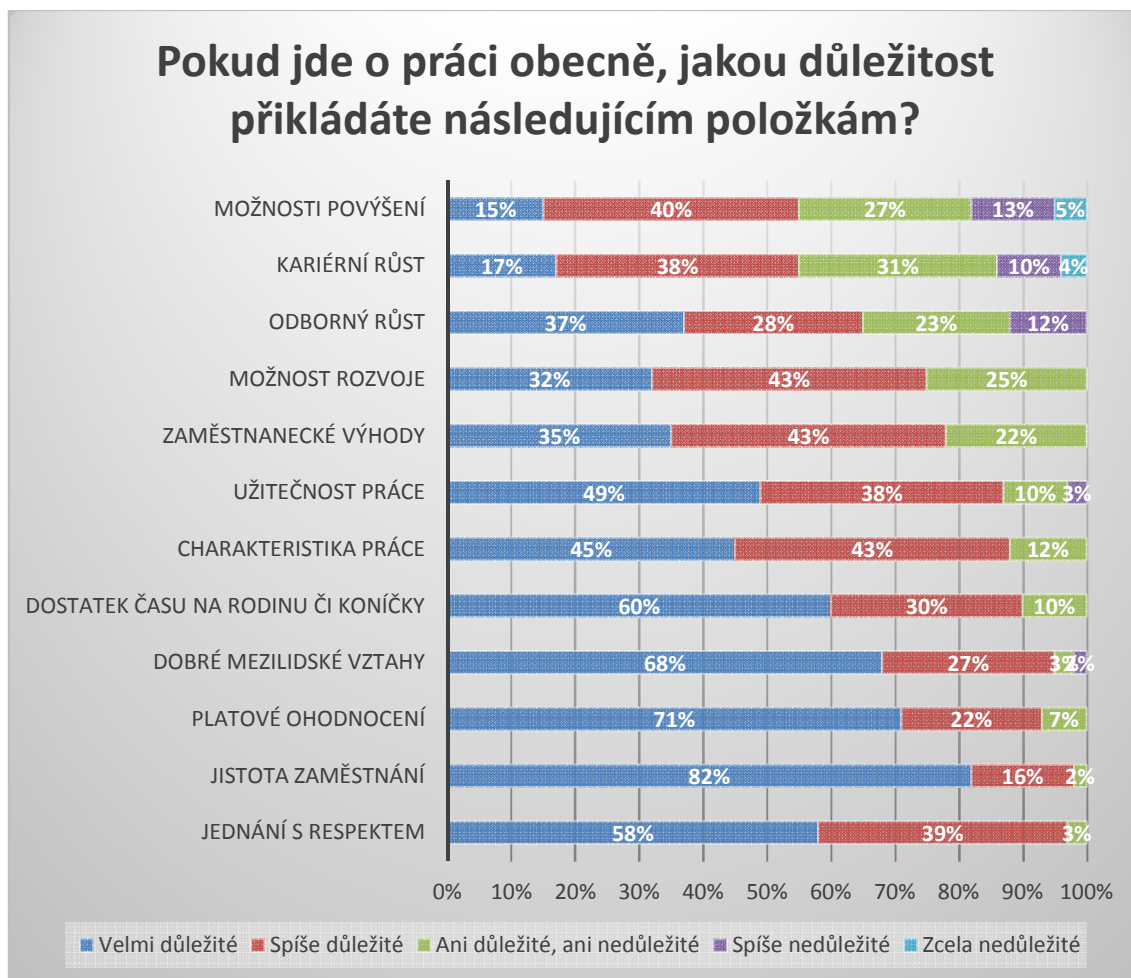
Tento graf potvrzuje, že většina zaměstnanců si nemyslí, že by na jejich pracovišti existovala možnost povýšení. Z 56 % u odpovědí „Ani souhlas, ani nesouhlas“ lze vyvodit, že velká většina z nich si uvědomuje, že tato možnost je zde bezvýznamná.

## 2.4.10.6 Odměňování a hodnocení/motivace



Graf 7: Důležitost prvků zaměstnaneckých výhod (zdroj: vlastní zpracování)

V této otázce jsem se snažila zjistit, zda jsou pro zaměstnance stávající benefity důležité a přidala jsem několik, které mezi benefity nyní nejsou. Podle odpovědí na „zaměstnanecké výhody celkově“ se dá říct, že pro 58 % lidí jsou výhody důležité, pro 38 % lidí nejsou ani důležité, ani nedůležité. Podle této odpovědi mohu tedy říct, že zaměřit se v návrhové části na nové a atraktivní benefity by mohlo být pro většinu zaměstnanců přínosem. Jedna část otázek se týkala stravování, které je v současné době vedeno formou jídelny, kam se dováží jídlo od externího dodavatele, podle počtu objednávek. Mezi dva nejdůležitější faktory bych postavila „Dovolená navíc“ a „Hezké pracovní prostředí“. Jelikož dovolená navíc ve firmě není, je nutno zvážit, co by zavedení tohoto benefitu znamenalo, a to jak z hlediska spokojenosti, tak z hlediska mezd. Druhý faktor týkající se prostředí je také velmi důležitý, zaměstnanci se musí na pracovišti cítit dobře a budovy, v kterých podnik sídlí, jsou již zastaralé a jejich prostředí se po několika let udržuje ve stejné podobě.



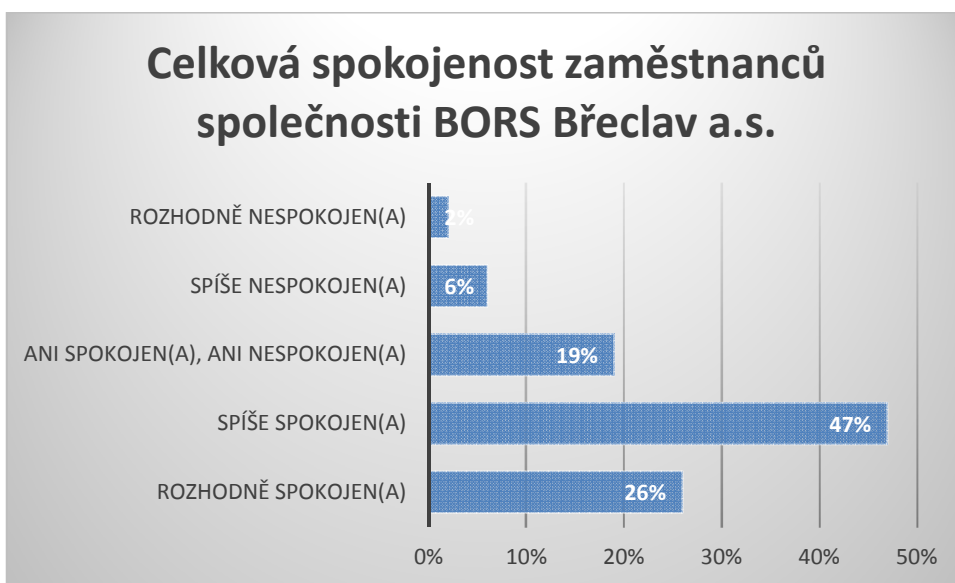
Graf 8: Odpovědi zaměstnanců vymezených položek (zdroj: vlastní zpracování)

Další oblast dotazníku se týkala práce obecně a zde měli dotázaní možnost vyjádřit se k jednotlivým prvkům, které jsou součástí jejich každodenní činnosti. Nejvyšší důležitost přiřazují dotázaní k těmto prvkům: jistota zaměstnání, platové ohodnocení, dobré mezilidské vztahy, jednání s respektem. Naopak za nejméně důležité považují: možnosti povýšení, kariérní růst, odborný růst a možnost rozvoje. Jak jsem již zmínila, lze tedy jasně vyčíst, že většina respondentů jsou zaměstnanci v oblasti řidičů OD a ND.

#### 2.4.11 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem šetření bylo zjistit stávající úroveň spokojenosti zaměstnanců společnosti. Z vyhodnocení všech dat je pro mě rozhodující graf č. 1, 7, a 8. Graf č. 8 posuzuje důležitost různých kritérií, mezi které řadí zaměstnanci za nejdůležitější jistotu zaměstnání, platové ohodnocení a mezilidské vztahy. Graf č. 7 poukazuje na důležitost různých benefitů. Pracovníci by uvítali jako jeden z možných nových benefitů dovolenou

navíc či hezčí pracovní prostředí. Graf č. 1 vyhodnocuje spokojenost s různými aspekty ve firmě. Nejhůře dopadlo platové ohodnocení, možnost povýšení a vzdělávání. Jak již jsem zmínila výše, úkolem bylo zjistit stávající spokojenost, kterou jsem splnila a pomocí grafu č. 9 jsem znázornila celkovou úroveň, které podnik dosáhl. Dle těchto dat dokážu jasně určit směr, kterým se budou mé návrhy ubírat, a to jak v oblasti benefitů, tak ostatních vlivů, které na zaměstnance působí. Z celkových dat mi tedy vychází, že 73 % zaměstnanců jsou rozhodně, nebo spíše spokojeni. Moje návrhy budou směřovat k tomu, abych všechny rozhodně spokojené udržela v této úrovni i nadále. Ze 47 % spíše spokojených udělala co největší procento těch, kteří budou rozhodně spokojeni. A u zbylých 27 % budou návrhy směřovány tak, aby svůj pohled na situaci změnili a měli méně důvodů k nespokojenosti. V šetření jsem některé faktory chtěla ohodnotit také důležitost. Z těchto dat jsem schopna vyvodit, které prvky musím zařadit do návrhové části. Zaměstnanci budou totiž očekávat změny na základě provedeného výzkumu, a pokud by podnik žádné neprovedl, tak se celková spokojenost rapidně sníží.



Graf 9: Celková spokojenost zaměstnanců společnosti BORS Břeclav a.s. (zdroj: vlastní zpracování)

#### 2.4.12 Shrnutí analýz

V rámci analytické části jsem se rozhodla provést analýzu vnějšího i vnitřního prostředí. Začala jsem vnější analýzou, a to konkrétně SLEPT analýzou. Zde jsem porovnávala faktory, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců a také chodu společnosti z různých

úhlů. Pracovníci totiž nejsou pouze ovlivněni kroky, které učiní firmy, ale také mnoha jinými vlivy, a to například ze strany zákona, nebo ekonomické situace ve světě. Dále jsem provedla Porterovu analýzu, kde jsem se nejvíce soustředila na konkurenci, která by mohla využít situace a nespokojené zaměstnance přebírat. Snažila jsem se zjistit, jaké možnosti a benefity nabízí podobné společnosti v okolí a shromáždila jsem tak co nejvíce informací, které mi budou užitečné při sestavování návrhové části.

Další a také obsáhlejší průzkum směřoval k vnitřní analýze, kde jsem začala McKinseyho analýzou 7S. Zde jsem popsala, v jakém stavu se podnik nachází nyní a jaký způsobem funguje, a to jak z hlediska rozhodování, struktury, nebo strategie. Dále následovalo dotazníkové šetření, kde jsem vytvořila dotazník na základě požadavků vedení společnosti. Výsledek mi konkrétně odpověděl, na které stránky se musím v návrhové části zaměřit a do které oblasti budou mé návrhy směřovat. Důležité tedy bylo zjistit, s čím jsou a naopak nejsou zaměstnanci spokojeni. Celkové shrnutí poté přišlo ve SWOT analýze, která je výstupem ze všech provedených analýz. Celkově jsem tedy zjistila všechny faktory, které mohou firmu jakkoliv ovlivnit a já tak mohu navrhnout řešení, které zvýší celkovou spokojenost všech zaměstnanců společnosti.

## **2.5 SWOT analýza**

SWOT analýza pomůže identifikovat silné a slabé stránky společnosti. Na základě těchto informací jsem schopna určit, v jakém stavu se podnik nachází. Pro vyhodnocení jednotlivých prvků jsem se rozhodla použít metodu párového srovnávání. K jednotlivým faktorům budou přiřazeny body podle subjektivního hodnocení:

- 0 = faktor ve sloupci má nižší váhu než faktor v řádku
- 1 = faktor ve sloupci má stejnou váhu jako faktor v řádku
- 2 = faktor ve sloupci má vyšší váhu než faktor v řádku

Následně sečtu body a vypočítám procentuální váhu, která určí důležitost jednotlivých faktorů. Tento postup provedu ve všech částech SWOT analýzy.

### **Silné stránky**

Ve společnosti identifikuji velké množství silných stránek, pro objektivnost však uvedu pouze ty nejdůležitější z nich.

Jedním takovým faktorem je historie, která se datuje od roku 1949 a je tak jisté, že velké množství obyvatel v tomto kraji je nějakým způsobem spjato s touto firmou. Od roku 2001 působí společnost pod novým názvem, místní občané jsou si vědomi spojení těchto dvou značek. Takto dlouhá historie je tedy pro zaměstnance a jejich rodiny známkou stability a spolehlivosti.

Vzhledem k velkému množství oblastí působení podniku, je tento faktor také zařazen mezi silné stránky. Pro zaměstnance to tedy znamená, že mají slevy na všechny služby, které podnik nabízí a mají také možnost uplatnění slevy pro členy své rodiny.

Kvalifikace zaměstnanců je v oblasti poskytování služeb velmi důležitá. Zaměstnanci musí být profesionálové ve svých oborech. Všichni řidiči jsou pravidelně školeni a jejich profesní způsobilost je pravidelně kontrolována.

Jelikož se jedná o společnost, která zaměstnává velké množství lidí v Břeclavi a také okolních městech, musí dbát na dobré a dlouhodobé vztahy se svými zaměstnanci. Můžeme zde tedy narazit na to, že ve společnosti pracují celé rodiny, a to i více generací. Všem zaměstnancům se podnik snaží vyjít vstříc a pomáhat i mimo jejich pracovní prostředí. Například v poskytování právnických rad atd.

Vzhledem k dlouholeté působnosti na trhu se dá říct, že podnik je ekonomicky stabilní, a to i s ohledem na předchozí finanční krize, které v ČR a EU proběhly. Společnost vytváří krátkodobé i dlouhodobé finanční plány, které napomáhají přecházet problémům.

Tabulka 4: Silné stránky (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky		1	2	3	4	5	Součet	%
1	Historie	X	2	0	0	0	2	10,00%
2	Množství činností podniku	0	X	1	1	1	3	15,00%
3	Kvalifikace zaměstnanců	2	1	X	0	1	4	20,00%
4	Dobré vztahy se zaměstnanci	2	1	2	X	1	6	30,00%
5	Ekonomická síla podniku	2	1	1	1	X	5	25,00%
CELKEM							20	100,00%

## **Slabé stránky**

Slabých stránek společnost identifikuje velké množství, opět vyberu ty nejdůležitější, které nejvíce ovlivňují mnou zkoumanou oblastí.

Jednou z těchto stránek je nutnost neustále modernizovat. Společnost musí myslet na to, že její oblastí jsou služby a zde je nutno zaměřit se na modernizaci všechno postupů a také prostředků. Vozový park společnosti je každoročně obnovován a modernizován. Také možnosti zákazníků se mění a chtějí, aby se jim dodavatelé přizpůsobili. V autobusech je dnes wifi připojení a všichni řidiči musí mít chytrý telefon, který dokáže načíst QR kód kvůli tomuto druhu jízdenek. S těmito změnami musí přijít také modernizace prostředí společnosti. Zde je však společnost pozadu a její prostory jsou zastaralé a nemoderní.

Mezi další stránku patří také fakt, že většinu zaměstnanců tvoří řidiči autobusů a kamionů. O tyto pozice již dnes není zájem, a proto se noví zaměstnanci na tato místa nehrnou. Pro ně by však mohla existovat možnost změny a zavedení nových benefitů a také nových možností pro zaměstnance společnosti. I maličkosti jako jsou bonusové odměny, příspěvky na jídlo a pití na provozovnách společnosti mohou přispět k vyšší spokojenosti stávajících zaměstnanců, kteří tak nebudou chtít odejít ke konkurenci, nebo úplně změnit obor.

Většina zaměstnanců se každý den pohybuje v prostorách společnosti. Obě budovy, které se nachází v Břeclavi a Hustopečích, jsou zastaralé a chybí zde místa, kde by si jak řidiči, nebo ostatní zaměstnanci mohli sednout a chvíli odpočinout, nebo si dát kávu, nějaké jídlo a na chvíli se tak uvolnit od stresového prostředí. Rekonstrukce prostor by tak posunula společnost na další úroveň a inovace v této oblasti by mohla vést k vyšší spokojenosti a vyšší efektivitě práce.

Oblast řízení lidských zdrojů má v této firmě velmi těžkou úlohu, řidiči jsou pod neustálým tlakem, a to jak ze strany cestujících, tak ze strany zaměstnavatele. Musí dodržovat legislativní požadavky a také jízdní řády. Často přichází stížnosti na jednotlivé

řidiče, kteří však za své chyby nemohou. Zde tedy dochází k demotivaci jejich práce. Je zde tedy prostor na spolupráci marketingového a personálního útvaru.

Společnost působí na trhu již velmi dlouho a její benefity se moc často nemění, ani nepřibývají nové. Mezi ty největší patří např.: jízdní výhody v rámci IDS JMK pro zaměstnance a rodinné příslušníky, možnost rozšíření řidičského průkazu na sk. C nebo D, příspěvek na penzijní připojištění atd. Většina z těchto benefitů je však i u konkurence, a tak se zde nabízí otázka, zda tento seznam nerozšířit.

Tabulka 5: Slabé stránky (zdroj: vlastní zpracování)

Slabé stránky		1	2	3	4	Součet	%
1	Modernizace	X	0	1	0	1	5,00%
2	Atraktivnost pracovních pozic	2	X	1	1	4	33,33%
3	Pracovní prostředí	1	1	X	1	3	25,00%
4	Nastavení Benefitů	2	1	1	X	4	33,33%
CELKEM						12	100,00%

### Příležitosti

Většina možných příležitostí má své kořeny ve slabých stránkách, a proto se budou některé faktory částečně shodovat s touto oblastí.

Jedním faktorem je zavedení plynofikace autobusové dopravy pro MHD v Břeclavi. Tato možnost se zde nabízí vzhledem k dotačním titulům, které stát nabízí. Tato příležitost by výrazně snížila provozní náklady společnosti a vznikla by zde možnost nových pracovních pozic. S modernizací autobusů by totiž přišla také modernizace opravárenských prostor a čerpací stanice. Nové možnosti by znamenaly i nové pracovní pozice. Je zde však podmínka, že společnost musí získat zmíněný dotační titul, protože z vlastních prostředků není schopná takto velkou investici realizovat.

Podnik je také vlastníkem sportovně relaxačního centra, kde jsou tenisové kurty, posilovna, ubytování a jiné relaxační prostory. Zde se nabízí možnost zavedení letní školky pro zaměstnance. Vznikl by tak prostor pro nové pracovní místo v rámci brigády pro děti zaměstnanců a také místo, kam by mohli pracovníci dát své děti na prázdniny.

Cena tohoto „příměstského tábora“ by byla nižší oproti ostatním táborům. Přítomnost sportovního vyžití také nabízí možnosti, kterých mohou lektoři lehce využít. Budova se nachází v blízkosti lesa.

Jednou z příležitostí je také navázat spolupráci s místním sportovním klubem. Společnost by tak mohla nabízet několik možností, od finanční pomoci, přes různé slevy, například na dopravu hráčů na utkání. Tato spolupráce by mohla znamenat signál, že podnik chce pomáhat rozvíjet místní mládež a prostředí pro jejich pohyb.

Tabulka 6: Příležitosti (zdroj: vlastní zpracování)

Příležitosti		1	2	3	Součet	%
1	Plynofikace MHD	X	2	2	4	66,66%
2	Letní školka	0	X	1	1	16,66%
3	Sponzoring	0	1	X	1	16,66%
CELKEM					6	100%

## Hrozby

Společnost eviduje mnoho hrozeb a za tímto účelem zřídila směrnici, která popisuje, jak se jednotlivé hrozby evidují a jak často dochází k přezkoumání těchto hrozeb.

Jednou z takových hrozeb je stávka řidičů, kteří v současné době bojují za zvýšení platů. Odbory po celé ČR se snaží, na základě jejich jednání, aby všichni řidiči dostali přidáno. Pokud by však k takové stávce došlo, musela by podnik za každý neodjetý spoj zaplatit velkou pokutu, která by mohla být pro firmu likvidační. Jedná se o vnější vliv, jelikož stávka by byla iniciována celorepublikovými odbory a ne těmi, které jsou v popisované společnosti.

Zvýšení cen pohonných hmot, je jednou z hrozeb, kterými se vedení zabývá pravidelně. Jelikož ceny, za které společnost provozuje svoje služby, jsou nasmlouvány dopředu, musí počítat s tím, že pokud se cena změní, musí tomu přizpůsobit své chování. Například pro nákladní dopravu je těžké se těmto změnám přizpůsobit. Pokud se cena zvýší, zákazník odmítá zaplatit vyšší cenu za přepravu, protože existují i dodavatelé, kteří jsou ochotni jezdit i za nižší ceny a podnik by tak přišel o zakázku. Pokud se však cena PHM

sníží, zákazník na tuto změnu ihned reaguje a požaduje snížení ceny za přepravu. Následná reakce na zvýšení ceny je poté mnohem méně pružná než při snížení.

V dnešní době je pro zahraniční firmy výhodné využívat služeb českých společností, protože kurz Eura je pro ně výhodný. Pokud však dojde k navrácení kurzu do podoby před několika lety, může podnik počítat s dočasným snížením zakázek a musí být na tuto změnu připraven.

Další hrozbou, která může nastat, je změna majitele. Tato změna by měla zásadní vliv na chod společnosti. Nejvíce by se tato změna dotkla vrcholového managementu. Vzhledem k přátelským a rodinným vztahům v podniku, by to tak znamenalo zásadní změnu pro všechny zaměstnance. Jedná se o vnější vliv, jelikož koupě společnosti zaměstnancem je nepravděpodobná.

Tabulka 7: Hrozby (zdroj: vlastní zpracování)

Hrozby		1	2	3	4	Součet	%
1	Stávka	X	1	1	2	4	33,33%
2	Ceny PHM	1	X	2	2	5	41,67%
3	Kurz EURA	1	0	X	2	3	25,00%
4	Změna majitele	0	0	0	X	0	0,00%
CELKEM						12	100,00%

Tabulka 8: Shrnutí SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Historie Množství činností podniku Kvalifikace zaměstnanců Dobré vztahy se zaměstnanci Ekonomická síla podniku	Modernizace Atraktivnost pracovních pozic Pracovní prostředí Nastavení benefitů
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Plynofikace MHD Letní školka Sponzoring	Stávka Ceny PHM Kurz EURA Změna majitele

### 2.5.1 Shrnutí SWOT analýzy

V tabulce č. 8 jsou shrnuty jednotlivé faktory SWOT analýzy. Tyto výsledky jsou odvozeny z dotazníkového šetření a analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Mezi silné stránky patří např.: historie, kterou potvrzuje nízká fluktuace zaměstnanců. Tím mám na mysli, že někteří pracovníci jsou zde od ukončení studia, což může u někoho být i přes 40 let. Dlouhodobé působení podniku v našem kraji také potvrzuje zařazení historie mezi silné stránky. Do slabých stránek jsem zařadila faktory, které vychází z dotazníkového šetření. Nejvíce se tedy zaměřím na vyřešení slabých stránek. Nové benefity mohou být součástí kolektivní smlouvy, která je předmětem jednání s odbory. Další možností je také modernizace prostor, které jsou velmi zastaralé a neodpovídají současným požadavkům podniku.

### 2.6 Shrnutí analytické části

Analytickou část jsem začala popisem společnosti. BORS Břeclav a.s. je společností, která se zabývá převážně nákladní a osobní dopravou. Její další aktivity jsou zaměřeny na opravárenství kamionů a autobusů, provozování celních služeb, prodej a servis vozů Renault, čerpací stanici a autoškolu. Zaměstnává okolo 400 lidí a její roční obrát za rok 2016 byl přes 600 mil. Kč. Snažila jsem se popsat jednotlivé činnosti, jak fungují a jakým

způsobem se navzájem ovlivňují. To vše bylo důležité pro pochopení, jakým způsobem se podnik rozhoduje a co vše je její součástí. Další mé kroky směřovaly k analýze vnějšího a vnitřního prostředí. Vnější prostředí jsem zkoumala převážně z důvodu zjištění, co může spokojenost zaměstnanců ovlivnit zvenčí. Ať už jde o ekonomickou situaci, nebo při mém výzkumu aktuální hrozící stávka odborových svazů osobní dopravy. Při šetření totiž došlo k situaci, kdy stát zvýšil mzdu, kterou mají řidiči autobusů dostat. Zaměstnavatelé však tyto peníze nemají a žádají kraje o finanční podporu, kterou však nechtějí poskytnout, protože rozpočty, které byly schváleny, s tímto zvýšením nepočítaly. I to je jeden z faktorů, které může negativně ovlivnit spokojenost zaměstnanců mnou vybrané společnosti. Další moje kroky směřovaly ke konkurenci, která působí v Jihomoravském kraji. Její nabídka práce, pracovní benefity a další možnosti mohou také ovlivnit. Pracovníci mohou požadovat stejné, nebo lepší podmínky, a tak bylo nutné tyto faktory zaznamenat.

V další oblasti jsem se zaměřila na vnitřní analýzy, kde jsem začala tím, v jakém stavu se podnik nachází z hlediska struktury, strategie, sdílených hodnot atd. Zde jsem zjišťovala, jestli bude podnik mé návrhy schopen realizovat a zda jsou postupy shodné s možnostmi mých návrhů. Dotazníkové šetření poté vedlo ke zjištění současné spokojenosti zaměstnanců v několika oblastech. A to z hlediska práce, prostředí, nebo také pracovních benefitů. Celková spokojenost vyšla v pozitivních číslech a mým cílem tedy bude tuto spokojenost zvýšit a pomoci tak k udržení tohoto stavu z dlouhodobého hlediska. Poslední SWOT analýza je shrnutím všech zjištěných údajů a její výsledek je vodítkem k návrhové části.

## **3 VLASTNÍ NÁVRHY**

### **3.1 Vlastní návrhy**

V návrhové části bych chtěla vytvořit možnosti, kterými může společnost zvýšit spokojenost svých zaměstnanců. Návrhy vychází z provedených analýz interního marketingu, a to včetně dotazníkového šetření. Všechny tyto údaje jsou uvedeny v analytické části. Jednotlivá řešení jsou určena tak, aby z dlouhodobého hlediska zvýšila spokojenost zaměstnanců.

Bude se jednat o 3 hlavní návrhy, které budou vzájemně kombinovatelné a variabilní. V prvním návrhu jde o navýšení mezd (uveden v kap. 3.2). Jedna část se bude týkat personální oblasti, a to zvýšení mezd. Vytvořím tabulku s propočtem výše mezd za poslední 3 roky. Dle poskytnutých údajů zjistím, o kolik by společnost mohla platy zvýšit a v kterých oblastech je tato změna nejvíce žádoucí. Aktuálně se daná problematika řeší celostátně (televize, noviny). Tudíž budu mít přesná data jak z podniku a budu moci opravdu reálně uvést náklady na tuto realizaci a také mi napomáhají vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření. Takže tato část bude velmi obsáhlá jak z pohledu rizik, tak z nákladů a vyčíslení všech mezd. Dále pak vytvořím návrh na rozšíření benefitů pro všechny zaměstnance, a to s ohledem na možnosti společnosti (uveden v kap. 3.3). Poslední návrh se bude týkat prostředí, ve kterém se pracovníci pohybují a jak budovy společnosti zmodernizovat, tak aby co nejlépe vyhovovaly moderním potřebám všech zaměstnanců (uvedeno v kap. 3.4). Zde budu mít také jasně vyčíslené náklady, rizika realizace atd.

### **3.2 Navýšení mezd**

Jeden z návrhů, který vychází z dotazníkového šetření je navýšení mezd. Pro 93 % dotázaných je tento faktor ve firmě důležitý a 43 % je s tímto faktorem nespokojeno. Ze skladby zaměstnanců mohu usoudit, že mezi těmito 43 % je většina řidičů autobusů a kamionů. Vzhledem ke stávající situaci (hrozící stávka odborů) je tato situace pochopitelná. V tomto návrhu budu tedy posuzovat, o kolik se zvýší mzdové náklady v případě zvýšení mezd u jednotlivých divizí a také u jednotlivých pracovních pozic. Z mého návrhu bude jasně zřetelné, o kolik se tyto náklady zvýší, pokud se podnik

rozhodne ke zvýšení, a to v několika variantách. Jelikož si společnost nepřeje, abych v práci uvedla přesné částky, budou vždy hodnoty zobrazeny v procentuálním vyjádření.

Jako první zhodnotím mzdové náklady za celou společnost a také za jednotlivé divize v letech 2015, 2016 a plánovanou výši na rok 2017. Poté vypočítám, o kolik se zvýší mzdy, pokud u firmy dojde k požadovanému navýšení u řidičů autobusů. Tento krok bude připsán v tabulce č. 10 a bude označen jinou barvou. Bude tedy vypočítán zvlášť a s těmito čísly zde bude počítáno zvlášť. V tabulce tedy nebudou mít vliv (mzdové navýšení řidičů) na celkové náklady, a to kvůli přesnosti zobrazení údajů plánovaných na rok 2017. Následující kroky jsem konzultovala s vedením společnosti, které považuje za reálné zvýšení mezd všech zaměstnanců ve výši 3 %. Pokud dojde k navýšení mezd u řidičů, bude nutné zvážit navýšení také u dispečerů a některých členů středního managementu. Po tomto kroku by řidiči měli vyšší mzdu než tito zaměstnanci a hrozila by situace, kdy nadřízení mají nižší mzdu než jejich podřízení.

Jelikož si vedení společnosti nepřálo, aby v mé práci byla zobrazena konkrétní čísla, budu vše vyjadřovat v procentech. Začnu tedy rokem 2015, kde bude zobrazeno 100 % a následující rok 2016 bude zobrazen v procentuálním navýšení. Poté bude zobrazen plán na rok 2017, který bude opět srovnán s rokem 2016, a zde bude rok 2016 znovu jako 100 %. Následující tabulka bude zobrazovat skutečné mzdy za rok 2016, plánované na rok 2017 a mnou vypočtené povinné zvýšení na rok. Poslední tabulka se bude týkat mého návrhu na zvýšení mezd do plánu na rok 2018. Jelikož podnik nemůže operativně změnit mzdový plán na rok 2017, budou mé výpočty sloužit ke srovnání plánovaných hodnot s povinným navýšením s ohledem na mzdy řidičů. Můj návrh na celkové zvýšení mezd pro všechny zaměstnance pak bude sloužit jako podklad k plánování na rok 2018. Tyto tabulky budou složeny z několika sloupců, které srovnají mzdové náklady v roce 2015, 2016, plánované 2017 a po mém návrhu na rok 2018. Řádky budou složeny z jednotlivých útvarů a u každého z nich bude také napsáno, o jaké pracovní zařazení se jedná. Např. administrativní pracovníci, řidiči autobusů, dispečerů. Zde bude tedy jasný výsledek, z kterého si podnik bude moci vybrat u které skupiny a útvaru odsouhlasí zvýšení. Některé údaje si podnik v jednotlivých letech nepřála zobrazit, a proto se mohou tabulky od sebe lišit. Čísla uvedená v tabulce budou dle hrubých mezd, nebudou zde započítány

jiné složky mzdy, jako je náhrada za nemocenskou a ostatní složky mzdy. Pod každou částí budou však napsány celkové mzdové náklady, a to v souhrnu za celé středisko bez ohledu na pracovní zařazení.

Součástí tohoto návrhu budou také rizika s tím spojená. Do této části zahrnu, jaké finanční náklady to sebou přináší a co bude podnik muset udělat, aby tento krok byl z dlouhodobého hlediska udržitelný. Část těchto rizik je sepsána ve vnitřní směrnici společnosti, která se zabývá (finančními) riziky. Tato směrnice byla vypracována na základě revize normy ISO pracovníkem controllingu. Jelikož se jedná o interní dokument, nemůže být součástí přílohy mé diplomové práce.

### **3.2.1 Výpočet navýšení**

Postup výpočtu navýšení mezd konzultuji s vedením společnosti. Hlavním konzultantem mi je finanční ředitel a také vedoucí jednotlivých útvarů, kteří znají problematiku v jejich činnosti.

V souladu s vnitřní politikou společnosti by dle finančního ředitele mělo být každoroční navýšení o 3 %, které závisí na ekonomické situaci na trhu a také na kolektivní smlouvě s odbory firmy. Dle dat poskytnutých společností je na rok 2017 plánováno navýšení o 0,28 %, ale po konzultaci mi bylo řečeno, že toto navýšení je z velké části ovlivněno personálními změnami. Takže reálné navýšení se v roce 2017 může pohybovat okolo 2 %. Mým úkolem tedy bude zajistit, aby toto navýšení v roce 2018 bylo vyšší, tak aby i v případě neplnění byly všechny mzdy navýšeny o 3 %.

Dalším úkolem je pomocí poskytnutých informací vypočítat, o kolik se zvýší mzdové náklady, pokud společnost navýší mzdy řidičům autobusů o částky, které nařizuje nový zákon a které požadují odbory. V této souvislosti mi nebudou poskytnuty informace, které se týkají výnosové části, takže mým úkolem je pouze vypočítat nákladové položky, ale jakým způsobem je podnik zajistí, to již není v mé kompetenci a ani cílem tohoto návrhu.

Ve výsledku si tedy podnik bude moci vybrat, v kterých oblastech dojde k navýšení a kde zůstanou mzdy na stejné výši. Tento krok je mým návrhem a souhlasí s tím také vedení

společnosti. Za cíl jsem si dala nastavit mzdy takovým způsobem, aby navýšení bylo reálné u všech středisek a všech pracovníků, tak aby se zvýšila celková spokojenost s tímto faktorem.

### **3.2.2 Rizika spojená s navýšením mezd**

V současné době je situace velmi vypjatá. V průběhu mého průzkumu a psaní diplomové práce došlo k situaci, že stát schválil navýšení mezd řidičům autobusů, kteří jezdí linky, jež si objednává stát (kraj). Osobní doprava na BORS ujede každý měsíc přes 600 tis. km z toho téměř 80 % je najeto na IDS, což je Integrovaný dopravní systém, kterého se navýšení dle zákona týká. Ovšem nelze jednotlivé dopravní systémy separovat a je nutné počítat s navýšením také u ostatních dvou, což je MHD v Břeclavi a nepravidelná doprava.

Zde existuje riziko v tom, že společnost má plánovanou určitou výši nákladů dle smluv, ale pokud dojde k navýšení, které má být okolo 6.000 Kč na pracovníka, tak podnik musí počítat s tím, že tyto finance budou chybět. Rizikem je tedy možnost, že pokud si podnik nevyjedná kompenzaci za toto navýšení, nebude moci mzdy zvýšit, protože by z dlouhodobého hlediska byl tento stav neudržitelný.

Dalším rizikem s tím spojeným je, že pokud dojde k navýšení pouze u řidičů, dojde k tomu, že budou mít vyšší mzdu než jejich dispečeri a někteří nadřízení. Za této situace by se mohlo stát, že tito zaměstnanci budou zvažovat, zda dál pracovat na těchto pozicích, nebo se stát řidičem. Tato hrozba se netýká pouze zaměstnanců osobní dopravy, ale všech pracovníků společnosti. Pokud budou mít například dílenští řádově nižší výplaty než řidiči, budou tuto možnost také zvažovat, protože řidičské oprávnění již vlastní. V tu chvíli by však firmě chybělo mnoho důležitých zaměstnanců, kteří by se starali o vozový park, a osobní doprava by musela autobusy servisovat u externích firem, což by bylo mnohem nákladnější.

Rizikem je také fakt, že zaměstnanci si po určité době přestanou všímat toho, že na výplatě mají více peněz a tato situace jim tak bude připadat samozřejmá. Z dlouhodobého hlediska musí podnik počítat s tím, že mzdy se musí zvedat pravidelně, protože po nějaké době by mohli být pracovníci s tímto faktorem opět nespokojeni. Vysoká mzda tedy není

nikdy tím nejlepším způsobem, jak motivovat a je nutné přemýšlet jak tuto situaci řešit z dlouhodobého hlediska.

Pokud by se podnik rozhodl mzdy navýšit pouze určité skupině zaměstnanců, hrozí, že někteří pracovníci budou hledat zaměstnání jinde.

### **3.2.3 Postup při výpočtu**

Tento postup konzultuji s vedením společnosti a při vytváření postupu jsem se radila především s finančním ředitelem a vedoucím controllingu. Na základě našich jednání vytvořím tabulku, kde bude znázorněno možné navýšení mezd. Na žádost vedení společnosti nemůže být v mé práci uveden přesný vzorec pro výpočet tohoto navýšení. Je tak pouze součástí dokumentace, která je uložena v interním systému firmy.

V první řadě musím získat data z předchozích let, jako reálný a srovnatelný podklad mi poslouží mzdové náklady z roku 2015, 2016 a plánované 2017. Zde budou hodnoty jednotlivých útvarů a také pracovního zařazení. Nejvyšší náklady s sebou nesou dopravní střediska, která také zaměstnávají nejvíce pracovníků. Nejtěžší bude vypočítat náklady pro osobní dopravu. Zde budu muset udělat dvě hodnoty pro rok 2017. Jedna hodnota budou plánované náklady a druhá hodnota budou mzdy po navýšení nařízené zákonem. Tato data je nejtěžší spočítat, musím mít podklady o počtu najetých km na jednotlivé měsíce a taky rozdělit tyto km mezi jednotlivé druhy přeprav. V každé je totiž navýšení mírně rozdílné. Společnost má určeno také více druhů km. Nejvíce je km v systému IDS, dále pak MHD a NOD. Avšak existují také km, které musí společnost platit čistě ze svého, a to jsou prázdné km atd. Všechny tyto skutečnosti budu muset zohlednit v navýšení u řidičů s ohledem na novinky v zákoně.

Nejprve tedy zjistím výši současných mezd. K těmto číslům vypočítám navýšení u jednotlivých km. A dle plánovaných km na jednotlivé měsíce a jednotlivé přepravy zjistím, o kolik se zvedne mzda. Zde uvedu celkové mzdové náklady, průměrné mzdové náklady na jednoho pracovníka a také průměrnou mzdu na km. Nejdůležitější pro firmu bude hodnota u průměrné mzdy na km. Zde totiž může ředitel osobní dopravy simulovat změny v náklady v závislosti na nových zakázkách a nových smlouvách. Takže pokud podnik vyhraje například soutěž o výluky a bude vědět, kolik se zde přibližně najede km, tak bude schopný si vypočítat, jakou nabídku může vytvořit, tak aby to pro něj bylo

výhodné. Další výhodou bude stejná situace u nepravidelné dopravy. Při obnově smluv bude moci přesně stanovit výši nákladů na ujetý km.

Důležitá je pro mě spolupráce s pracovníkem controllingu a finančním ředitelem společnosti, kteří mi v rámci mých návštěv představují způsob, jakým funguje mzdový systém v této firmě. Celý podnik je rozdělen dle útvarů, které se dále dělí na jednotlivá střediska. Každé středisko má své pracovníky, kteří mají přesné pracovní zaměření a dle tabulek mají odpovídající mzdu. Většina těchto pracovníků má fixní mzdu s pravidelnými odměnami. Jsou zde také pracovníci, kteří jsou placeni od svého výkonu. Mezi ně patří například: prodejci aut, dispečeri, speditéři, mechanici, nebo pracovníci pneuservisu. U těchto pracovníků budu při ohledu na zvýšení mezd brát v potaz plánované mzdy jednotlivých středisek, tak aby výpočet odpovídal nejlepší možné skutečnosti.

Všechny mé výpočty jsou orientační a mohou se následně lišit. Své postupy jsem pravidelně konzultovala a také dle zástupců společnosti jsou mé výpočty nastaveny správně. Po této spolupráci podnik zavedl do svého manažerského informačního systému můj výpočet, který automaticky po dosazení jednotlivých položek vypočítá dílčí náklady. Systém podobným způsobem fungoval i nyní, avšak nepočítal s možností změny mzdových nákladů, ale pouze s provozními náklady např.: pravidelné opravy, náklady na PHM atd.

Tabulka 9. Navýšení mezd 2016 v porovnání s rokem 2015 (29)

Divize	Středisko	Kategorie	Hrubá mzda	
			2015	2016 Navýšení v %
01 Nákladní doprava	001 Divizní režie - nákladní	THZ	100,00%	0,69%
	013 Nákladní doprava Břeclav	nákladní řidiči	100,00%	7,11%
01 Nákladní doprava Celkem MZ. Náklady			100,00%	4,73%
02 Osobní doprava	002 Divizní režie - osobní	ostatní dělníci	100,00%	5,68%
		THZ	100,00%	7,41%
	002 Divizní režie - osobní Celkem		100,00%	4,40%
	011 Osobní doprava Břeclav	osobní řidiči	100,00%	3,99%
	021 Osobní doprava Hustopeče	osobní řidiči	100,00%	7,40%
02 Osobní doprava Celkem			100,00%	5,51%
03 Opravárenství	016 Opravárenské středisko Břeclav	dílna	100,00%	1,41%
		nákladní řidiči	100,00%	15,34%
		THZ	100,00%	
	016 Opravárenské středisko Břeclav Celkem		100,00%	15,32%
	023 Opravárenské středisko Hustopeče	dílna	100,00%	6,78%
		nákladní řidiči	100,00%	-17,87%
		ostatní dělníci	100,00%	4,03%
		THZ	100,00%	50,62%
023 Opravárenské středisko Hustopeče Celkem		100,00%	1,92%	
03 Opravárenství Celkem			100,00%	10,14%
06 Provozovny				
06 Provozovny Celkem			100,00%	-5,54%
07 Celní služby	017 Středisko celních služeb Břeclav	THZ	100,00%	1,34%
	051 Hraniční spedice Břeclav Lanžhot	THZ-směny	100,00%	2,86%
07 Celní služby Celkem			100,00%	2,43%
08 Renault	042 Renault prodejna	ostatní pracovníci	100,00%	46,66%
		THZ		
	042 Renault prodejna Celkem		100,00%	26,80%
	043 Renault servis	dílna	100,00%	9,04%
		ostatní pracovníci	100,00%	4,11%
		THZ	100,00%	13,82%
043 Renault servis Celkem		100,00%	11,41%	
045 Pneuservis	dílna	100,00%	-0,15%	
08 Renault Celkem			100,00%	15,07%
09 Čerpací stanice			100,00%	7,26%
	044 Čerpací stanice Celkem		100,00%	6,00%
<b>Celkový součet</b>			<b>100,00%</b>	<b>6,62%</b>

Tabulka 10. Navýšení mezd do plánu 2017 v porovnání s rokem 2016 (29)

Divize	Středisko	Kategorie	Hrubá mzda	
			2016	2017 Plán navýšení v %
01 Nákladní doprava	001 Divizní režie - nákladní	THZ	100,00%	9,89%
	013 Nákladní doprava Břeclav	nákladní řidiči	100,00%	1,22%
01 Nákladní doprava Celkem MZ. Náklady			100,00%	4,31%
02 Osobní doprava			100,00%	
	002 Divizní režie - osobní Celkem		100,00%	8,65%
	011 Osobní doprava Břeclav	osobní řidiči	100,00%	7,23%
	021 Osobní doprava Hustopeče	osobní řidiči	100,00%	10,87%
02 Osobní doprava Celkem			100,00%	18,10%
03 Opravárenství				
	016 Opravárenské středisko Břeclav Celkem		100,00%	4,38%
	023 Opravárenské středisko Hustopeče Celkem		100,00%	15,69%
03 Opravárenství Celkem			100,00%	8,42%
06 Provozovny				
06 Provozovny Celkem			100,00%	2,53%
07 Celní služby	017 Středisko celních služeb Břeclav	THZ	100,00%	1,89%
	051 Hraniční spedice Břeclav Lanžhot	THZ-směny	100,00%	0,09%
07 Celní služby Celkem			100,00%	0,60%
08 Renault	042 Renault prodejna	ostatní pracovníci	100,00%	-42,26%
		THZ	100,00%	
	042 Renault prodejna Celkem		100,00%	-42,26%
	043 Renault servis	dílna	100,00%	
		ostatní pracovníci	100,00%	
		THZ	100,00%	-4,75%
043 Renault servis Celkem		100,00%	-4,75%	
045 Pneuservis	dílna	100,00%	-1,18%	
08 Renault Celkem			100,00%	-16,99%
09 Čerpací stanice			100,00%	1,41%
	044 Čerpací stanice Celkem		100,00%	1,41%
<b>Celkový součet</b>			<b>100,00%</b>	<b>0,28%</b>

Hodnoty označené žlutě jsou vypočtené hodnoty po navýšení mezd řidičů a nemají vliv na celkový součet všech mezd zaměstnanců.

### 3.2.4 Výsledek po navýšení

Nejsložitější částí výpočtu byly mzdy útvaru Osobní doprava. Jelikož řidičům autobusu mají být navýšeny mzdy dle změn v zákoně, bylo potřeba všechny skutečnosti zahrnout

do tohoto výpočtu. Mzda se v tuto chvíli musí počítat přesně na km, protože záleží na skutečnosti, kolik v daném měsíci a v jakém dopravním systému bude najeto kilometrů. Zjistila jsem tedy kolik je naplánováno km u jednotlivých přeprav a podle těchto údajů jsem vytvořila vzorec, který počítá s navýšením. Jelikož se skutečné km z roku 2016 liší od těch plánovaných na rok 2017, byl tento výpočet pro mě těžší. Výsledné hodnoty jsou totiž v některých případech vyšší, i když průměrná mzda zůstává stejná. Jak jsem zmínila, důležitým faktem jsou kilometry. Počítala jsem s těmito údaji: skutečné km 2016 (v jednotlivých přepravách), plánované km 2017, mzdové náklady 2016, mzdové náklady plán 2017, mzda na km skutečnost 2016, mzda na km po navýšení plán 2017. Výsledné navýšení na rok 2017 je tedy o 18,1 % pro Osobní dopravu. Tato hodnota obsahuje také navýšení mezd řidičů autobusů, které by mělo být zavedeno již od 1. 1. 2017. S tím musí podnik počítat jak do skutečnosti 2017, tak do plánů na rok 2018.

Jelikož nemohu napsat přesná čísla, musím vše vyjádřit tak, aby se výsledek dal co nejlépe pochopit. Průměrné navýšení v plánu na rok 2017 pro celou společnost činilo 0,28 % je zde však mnoho ovlivňujících faktorů. Mé plánované navýšení pro rok 2018 činí 4,63 %, které zahrnuje všechny pracovníky a také výše zmíněné navýšení mezd řidičů osobní dopravy. Pokud by podnik na tento krok přistoupil, byl by schopen za současných okolností toto navýšení realizovat bez problémů s pokrytím všech mzdových nákladů, za předpokladu, že dojde ke kompenzaci mezd na osobní dopravu ze strany kraje.

U ostatních divizí jsme musela počítat také se skutečnostmi z jejich oblastí. V mnohých případech jsem kalkulovala se změnou v personální oblasti, protože u některých středisek se počítá s jiným počtem zaměstnanců, oproti současnému stavu. U většiny středisek se mzdy navýšily, ale někde jsou mzdy nižší. Pro každou oblast vše vysvětlím zvlášť. Pro nákladní dopravu jsem vypočítala navýšení o 4,1 %, zde je nutno také počítat se mzdou řidičů kamionů a počtem najetých km. Opravárenství Břeclav navýšení o 6,88 %, zde je mírně vyšší hodnota než u jiných činností, jelikož se počítá s vyšším počtem zaměstnanců. Naopak u opravárenství Hustopeče je i přes reálné zvýšení průměrné mzdy celkové číslo v porovnání s plánem 2017 o 10,64 % nižší. Zde je toto snížení způsobeno tím, že v roce 2018 se počítá s ukončením jedné činnosti na tomto středisku. U provozoven dojde v roce 2018 ke snížení počtu zaměstnanců. I zde jsou tedy celkové

mzdové náklady o 2,46 % nižší. Celní služby jsou velmi specifická činnost a po konzultaci s vedením mi bylo řečeno, že velké navýšení zde proběhlo v roce 2016 a zde je tedy požadavek pouze na minimální zvýšení, které vychází na 0,62 %. U divize Renault byla situace také velmi složitá. Zde se mzdy u prodejců aut počítají dle jejich výkonů vzhledem k počtu prodaných vozidel. Jelikož se neočekává, že v roce 2017 by se prodalo obdobné množství aut jako v roce 2016, tak zde došlo ke snížení. Výpočet jsem konzultovala s ředitelem divize, který mi poskytl podklady, do nichž jsem zahrnula své návrhy. Výsledné číslo je tedy o 5,26 % vyšší, navyšuji zde totiž mzdy na rok 2018 ve srovnání s plánem na rok 2017. Ale jak již bylo řečeno, zde je to otázkou hlavně výkonů v prodeji aut.

Pokud vše shrnu a spočítám celkové navýšení za společnost, pak vychází číslo o 4,63 % vyšší. Do této oblasti jsem musela kromě výše zmíněných zahrnout také pracovníky správy, které obsahuje mzdy většiny administrativních pracovníků, managementu, dohody o práci a ostatní pracovníky. Tyto mzdy si podnik požadoval v mé práci nezobrazovat.

Tabulka 11. Navýšení mezd na rok 2018 oproti plánu 2017 (29)

Divize	Středisko	Kategorie	Hrubá mzda	
			2017 plán	2018 návrh
01 Nákladní doprava	001 Divizní režie - nákladní	THZ	100,00%	3,22%
	013 Nákladní doprava Břeclav	nákladní řidiči	100,00%	4,63%
01 Nákladní doprava Celkem MZ. Náklady			100,00%	4,10%
02 Osobní doprava	011 Osobní doprava Břeclav		100,00%	0,15%
	021 Osobní doprava Hustopeče		100,00%	0,14%
02 Osobní doprava Celkem			100,00%	0,15%
03 Opravárenství	016 Opravárenské středisko Břeclav Celkem		100,00%	6,88%
	023 Opravárenské středisko Hustopeče Celkem		100,00%	-10,64%
06 Provozovny Celkem			100,00%	-2,46%
07 Celní služby Celkem			100,00%	0,62%
	042 Renault - prodejna Celkem		100,00%	5,41%
	043 Renault - servis Celkem		100,00%	4,98%
08 Renault Celkem			100,00%	5,26%
09 Čerpací stanice	044 Čerpací stanice Celkem		100,00%	-1,39%
<b>Celkový součet</b>			<b>100,00%</b>	<b>4,63%</b>

### 3.2.5 Shrnutí návrhu zvýšení mezd

Mzdové náklady se každý rok mírně zvyšují. Jelikož jsem nemohla uvést přesná čísla, porovnávala jsem tyto hodnoty pomocí procent. Vždy jsem první rok brala jako 100 % a následující rok navýšení vyjádřené v procentech. V roce 2016 se oproti roku 2015 navýšily mzdy o 6,62 %, jelikož podnik přijal nové zaměstnance a rozšířil svoji působnost v oblasti Osobní dopravy, je toto číslo mírně zkreslené. Ale v reálných hodnotách došlo u všech zaměstnanců k citelnému navýšení mezd. Tuto skutečnost si každý uvědomuje, a i nadále bylo plánováno v postupném navyšování. Na rok 2017 bylo plánováno s navýšením pouze o 0,28 %. Toto číslo bylo nejvíce ovlivněno divizí Renault, kde se mzdové náklady snížily o 16,99 % v důsledku plánovaného poklesu prodeje vozidel.

Mým úkolem bylo vypočítat, o kolik se zvednou mzdy, jestliže podnik vyplatí řidičům autobusů plnou plánovanou výši. Celkové číslo se tedy zvedlo o 18,1 %. O kompenzaci těchto nákladů se v současné době stále jedná s krajem, ve spolupráci s odborovými svazy.

Dalším úkolem bylo pokračovat v plánovaném navýšení mezd na rok 2018. Všechny postupy jsem konzultovala s pracovníky jednotlivých činností a také s finančním ředitelem a vedoucím controllingu. Výsledné číslo je 4,63 %. O tuto výši je možné plánovaně navýšit mzdy na rok 2018. Tímto krokem bych měla uspokojit všechny zaměstnance, pro které je platové ohodnocení na špatné úrovni. Pokud bude podnik zvedat platy postupně, spokojenost v této oblasti se bude neustále zvyšovat a dojde tak k tomu, že bude více hodnotitelů, kteří budou s tímto faktorem spokojeni.

Jelikož se jedná o oblast, která postihuje více částí organizační struktury podniku, vybrala společnost pro řešení této situace více lidí. V září 2017 začnou s podrobným plánováním mzdových nákladů na rok 2018 a výsledky musí předložit představenstvu v listopadu 2017. Mezi tyto pracovníky patří: finanční ředitel, personální ředitel a vedoucí controllingu.

### **3.3 Systém benefitů**

V současné době si firmy uvědomují, že mzda není vše, a tak snaží své zaměstnance uspokojit i něčím jiným. Jednou z těchto věcí jsou benefity, které společnost poskytuje jako další výhody. Správné složení benefitů, může pomoci k získání nových zaměstnanců a udržení těch stávajících. Mzdu a její výši totiž člověk vnímá jen určitou dobu, poté se pro něj stane standardem a její výše má tedy pouze vedlejší efekt. Zatímco výhody plynoucí z pracovního poměru mohou mít stálí efekt. Pokud vezmu v potaz příklad společnosti Google, dává svým zaměstnancům výhody v moderních prostorách, veškeré jídlo a pití na pracovišti zdarma, firemní ubytování, odpočívárny na pracovišti atd. Pro mnoho uchazečů o práci je toto rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání.

Ve společnosti BORS tyto možnosti nemají, ovšem i zde existují benefity, které podnik nabízí a které mohou být pro někoho důležité. Všechny tyto výhody jsou založeny na kolektivní smlouvě s odbory.

### **3.3.1 Současná situace**

Dle kolektivní smlouvy s odbory, která byla uzavřena k 1.1.2016 plynou firmě povinnosti, které přesně specifikují na jaké benefity mají zaměstnanci nárok. Ovšem v současné době (leden 2017) je smlouva neplatná, protože k 1.1.2017 byla odbory tato smlouva vypovězena, a to z důvodu smlouvání za vyšší platy plynoucí z novely zákona (viz návrh 3.2 zvýšení mezd). Situace je tedy taková, že po dobu 6 měsíců od podání výpovědi mají zaměstnanci nárok na všechny výhody plynoucí z předešlé smlouvy. Pokud do 30.6.2017 nebude uzavřena nová smlouva, nebude podnik povinen poskytovat smluvené výhody.

Tato situace přispívá mé práci tím, že mohu navrhnout nové benefity, které budou ku prospěchu oběma stranám. Benefity jsou totiž závislé na možnostech společnosti a požadavcích odborů. Existují výhody, které vyplývají přímo z činností, které podnik provozuje. Například myčka aut, sportovně-relaxační centrum, servis vozidel atd., v těchto aktivitách může uplatnit vlastní řízení nákladů a umožnit zaměstnancům slevové výhody.

### **3.3.2 Současné benefity**

Soupis současných benefitů je součástí smlouvy, která patří mezi interní dokumenty společnosti. Jak je zmíněno v předchozí kapitole, v současné době je kolektivní smlouva platná pouze do 30.6.2017. Poskytnuté materiály byly pouze předlohou pro mé návrhy. Další důležitou částí jsou také náklady spojené s těmito benefity. Výhody jsem rozdělila do dvou částí. První část popisuje výhody, které jsou při srovnání běžné s ostatními společnostmi na trhu, a druhá část popisuje ty, které jsou rozdílové.

#### **1. Běžné benefity**

V této části jsem se zaměřila také na konkurenci. Každý podnik má totiž své benefity, které nepopisuje na svých stránkách a v mnoha případech je ani nesdělí nikomu zvenčí. Takové benefity existují také v mnou popisované společnosti.

Mezi ty nejběžnější patří příspěvek na stravování, nebo stravenky. BORS má tento benefit jasně specifikovaný. Existují tedy dva druhy této výhody. První je určen pro zaměstnance,

kteří mají možnost se během dne dostavit na určené pracoviště. Na všech provozovnách totiž existuje dovážka jídla, která má svého dodavatele. Zaměstnanci mají k dispozici firemní jídelnu, kde je jim jídlo vydáno a kde jsou k užití také příbory a nádobí. Objednávka jídla probíhá týden dopředu a vždy je na výběr ze 4 jídel. Firmu toto jídlo vyjde nákladově na 56 Kč. Zaměstnancům však platí příspěvek 50 % z této částky, a tak mají zaměstnanci plnohodnotné jídlo složené z polévky, hlavního jídla a zákusku za 28 Kč. V rámci spolupráce se zaměstnanci probíhá pravidelné hodnocení jídla a nově také mohou zaměstnanci navrhnout jídlo, které by chtěli zařadit do jídelníčku. Další možnost platí pouze pro zaměstnance, kteří se během dne nemohou dostavit na místo pracoviště. Takto určený pracovník má nárok na stravenky, které si musí pravidelně vyzvedávat na pokladně společnosti.

Dalším benefitem je firemní telefon. Zde existují dvě varianty. První varianta platí pro řidiče autobusů a kamionů. Vzhledem k druhu jejich práce mají telefony určeny pouze pro volání mezi zaměstnanci, aby nedocházelo k tomu, že řidič kamionu bude volat svým příbuzným třeba z Francie. Účet za tento hovor by byl příliš vysoký. Ovšem pokud volají na čísla, která jsou v síti společnosti, je účet za toto volání mnohem nižší. Další variantou jsou ostatní zaměstnanci, kteří se v rámci své práce nepohybují mimo ČR. Ti mají telefon povolen také k soukromým účelům. S touto skutečností, existuje také možnost přidat do sítě své příbuzné. Zde je vždy podepsána smlouva, která zavazuje zaměstnance k tomu, že útrata za tato volání se mu bude strhávat z platu. Tarify jsou velmi výhodné a tohoto benefitu tak využívá velké množství pracovníků.

Dovolená patří mezi státem určené výhody. Mnoho zaměstnavatelů má ve svých benefitech jeden týden dovolené navíc. U BORSu tato výhoda není. Pro vedení společnosti je zavedení takové výhody velmi komplikované. Jelikož většinu zaměstnanců tvoří řidiči autobusů a kamionů, je tento benefit spojen s tím, že by tito zaměstnanci v provozu chyběli. Pokud bychom brali v potaz, že 100 zaměstnanců bude mít 5 dní dovolené navíc, budeme muset tento počet vyrovnat ostatními zaměstnanci, kteří nahradí jejich práci v nepřítomnosti. Již dnes je problém s tím, že firmě chybí 20 řidičů, aby měla ideálně vyvážené počty a současní pracovníci si mohli vybrat dovolenou v termínech, které si sami vyberou. Velmi často se stává, že požadované termíny jsou již obsazené a

musí jim být přiřazeno datum, které sami nechtějí. Tento návrh mi byl vedoucími pracovníky zamítnut, protože pro nastavení tohoto benefitu chybí společnosti potřebný personál.

## **2. Benefity navíc**

Výhody plynoucí z činností, kterými se společnost zabývá, jsou pro mnohé motivační. Jak již jsem zmínila, společnost má velké množství oblastí, v kterých působí. U některých je možné, aby zde vytvořila lepší podmínky pro své zaměstnance a dala jim lepší možnosti než běžným zákazníkům.

Mezi tyto činnosti patří osobní doprava, kde podnik nabízí výrazné slevy na jízdenky, a to také pro rodinné příslušníky. Velkou výhodou je, že na tomto benefitu se podnik nemusí nijak finančně účastnit, protože vyplývá ze smlouvy s Krajským úřadem JMK jakožto s jedním z provozovatelů linek Jihomoravského kraje. Tato výhody platí také pro jízdné v MHD Břeclav.

Další činností je provozování servisu Renault. Zde jsou dva druhy slevy. Jedna se týká práce vykonané zaměstnanci servisu. Pokud si pracovník BORS objedná opravu svého auta, servis mu účtuje pouze jistou část běžných nákladů. Další sleva se týká materiálu použitého na opravu auta. Běžné je, že na každou součástku je vytvořená marže. Pro zaměstnance BORS je však tato marže nižší, a proto je i cena dané součástky nižší. Pro srovnání mohu tedy uvést, že výměna oleje a olejového filtru je pro běžného zákazníka účtována v průměru na 4 000,- Kč a pro zaměstnance BORS je cena v průměru 2 500,- Kč. Sleva na tento úkon je 1 500,- Kč, což je v procentuálním vyjádření 37,5 %. Součástí servisu Renault je také pneuservis. Zde jsou opět dva druhy slev. Jedna je spojená s nákupem pneumatik a další se službou samotnou. Při přezouvání existuje sleva na přezutí, vyvážení a umytí kol. Podnik také poskytuje svým zaměstnancům uschování pneumatik ve svém skladě, a to zcela zdarma.

Kromě servisu provozuje společnost také prodejnu vozů Renault. Podle pracovního zaměření zde poskytuje dva druhy výhody. Pro některé zaměstnance je zde možnost, že vybrané vozidlo koupí podnik jako služební a na základě smlouvy je zaměstnanci

strhávána určitá část z platu. Tento benefit je však pouze pro malé množství pracovníků, které nelze specifikovat. Další výhodou je opět procentuální sleva na vozidla a to dle výše marže, která se u modelů liší. Za určitých podmínek, nabízí podnik také zimní pneumatiky k vozidlu zdarma, dále pak povinnou výbavu zdarma a dálniční známku na celý rok zdarma.

U celních služeb existuje možnost výhodného nákupu Eura. Podnik má určený kurz, za který prodává Eura běžným zákazníkům. Pravidelně se tyto Eura mění na koruny, a pokud zaměstnanci chtějí, nabízí v určitých případech lepší kurz, než který je určen na prodejních místech.

Čerpací stanice nabízí služby v oblasti čerpání pohonných hmot a také mycí linky. Pro všechny zaměstnance vyplývá z pracovního poměru výhodou procentuální slevy na natankované PHM. V případě mycí linky se jedná o tři druhy služeb. Samoobslužná ruční mycí linka, automatická linka a ruční mytí a vysátí (pracovníky čerpací stanice). I zde mají zaměstnanci nárok na procentuální slevu.

Další benefity se týkají sportu. Jedna z možností, jak využít slevu je sportovně-relaxační centrum BORS club, kde se nachází sauny, vířivka, tenisové kurty, badmintonové kurty a posilovna. Zde mají zaměstnanci možnost využít slev na všechny činnosti. Navíc je zde společenská místnost, která je také poskytována k pronájmu, nebo k menším firemním akcím.

Existuje také oblast benefitů, která přímo nesouvisí s činnostmi poskytujícími samotnou společností. Mezi tyto výhody patří příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300 Kč. Tento příspěvek se dá připsat k jakémukoliv připojištění u kterékoliv banky. Pokud zaměstnanci nemají sjednanou pojistku, podnik nabízí sjednání přes Komerční banku přímo v prostorách společnosti.

Mezi poslední benefit patří finanční odměny k životním událostem a jubileím. Například 50. narozeniny, 60. narozeniny, 70. narozeniny, první dítě, svatba, 20 let práce ve firmě atd. Tyto odměny jsou vypláceny osobně generálním ředitelem, který zaměstnance pozve

na oběd a zde předá odměnu i s poděkováním. Podmínkou pro vyplacení odměny k narozeninám je minimálně 10 let práce ve firmě.

### 3.3.3 Nové benefity

Mezi nové benefity bych chtěla zařadit ty, které společnost považuje za realizovatelné a odpovídající povaze svých činností.

Mezi jeden z mých návrhů patří nový systém na možnosti stravování. Současný stav popsany výše je pro některé zaměstnance nevyhovující, jelikož nemají vždy možnost se stravovat ve firemní jídelně. Kvůli těmto případům by bylo vhodně zauvažovat nad automatem na jídlo. Zde se ceny takového automatu pohybují okolo 150 tis. Kč. Tato částka je však příliš vysoká a její přínos by nebyl natolik vysoký, aby se společnosti vyplatilo do něj investovat. Za tímto účelem bych volila možnost pronájmu tohoto automatu. Na trhu existuje mnoho společností. Já jsem si pro příklad vybrala firmu „Crocodile“, která nabízí široký sortiment baget. Součástí pronájmu je chladicí zařízení a dle smluvní domluvy se dají také upravit ceny prodávaného zboží. Tento automat by mohl být v místnosti jídelny, kde by bylo možno určit také zodpovědnou osobu, která by vybírala peníze za toto zboží.



Obrázek 11. Podoba automatu na sendviče a bagety (30)

Dalším návrhem na rozšíření benefitů by mohla být tzv. „cafeterie“, která dává každému zaměstnanci možnost vybrat si vlastní zaměstnaneckou výhodu, která by vyhovovala jeho potřebám. Mezi obvyklé možnosti patří například jazykové kurzy, jiné kurzy softskills, poukázky do posilovny, nebo jiných sportovních zařízení, nebo také reklamní předměty společnosti dle vlastního výběru. Dle funkčního místa pracovníka by byla určena výše, do které si může daný zaměstnanec vybírat své výhody. V současné době podnik tyto výhody nemá a její zavedení by mohlo znamenat pro mnoho zaměstnanců pocit, že si mohou vybírat, co sami od společnosti chtějí. Veškerý seznam dostupných možností by mohl být také otázkou průzkumu mezi zaměstnanci, ti by poté viděli, že jejich návrh je součástí a zvýšilo by to tak jejich spokojenost.

Dalším návrhem, který mi byl zamítnut, je pět týdnů dovolené. V současné době má zaměstnanec právo na 20 dní dovolené. Vzhledem k oblasti podnikání a faktu, že velkou část pracovníků tvoří řidiči autobusů a kamionů, je tento krok ze strany firmy pochopitelný. Každý rok se potýká s problémem nedostatku řidičů v měsících červenci, srpnu a září. V toto období chce mít většina zaměstnanců dovolenou, a to až už z důvodu odcestování, nebo také na Jižní Moravě velmi častý důvod: vinobraní, hody a práce na polnostech. Zavedení této výhody by tak znamenalo ještě větší potíže s uspokojením všech pracovníků. Mělo by to tedy za následek spíše větší nespokojenost. Místo tedy zvýšení pozitivních procent u tohoto faktoru by došlo k poklesu, jelikož by podnik nemohl vyjít vstříc většímu množství pracovníků a ti by byly nespokojení, že nemohou mít dovolenou tehdy, když ji chtějí.

Dalším benefitem, který je v současnosti velmi oblíbený jsou firemní půjčky. Jelikož společnost musí mít nashromážděné určité peníze. Mohla by tyto prostředky za výhodných podmínek poskytovat svým zaměstnancům. Ti by tak v případě nouze mohli dostat peníze přímo na firmě a pravidelná splátka by se jim strhávala přímo z platu. Obešli by se tak bez zbytečného chození do banky a ušetřili by tak spoustu času. Navíc jejich důvěra ve firmu by tímto mohla vzrůst a jejich loajalita by se zvedla. Za tento benefit by zodpovídal finanční ředitel, který má jako jediný přístup ke všem bankovním účtům společnosti a jednotlivé případy by posuzoval spolu s pracovníkem controllingu a

personálním ředitelem. Vše samozřejmě za podmínek ochrany osobních údajů. Řešení jednotlivých případů a následné vyjednávání s bankami by tedy vedl finanční ředitel.

Možností, která by byla motivací hlavně pro mladší zaměstnance, by mohl být finanční příspěvek na narození dítěte. Finanční částka by byla závislá na odpracovaných letech ve firmě a také na rozhodnutí vedení společnosti o tomto daru.

Jako další se nabízí pružná pracovní doba, avšak u firmy jako je BORS tuto výhodu nelze zavést. Řidiči mají předem stanovené turnusy, které musí odjet. Administrativní pracovníci jsou z převážné většiny nuceni být v práci v době od 9 hodin ráno do 15 hodin odpoledne. Takže je tato možnost také bezvýznamná. U pracovníků, kteří tyto povinnosti nemají, navíc nezáleží, v kolik hodin do zaměstnání nastoupí. Mají však objem práce, který musí stihnout, a tak stejně většina zaměstnanců je v práci od 8 hodiny do 16 hodin odpoledne.

### **3.3.4 Shrnutí návrhu nových benefitů**

Jako nejrealnější a nejprínosnější výhoda pro zaměstnance je zavedení systému cafeterie, kde by si každý zaměstnanec vybral svůj benefit sám. Co se týká finanční oblasti, je to také jeden z nejméně náročných návrhů. Zavedení takové výhody by mělo dopad na všechny zaměstnance společnosti, a tak je velmi pravděpodobné, že spokojenost v této oblasti by se zvýšila u velkého počtu pracovníků. Všechny skutečnosti jsem konzultovala s pracovníky společnosti a tento návrh se jim zdál také nejlepší, jelikož takovou výhodu by uvítali také oni sami. Některé výhody, které zaměstnancům chybí, jsem do návrhu nezařadila, a to z důvodu, že společnost nepovažuje zavedení takových benefitů za reálné. Mezi takové výhody patří například příspěvek na školku, jesle a příspěvek na hlídání. Vždy jsem své návrhy konzultovala s personální a marketingovou ředitelkou, které mi pomohly v rozhodování, a to tím způsobem, že určily, které návrhy je možné realizovat a které jsou s ohledem na charakter společnosti nemožné.

Oblasti nových benefitů jsou výhradně v kompetenci personální ředitelky, která ve spolupráci s finančním ředitelem zajistí podklady pro vedení společnosti, které se musí rozhodnout, jaké benefity bude obsahovat nová kolektivní smlouva s odbory. Finanční vyčíslení a zvážení bude v kompetenci těchto dvou osob. Vyjednávání o podobě nové

kolektivní smlouvy by mělo začít v květnu a dle podmínek podaných odbory bude společnost reagovat a případně přidávat své návrhy. Kontrola bude probíhat při vytváření nové kolektivní smlouvy.

### 3.4 Modernizace prostor

Budovy, prostory a vybavení společnosti jsou v různém stavu. Společnost vlastní 4 provozovny. Pojmenovány jsou podle pozice, a to Břeclav, Stará Břeclav, Hustopeče a Mikulov.

Poslední jmenovaná fungovala dříve jako celnice a je složená ze dvou budov. Jedna dnes slouží jako ubytovna a ta druhá je z části ubytovna a z části kancelářské prostory pro zaměstnance osobní dopravy. Všechny tyto prostory odpovídají požadavkům. Ubytovna je vybavena jednoduchým nábytkem, protože slouží převážně pro zaměstnance přílehlé továrny, která zde ubytovává své zaměstnance. Kancelářské prostory jsou vybaveny výpočetní technikou a vyhovují všem nárokům.



Obrázek 12. Provozovna Mikulov (Zdroj: vlastní fotografie ze dne 6.3.2017)

Další provozovna je Stará Břeclav, z jedné poloviny je pronajata externí společnosti, která zde má svoji kamennou prodejnu. Druhá část se pronajímá na kanceláře externích firem. Zde tedy vše záleží na požadavcích klientů a v současné době je většina prostor po rekonstrukci.



Obrázek 13. Provozovna Stará Břeclav (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017)

Druhá největší provozovna, která je v Hustopečích slouží pro osobní dopravu a pro opravárenství. Velká část prostor je situována právě jako opravárenské středisko, které bylo v roce 2015 rekonstruováno, jednalo se o nová vstupní vrata, společenskou místnost a sklad. Přilehlá budova je určena pro zaměstnance a řidiče osobní dopravy. Většina kanceláří byla také v roce 2015 rekonstruována a vyhovuje všem požadavkům moderní firmy. Je vybavena nejnovějšími technologiemi, společenskou místností a novým nábytkem. Zde tedy taky není potřeba změn.



Obrázek 14. Provozovna Hustopeče (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017)

Největší areál, který společnost vlastní, se nachází v Břeclavi. Je složen z hlavní budovy, opravárenského střediska, společenských prostor pro osobní dopravu a servisu Renault. Opravárenské středisko tvoří velká hala, která slouží pro dílenské pracovníky a je zde 8 míst k opravě autobusu, velký sklad pro náhradní díly a kancelář pro administrativní

pracovníky dílny. Zde chybí zaměstnancům společenská místnost, kde by si mohli odložit své věci, převléci se a trávit pauzy mezi opravami. Tito pracovníci se musí chodit převlékat do hlavní budovy, která je vzdálena zhruba 100 m. Bylo by tedy vhodné vybudovat zde šatny a menší společenskou místnost s posezením, kde by zaměstnanci mohli realizovat porady tohoto střediska a vyhledávat si postupy jednotlivých oprav. Vhodné by bylo odolné vybavení, které se musí přizpůsobit tomu, že dílenští jsou většinu času špinaví, takže materiál a prostředí by mělo být na tuto skutečnost připraveno. Jelikož mezi pracovníky jsou také ženy, musí zde být oddělené šatny pro obě pohlaví. Další částí je servis Renault, který lze také rozdělit do několika prostor. První je příjem zákazníků, který byl rekonstruován v roce 2015, další je dílna, která v současné době vyhovuje všem podmínkám a standardům, poté sklad materiálu a poslední je šatna, která také nevyhovuje požadavkům. Sprchy a záchody jsou zde ve velmi špatném stavu, nevyhovují už současným požadavkům, protože některé sprchy již nefungují tak jak by měly a odpady jsou také ve špatném stavu. Šatna slouží také jako společenská místnost pro zaměstnance servisu. Skříňe jsou zde již mnoho let a kapacitně jsou plně využity, nákupem nového nábytku by tedy každý zaměstnanec získal více prostoru.



Obrázek 15. Hlavní budova provozovny Břeclav (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017)

Největší budovou v areálu je hlavní administrativní budova. Je složená z přízemí a dvou pater. Můj návrh se bude týkat hlavně této budovy, protože koncentrace zaměstnanců je zde nejvyšší. V přízemí se nachází šatny pro opravárenství, zázemí pro úklid a dispečink osobní dopravy. Šatny a úklidová místnost je v dobrém stavu a odpovídá všem

požadavkům a standardům. Dispečink je však v horší situaci. Nábytek a řešení prostoru je nevyhovující. Sedí zde 4 zaměstnanci a velikost této místnosti je k tomu dostačující. Ovšem při příchodu do místnosti můžete některým pracovníkům vidět na monitor počítače, což je vzhledem k určení místnosti jako dispečink nepraktické. Nejčastějšími návštěvníky jsou řidiči autobusů, kteří odevzdávají dokumentaci a řeší situace odpovídající jejich práci. Po konzultaci jsem zjistila, že dispečink by měl mít viditelnou přepážku mezi řidiči a dispečery, tak aby v případě potřeby mohli zaměstnanci otočit monitory na řidiče, nebo naopak mít obrazovku tak, aby na ni nešlo vidět. Vedoucí by měl mít svůj vlastní oddělený prostor. Poslední požadavek je prostor určený pro porady tohoto střediska a jako místo pro řidiče, kde si mohou sednout a dát si kávu.



Obrázek 16. Chodba v Hlavní budově provozovny Břeclav (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017)

První patro je obsazeno hned několika středisky. Sídlí zde pracovníci autoškoly a BOZP. Tato místnost byla dříve využívána jako dispečink osobní dopravy a od těchto dob se zde nic nemodernizovalo. Další kancelář slouží pro pracovníka marketingu, který má svoji vlastní místnost s barevnou tiskárnou. V letním období sem svítí celý den slunce a marketér musí chodit do práce velmi brzy, aby mohl vůbec něco udělat, protože po dvanácté hodině je místnost velmi vyhřátá a pro práci nevhodná. Další kancelář slouží pro pracovníka controllingu, který má k dispozici velkou místnost s posezením pro hosty.

V prvním patře sídlí také pokladna, která je vybavena bezpečnostním systémem kvůli peněžním zůstatkům. Poslední a největší místnost na tomto patře je Dispečink a ředitelství Nákladní dopravy se spedicí. Je zde kancelář ředitele divize, open space pro dispečery a oddělený open space pro speditéry. Poslední část je určena pro administrativní pracovníky nákladní dopravy. Oba open space jsou vybaveny klimatizací a starším nábytkem i vybavením. Další místnosti jsou vybaveny také starším nábytkem a jsou bez klimatizace.

Druhé patro je obsazeno 6 odděleními. Největší část je určena pro generálního ředitele a také jako sekretariát. Zde jsou dvě velké kanceláře, jedna pro generálního ředitele a jedna pro majitele společnosti. Dále pak malá místnost jako čekárna pro návštěvy. Další oddělení je kancelář pro personální ředitelku a právníka firmy. Ve druhém patře má svoji kancelář také finanční ředitel, který sousedí s účtárnou a IT oddělením. Poslední místností v druhém patře je zasedací místnost, kde se konají školení a porady.

Všechna patra jsou vybavena starším nábytkem a také starší výpočetní technikou. Chodby jsou vymalovány na bílo a z moderních požadavků jim chybí rozptylovací prvek, který by zaměstnancům pomohl zapomenout, že jsou v práci. Celý komplex byl vybudován jako administrativní zázemí pro ČSAD a je tedy situován do požadavků odpovídajících tehdejší době. V současné chvíli je však potřeba dopřát zaměstnancům jistý komfort a investice do zázemí se vždy vyplatí. Nemovitosti si totiž drží svoji cenu, a pokud je jejich interiér zrekonstruovaný, tak má vyšší hodnotu.

### **3.4.1 Modernizace hlavní budovy**

Důvodů proč modernizovat může být hned několik. Jedním z těch důležitých je udržení hodnoty nemovitosti, protože s každou obnovou se cena zvyšuje. Investovat tedy peníze tímto způsobem, je velmi výhodný systém. Jelikož u menší provozovny v Hustopečích se podnik rozhodl pro rekonstrukci, věřím, že i zde se některá část mých návrhů zaujme a bude realizována.

Celý komplex se musí rekonstruovat postupně, jelikož zaměstnanci musí někde pracovat a pokud se jejich přesun konal najednou, musel by podnik vyhlásit dovolenou. To je vzhledem k druhu podnikání nemožné. Musí tedy dojít k plánování všech změn a i toto

plánování je součástí mé práce. Všechny postupy jsem konzultovala s vedením společnosti a také jednotlivými řediteli útvarů.

#### **3.4.1.1 Nákladní doprava**

V první řadě bych se zaměřila na největší činnosti a rozmyšlení kam umístit tyto pracovníky. Začala bych v 1. patře na nákladní dopravě. Zde je situace nejněžnější. Pracuje zde 17 lidí ve 4 místnostech. Jelikož se musí 3 místnosti rekonstruovat najednou a pouze jedna zvlášť, přesunula bych administrativní pracovníky do malé zasedací místnosti v 2. patře, speditéry a dispečery do velké zasedací místnosti a asistentka ředitele nákladní dopravy by se dočasně přesunula do kanceláře ředitele, která je poslední místností. Dle konzultací a návrhů od partnerských firem by celá rekonstrukce trvala 2 týdny. Tato doba je pro dočasné přestěhování dostačující. Jelikož se jedná o velkou otevřenou místnost, zanechala bych tento způsob a vytvořila zde zázemí tzv. „open space“, kde mohou pracovníci spolu neustále komunikovat. Tento způsob je pro danou oblast velmi žádoucí, protože dispečeri jsou v neustálém kontaktu jak s řidiči, tak s partnery společnosti a jejich vzájemná domluva je velmi důležitá. Proto bych sem dala 11 boxů, pro každého zaměstnance jeden, který by byl složený z nábytku, počítače, obrazovky, další výpočetní techniky a vlastní nástěnky, kterou každý potřebuje pro své poznámky. Další část místnosti je určena pro speditéry, kteří potřebují více místa na dokumentaci a musí mít vlastní tiskárnu. Jsou zde tedy dva pracovníci, kteří by měli každý svůj velký stůl s výpočetní technikou a dvěma monitory (kvůli práci v systému). Dále zde musí být velký prostor pro ukládání dokumentů a smluv. Poslední část je určena pro administrativní pracovníky a asistentku ředitele divize. V každé kanceláři a tedy i této musí být počítače otočeny zády ke dveřím, tak aby nešlo vidět na monitor. Zde musí být přítomna také kopírka, tiskárna a skener. Poslední místnost, která by se v tomto zázemí rekonstruovala, je kancelář ředitele. Tu je možno přestavět až jako poslední, kdy bude zázemí pro dispečink hotový, její rekonstrukce by trvala pouze 2 dny. Vzhledem k povaze této místnosti je potřeba vzít v úvahu fakt, že ředitel často přijímá návštěvy a pořádá u sebe porady. Proto by zde mělo být menší posezení se stolem. Co se týká výpočetní techniky je nutno vzít v potaz časté používání počítače, a i zde by přišli vhod dvě obrazovky.

### 3.4.1.2 Osobní doprava

Podobný postup jako v předchozí části bych použila také u osobní dopravy, která sídlí hned v přízemí. Jedná se pouze o jednu místnost pro 4 zaměstnance, z toho 3 dispečery a jednoho vedoucího střediska. Přesunutí těchto pracovníků by bylo jednodušší a dle dodavatelů by rekonstrukce trvala pouze 3 dny. Na tuto dobu by se dispečink mohl přesunout do 2. patra, kde se nachází malá zasedací místnost.

Vzhledem k faktu, že se jedná o dispečink, je nutno zde připravit prostor pro posezení. Často sem přichází řidiči, kteří zde komunikují s dispečery. Pravidelně se zde konají porady střediska, a i z tohoto důvodu je nutno zde vybudovat menší zázemí pro tyto události. Dispečeri musí být odděleni tak, aby jim nebylo vidět do monitorů, ovšem v případě potřeby se musí dát tyto monitory otočit tak, aby na ně řidiči viděli. Měl by zde být také volný počítač pro řidiče, kteří by si zde mohli prohlédnout firemní intranet, kde najdou všechny potřebné dokumenty ke své práci a všechny aktuality k výlukám a změnám v dopravě. Nutné je také umístění kopírky, skeneru a tiskárny. Vedoucí střediska musí mít svůj vlastní prostor, který by měl být viditelně oddělen od ostatních pracovníků. Zde musí být připravena také židle v případě potřeby jednání s řidiči, nebo partnery. Celá místnost by měla být vedena také v barvách společnosti, tak aby s ostatními prostory utvářela ucelený komplex a vzhled, který by každému dával najevo, že je právě v sídle společnosti BORS Břeclav a.s.



Obrázek 17. Zrekonstruovaná kancelář Ředitele Osobní dopravy v Hustopečích (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017)

### **3.4.1.3 Společná kancelář autoškoly a BOZP**

Dále bych rekonstruovala kancelář v 1. patře, která nyní slouží pro pracovníky BOZP a autoškoly. Rekonstrukce by trvala přibližně 5 dní a zaměstnanci by mohli dostat dovolenou, nebo se přesunout do druhého patra. Vzhledem k současné podobě, která je vedena tak, že každý pracovník má svůj dlouhý stůl a sedí za sebou. Takže první sedící vidí do počítače těm před sebou. Což je vzhledem k soukromí a také druhu práce nevhodné.

Celý prostor se řadí mezi ty největší v budově. Dal by se tedy předělat na „open space“. V současné době jsou zde 4 pracovníci, ovšem prostor je mnohem větší. Pokud bychom každému poskytly svůj stůl s počítačem, výpočetní technikou a prostorem pro dokumentaci, stále by zde zbylo spoustu místa. Proto by se tato místnost dala předělat na dvě části, kde jedna by sloužila stejně jako do současné chvíle a druhá část by byla určena jako menší odpočinková místnost s posezením, kávovarem, televizí, která by sloužila pro relaxaci při dlouhých pracovních dnech. Tato místnost v budově zcela chybí a v moderních firmách bývá standardem.

### **3.4.1.4 Závěr rekonstrukce prvního patra**

Poslední dvě kanceláře jsou pokladna a místnost vedoucího controllingu. V obou případech není potřeba velkým změnám. Pouze v podobě nového nábytku a výpočetní techniky. Na to by stačil pouze jeden den.

Pokladna musí být vybavena bezpečnostním systémem a trezorem. Musí zde být počítačka peněz a přístroj na odhalení falešných bankovek v různých měnách. Důležité je také oddělit pracovníky podklady od příchozích, tak aby zde byl omezen kontakt z důvodu manipulace s hotovostí. Na peníze a přístroje nesmí být vidět, tak aby pokladníci mohli bez nátlaku s těmito prostředky pracovat. Vzhledem k tomu, že tyto pracovníci fungují také jako podřízení finančního ředitele a dle jeho příkazů platí faktury a posílají peníze na jiné účty, musí zde být počítače s dostatečným zabezpečením.

Kancelář pracovníka controllingu je určena pouze pro něj a jeho návštěvy. Jeho kancelář musí být opět vybavena tak, aby mu nikdo neviděl na monitor, a vzhledem k podstatě jeho pracovní náplně musí mít dva velké monitory a tiskárnu se skenerem a kopírkou.

Nábytek musí mít dost prostoru pro veškerou dokumentaci, protože pravidelné hodnocení hospodářských výsledků s sebou nese spoustu tajných dokumentů. Často sem přichází návštěvy v podobě vedoucích středisek a ředitelů divizí, kteří zde projednávají průběh hospodaření. Vzhledem k tomuto faktu je potřeba zde vytvořit menší posezení s možností pohledu na monitor počítače.

Poslední částí rekonstrukce 1. patra by bylo předělání chodeb do barev společnosti s vytvoření grafických prvků, které by byly v souladu s barvami společnostmi, a zároveň by zde měla být grafická zobrazení jednotlivých činností v tomto patře, tak aby v lidech, kteří se zde pohybují, vyvolávala pozitivní pocity.

### **3.4.2 Výsledek rekonstrukce hlavní budovy**

Pokud by podnik rekonstruoval budovu dle mých návrhů, zvýšila by svoji hodnotu v několika ohledech. První je cena majetku, který má po rekonstrukci vždy vyšší cenu a pokud by došlo k takto rozsáhlým rekonstrukcím, tak by budova byla kompletně renovovaná, což má dlouhodobou hodnotu. Dalším důvodem, proč takto postupovat je právě spokojenost zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že většina zde pracuje velmi dlouhou dobu, tak jsou na prostory zvyklí a při konzultaci s mnoha z nich jsem zjistila, že jim z části také vadí stereotyp, ve kterém se pohybují. A to ať už se jedná o jednotvárné chodby, nebo kanceláře se starým nábytkem a vybavením. Takovou to změnu by velká spousta z nich uvítala a dle pohledu personální ředitelky, by tato přestavba měla dlouhodobý dopad na zaměstnance a ke zvýšení jejich spokojenosti by mohla přispět velkou měrou.

Ovšem existuje riziko, že pokud proběhne takto rozsáhlá rekonstrukce, zaměstnanci mohou mít pocit, že podnik má velké množství finančních prostředků a mohli by začít tlačit na vedení společnosti, aby z těchto prostředků dostali také navýšeno na mzdách. Tomuto riziku lze předejít, a to mým předchozím návrhem, který se přímo týká zvýšení mezd, které by mohlo proběhnout plánovaně, ale až po rekonstrukci.

Časová náročnost a finanční vyčíslení celé rekonstrukce je pouze orientační a může se v průběhu změnit. Data, která jsem uvedla v tabulce č. 12, mi schválil vedoucí provozoven a také finanční ředitel.

V současné době je rekonstrukce vyčíslena na 885 tis. Kč bez DPH, což je v současném stavu pro společnost přijatelné, avšak dle vedení by tyto úpravy probíhaly postupně.

Tabulka 12. Přehled rekonstrukce hlavní budovy (zdroj: vlastní zpracování)

Oblast	počet pracovníků	počet dní potřebných na rekonstrukci	Předběžný odhad ceny
Nákladní doprava	17	10	365 tis. Kč bez DPH
Osobní doprava	4	3	180 tis. Kč bez DPH
BOZP	4	5	220 tis. Kč bez DPH
Controlling	1	1	25 tis. Kč bez DPH
Pokladna	2	1	35 tis. Kč bez DPH
Chodby	0	10	60 tis. Kč bez DPH
<b>CELKEM</b>			<b>885 tis. Kč bez DPH</b>

### 3.4.3 Vyhodnocení návrhu modernizace prostor

Vzhledem k finanční náročnosti modernizace budov jsem do svého návrhu zahrнула pouze modernizaci hlavní budovy. Zde si společnost chce vyzkoušet reálnost tohoto návrhu, a to jak z hlediska časové, tak finanční náročnosti projektu. Moderní prostory a zrekonstruované kanceláře budou mít zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců, protože prostředí, ve kterém pracujeme má zásadní vliv na naši psychiku a pokud bude vše nové a hezké, tak budou zaměstnanci spokojenější. Spokojenost s tímto faktorem je velmi zásadní, protože pokud se pracovníci pohybují v prostředí, které jim zlepšuje náladu a motivuje je, pak je jejich práce efektivnější a také rychlejší. Pro firmu má tento návrh také vedlejší vliv, a to je zhodnocení svého majetku. Vyčíslení a také časová náročnost jsou pouze orientační. Vedení si uvědomuje, že se může vše změnit. Toto vyčíslení mi bylo odsouhlaseno vedoucím provozoven, který mi pomáhal tento návrh popsat. Do návrhu jsem na přání vedení nezahrнула rekonstrukci druhého patra. Společnost chce modernizaci rozdělit do více etap, a to vzhledem k finanční náročnosti. Pokud vše proběhne v pořádku a nenastanou komplikace, proběhne v roce 2018 projektování modernizace také druhého patra. Realizace by se uskutečnila v roce 2019.

Dle rozhodnutí vedení společnosti by mohly rekonstrukce začít nejdříve začátkem roku 2018, a to dle hospodářských výsledků. Celá rekonstrukce by tak byla součástí finančního plánování na rok 2018, čímž by podnik předešel nežádoucímu vlivu rekonstrukce na

výsledky hospodaření. Vše by měl na starost vedoucí provozoven, který za ně zodpovídá. Tento návrh by měl především nefinanční přínos. O podobném kroku se přemýšlelo již před několika lety, avšak situace nebyla tak příznivá, aby proběhly větší zásahy a podnik od této myšlenky upustil.

### **3.5 Shrnutí návrhové části**

V návrhové části jsem se soustředila na splnění cílů, které jsem si určila již na začátku mé práce. Tímto cílem bylo navrhnout změny, které pomohou zvýšit celkovou spokojenost všech zaměstnanců ve společnosti. Tento úkol jsem splnila, protože mé návrhy zahrnují všechny zaměstnanci a zvýšení jejich spokojenosti na všech úrovních. Všechny mé návrhy zohledňují také fakt, že spokojenost se může s časem měnit, a vše bylo promyšleno tak, aby tento stav byl dlouhodobě udržitelný a měl rostoucí tendenci.

První návrh se týkal navýšení mezd všem zaměstnancům společnosti. Zde jsem zohlednila fakt, který nastal při psaní mé práce. Tím faktem bylo vyjednávání s odborovým svazem o navýšení mezd řidičů autobusů dle novely zákony platné od 1. 1. 2017. Tuto skutečnost jsem zahrнула do mzdových plánů, které měla společnost určené na rok 2017 a započítala do tohoto plánu navýšení. Dále pak jsem dle pokynů vypočítala navýšení všem činnostem do plánovaných mezd na rok 2018, kde bylo vyměřeno navýšení o 4,63 %. Součástí této části bylo také zohlednění faktorů, které mohou mzdy snižovat, a to v závislosti na výkonech jednotlivých středisek. Plán jsem splnila, protože společnost zavedla můj systém výpočtu do svého manažerského systému a na příští rok použije můj vzorec na výpočet mezd do plánu na rok 2018.

Druhý návrh se zabýval benefity, které společnost nabízí a které by mohla do své nabídky přidat. Srovnala jsem současné benefity s těmi, které se dnes objevují u konkurence a také u jiných firem na trhu. Z těchto výhody jsem vybrala ty, které považuji za nejlepší a které mi také schválilo vedení společnosti. Následně jsem tedy detailně popsala, jak by mohly nové výhody vypadat a co by mělo být jejich součástí. Bohužel v tomto návrhu není finanční vyčíslení, jelikož mi společnost nechtěla poskytnout finanční údaje o jednotlivých položkách. Toto rozhodnutí jsem respektovala a návrhy tak nejsou vyčísleny. Vše však bylo konzultováno a pečlivě popsáno. Mezi nejreálnější návrhy na realizaci patří zavedení automatu na jídlo, který by sloužil zaměstnancům, kteří se

nemohou v době oběda dostavit do firemní jídelny a musí si tak jídlo kupovat jinde, nebo si musí nosit vlastní jídlo. Dalším návrhem, který by mohl být pro firmu velmi přínosný je zavedení tzv. „cafeterie“, což je soupis různých položek, z kterých by si sám zaměstnanec mohl vybrat produkt, nebo výhodu, kterou by sám chtěl. Tento systém by mohl být velmi úspěšný, protože pocít zaměstnance, že se může sám rozhodovat o tom, co od firmy dostane je pro mnohé velmi důležitý a uspokojující. Posledním návrhem, který společnost určila, jako realizovatelný jsou firemní půjčky. Zaměstnanec by si tak mohl půjčit za určitých podmínek peníze a nemusel by tak chodit do banky nebo podobných institucí.

Poslední návrh obsahoval detaily o modernizaci firemních prostor, a to hlavně na provozovně Břeclav. Zde leží hlavní sídlo společnosti a budova je jich zastaralá a kanceláře neodpovídají moderním požadavkům, vzhledově působí neutrálně, nebo negativně. Návrh obsahuje jak časovou náročnost jednotlivých rekonstrukcí, tak finanční shrnutí. Postupy jsem konzultovala s vedoucím provozoven, který mi také poskytl zmíněnou finanční náročnost, kterou vypočítala partnerská společnost, s kterou podnik dlouho spolupracuje na veškerých přestavbách ve svých provozovnách. Všechna čísla jsou pouze orientační a mohou se v budoucnu změnit. S tím však vedení společnosti počítá. Tento návrh pomůže zvýšit spokojenost zaměstnanců, kteří se pohybují po této provozovně, a zároveň také pomůže zvýšit současnou hodnotu prostor plánovaných k přestavbě.

Celkové náklady na návrhy je velmi složité vyčíslit, protože některé z nich nelze v současné době kvantifikovat a u návrhu navýšení mezd mi společnost nepovolila uvést reálné hodnoty. Pokud bych tedy měla shrnout finanční náročnost, pak jsem schopna vyčíslit pouze modernizaci prostor, která by stála společnost přibližně 885 tis. Kč bez DPH. Tato částka se může samozřejmě měnit, protože se jedná o rekonstrukci, a zde může vždy dojít ke změnám, a to dle požadavků zaměstnanců, nebo také vedení společnosti. U návrhu nových benefitů mi nebyly poskytnuty důležité informace potřebné k finančnímu vyčíslení jednotlivých výhod. Společnost v současné době vyjednává s odborovým svazem a mnou poskytnuté návrhy slouží jako možnosti, které byly předloženy odborům.

Finanční náročnost v tomto případě počítal finanční ředitel spolu s personálním ředitelem.

Časový harmonogram jednotlivých změn je detailně popsán u jednotlivých návrhů. Pro návrh modernizace je tato část zavedena mezi investiční plány na rok 2018. Podnik plánuje investice vždy rok dopředu, a proto je tento návrh součástí projednávání plánů. Pokud bude vše schváleno vedením společnosti, mohla by rekonstrukce začít v průběhu roku 2018. Nové benefity jsou součástí vyjednávání s odbory. K 1.7.2017 bude společnost bez kolektivní smlouvy a do této doby musí být uzavřena nová smlouva. Mé návrhy budou součástí tohoto vyjednávání, a pokud budou vybrány, vejdou v platnost od prvního dne následujícího měsíce od podepsání smlouvy. Navýšení mezd zaměstnanců je také součástí rozpočtového plánování na rok 2018 a dle aktuálních informací je to také jeden z bodů vyjednávání mezi společností a odbory. Mzdy jsou pro společnost finančně nejvíce náročné, a proto je nutné zohlednit všechny faktory, které mohou tuto oblast ovlivnit. Pokud odbory přistoupí na mé návrhy (jsou součástí vyjednávání), budou vyšší mzdy platit od 1.1.2018. Nejdůležitější část tedy začne s obdobím plánování, které začíná v říjnu a probíhá až do prosince. V tomto období budou muset vedoucí pracovníci své plány navrhnout tak, aby jejich součástí bylo navýšení mezd, a v případě modernizace budou tyto náklady uvedeny v investičním plánu.

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců je velmi důležité. V současné době společnost zaměstnává okolo 160 řidičů autobusů a kamionů. Jejich spokojenost je velmi důležitá, protože získat zaměstnance na tyto pozice je velmi obtížné. Pokud se zaměřím na finanční náročnost, tak výchova nového pracovníka na pozici řidiče trvá více než 3 měsíce v případě že nevládní řidičské oprávnění a je schopen si ho dodělat během jednoho měsíce. Jeden měsíc trvá tedy školení a dva měsíce zaučení. Školení a zkoušky stojí podnik 40 tis. Kč bez DPH. Poté probíhá dvouměsíční zaučování v plném provozu, kde je vždy účasten druhý řidič. V některých případech, kdy vedoucí pracovník je spokojen s novým zaměstnancem může být tato doba zkrácena. Takže vstupní investice do nového pracovníka je 40 tis. Kč bez DPH, pokud nepočítáme jeho mzdu a mzdové náklady na zaškolovací pracovníky. Jelikož společnost každý rok přijme přibližně deset takových zaměstnanců, lze konstatovat, že roční náklady s tím spojené jsou 400 tis. Kč bez DPH.

Každý rok totiž někteří zaměstnanci z těchto pozic odchází a to buď do důchodu, nebo za jinou práci. Pokud by však byli spokojeni, nedocházelo by k těmto odchodům tak často. Náklady spojené s přijetím nového pracovníka jsou vyšší než 400 tis. Kč bez DPH ročně. Společnost mi však neposkytla některé personální údaje, které by k tomuto vyčíslení byly potřebné. Lze tedy konstatovat, že náklady spojené s návrhy v mé práci by měli návratnost nejpozději do 3 let. Nemohu zde však žádným výpočtem potvrdit tento fakt, protože vyčíslení některých návrhů je v současné době nemožné. Nicméně pokud by společnost zamezila odchodům zaměstnanců a ustálila by své počty, ušetřila by minimálně výše zmíněných 400 tis. To by znamenalo, že minimálně návrh s modernizací, který je vyčíslen na 885 tis. Kč bez DPH, by se vrátil do tří let, protože musíme počítat s faktorem, že podnik bude každý rok nabírat alespoň dva nové řidiče.

Kontrola plnění je pro návrh modernizace za navýšení mezd totožná. Tyto návrhy se budou řešit v rámci plánování na rok 2018, a pokud budou započítány do tohoto rozpočtu, pak nebude nic bránit jejich realizaci. Návrh týkající se nových benefitů budou součástí vyjednávání s odbory a výsledkem je tedy nová kolektivní smlouva, jejíž součástí budou také benefity.

Největším rizikem všech návrhů je fakt, že nedokážeme přesně odhadnout, jaký vliv budou mít jednotlivé změny na celkovou spokojenost všech zaměstnanců. Je tedy nutné, aby společnost nejpozději v roce 2018 provedla další průzkum, který by odhalil, jakým způsobem tyto návrhy změnili stav spokojenosti pracovníků. Nelze totiž přesně vypočítat, kolik procent pracovníků mé návrhy uspokojí.

Pomocí mých návrhů jsem splnila hlavní cíl mé diplomové práce: pomocí nástrojů interního marketingu navrhnout změny, které pomohou zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

## ZÁVĚR

Diplomová práce by měla být vrcholem vysokoškolského studia a snažila jsem se tímto způsobem k tomu i přistupovat. Téma, které jsem si zvolila, je mi velmi blízké a vždy jsem chtěla pracovat v oblasti marketingu. Chování lidí, zkoumání jejich potřeb a návrhy různých řešení, tím se má práce také zabývá.

V rámci dlouhodobé spolupráce se společností BORS Břeclav a.s. jsem získala povědomí o tom, jak taková společnost funguje a jakou roli v ní marketing představuje. Je zde mnoho nesourodých činností, které však bojují za stejnou značku, je velmi důležité, aby zaměstnanci byli spokojení.

Jelikož jsem s podnikem v úzkém kontaktu, při výběru tématu své práce jsem je oslovila. Pro pracovníka marketingu to bylo ideální řešení. Společnost právě ukončila spolupráci s podnikem, který pro ni pravidelně hodnotil spokojenost zaměstnanců. Má práce tedy obsahuje i tento průzkum, který mi také velmi pomohl s návrhem takových řešení, které zvýší celkovou spokojenost všech pracovníků. Chtěla jsem, aby mé návrhy byly reálné a daly se opravdu použít. Využila jsem znalosti prostředí, a to jak v analytické části, tak především v návrhové části. Mým cílem bylo navrhnout taková řešení, která budou pro společnost finančně únosná, a jejich přínos by měl pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Všechny návrhy jsou tedy různě kombinovatelné a obsahují komplexní řešení. Postupy a všechny možnosti jsem vždy konzultovala s pracovníky společnosti, kteří mi umožnili, aby práce odpovídala požadavkům podniku. V rámci toho jsem tedy spolupracovala s vedoucím marketingu, vedoucím controllingu, finančním ředitelem, vedoucím provozu a dalšími řediteli jednotlivých divizí.

Všechny poskytnuté informace mi posloužily k vypracování diplomové práce, která je založena na proveditelnosti a reálnosti jednotlivých návrhů. Musím však poznamenat, že díky této práci jsem se mnohé naučila a zjistila, jak funguje systém v této společnosti, což mi pomohlo pochopit práci v oblasti marketingu z praxe.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (2) KOZEL, Roman a Stephen TAYLOR. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
- (3) SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.
- (4) HORÁKOVÁ, Helena, Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Strategický marketing: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- (5) VAŠTIKOVÁ, Miroslava, Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
- (6) DUCHOŇ, Bedřich, Jana ŠAFRÁNKOVÁ a Elnora W. STUART. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1 vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- (7) Swot analyza. *Vlastnicesta* [online]. Praha: Střelec, 2015 [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- (8) MINDTOOLS [online]. 19. 12. 2015 [cit. 2016-10-09]. The McKinsey 7S Framework. Dostupné z [www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- (9) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

- (10) RH PLUS MARKETING. Interní komunikace. [online]. 3.5. 2016 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.rhplusmarketing.cz/interni-komunikace-pr/>
- (11) SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. Řízení lidských zdrojů. 1. Vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-867-6432-X.
- (12) Beyond safety outcomes. *Applied Ergonomics*. 2016, **2016**(55), 248–257. ISSN 0003-6870.
- (13) Antecedents of employee job satisfaction. *Journal of Business Research*. 2016, **2016**(69), 1390–1395. ISSN 0148-2963.
- (14) Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*. 2006, **3**(68), 461–473. ISSN 0001-8791.
- (15) KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. 4. vyd. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (16) FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- (17) KOZEL Roman, Lenka MYNAROVA a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- (18) FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1942-6
- (19) CHLEBOVSKÝ, Vít. Marketing pro B-2-B trhy. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
- (20) HANNAGAN, Tim., Roger BENNETT a John M. IVANCEVICH. *Management: concepts*. 3rd ed. New York: Financial Times Prentice Hall, c2002. Vedení lidí v praxi. ISBN 02-736-5189-7.
- (21) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- (22) BLAŽEK, Ladislav, James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- (23) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

- (24) Bors [online]. Břeclav: Q2 Interactive, 2013 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://bors.cz/>
- (25) BORS BŘECLAV a.s. *Organizační řád BORS Břeclav a.s.* Břeclav, 2014
- (26) PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1990, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.
- (27) HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: [příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů]*. Brno: Computer Press, 2003, xii, 234 s. ISBN 80-722-6917-8.
- (28) Rober Němec. Marketingový mix [online]. 20.6.2005 [cit. 2017-9-5]. Dostupné z: <http://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- (29) BORS BŘECLAV a.s. Interní manažerský systém KYBOS. Břeclav, 2017
- (30) CROCODILLE. Automaty Crocodile [online]. 20.5.2015 [cit. 2017-10-3]. Dostupné z: <http://www.crocodile.com/cs/business/request-a-vending-machine>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Teorie motivace (6) .....	29
Tabulka 2: Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky (1) .....	31
Tabulka 3: SWOT analýza (7) .....	36
Tabulka 4: Silné stránky (zdroj: vlastní zpracování) .....	69
Tabulka 5: Slabé stránky (zdroj: vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 6: Příležitosti (zdroj: vlastní zpracování).....	72
Tabulka 7: Hrozby (zdroj: vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 8: Shrnutí SWOT analýzy (zdroj: vlastní zpracování) .....	74
Tabulka 9. Navýšení mezd 2016 v porovnání s rokem 2015 (29).....	82
Tabulka 10. Navýšení mezd do plánu 2017 v porovnání s rokem 2016 (29).....	83
Tabulka 11. Navýšení mezd na rok 2018 oproti plánu 2017 (29) .....	86
Tabulka 12. Přehled rekonstrukce hlavní budovy (zdroj: vlastní zpracování) .....	104

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: McKinsey model 7S (8) .....	19
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb (6) .....	29
Obrázek 3: Logo společnosti BORS Břeclav a.s. (24) .....	38
Obrázek 4: Organizační struktura BORS Břeclav a.s. (25) .....	40
Obrázek 5: Logo divize Nákladní dopravy (24) .....	41
Obrázek 6: Logo divize Osobní dopravy (24) .....	42
Obrázek 7: Logo střediska Autoškoly (24).....	43
Obrázek 8: Logo střediska Celní služby (24) .....	44
Obrázek 9: Logo divize Renault (24) .....	44
Obrázek 10: Logo divize ČS PHM (24) .....	45
Obrázek 11. Podoba automatu na sendviče a bagety (30) .....	92
Obrázek 12. Provozovna Mikulov (Zdroj: vlastní fotografie ze dne 6.3.2017).....	95
Obrázek 13. Provozovna Stará Břeclav (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017).....	96
Obrázek 14. Provozovna Hustopeče (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017) .....	96
Obrázek 15. Hlavní budova provozovny Břeclav (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017) .....	97
Obrázek 16. Chodba v Hlavní budově provozovny Břeclav (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017) .....	98
Obrázek 17. Zrekonstruovaná kancelář Ředitele Osobní dopravy v Hustopečích (Zdroj: vlastní fotografie ze dne: 6.3.2017) .....	101

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Průvodní dopis ..... I

Příloha 2: Dotazník poskytnutý zaměstnancům..... II

## **Příloha 1: Průvodní dopis**



### **Průzkum spokojenosti zaměstnanců**

Vážení zaměstnanci,

obracíme se na vás s žádostí o spolupráci při šetření spokojenosti zaměstnanců, a proto bychom Vás tímto rádi požádali o vyplnění přiloženého dotazníku. Dotazník je zaměřen na Vaši spokojenost a jeho výsledky budou využity jako podklad pro případné zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců ve firmě.

Vaše náměty a připomínky jsou pro nás důležitým zdrojem informací, které nám pomáhají zlepšovat naše prostředí.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte na příslušných místech. Dotazník také můžete zaslat faxem na číslo +420 519 444 203 nebo naskenovat na email.

Děkujeme Vám za Váš čas, náměty a připomínky.

S pozdravem

BORS Břeclav a.s.  
Bratislavská 26  
690 62 Břeclav



**Příloha 2: Dotazník poskytnutý zaměstnancům**

Vyplňte prosím následující údaje:

Věk:

Počet hodin odpracovaných za týden:

Pohlaví:

Vzdělání:

Počet vámi řízených osob (podřízených):

Průměrná měsíční mzda za poslední 3 měsíce:

---

*Pokyny pro vyplnění dotazníku: označte křížkem vždy jednu z možností.*

---

1a) Jak jste spokojen(a) s jednotlivými aspekty své práce?

<b>Aspekt</b>	<b>Rozhodně spokojen(a)</b>	<b>Spíše spokojen(a)</b>	<b>Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)</b>	<b>Spíše nespokojen(a)</b>	<b>Rozhodně nespokojen(a)</b>
Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)					
Jistota zaměstnání					
Zaměstnanec ké výhody					
Zajímavost práce					
Pracovní zátěž					

Délka pracovní doby					
Možnost dalšího vzdělávání					
Možnost povýšení					
Platové ohodnocení					

2a) Mají zaměstnanci dostatek informací ke kvalitnímu výkonu své práce?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

2b) Jste spokojen(a) s komunikačními dovednostmi svého přímého nadřízeného?

<b>Rozhodně spokojen(a)</b>	<b>Spíše spokojen(a)</b>	<b>Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)</b>	<b>Spíše nespokojen(a)</b>	<b>Rozhodně nespokojen(a)</b>

2c) Zajímá se Váš nadřízený o názory a nápady pracovníků a využívá jich?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

2d) Vyměňujete si často mezi spolupracovníky informace, které Vám pomáhají při práci?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

3a) Jste spokojen(a) se vzájemnou pomocí mezi pracovníky?

<b>Rozhodně spokojen(a)</b>	<b>Spíše spokojen(a)</b>	<b>Ani spokojen(a), ani nespokojen(a)</b>	<b>Spíše nespokojen(a)</b>	<b>Rozhodně nespokojen(a)</b>

3b) Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, kdy 1 = přátelská a důvěrná, 5 = atmosféra napětí a konfliktu

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

3c) Vnímáte na Vašem pracovišti jakoukoliv formu diskriminace?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

3c) Setkali jste se v průběhu posledních 12 měsíců se šikanou nebo zastrašováním na pracovišti?

<b>Nikdy</b>	<b>Pouze jednou</b>	<b>Vícekrát</b>

4a) Je na Vašem pracovišti možnost kariérního růstu?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

4b) Souhlasíte s tím, že Vám nevádí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

4c) Vnímáte školení organizovaná zaměstnavatelem pro Vás užitečná?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

5a) Jak jsou pro Vás důležité jednotlivé druhy zaměstnaneckých benefitů?

<b>Aspekt</b>	<b>Rozhodně důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Ani důležité, ani nedůležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Rozhodně nedůležité</b>
Závodní stravování					
Příspěvek na stravování					
Jízdní výhody					
Penzijní připojištění					
Dovolená navíc					
Zaměstnanecké výhody celkově					
Životní pojištění					
Školka, jesle, příspěvek na hlídání					
Hezké pracovní prostředí					

5b) Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

<b>Aspekt</b>	<b>Rozhodně důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Ani důležité, ani nedůležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Rozhodně nedůležité</b>
Jednání s respektem					
Jistota zaměstnání					
Platové ohodnocení					
Dobré mezilidské vztahy					
Dostatek času na rodinu či koníčky					
Charakteristika práce					
Užitečnost práce					
Zaměstnanecké výhody					
Možnost rozvoje					
Odborný růst					
Kariérní růst					
Možnost povýšení					

6a) Podílíte se na cílech a úspěších organizace?

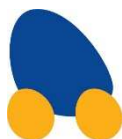
<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

6b) Chtěli byste nadále pracovat pro firmu za stejných podmínek?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>

6c) Uvažujete v současné době o odchodu z Vaší firmy, organizace?

<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Ani souhlas, ani nesouhlas</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>



**Děkujeme za Váš čas strávený nad naším dotazníkem.**

**BORS Břeclav a.s.**