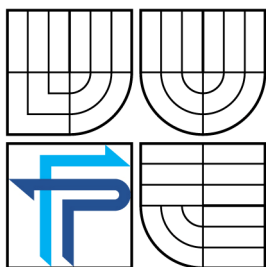


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ

PROPOSAL FOR IMPROVEMENT OF CUSTOMER AND EMPLOYEE SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAROSLAV PODĚŠŤ

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,
CSc., MBA

SUPERVISOR

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Poděšť Jaroslav, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců

v anglickém jazyce:

Proposal for Improvement of Customer and Employee Satisfaction

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Teoretická východiska práce
Charakteristika společnosti
Metodologie průzkumu
Výsledky průzkumu
Návrhy opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců
Závěr

Seznam odborné literatury:

- FOSTER, R.V.: Jak získat a udržet zákazníka. Computer Press, Praha 2002, ISBN 80-7266-663-2
FREEMANTLE, D.: Bezkonkurenční služby zákazníkům. Management Press, Praha 1996, ISBN 80-85943-26-3
HORÁKOVÁ, H.: Strategický marketing. Grada Publishing, Praha 2000, ISBN 80-7169-996-9
HOROWITZ, J.: Jak získat zákazníka. Management Press, Praha 1994, ISBN 80-85603-45-4
KOTLER, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-010-4
MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování. Grada, Praha 2006, ISBN 978-80-247-1911-5
NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti. Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-054-6

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Anna Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25.3.2009

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je, na základě výsledků z provedených průzkumů spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, vytvořit návrhy a doporučení, vedoucí k jejich větší spokojenosti. V teoretické části je především věnována pozornost samotným službám a dále pak spokojenosti zákazníků a zaměstnanců a možným vztahům mezi nimi. Pro lepší analyzování spokojenosti těchto dvou skupin respondentů byl podniknut terénní výzkum a primární data byla sbírána pomocí dotazníkového šetření. Výsledky těchto průzkumů jsou následně diskutovány. Věří se, že analýza spokojenosti zákazníků i zaměstnanců bude mít velký přínos pro společnost a pomůže k jejich lepšímu pochopení.

Abstract

The subject of this master's thesis, based on the results of researches on customer and employee satisfaction, is to provide proposals and suggestions leading to their better satisfaction. In the theoretical part, attention is particularly paid to services themselves, followed by customer and employee satisfaction and potential relations between them. For better analysing of these two respondent groups, a field research was conducted and primary data were collected through questionnaires. A discussion on the research results follows. It is believed, that the analysis of customer and employee satisfaction will contribute the company to their better understanding.

Klíčová slova

Spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců, marketingový výzkum, služby, vedení lidí.

Key words

Customer satisfaction, employee satisfaction, marketing research, services, leadership.

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

PODÉŠŤ, J. *Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 143 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že tuto diplomovou práci jsem zpracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc., MBA.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v diplomové práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, a o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne 20. května 2009

.....

vlastnoruční podpis

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, CSc., MBA, za odborné rady a připomínky při psaní této diplomové práce.

Poděkování také patří oponentu Mgr. Kristýně Čermákové (ředitelce autobusové dopravy společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o.), za umožnění realizace této diplomové práce a poskytování cenných informací.

OBSAH

1.	ÚVOD.....	11
2.	SLUŽBY.....	13
2.1	Vlastnosti služeb.....	13
2.2	Marketing služeb.....	14
2.3	Marketingový mix služeb.....	15
2.4	Kvalita služeb.....	18
2.5	Plnění závazků při poskytování služeb.....	19
3.	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ.....	20
3.1	Přístup k zákazníkům.....	20
3.2	Vliv reklamací a stížností na spokojenost zákazníků.....	21
3.3	Průzkum spokojenosti zákazníků.....	22
3.4	Loajalita zákazníků.....	24
3.4.1	Loajální (věrný) zákazník.....	24
3.4.2	Udržení si loajálních zákazníků.....	25
4.	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	27
4.1	Řízení lidských zdrojů.....	27
4.2	Interní komunikace.....	28
4.2.1	Bariéry interní komunikace.....	29
4.2.2	Možnosti na zlepšení interní komunikace.....	31
4.3	Motivace zaměstnanců.....	32
4.3.1	Pracovní prostředí.....	35
4.4	Hodnocení zaměstnanců.....	35
4.5	Vliv spokojenosti & loajality zaměstnanců na spokojenost & loajalitu zákazníků.....	36
4.5.1	Důležitost spokojenosti a loajality zaměstnanců.....	37
4.5.2	Budování loajality zaměstnanců.....	37
4.6	Průzkum spokojenosti zaměstnanců.....	38

5.	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY.....	40
5.1	Základní údaje o společnosti.....	40
5.2	Luxusní autobusová doprava.....	42
6.	METODOLOGIE PRŮZKUMŮ.....	44
6.1	Metodologie průzkumu spokojenosti zákazníků.....	44
6.1.1	Metody průzkumu.....	44
6.1.2	Design dotazníku.....	45
6.1.3	Pilotní průzkum.....	46
6.1.4	Sbírání dat.....	46
6.1.5	Vzorek respondentů.....	47
6.1.6	Analýza dat.....	47
6.1.7	Limity průzkumu.....	48
6.2	Metodologie průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	48
6.2.1	Metody průzkumu.....	49
6.2.2	Design dotazníku.....	49
6.2.3	Pilotní průzkum.....	50
6.2.4	Sbírání dat.....	50
6.2.5	Vzorek respondentů.....	51
6.2.6	Analýza dat.....	52
6.2.7	Limity průzkumu.....	52
7.	DISKUZE NAD VÝSLEDKY PRŮZKUMŮ.....	53
7.1	Výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků.....	53
7.1.1	Četnost poruch.....	55
7.1.2	Spokojenost zákazníků s jednotlivými službami.....	57
7.1.3	Poměr ceny a služeb.....	59
7.1.4	Celková spokojenost zákazníků.....	59
7.1.5	Ostatní výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků.....	61
7.2	Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců.....	63
7.2.1	Spokojenost zaměstnanců s prací nadřízených.....	65
7.2.2	Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.....	70

7.2.3	Motivace a platové ohodnocení zaměstnanců.....	71
7.2.4	Vliv spokojenosti zaměstnanců na spokojenost zákazníků	73
7.2.5	Ostatní výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců....	76
8.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	78
8.1	Návrhy vedoucí k větší spokojenosti zákazníků.....	78
8.1.1	Zajištění funkčnosti technického vybavení autobusů.....	78
8.1.2	Promítání filmů a poslech hudby v autobusech.....	80
8.1.3	Znovuobnovení zrušené linky.....	81
8.2	Návrhy vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců.....	84
8.2.1	Zajištění větší spokojenosti zaměstnanců s nadřízenými pracovníky.....	84
8.2.2	Zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců.....	89
8.2.3	Větší motivace zaměstnanců.....	92
8.3	Kritéria realizace návrhů.....	94
9.	ZÁVĚR.....	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

1. ÚVOD

Tématem diplomové práce je „Návrh na zlepšení spokojenosti zákazníků a zaměstnanců“. Hlavním důvodem realizace této práce na společnost STUDENT AGENCY, s.r.o., jsou především osobní zkušenosti z dlouhodobého působení v této společnosti v oddělení autobusové dopravy. Dalším důvodem je osobní zájem na zlepšení spokojenosti zaměstnanců, pracujících v této organizaci. V diplomové práci se budeme snažit konfrontovat získané teoretické poznatky s praktickými zkušenostmi, které by mohli být velkým přínosem pro tuto práci.

Hlavním cílem diplomové práce je formulace návrhů, které by měly vést k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců v první linii. Pro zjištění spokojenosti jednotlivých skupin zaměstnanců bude proveden terénní průzkum metodou dotazníkového šetření, který bude zaměřen především na spokojenost s vedením, s motivačním systémem a pracovním prostředím. Předmětem zkoumání také bude zjištění, má-li spokojenost zaměstnanců vliv na jejich pracovní výkon a spokojenost zákazníků. Dílčím cílem diplomové práce je formulace návrhů, které by měly vést k větší spokojenosti zákazníků. I zde bude proveden terénní průzkum metodou dotazníkového šetření, zaměřený zejména na spokojenost zákazníků s jednotlivými službami poskytovanými v autobusové dopravě, na jejich kvalitu a na spokojenost zákazníků s prací zaměstnanců. Získaná data budou vyhodnocena a porovnána s výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků, který byl poprvé detailně proveden v roce 2007.

Teoretická východiska nám poskytují základ pro vypracování diplomové práce a jsou rozdělena do tří částí. V první části jsou charakterizovány služby a jejich kvalita. Další část je zaměřena na spokojenost a loajalitu zákazníků v oblasti poskytování služeb a v poslední části je věnována pozornost spokojenosti zaměstnanců a jejímu vlivu na spokojenost zákazníků, dále vedení lidí, pracovnímu prostředí a motivaci zaměstnanců.

V další části práce je charakteristika společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o., jejího produktového portfolia a služeb poskytovaných v luxusní autobusové dopravě.

Metodologická část práce je rozdělena do dvou částí, metodologie průzkumu spokojenosti zákazníků a metodologie průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Poskytuje teoretický základ pro samotné průzkumy a objasňuje jakým způsobem byla primární data sbírána. Nejprve je diskutován přístup, který byl ve studii použit, následuje návrh designu dotazníků, poté jsou popsány způsoby sběru dat, struktura vzorku respondentů a je osvětlen proces analýzy dat. Finální fáze každé z těchto dvou podkapitol zmiňuje okolnosti, které mohly limitovat výsledky průzkumů.

Předposlední částí práce jsou finální výsledky obou průzkumů, získané sběrem dat (metodou dotazníkového šetření) a zpracované statistickým softwarem SPSS Statistics. Zjištěné skutečnosti z průzkumů jsou následně v podkapitolách diskutovány a prezentovány pomocí tabulek a grafů.

V poslední části diplomové práce jsou konečně na základě výsledků z průzkumů spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, načerpaných teoretických poznatků, dostupných informací a vlastních zkušeností vysloveny návrhy, které by měly vést k větší spokojenosti zákazníků a zaměstnanců společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o..

Tato diplomová práce by také mohla společnosti sloužit jako základ, pro hlubší zkoumání spokojenosti svých zákazníků a zaměstnanců.

2. SLUŽBY

V této kapitole jsou charakterizovány služby, jejich vlastnosti, velká pozornost je věnována externímu, internímu a interaktivnímu marketingu a jeho důležitosti v oblasti poskytování služeb. V další části jsou detailně rozebrány prvky marketingového mixu (7P - product, price, place, promotion, people, physical evidence a process) v oblasti služeb. Mimo jiné je zde také věnována pozornost důležitosti kladené na kvalitu služeb a jak je důležité, aby firmy dostaly svým závazkům a slibům vůči zákazníkům.

Služby jsou definované jako činnost nebo užitek, který může jedna strana poskytnout straně druhé a má nemateriální povahu. Při poskytování služeb je zákazník v přímém kontaktu s poskytovatelem služby a kvalita této služby je méně zaručená a více variabilní. Výsledek služby ovlivňuje nejen poskytovatel služby, ale i všechny procesy, které podporují poskytování služeb. V marketingu služeb musí být věnována mimořádná pozornost zaměstnancům v první linii, kteří jsou v úzkém kontaktu se zákazníky, protože od přístupu těchto zaměstnanců k zákazníkům se také odvíjí jejich míra spokojenosti.

Podnik poskytující služby by neměl myslet při své činnosti pouze na vytváření zisku tvrdí Welch, Solomon a Marshall a Stuart (4, 21) a velice pěkně ve své knize publikuje Kotler (17, str. 124), že:

„Podniky, které počítají s tím, že budou poskytovat služby, jsou předurčeny k úspěchu, ale podniky, které počítají s vytvářením zisku, jsou předurčeny k zániku.“

2.1 Vlastnosti služeb

Mezi nejčastější charakteristiky služeb patří:

Nehmotnost

Základní vlastností služeb je jejich nehmotnost. Je nemožné si kupující službu nějakým způsobem prověřit. Prodávané výrobky mají nějaký tvar, formu, barvu, je tedy možné

si je vyzkoušet. Lidé při výběru výrobku disponují svými přirozenými smysly (zrakem, čichem, sluchem, citem a chutí). Využití těchto smyslů je bohužel u služeb nemožné. Můžeme samozřejmě získat reference jiného zákazníka o zkušenostech s danou firmou, ale nikdo nám nezaručí, že kvalita služeb bude zachována. (3, 13, 28).

Nestálost

Služby jsou nabízeny lidmi (zaměstnanci firem), proto kvalita a způsob provedení závisí především na nich. Každý člověk ovšem disponuje jinými zkušenostmi, znalostmi, úrovní vzdělání a má jiné charakterové rysy. Je tedy jasné, že žádná služba stejného charakteru nemůže být poskytována stejným způsobem. (3, 13, 28).

Neoddělitelnost

Služby většinou nelze oddělit od poskytovatele a jsou také spjaty s místem, kde jsou poskytovány. (3, 13, 28).

Neskladovatelnost

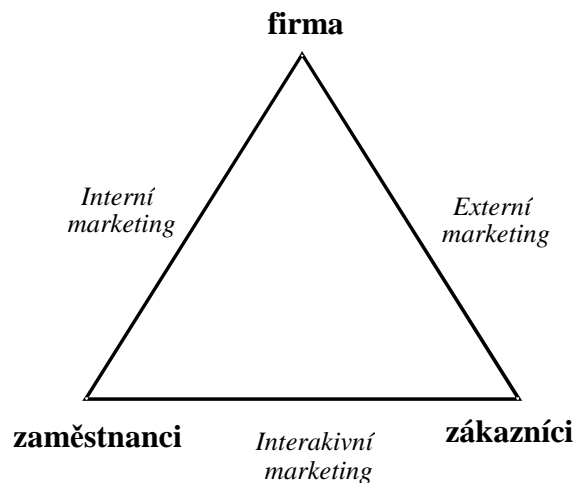
Služby jsou nehmotné, což je důvodem, proč je není možné skladovat. Co se týká nákladů, tak hlavní výhodou je, že firmy nemusí vynakládat finanční prostředky na skladovací prostory, (3, 13, 28).

2.2 Marketing služeb

V dnešní době, kdy zákazníci mají stále větší nároky a kdy dochází ke stále většímu konkurenčnímu boji, by firmy měli věnovat obzvláště velkou pozornost marketingu služeb. Zboží, které bude vyrobeno nebo služby, které budou poskytnuty by měly perfektně vyhovovat potřebám zákazníka. Firmy by se měli pomocí marketingu služeb snažit přesvědčit zákazníka, že jim na něm opravdu záleží a že jsou ochotny udělat vše pro to, aby byl maximálně spokojen (19).

V marketingu služeb je velice nutné uplatňovat nejen externí marketing, ale i interní marketing pro motivaci zaměstnanců a interaktivní marketing pro rozvoj zručnosti poskytovatelů služeb (10, 12).

Obrázek 2.1: Rozdělení v marketingu služeb



Externí marketing zahrnuje běžné marketingové činnosti, které musí podnik vykonávat v souvislosti s přípravou, oceňováním, distribucí a propagací služeb (10, 12).

Interní marketing znamená, že podnik poskytující služby musí efektivně připravovat a dostatečně motivovat své zaměstnance, kteří přicházejí do úzkého kontaktu se zákazníky a zároveň i ostatní zaměstnance, aby jako celek zabezpečili spokojenost zákazníků (10, 12).

Interaktivní marketing znamená, že vnímaná kvalita služeb závisí na kvalitě interakce mezi kupujícím a prodávajícím. Zákazník posuzuje službu nejen z hlediska její technologické kvality, ale i z hlediska přístupu zaměstnance. Poskytovatel služeb nemůže předpokládat, že uspokojí zákazníka jednoduše tím, že zabezpečí dobrou technickou úroveň služeb. Musí si osvojit i schopnosti a zručnosti přístupu k zákazníkovi, získání jeho důvěry a podobně (10, 12).

2.3 Marketingový mix služeb

Velmi důležitým souborem nástrojů pro potřeby pracovníků marketingu v oblasti služeb, je marketingový mix, který zahrnuje produkt, cenu, místo, podporu prodeje, lidi, materiální předpoklady a procesy.

Tabulka 2.1: Prvky marketingového mixu služeb

PRODUKT	CENA	MÍSTO	PODPORA PRODEJE
Rozsah Kvalita Úroveň značky Produkční řada Záruky Prodejní služby	Úroveň Slevy Platební podmínky Vnímaná hodnota služeb Kvalita vs. cena	Umístění Přístupnost Distribuční kanály Pokrytí trhu distribucí	Reklama Osobní prodej Propagace Publicita Public relations
LIDÉ		MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY	PROCES
Zaměstnanci	Zákazníci	<i>Prostředí:</i> Zařízení Barevnost Rozmístění Úroveň hluku Hmotné podněty	Politika Postupy Prostor pro rozhodování podřízených Spolupráce se zákazníky
Vzdělání Přínosy Motivace Vystupování Postoje	Chování Kontakty		

Zdroj: BOOMS, B.H. a BITNER, M.J. Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms (2)

Na uvedeném schématu jsou kromě klasických 4P marketingového mixu (product, price, place a promotion) uvedeny další 3P (people, physical evidence a process) a těchto všech 7P tvoří základ pro marketingový mix služeb.

A co všech 7P podle Janečkové znamená?

Produkt - Je nutné si stanovit v jakém rozsahu by měla být služba poskytována. Kvalita výrobků či služeb je v dnešní době velice důležitá a představuje jeden z hlavních faktorů, které ovlivňují rozhodování zákazníků. Výrobek nebo službu je také potřeba hodnotit podle úrovně značky, využití, nabízeným zárukám a prodejním službám (12).

Cena - Úroveň ceny je velmi důležitá. Měla by být stanovena tak, aby zákazník věděl co může od daného výrobku nebo služby očekávat a jaké kvality produkt asi je. Slevy jsou velmi důležitým nástrojem a většinu zákazníků každá sleva zaujme. Pokud ovšem jsou slevy výrazné, pak zákazníkům dojde, že měla firma nejspíš přemrštěné ceny nebo

s výrobkem či službou není něco v pořádku. Další rozhodování spočívá v platebních podmínkách. Důležitým faktorem je vnímání hodnoty služeb zákazníkem. Jak již bylo řečeno, tak cena by měla být zákazníkem chápána jako přiměřená ke kvalitě výrobku nebo služby (12).

Místo - Umístění a přístupnost firmy a její poboček jsou základním faktorem marketingu služeb. V dnešním světě komunikací je potřeba, aby firma využívala všechny možnosti, které jí současné technologie umožňují (12).

Podpora prodeje - Firma musí pečlivě zvážit, jakou formu podpory prodeje si vybere. Ve většině podniků se považuje za nejlepší formu propagace reklama, ale i média představují prostředek, kterým se může firma obrovsky zviditelnit. Reklama je ovšem z finančního hlediska velmi náročná a různé prezentace výrobků či služeb mohou někdy zákazníky zaujmout mnohem více (12).

Lidé - Zaměstnanci (především ti v první linii) jsou u firmy poskytující služby stěžejním faktorem. Především na nich záleží, jestli firma bude mít úspěch nebo ne, protože tito zaměstnanci firmy přijdou do nejužšího kontaktu se zákazníky. Na jejich chování, vzdělání a zkušenostech potom závisí spokojenost zákazníků. (12).

Materiální prostředí - Prostor je jedním z dalších důležitých faktorů, kterému by firmy měli věnovat náležitou pozornost. Různé zařízení, barevnost a rozmístění zboží by měli napomáhat k rozlišení firmy a usnadnit poskytování služeb (12).

Proces - Marketingový program podniku je úzce spjat s jeho procesy a marketingový mix je přímo závislý na postupech v organizaci, organizační struktuře, stupni robotizace a mechanizace, toku informací a služeb, dostupné kapacitě, volnosti ponechané zaměstnancům, stupni spolupráce s externími dodavateli, atd.. O tyto procesy se stará management provozu. Ovšem marketingový management musí úzce spolupracovat s těmito procesy, aby byl zajištěn harmonický chod firmy a byly naplněny její cíle (12).

Na výše uvedeném schématu marketingového mixu služeb je znázorněno, podle jakých kritérií by měl být tvořen marketingový mix služeb. Každé odvětví služeb má svá specifika a tak někdy využívá některé jiné nebo další prvky marketingového mixu. Bylo by chybné si myslet, že pro marketing služeb existuje nějaký univerzální marketingový mix, protože firma se vždy musí přizpůsobovat nestálému, měnícímu se okolí (12).

2.4 Kvalita služeb

Nejvýznamnějším přístupem pro řízení a měření kvality služeb, je přístup založený na spotřebiteli, který posuzuje kvalitu služby na základě maximální úrovně spokojenosti spotřebitele. Úroveň spokojenosti spotřebitele a tím kvalita služby, je dána rozdílem mezi očekávanou a skutečně dodanou (vnímanou) úrovní služby (29).

Kvalita služby = skutečná služba – očekávaná služba
--

Rozhodující kritéria, která zákazníci používají pro posouzení kvality služeb podle Zapletalové a Strišše s Chytilovou:

- **Přístupnost** - služba je lehkou dostupná na vhodném místě, ve vhodném čase a s krátkou dobou čekání.
- **Komunikace** - služba je definovaná jasně a srozumitelně.
- **Kompetence** - zaměstnanci mají požadované znalosti, schopnosti a zručnost.
- **Zdvořilost** - zaměstnanci jsou přátelští, zdvořilí, uctívají a pozorní.
- **Důvěryhodnost** - zaměstnanci podniku jsou důvěryhodní a mají zájem vyhovět požadavkům a přáním zákazníka.
- **Spolehlivost** - služby jsou vykonávané důsledně a přesně.
- **Vnímatelnost** - zaměstnanci reagují pohotově a tvořivě na přání a problémy zákazníků.
- **Bezpečnost** - služba nesmí být spojená s nebezpečím, rizikem nebo pochybnostmi.
- **Reálnost** - reálné vykonání služby odpovídá předpokládané kvalitě.

- **Porozumění a znalost zákazníka** - zaměstnanci se snaží poznat potřeby zákazníků a věnovat jim individuální pozornost (28, 30).

2.5 Plnění závazků při poskytování služeb

Respektovaný a uznávaný mezinárodní odborník a konzultant v oblasti poskytování služeb zákazníkům Freemantle, ve svém díle tvrdí, že podnik by měl být schopen zajistit svým zákazníkům veškeré závazky, které slíbil nebo na kterých se s nimi smluvně domluvil. Znamená to, že služby by měly být poskytovány na určitém místě a v určitou dobu tak, jak to zákazník vyžaduje. Pokud podnik nedokáže svým závazkům dostát, pak se stává firma pro zákazníka nedůvěryhodnou (7).

Pokud se stane, že podnik ve výjimečných případech nedokáže svým závazkům dostát, pak existují dva způsoby, jak tento problém řešit:

- Zákazník by měl být o tomto problému informován dříve, než bude firmu informovat sám.
- Každý podnik by hned měl mít náhradní plán, jak tento problém vyřeší nebo jak bude na tento problém reagovat.

Těmto problémům se dá předejít tak, že:

- všechny závazky vůči zákazníkům budeme řešit s největší důkladností,
- na všechny závazky si necháme nějakou časovou rezervu,
- vše co slíbíme si důkladně poznamenáme, aby jsme na něco nezapomněli,
- v průběhu plnění závazku budeme provádět pravidelné kontroly,
- o všech problémech, které se během plnění závazku vyskytnou, budeme zákazníka informovat,
- všechny dohodnuté závazky se budeme snažit splnit v předem dohodnutém termínu.

3. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Tato kapitola je zaměřena na spokojenost zákazníků, jak by se měli firmy ke svým zákazníkům chovat, jaký vliv mají reklamace a stížnosti na spokojenost zákazníků, proč je důležité spokojenost zákazníků zkoumat a jak by měli firmy při samotném průzkumu postupovat. V druhé části této kapitoly se pojednává o loajalitě zákazníků, proč je důležité, aby firmy usilovaly o získání loajálních zákazníků a jakým způsobem si věrnost zákazníků udržet.

Spokojenost zákazníka podle Chlebovského (10, str. 49) znamená:

‘Spokojenost zákazníka je determinována názorem zákazníka na míru, kterou obchodní případ splnil jeho potřeby a očekávání.’

3.1 Přístup k zákazníkům

Všichni zákazníci požadují po svých poskytovatelích profesionální služby a výrobky. Měření a sledování vývoje spokojenosti zákazníků vám pomůže zjistit názory na poskytované služby, výrobky a jejich úroveň. Výsledky, které měřením spokojenosti zákazníků získáte, mohou zajistit trvalý rozvoj vaší společnosti a zároveň provedené změny na základě výsledků z průzkumu, mohou vést k větší spokojenosti vašich zákazníků.

Pár zásad podle mezinárodně uznávaného odborníka Freemantla, které vedou ke spokojenosti zákazníků:

- měli byste být přesní,
- nikdy byste neměli zapomenout poděkovat,
- buďte lidem vždy nápomocni,
- dodržujte vše co jste zákazníkům naslibovali,
- vždy a včas reagujte na přání zákazníků,
- dbejte na váš vzhled a slušné vystupování při komunikaci se zákazníkem,

- snažte se být vždy co nejzdvořilejší, nejuctivější a nejlaskavější,
- skládejte lidem poklony,
- neskákejte nikomu do řeči,
- věnujte zákazníkům pozornost a naslouchejte jim,
- dívejte se lidem při komunikaci do očí (7).

3.2 Vliv reklamací a stížností na spokojenost zákazníků

Většina současných firem si spokojenost zákazníků velice špatně vysvětluje a špatným způsobem i spokojenost zákazníků zkoumá. Domnívají se, že pokud si zákazníci nestěžují a firma přijímá jen minimální množství reklamací a stížností, tak jsou zákazníci spokojeni (18).

Jednoduše řečeno, nemůžeme přeci říci, že pokud má podnik nulové reklamace, tak má naprosto spokojené zákazníky a na druhou stranu se nedá říci, že zákazník, který něco reklamuje, tím dává zároveň najevo i svou naprostou nespokojenost. Zákazník může být nespokojen na základě způsobu vyřizování jeho reklamace či stížnosti

Stejně tak i Juran je stejného názoru jako Nenadál, že reklamace jsou ubohým měřítkem spokojenosti zákazníků (14, 18).

Navíc spousta zákazníků se k reklamacím či stížnostem ani nedostane a to z těchto důvodů:

- jsou příliš pohodlní a raději to nechají být, než aby někam chodili,
- jsou příliš slušní, skromní a ohleduplní,
- náklady spojené s reklamací jsou vyšší, než náklady na pořízení nového výrobku,
- velká vzdálenost mezi místem koupě nekvalitního výrobku a místem zjištění vady na výrobku,
- někteří lidé si myslí, že stěžovat si je zbytečné, protože stejně ze strany firmy nedojde k nápravě. (18).

Velké množství zákazníků ani reklamace neuplatňují oficiálním způsobem, ale stěžují si na nízkou úroveň výrobku či služby. Většina firem malé stížnosti ani neeviduje a nezabývá se jimi, neuvědomují si, že tyto informace pro ně mají obrovskou cenu a jsou jakýmsi impulzem, že něco není v pořádku. Opakované stížnosti pak vedou k tomu, že zákazníci své zkušenosti referují svým známým a ti tyto negativní reference šíří dál jakousi „tichou poštou“, (18).

3.3 Průzkum spokojenosti zákazníků

Proč zkoumat spokojenost zákazníků?

- Pokud máte zájem svou firmu neustále rozvíjet a zároveň být v tom co děláte úspěšní, pak pravidelné zjišťování spokojenosti zákazníků, potřeb zákazníků a jejich následné uspokojování, je jedním z nejdůležitějších informačních zdrojů, jak neustále zlepšovat kvalitu služeb vaší firmy.
- Podmínkou pro dlouhodobý a pevný vztah se zákazníkem, je spokojenost a loajalita zákazníka, a proto skutečnosti zjištěné průzkumem spokojenosti zákazníků, jsou jedním z hlavních principů pro řízení vztahů se zákazníky. Pevný a dlouhodobý vztah se zákazníky zajišťuje podniku trvalý zisk a snížení nákladů na jeho udržování, protože udržení si loajálního zákazníka je vždy pro firmu finančně výhodnější, než hledání si nového (12).
- Pokud zavádíte na trh nové produkty či služby a potřebujete zjistit, jak jsou s nimi vaši zákazníci spokojeni, pak nejlepší způsob, jak tuto spokojenost zjistit, je provést průzkum, kterým odhalíte pozitivní skutečnosti nebo zjistíte nedostatky na vašich službách. Tento průzkum vás pak inspiruje k lepšímu rozvoji. Další možností je provedení průzkumu ještě dříve, než se nový výrobek či služba dostane na trh. Zjistíte tak, jestli o tento produkt vůbec bude zájem.
- Průzkum spokojenosti zákazníků můžete použít také na hodnocení práce vašich vlastních zaměstnanců. Mnoho firem tento průzkum používá, jako způsob hodnotícího a odměňovacího systému vlastních zaměstnanců. Hodnocení zaměstnance na základě těchto výsledků, by mělo být objektivní a zaměstnanec nesmí mít pocit, že mu křivdíte.

Firmy by měly pro profesionální a systematické měření spokojenosti zákazníků realizovat tyto základní kroky (18):

- 1) V první řadě by měli určit, kdo je zákazníkem firmy.
 - *interní zákazníci* (zaměstnanci firmy),
 - *externí zákazníci* (zprostředkovatelé, odběratelé, koneční uživatelé).
- 2) Měly by definovat požadavky a přání zákazníků.
- 3) Měl by se učinit návrh a následně tvorba dotazníku na měření spokojenosti zákazníků:
 - definování otázek pro dotazníky,
 - zvolení vhodného formátu dotazníku,
 - informace pro zákazníka, jak postupovat při vyplňování dotazníku,
 - konečné uspořádání dotazníků.
- 4) Měla by se stanovit velikost výběru (tzv. vzorkování zákazníků):
 - stanovení velikosti výběru respondentů,
 - provedení pilotního průzkumu, před samotným sběrem dat,
 - určení, jak jsou údaje spolehlivé.
- 5) Vybrat vhodnou metodu pro sběr dat:
 - telefonické dotazování,
 - dotazování klasickou nebo elektronickou poštou,
 - dotazování pomocí webových stránek,
 - osobní rozhovory se zákazníky,
 - metoda „pro forma“ dotazníky.
- 6) Vytvoření plánu, jak dále postupovat s daty a jakým způsobem se budou vyhodnocovat:
 - různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
 - rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
 - s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků by měli být seznámeni všichni zaměstnanci firmy a ne pouze vrcholové vedení.
- 7) Jakým způsobem se s daty naloží a jak budou využita.
- 8) Jaká opatření firma na základě výsledků provede.

3.4 Loajalita zákazníků

Zákazník je pro firmu velmi důležitý, proto je potřeba věnovat patřičnou pozornost řízení a vytváření vztahu se zákazníkem. Současné firmy se neustále snaží oslovovat nové zákazníky a neuvědomují si, že mnohem efektivnější a úspornější je starat se o loajální zákazníky (12).

3.4.1 Loajální (věrný) zákazník

Podle mnoha autorů, například podle Wundermana - iniciátora přímého marketingu, Smitha a Rypáčka nutně neznamená, že spokojený zákazník je zároveň i loajální k danému poskytovateli služeb. Loajální zákazník produkty či služby určité značky nebo firmy potřebuje, je smluvně vázán nebo si k nim vytvořil silný emocionální vztah. Spokojený zákazník vás může kdykoliv opustit, protože nemá žádný důvod k tomu, aby u vás i nadále zůstal. Spokojený může být každý ze zákazníků, ale jakýmkoliv způsobem ke značce nebo firmě vázán, může být jen zákazník věrný (22, 24, 25).

Loajálníhoho zákazníka bychom mohli definovat jako:

- zákazníka, který nakupuje u zvolené firmy opakovaně,
- zákazníka, který u zvolené firmy nakoupil minimálně dvakrát,
- zákazníka, který nereaguje na nabídky konkurence (ani zvýhodněné),
- a zákazník, který do nákupu zboží či služeb zapojí i své emoce (24).

Kotler uvádí jako loajální zákazníky takové lidi, kteří:

- jsou věrní pouze jedné značce či firmě,
- jsou pohodlní a nemají zájem vynakládat úsilí na hledání něčeho nového,
- mají jednu osvědčenou značku či firmu a jsou s ní vysoce spokojeni,
- mohou být ke značce či firmě vázáni i dlouhodobou smlouvou (17).

Kotler i Rypáček se svým názorem shodují, že většina zákazníků se stává loajálními vzhledem ke své lenosti či pohodlnosti, změnit firmu nebo značku (17, 24).

3.4.2 Udržení si loajálních zákazníků

Získávání nových zákazníků je v průměru šestkrát dražší, než udržení si stávajícího loajálního zákazníka. Navíc se předpokládá, že loajální zákazník je pro firmu z pohledu výnosů mnohem atraktivnější, než nový zákazník. Pravděpodobnost prodeje u loajálního zákazníka je 60 – 70%, kdežto u nového zákazníka je pravděpodobnost prodeje pouze 5 – 20% (24).

Výhody loajálních zákazníků:

- získávání nových zákazníků je dražší, než věrní zákazníci (24),
- větší pravděpodobnost prodeje (24),
- riziko, že se nový zákazník s firmou rozejde před uskutečněním prvního nákupu nebo hned po prvním nákupu (24),
- šíří o vás samé dobro (24),
- doporučují firmu svým známým (17).

Jak si udržet loajální zákazníky?

Jak je důležité vybudovat si loajální vztah se zákazníky, tak stejně důležité je zejména v oblasti služeb, vybudovat si věrný a pevný vztah se zaměstnanci, kteří se dostávají do těsného kontaktu se zákazníky. Mezi zaměstnaneckou a zákaznickou loajalitou existuje přímá korelace a bez loajálních zaměstnanců lze jen těžko budovat loajalitu ze strany zákazníků. Na vstřícném chování zaměstnanců k zákazníkům hodně záleží a mnohdy na tom stojí budoucí postoj firmy na trhu (24).

Aby si podnik udržel loajální zákazníky, tak musí například začít eliminovat skupinu zákazníků a diskriminovat neziskové zákazníky tím, že jim nevěnuje takovou pozornost jako těm, kteří mají pro firmu mnohem větší přínos. Podnik by měl dokázat své zákazníky přesvědčit, že mu na nich opravdu záleží (7, 17).

Jedním z hlavních a nejdůležitějších prvků je udržování neustálé komunikace se zákazníkem, jak tvrdí Foret a spousta odborníků potvrdila, že nedostatečná komunikace se zákazníky vede ve značné míře ke ztrátě zákazníka (6).

Jak ujistíme zákazníka, že nám na něm záleží?

- Závazky budeme plnit včas a v nejlepší kvalitě.
- Problém zákazníka budeme co nejrychleji řešit.
- Kontaktujeme zákazníka, když mu to slíbíme.
- K zákazníkům budeme upřímní.
- Se zákazníky pokud možno co nejvíce komunikujeme.
- Dokážeme co nejlépe chápat požadavky zákazníků.
- Na zákazníky netlačíme a necháváme jim dostatek času na přemýšlení a rozhodování.

Není nic horšího, než plýtvat financemi a časem na někoho, kdo má pro nás do budoucna nulový potenciál. Někteří zákazníci se prostě loajálními nestanou a je jen na firmě, aby se snažila tyto lidi eliminovat a mnohem větší úsilí věnovat těm, kteří mají pro firmu větší potenciál. Firma by se svým loajálním zákazníkům měla neustále věnovat a v podvědomí jim vytvářet pocit, že firmě na nich opravdu záleží. Pokud tak firma činit nebude a bude své věrné zákazníky brát jako hotovou věc, pak je to nejlepší způsob, jak je ztratit (24).

Podniky by měli své loajální zákazníky odměňovat, ale bohužel se velmi často setkáváme s tím, že spousta podniků má pro nové zákazníky mnohem lepší podmínky, než pro ty stávající. Přestože by měl každý podnik usilovat o loajální zákazníky, tak jejich loajalita nikdy nebude tak silná, aby neodolali nabídkám konkurenčních společností. Pokud bude na trhu jiná společnost, která svým zákazníkům bude nabízet například mnohem lepší služby za stejné ceny nebo stejné služby a ještě něco navíc, pak je dost pravděpodobné, že zákazník, který nebude líný a pohodlný k této společnosti přejde (17, 24).

Většina firem si neuvědomuje, že loajalita zákazníků je pro jejich úspěšný rozvoj nezbytná a to je chyba, protože na loajalitě zákazníků stojí budoucnost a další rozvoj celé firmy.

4. SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole byste se měli dozvědět, jak by se měla firma chovat a co by měla pro spokojenost svých zaměstnanců dělat. Především se zaměříme na správné vedení lidí, jeho podoby, styl a co všechno takové vedení představuje. Dále se budeme věnovat interní komunikaci, jejími bariérami a uvedeme si metody vedoucí ke zlepšení interní komunikace. Také se zde dočtete o motivaci lidí, jejich podobách, potřebách a o vhodnosti pracovního prostředí. Zaměříme se na hodnocení zaměstnanců a efektivní hodnotící systém. Podrobněji rozebereme spokojenost a loajalitu zaměstnanců, její vliv na spokojenost a loajalitu zákazníků a uvedeme si několik příkladů, jak budovat loajalitu zaměstnanců. Poslední část této kapitoly bude věnována průzkumu spokojenosti zaměstnanců, oblastem zkoumání a postupu při průzkumu.

Spokojení zaměstnanci nebo zaměstnanci, kteří mají dobrý vztah k firmě ve které pracují, jsou klíčem k růstu a prosperitě společnosti. Spokojenost v zaměstnání má velký vliv na stabilitu zaměstnanců, ale především na jejich pečlivost, vytrvalost a pracovní výkonnost. Zvláště u podniků poskytujících služby, je spokojenost zaměstnanců velice důležitá, jelikož ti mají často tendenci svou náladu přenášet na zákazníky. Spokojený zaměstnanec vytváří ve firmě dobrou atmosféru a mimo firmu může být zdrojem levné reklamy, což může vést k získání nových zákazníků nebo kvalitních zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je pro firmy velice důležitá, aby si udrželi kvalitní pracovníky. Nutně ovšem neznamená, že spokojený zaměstnanec je zároveň i loajální.

4.1 Řízení lidských zdrojů

Cílem vedení lidí je usměrňování činnosti podřízených pracovníků organizace tak, aby naplnili stanovené cíle firmy. Produktivita pracovníků je tedy především závislá na účinnosti managementu. Existuje ovšem ještě řada dalších faktorů, které produktivitu ovlivňují. Jsou jimi například schopnosti zaměstnanců. Lze zde hovořit o jakémsi potenciálu člověka s nímž lze pracovat nebo jej rozvíjet. Samotné schopnosti ovšem nestačí a záleží především na postoji jednotlivce, který vyjadřuje jeho snahu a ochotu

pracovat. Postoj tohoto pracovníka je potom úzce spjat s motivací (1, 16, 20). Správný manažer by se měl zaměřit na budování dobrých vztahů a důvěry takovým způsobem, aby si toho ostatní všimli. Spousta manažerů to ovšem nedělá, protože má strach ze ztráty respektu (15). Mnoho firem bere výkonnost svých zaměstnanců jako samozřejmost a nevěnuje jim dostatečnou pozornost.

Jak řekl Jack Welch (citace): „V mnoha firmách je vedení lidí to, co se dělá jen když zbude čas.“

Styl vedení lidí můžeme rozdělit do 4 základních kategorií:

Direktivní styl - charakterizuje vysoce aktivní manažery, kteří jsou zaměřeni pouze na sebe, respektují pouze svá rozhodnutí a ostatním nedávají prostor (5, 27).

Demokratický styl - charakterizuje manažera, který je sice aktivní, ale dává prostor i druhým. Pokládá ostatním členům týmu otázky: „Co si o tom myslíte?“ atd. (5, 27).

Liberální styl - manažer, který nemusí být aktivní a přesto mu může jít o jeho zájmy. Nechce přejímat zodpovědnost a veškerá rozhodnutí nechává na ostatních (5, 27).

Participativní styl - manažer, který nemusí být příliš aktivní, ale jde mu především o rozvoj týmu a snaží se dát prostor druhým. Dává nejdříve prostor k vyjádření druhým a sám mluví jako poslední, snaží se vést druhé k co největšímu osobnímu rozvoji (5, 27).

Každá organizace by měla vedení lidí věnovat velkou pozornost. Především firmy, které provozují služby by měly dbát na správný přístup ke svým zaměstnancům. Jak firmy vyžadují, aby se zaměstnanci chovali k zákazníkům, tak stejným způsobem by se měli manažeři těchto firem chovat ke svým podřízeným (11).

4.2 Interní komunikace

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí verbálních či neverbálních symbolů. Dobrá interní komunikace je klíčem k úspěšnému fungování a prosperitě firmy. Účelem vnitropodnikové komunikace je efektivní využití zdrojů (informace, finance, materiál, lidé), které má manažer k dispozici (11).

V interní komunikaci je nutné, aby informaci příjemce porozuměl. Efektivní komunikaci vytváří odesílatel i příjemce a měla by proudit oběma směry. Velmi důležitá je zpětná vazba. Komunikace v rámci firmy by měla být jednoduchá, jasná a srozumitelná. Zaměstnanci by neměli být informacemi přetěžováni. Chybou totiž není nedostatek informací, ale někdy i jejich nadbytek (11).

Hlavním cílem firem je spokojený zákazník a prostředkem k jeho dosažení je především spokojený zaměstnanec. Vztah firem k zaměstnancům ukazuje na zralost jejich vedení. Vedení firmy přímo ovlivňuje firemní strategie a podnikovou kulturu, to se pak odráží v chování zaměstnanců vůči zákazníkům (11).

Každá firma je tak dobrá, jak dobří jsou její zaměstnanci (11).

Každý zaměstnanec ke svému správnému a efektivnímu fungování ve firmě potřebuje znát dostatek informací. Jsou jimi například vize firmy a její strategie, co se firmě daří a co naopak ne a jaké je čekají úkoly. Je důležité, když se řekne co mají zaměstnanci dělat, aby také věděli, proč to mají dělat. Čím více informací zaměstnanci o firmě vědí, tím lépe pracují. Cítí sounáležitost s firmou a cítí, že jsou pro její chod důležití (11).

4.2.1 Bariéry interní komunikace

Nesprávná komunikace bývá většinou příznakem hlubších problémů firmy. Neefektivní komunikace může být také znakem špatné či neformální organizační struktury. Informační šum (rušivý faktor vedoucí ke zkreslení sdělení nebo k nepřesné interpretaci) vede k selhání komunikace. Dobrý manažer by se měl snažit informačním šumům předejít a uvědomit si možné bariéry, které interní komunikaci překážejí (5, 11).

Nejčastější bariéry vnitropodnikové komunikace:

Odlíšnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností

Jen těžko lze dosáhnout efektivní komunikace mezi jedinci, kteří mají odlišné postoje, názory, znalosti či zkušenosti. Výsledkem takové komunikace je její zkreslení. V tomto

případě záleží pouze na tom, zda si manažer osvojí vhodné postoje, názory, znalosti a zkušenosti k dané problematice (5, 11).

Selektivní vnímání

Různí jedinci vnímají stejnou věc svým vlastním způsobem. Pokud tito lidé dostanou nějakou informaci, tak jsou schopni vnímat jen tu část, která se ztotožňuje s jejich názorem. Informace, které se s názorem tohoto jedince neshodují, nejsou vzaty na vědomí nebo jsou překrouceny k obrazu svému. Selektivní vnímání také vyúsťuje do stereotypů, které tvoří bariéry komunikace (5).

Neschopnost naslouchat

Naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu nadřízený s podřízeným hovoří. Když nedokáže manažer nebo podřízený naslouchat tomu druhému, není možné dosáhnout cíle diskuze, zpětné vazby nebo správně předat pracovní pokyny (5, 11).

Hodnocení sdělení

Příjemce vyhodnocuje každé sdělení od komunikátora dříve, než proběhne celá komunikace a to na základě předchozích zkušeností s tímto člověkem nebo na základě jiného zájmu. Zaměstnanec může mít například u hodnotícího pohovoru pocit, že jde nadřízenému pouze o splnění administrativního úkolu, než o jeho pracovní výkon (5).

Věrohodnost zdroje

Věrohodnost zdroje úzce souvisí s důvěrou, kterou chová příjemce ke komunikátorovi a podle toho také na jeho slova a činy reaguje. Pohled na komunikaci od nadřízeného je ovlivněn tím, jak ho jeho podřízení hodnotí (5).

Sémantické problémy

Sdělení informace záleží na tom, jak ji příjemce pochopí. Stejná slova mohou mít pro různé jedince jiný význam. Proto musí manažeři věnovat vlekou pozornost tomu, jak danou věc popisují. V podnicích jsou často vytvářena slova, kterým rozumí jen členové této skupiny lidí a mohou usnadňovat interní komunikaci. Toto může mít však za následek značné sémantické problémy, pokud jsou do skupiny zapojeny i jiné osoby, které tomuto slangu nerozumí (5, 11).

Filtrování

Jde o manipulaci s informací takovým způsobem, aby ji příjemce vnímal jako pozitivní. Podřízený se snaží tímto způsobem často při komunikaci s vedením zakrýt nepříznivé informace, z důvodu zachování dobrých vztahů (5).

Časová tíseň

Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými by měla být pravidelná a měl by na ni být dostatek času. Manažeři často nemají čas věnovat se komunikaci s každým svým podřízeným a to pak vede k závažným problémům (5, 11).

Komunikační přetížení

Na základě rozvoje komunikačních technologií mohou vzniknout problémy nikoliv z nedostatku informací, ale z jejich nadbytku (5, 11).

4.2.2 Možnosti na zlepšení interní komunikace

Manažeři mající zájem být lepšími komunikátory, mají dva úkoly:

- zlepšit informace, které si přejí předat a způsob jejich předání,
- zlepšit schopnost porozumět druhým (5).

Metody zlepšování komunikace:

Prověřování

Pokoušet se neustále zjišťovat, zda naše sdělení bylo opravdu přijato a pochopeno, protože každý z příjemců má jiný způsob myšlení (5, 9).

Regulování informačních toků

Manažeři by měli být informováni především o věcech, které jsou opravdu důležité, aby se eliminoval problém přetížení informacemi (5, 9).

Využívání zpětné vazby

Poskytuje prostor pro odezvu příjemce a komunikátor má tak možnost zjistit, zda sdělení nebylo překrouceno a má ten správný účinek (5, 9).

Empatie

Empatie je schopnost, kdy se dokážeme vcítit do role jiného člověka. Na základě této schopnosti bychom se měli více orientovat na příjemce, než na komunikátora (5, 9, 15).

Zjednodušování jazyka

Účelem komunikace je, aby příjemce dokázal porozumět sdělení, pokud mu rozumět nebude, tak k žádné komunikaci nedošlo. Základem je tedy používat takový slang, kterému budou všichni rozumět (5, 9, 15).

Efektivní naslouchání

Pouze poslouchat nestačí, je nutné naslouchat s porozuměním, nebavit se, sledovat mluvícího, nerozptylovat se, být trpělivý, zadržet hněv, pokládat otázky, argumentovat a kritizovat bez rozpaků (5).

Velice důležité pro interní komunikaci je, aby se manažer snažil o budování dobrých vztahů a to jak mezi sebou a svými podřízenými, tak i v celé skupině. Měli byste si lidí vážit takovým způsobem, aby cítili, že jsou vaše gesta upřímná, že vám opravdu mohou důvěřovat a mohou se na vás spolehnout. Základem je přesvědčit své podřízené, že budování dobrých vztahů na pracovišti je vaší prioritou (15).

4.3 Motivace zaměstnanců

Motivování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších součástí práce každého manažera, protože vede k prosperitě firmy. Motivace neznamená, že lidé pracují z povinnosti, ale proto, že sami chtějí (15). Pokud zvolíme správný způsob motivování lidí, pak dosáhneme trvale vysoké úrovně jejich výkonů. Nástrojem mohou být různé stimuly, odměny, vedení lidí, ale především jsou to podmínky za nichž tuto práci vykonávají. Proto je důležitý rozvoj motivačních systémů a pracovního prostředí, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků (1). Motivaci můžeme chápat jako vazbu reakcí, které vedou k uspokojení jedince. Motivací jsou vyvolané potřeby, které vedou k nějakému přání, což způsobuje napětí, vedoucí k aktivitě, jejíž výsledkem je uspokojení jedince (16).

Postoj jednotlivých lidí k práci je různý. **Názor na povahu lidí vysvětluje McGregor ve své teorii X a Y.**

Teorie X:

- průměrní lidé, kteří mají přirozený odpor k práci a snaží se jí vyhýbat,
- tito lidé musí být kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy za nevykonanou práci,
- vyhýbají se odpovědnosti, mají malou ctižádost a chtějí mít ve všem jistotu (16).

Teorie Y:

- pro tyto lidi je přirozené vynakládat fyzické a duševní úsilí,
- lidé jsou schopni sami se řídit a kontrolovat, zda jejich činnost dosahuje očekávaných výsledků,
- při vhodných podmínkách odpovědnost přijímají, ale i vyhledávají,
- při řešení problémů mají velkou schopnost používat tvořivost, představivost a důvtip,
- intelektuální potenciál takového člověka je nedostatečně využíván (16).

Jednou z nejrozšířenějších motivačních teorií je hierarchie potřeb, kterou vytvořil Abraham Maslow.

Obrázek 4.1: Maslowova hierarchie potřeb



Maslowova hierarchie potřeb podle jejich významu:

Fyziologické potřeby

Jde o základní lidské potřeby: voda, teplo, vzduch, hluk, osvětlení, přístřeší a spánek. Neuspokojení těchto potřeb vede automaticky k nespokojenosti zaměstnanců a jejich demotivaci (16).

Potřeby jistoty a bezpečí

Důležité je, aby lidé měli pocit bezpečí, neměli strach ze ztráty zaměstnání, majetku, nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší (16).

Potřeba přátelství a přijetí

Protože je člověk společenská bytost, tak potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali a měl s nimi dobré vztahy (16).

Potřeba požívat vážnost

Maslow tvrdí, že lidé mají touhu stát se váženými, jakmile uspokojí své potřeby. Tato potřeba je uspokojována mocí, prestiží a sebeuspokojením (16).

Potřeba seberealizace

Tato potřeba představuje touhu dosáhnout něčeho, co nejvíce využívá osobní potenciál a je dosažitelné. Ve své hierarchii tuto potřebu Maslow považuje za nejvyšší.

Uspokojení těchto potřeb vede ke spokojenosti zaměstnanců, ale zároveň přestávají působit jako stimul, jsou-li uspokojeny. Významnost potřeb se u jednotlivců liší, někteří dávají přednost spíše sociologickým potřebám a jiní zase seberealizaci. (16).

Teorie ekvity je jednou z dalších motivačních teorií. Jde o pocit zaměstnanců, že struktura odměny je spravedlivá. Mají-li lidé pocit, že jejich odměňování je nespravedlivé, mají sklon ke snížení efektivity jejich práce nebo dokonce k opuštění organizace. Pokud mají pocit, že jejich odměna je spravedlivá, pak je velice pravděpodobné, že i nadále budou pracovat se stejnými výsledky. A pokud mají zaměstnanci pocit, že jejich odměna je vyšší, než si ve skutečnosti zaslouží, tak je dost

pravděpodobné, že budou pracovat ještě efektivněji a usilovněji na dosažení očekávaných výsledků (5, 16).

4.3.1 Pracovní prostředí

Vhodné pracovní prostředí přispívá k pohodě zaměstnanců, jejich pracovnímu výkonu a má vliv i na zdraví pracovníků. Pracovní prostředí má především vliv na spokojenost zaměstnanců, motivaci a jejich vztah k podniku.

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště byla prostorově a konstrukčně uspořádána a vybavena tak, aby pracovní podmínky pro zaměstnance z hlediska bezpečnosti, hygieny a ochrany zdraví při práci, odpovídaly bezpečnostním požadavkům a hygienickým limitům na pracovní prostředí a pracoviště. Zejména je důležité, aby pracoviště byla řádně osvětlena (pokud možno denním světlem), aby byly zajištěny správné mikroklimatické podmínky (objem vzduchu, větrání, vlhkost, teplota) a zásobování vodou. Prostory pro osobní hygienu, převlékání, odkládání osobních věcí, odpočinek a stravování zaměstnanců by měly mít stanovené rozměry, provedení a vybavení. Na pracovištích by měla být zajištěna pravidelná údržba, úklid a čištění.

4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocením zaměstnanců rozumíme hodnocení pracovního výkonu jednotlivců. Zároveň znamená, že každý pracovník by měl být manažerem informován o tom, jak je jeho výkon hodnocen, zda je možné jeho výkon zlepšit a jakým způsobem. Efektivní hodnocení zaměstnanců vyžaduje, aby měl podnik stanovené normy výkonu, informace o výkonu a nástroje na jeho zlepšení. Normy představují přijatelné či žádoucí charakteristiky úrovně pracovního výkonu. Skutečný pracovní výkon se pak porovnává s normovaným výkonem (5).

Někteří zaměstnanci mají tendence srovnávat svůj kvalitativní a kvantitativní výkon s výkonem jiných pracovníků, proto je tento proces plný emocí. To potom od manažerů vyžaduje spravedlnost v hodnocení a stejný přístup ke všem lidem (5).

Efektivní hodnotící systém závisí na kvalitě tří prvků kontrolních postupů:

Normy

Rozpoznání normy efektivního výkonu je nejdůležitějším aspektem hodnocení a slouží jako kritéria srovnávání očekávaného a skutečného výkonu (5).

Informace

Zdrojem informací o pracovním výkonu může být například bezprostřední nadřízený, kolegové, sám hodnocený, podřízení hodnoceného nebo osoby zcela mimo pracoviště. Většinou je zdrojem bezprostřední nadřízený, který by měl důvěrně znát výkon svého pracovníka. Hodnocení spolupracovníky může způsobit zhoršení vztahů mezi zaměstnanci. Sebehodnocení zlepšuje pracovníkovo chápání vlastního výkonu, zvyšuje osobní angažovanost a zmenšuje nepřátelství mezi nadřízeným a podřízeným. Tento způsob hodnocení ovšem může postrádat kritický přístup k výkonům zaměstnance. Vhodné je zejména použití kombinace více zdrojů, jelikož manažerům poskytuje větší množství informací (5).

Hodnocení je určováno časovým rozpětím. Nezbytným standardem pro pravidelně prováděné hodnotící cykly, je vymezení přesného časového intervalu. Výsledkem hodnocení by měla být schopnost motivovat zaměstnance pro další pracovní činnost (5).

4.5 Vliv spokojenosti & loajality zaměstnanců na spokojenost & loajalitu zákazníků

Pojem loajalita zaměstnanců představuje vazbu a míru oddanosti jednotlivých pracovníků k organizaci. Je to schopnost udržet si zaměstnance a motivovat ho, aby ve firmě zůstal (1).

Impulzem poukazujícím na důležitost loajality zaměstnanců, je udržení si zákazníků a zajištění jejich spokojenosti a loajality. Loajální zákazník je snem každého podniku, pohybujícího se v silně konkurenčním prostředí. Loajalita zákazníků vyžaduje především pozitivní přístup ze strany zaměstnanců a budování dobrého vztahu mezi zákazníkem a zaměstnancem (26).

4.5.1 Důležitost spokojenosti a loajality zaměstnanců

Loajalita zaměstnanců je důležitá především u podniků poskytujících služby, protože má velký vliv na kvalitu služeb, spokojenost a loajalitu zákazníků, fluktuaci zaměstnanců a na celkovou finanční výkonnost podniku. Důležité je především vnitřní prostředí firmy, jehož kvalita je předpokladem vedoucím ke spokojenosti zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci se mohou projevovat efektivnější výkonností a také věrností k firmě. Čím nižší je fluktuace pracovníků, tím větší je kvalita poskytovaných služeb zákazníkům. Poskytování kvalitnějších služeb se u zákazníků projevuje jejich spokojeností a loajalitou k danému subjektu. Následkem loajálního zákazníka je zvyšování příjmů a zisků firmy. Důležité je, aby podnik pouze nevyužíval své prosperity, ale aby také dokázal své zaměstnance dostatečně odměnit (8, 26).

Pokud podnik nemá spokojené a loajální zaměstnance, tak utratí spoustu finančních prostředků na hledání, najímání a zaškolování nových lidí. Loajalita zaměstnanců má také v neposlední řadě pozitivní vliv na budování firemní kultury (8, 26).

4.5.2 Budování loajality zaměstnanců

Loajalita zaměstnanců je velice důležitá pro prosperitu každé firmy a dá se budovat mnoha způsoby. Spousta podniků to však opomíjí.

Mezi hlavní a nejdůležitější faktory vedoucí k loajalitě zaměstnanců patří:

Dobrá komunikace

Velmi důležitým faktorem pro budování loajality zaměstnanců je komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (26).

Spousta zaměstnavatelů očekává, že zaměstnanec bude loajální už jen kvůli tomu, že ho firma platí nebo že dostal možnost ve firmě pracovat. Na druhé straně zaměstnanec nemusí cítit žádný závazek nebo důvod chovat se loajálně (26).

Neloajální chování se může projevovat chybějící motivací k práci, nízkou efektivitou, častou absencí nebo dokonce vypověděním smlouvy (23). Kterýkoliv projev neloajálního chování zaměstnance má pro firmu negativní dopad. Komunikací je možné

těmto dopadům předejít a to tak, že se budeme snažit předcházet nedorozuměním a budeme diskutovat nad očekáváním obou účastníků. Důležité je sdělování informací o všech aspektech pracovního vztahu, včetně odměn a benefitů. Zaměstnavatel by měl také naslouchat otázkám, stížnostem, radám a potřebám svých zaměstnanců. Nasloucháním dá manažer svým zaměstnancům najevo, že mu nejsou lhostejní, že si jich váží a že má zájem na jejich spokojenosti (26).

Vedení versus řízení

Správné vedení je dalším důležitým faktorem budování loajality zaměstnanců. Zaměstnanci preferují spíše vedení před samotným řízením. Od manažerů se očekává, že nebudou svým zaměstnancům jen říkat co je pro firmu důležité, jaké jsou její cíle a co se od nich očekává, ale že budou svým zaměstnancům příkladem a budou jim poskytovat dostatečnou míru podpory. Zaměstnanci jsou věrnější, když za nimi firma stojí a podporuje to co deklaruje ve svých vyhlášeních (26).

Role peněz

Peníze jsou často považovány za nejdůležitější faktor budování loajality. Většina z nás si myslí, že vhodné finanční ohodnocení zajistí loajalitu každého zaměstnance. Mnoho výsledků z průzkumů loajality ovšem ukazuje, že mzda a finanční benefity nejsou hlavní důvody pro loajální chování. To neznamena, že zaměstnanci budou pracovat zadarmo, ale že loajalita je něco, co se nedá koupit. Pro získání loajality je mnohdy nutno udělat mnohem více, než jen nabídnout zajímavé platové ohodnocení (26).

4.6 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Průzkum spokojenosti zaměstnanců slouží firmám jako účinný nástroj, který jim umožňuje zjistit názory zaměstnanců na úroveň komunikace ve firmě, jejich motivaci, spokojenost, míru ztotožnění s firemní kulturou, s realizovanými změnami a zahrnuje ještě řadu dalších důležitých faktorů. Pravidelné provádění takového průzkumu je pro každou firmu velice důležité, protože jí poskytuje jistý obraz o aktuálním stavu v zaměstnanecké sféře. Zaměstnancům tím také podniky ukazují, že jim záleží na tom, co si myslí. Průzkum vyžaduje proaktivní přístup managementu, protože ne všechny informace, které jím společnost získá, jí potěší. Průzkum by se měl provádět pravidelně

jednou za 12 – 18 měsíců. Nedílnou součástí výstupů by měla být doporučení a návrhy implementace (23, 26).

Průzkum by měl být zaměřen na sledování následujících oblastí:

- *peníze* (platové podmínky a hodnotící systém),
- *motivace zaměstnanců*,
- *činnost* (náplň práce, vzdělávání a pracovní podmínky),
- *vztahy* (komunikace, spolupráce a vztahy na pracovišti),
- *smysl* (důvěra vůči firmě, loajalita a sounáležitost s firmou, dlouhodobý rozvoj a seberealizace),
- *postoje zaměstnanců k firmě*,
- *kvalita vedení a řízení* (23, 26).

Průběh průzkumu spokojenosti zaměstnanců:

- *stanovení cílů průzkumu* (určení metody formulace otázek),
- *určení důležitosti výstupů a jejich použití*,
- *sběr dat* (on-line, ústní šetření, sběr dat pomocí dotazníků),
- *zpracování dat*,
- *vyhodnocení dat*,
- *zpracování závěrečné zprávy*,
- *informování zaměstnanců o výsledcích průzkumu*,
- *návrhy a doporučení*,
- *průběžná kontrola na základě implementace návrhů a doporučení* (23).

Problémem průzkumu spokojenosti zaměstnanců je, že spokojenost zaměstnanců nutně neznamená jejich loajalitu a naopak. Spokojený zaměstnanec nemusí být nutně loajální ve svém chování, protože spokojenost neznamená, že zaměstnanec bude ve firmě pracovat i v budoucnu. Spokojeností se měří minulost a přítomnost, ale nelze na jejím základě určit budoucí stav.

5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY

V této kapitole je stručně představena společnost STUDENT AGENCY, s.r.o., kdo je jejím jednatelem, jak velký je základní kapitál, kde má společnost pobočky, kolik má zaměstnanců, jaká je její organizační struktura a produktové portfolio. Další část je zaměřena na autobusovou dopravu společnosti a jsou zde vymezené služby poskytované v luxusní autobusové dopravě.

Společnost STUDENT AGENCY s.r.o. byla založena roku 1993 a specializuje se na poskytování a zprostředkovávání služeb v oblasti cestovního ruchu.

5.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:

STUDENT AGENCY, s.r.o.

Sídlo společnosti - centrála:

Dům pánů z Lipé, náměstí Svobody 84/17, BRNO

Pobočky společnosti:

Společnost má své pobočky a prodejní místa celkem v jedenácti městech v ČR a další 3 na Slovensku. Na spoustě místech má potom prodej svých produktů zajištěn pomocí provizních prodejců.

Jednatel společnosti:

Ing. Radim Jančura

Způsob zastupování společnosti:

Za společnost jedná a podepisuje jednatel.

Základní kapitál společnosti:

11. listopadu 1996 vklad 100 000 Kč – 2. prosince 2002 vymazáno z OR.

2. prosince 2002 vklad 1 000 000 Kč.

Počet zaměstnanců:

Společnost STUDENT AGENCY v současné době zaměstnává na hlavní pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr a na dohodu o pracovní činnosti celkem 898 zaměstnanců. Podrobná organizační struktura je uvedena v příloze č.1.

Společníci:

Ing. Radim Jančura

Společnost je založena pouze jednou fyzickou osobou. Tato osoba je jednatelem společnosti a zapsána do obchodního rejstříku byla ke dni 11. listopadu 1996.

Řízení společnosti:

Jelikož má společnost pouze jediného společníka, tak ten vykonává působnost valné hromady. Statutárním orgánem společnosti je jednatel, tedy opět jediný společník. Jednateli náleží obchodní vedení společnosti.

Ručení společnosti:

Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem.

Zakladatelská listina:

Protože je společnost založena pouze jedním zakladatelem (společníkem), pak společenskou smlouvu nahrazuje zakladatelská listina.

Podnikatelské aktivity (obory dle OKEČ):

- činnost cestovní kanceláře,
- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- reklamní činnost,
- vydavatelství a nakladatelství,
- zprostředkovatelská činnost,
- organizování kurzů, seminářů, přednášek a školení,

- silniční motorová doprava osobní,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní.

5.2 Luxusní autobusová doprava

Od ledna roku 2004 společnost STUDENT AGENCY rozšířila své služby o luxusní autobusovou dopravu.



Zdroj: www.studentagency.cz

Vnitrostátní autobusové linky:

- Brno – Jihlava – Praha
- Brno – Velká Bíteš
- Praha – Plzeň
- Praha – Liberec
- Praha – Karlovy Vary
- Praha – Brno – Olomouc – Nový Jičín – Frýdek Místek – Ostrava
- Praha – Brno – Uherské hradiště – Kroměříž – Zlín
- Praha – Písek – Č. Budějovice – Č. Krumlov

Mezinárodní autobusové linky

Anglie, Belgie, Dánsko, Francie, Holandsko, Itálie, Lucembursko, Maďarsko, Německo, Norsko, Rakousko, Slovensko, Švédsko, Švýcarsko.

Poskytované služby v luxusních autobusech:

- promítání filmů,
- teplé nápoje zdarma,
- chlazené nápoje,

- rádia a CD přehrávače,
- denní tisk a časopisy zdarma,
- WC, klimatizace,
- steward/ka na palubě autobusu.



Zdroj: www.studentagency.cz

Strategické cíle společnosti:

- získání hlavního postavení v jednotlivých segmentech trhu,
- poskytovat nadstandardní služby za nízké ceny,
- spokojenost zákazníků,
- dostat se do podvědomí široké veřejnosti
(STUDENT AGENCY = vysoká kvalita + nízká cena),
- konkurenceschopnost.

6. METODOLOGIE PRŮZKUMŮ

Tato kapitola bude rozdělena do dvou základních částí, jelikož nedílnou součástí této práce jsou hned dva průzkumy, které jsou zaměřeny na spokojenost zákazníků a spokojenost zaměstnanců. Součástí této kapitoly je teoretický základ pro samotný průzkum a objasnění způsobů (metod), jakými byla tato primární data sbírána. Následuje návrh designu dotazníku a charakteristika jednotlivých otázek dotazníku, poté je popsán samotný proces sběru dat, struktura vzorku respondentů a je osvětlen proces analýzy dat. Finální fáze každé subkapitoly zmiňuje okolnosti, které mohli limitovat výsledky výzkumu.

K realizaci těchto průzkumů mě inspirovalo především dlouhodobé působení ve společnosti STUDENT AGENCY v oddělení autobusové dopravy. Dalším podnětem je také osobní zájem a přehled o tom, jak si společnost vede na trhu s autobusovou dopravou a jaká je míra spokojenosti zaměstnanců v tomto oddělení.

6.1 Metodologie průzkumu spokojenosti zákazníků

Hlavním důvodem realizace tohoto průzkumu je, že společnost sama dosud detailně nezkoumala spokojenost zákazníků s kvalitou služeb poskytovaných na palubách autobusů. Jediné co společnost zkoumá dotazníky, které jsou k dispozici na palubách autobusů, je spokojenost zákazníků s posádkou autobusu (řidič, steward/ka) a prací prodejců. Tímto dotazníkem, který najdete v příloze č. 2, je víceméně sledována kvalita práce zaměstnanců.

6.1.1 Metody průzkumu

Dotazník byl sestaven na základě nabídky služeb, které společnost propaguje. Další potřebné informace sloužící k sestavení dotazníků, byly získány především pracovními zkušenostmi. Předmětem zkoumání jsou také zaměstnanci a jejich chování při výkonu práce, protože ti do značné míry mohou ovlivnit spokojenost zákazníků.

Otázky v dotazníku jsou zaměřeny na zkoumání spokojenosti zákazníků s prací zaměstnanců (stewardů/ek a prodejců), jejich chování a dále na spokojenost s jednotlivými službami, které firma ve svých luxusních autobusech poskytuje. V poslední fázi dotazníku se mají respondenti možnost vyjádřit k tomu co jim v autobusech nejvíce vadí nebo co jim chybí.

Předpokládá se, že zákazníci jsou spíše přístupnější formě dotazníkového šetření, kde mají výběr z několika variant odpovědí, než dotazování ve formě interview (rozhovoru), kde dotazovaní musejí sami vymýšlet odpovědi. Z tohoto důvodu byla zvolena kvantitativní metoda sběru dat, složená z 91% uzavřených otázek. To umožnilo v co nejkratším čase sebrat co největší množství dat a zachytit tak větší vzorek cestujících.

6.1.2 Design dotazníku

Z nadpisu dotazníku „Dotazník spokojenosti zákazníků“ vyplývá, co se vlastně zkoumá. Hned pod nadpisem je pro respondenty popsáno, součástí čeho dotazník je a k jakému účelu slouží. Dotazník je vytištěn oboustranně na jednom listě papíru o formátu A4 a je poměrně obsáhlý (dohromady 23 otázek). Nebylo nutné používat většího písma, protože dotazníky nebyly dávány do rukou respondentů, ale každému byly otázky čteny. Zpracování dotazníku je provedeno jednoduchou formou a u každé otázky je výběr z několika variant odpovědí. Každá otázka je pro lepší zpracování dat očíslována.

První část dotazníku je selektivní a slouží k rozčlenění respondentů. Následně je položeno několik otázek zaměřených na loajalitu zákazníků a ke zjištění, jak moc jim vadí, když společnost nedostojí svým závazkům. Další část dotazníku je zaměřena na samotné zkoumání spokojenosti zákazníků s detailním výpisem služeb souvisejících s autobusovou dopravou a služeb poskytujících se na palubách autobusů, kde svou spokojenost mohou respondenti vyjádřit vybráním jedné ze čtyř variant odpovědí (ANO, spíše ANO, spíše NE, NE). Následují dvě otázky, kde respondenti mají možnost ohodnotit zaměstnance a jejich chování při výkonu práce. V poslední části dotazníku mají respondenti prostor k vyjádření svých vlastních názorů či připomínek. Podrobnou

charakteristiku jednotlivých otázek dotazníku spokojenosti zákazníků, najdete v příloze č. 3 a kompletní dotazník v příloze č.4.

6.1.3 Pilotní průzkum

Před samotným zahájením sběru dat bylo osloveno deset osob z okruhu známých, kteří byli požádáni o vyplnění dotazníku. Tímto malým pilotním průzkumem bylo dosaženo zjištění, že je dotazník dostatečně reprezentativní a otázky jsou dostatečně srozumitelné. Srozumitelné v tom smyslu, že otázky jsou pochopitelné a každý z respondentů by měl dokázat dotazník vyplnit sám i bez přičinění tazatele.

6.1.4 Sběrání dat

Sběrání dat bylo provedeno v měsících únoru a březnu tohoto roku (2009) a v kteroukoliv denní dobu, aby sběr dat byl náhodný, aby byl zasažen co nejširší okruh respondentů různých věkových skupin a především, aby byli zastiženi zákazníci využívající různé linky.

Protože byl sběr dat uskutečněn v Brně na starém autobusovém nádrží u Grandu, odkud odjíždí převážná většina různých linek společnosti STUDENT AGENCY, tak okruh dotazovaných, kteří využívají různé linky společnosti, byl široký. Dotazování probíhalo na nástupištích, kde cestující čekali na svůj spoj a bylo prováděno před odjezdem spoje s dostatečnou časovou rezervou, aby respondenti nespěchali a nebyli ve stresu.

Ke každému z respondentů bylo přistupováno stejným způsobem, individuálně, bez nátlaku a ovlivňování. Každému z dotazovaných byly pokládány otázky, ale dotazník byl vyplňován tazatelem. Respondent byl pozdraven a hned následně mu byla položena otázka, využívá-li služeb společnosti STUDENT AGENCY. Odpověděl-li dotazovaný, že ne, pak s ním byl rozhovor přátelsky ukončen. Odpověděl-li dotazovaný, že ano, pak mu byl sdělen důvod, proč byl osloven a jestli by byl ochotný odpovědět na několik otázek. Řekl-li dotazovaný, že ne, byl s ním rozhovor přátelsky ukončen. Odpověděl-li však, že ano, tak byl nejprve respondent seznámen s postupem, jak bude dotazník

vyplňován a jaké jsou varianty odpovědí. Pak už konečně mohlo začít samotné pokládání otázek z dotazníku, týkajících se průzkumu spokojenosti zákazníků se službami společnosti. Po vyčerpání všech otázek byl každému z respondentů vyjádřen velký dík za jeho ochotu, byl mu popřán příjemný den a šťastná cesta.

Na respondentech bylo vidět, že s pochopením otázek nemají problémy, odpovídání je nějak neobtěžuje a po vybrání jedné z několika možných variant odpovědí nebo po ukončení s dotazováním, se mnozí sami pouštěli i do rozhovorů a vyjadřovali se kladně či záporně k některým službám, které společnost STUDENT AGENCY poskytuje.

6.1.5 Vzorek respondentů

Respondenti byli vybíráni náhodně, tedy zákazníci různých věkových skupin a zákazníci využívající různé autobusové linky společnosti STUDENT AGENCY. Podle předpokladů by nejširší skupinu respondentů měla tvořit mládež do 26 let a dospělí od 27 do 59 let. Nejmenší skupinou by měli být senioři nad 60 let. Bylo sebráno dohromady 191 dotazníků. Téměř všichni dotázaní byli ochotni dotazování podstoupit a za celou dobu sběru dat nemělo zájem o zodpovězení otázek pouze 7 zákazníků, tedy zhruba 3,7% z oslovených. Sběr dat byl uskutečněn rovnoměrně po dobu dvou měsíců (února a března 2009), aby byl zachycen co nejširší vzorek respondentů.

6.1.6 Analýza dat

Sesbíraná data byla počítačově zpracována, aby mohla být dále analyzována pomocí statistického softwaru SPSS Statistics, který poskytuje nástroje pro řešení statistických úloh. Nástrojem tohoto softwaru je Spearmanův korelační koeficient, který umožňuje zjištění možných korelačních vztahů mezi jednotlivými proměnnými. Korelací rozumíme vzájemný vztah mezi dvěma procesy nebo veličinami. Pokud se jedna z nich mění, mění se korelativně i druhá a naopak. Pokud se mezi dvěma procesy ukáže korelace, je pravděpodobné, že na sobě závisejí, nelze z toho však ještě usoudit, že by jeden z nich musel být příčinou a druhý následkem. K vykreslení vztahů a tabulek byl použit, jak statistický program SPSS Statistics, tak i Microsoft Excel. Odpověď „nevím“

byla v dotazníkovém šetření hodnocena jako neutrální, aby neměla vliv na výsledky průzkumu. V ostatních otázkách tato možnost odpovědi nebyla použita, protože její hodnota má jen minimální vypovídací schopnost.

6.1.7 Limity průzkumu

Před interpretací výsledků průzkumu musíme vzít v úvahu řadu jeho omezení, která by mohla mít vliv na výsledky průzkumu.

Ačkoliv byli respondenti vybíráni náhodně, nemůžeme vyloučit lidské posuzování. Záměrně byli vybíráni respondenti, kteří měli dostatečnou časovou rezervu před odjezdem svého spoje, což bylo posouzeno podle času odjezdu nejbližšího spoje. Dále, někteří respondenti nemuseli brát svou účast na dotazníkovém šetření vážně. Mohlo se také stát, že některým účastníkům nemusel být přes veškerou snahu podán dostatečný komentář k pochopení otázek. Data byla sbírána pouze v Brně, ale není vyloučeno, že na tomto místě nemohl být zastižen zákazník, který využívá nebo při své cestě kombinuje více linek společnosti.

Někteří respondenti mohli zvolit kladnou nebo zápornou variantu odpovědi, přestože nemuseli danou službu nikdy využít. Výsledky průzkumu by také mohlo ovlivnit to, že zákazníci nevědí o konkurenci nebo jsou o ni nedostatečně informováni. Od STUDENT AGENCY navíc jezdí na některých provozovaných linkách mnohem více spojů, než od konkurence, proto mnohdy zákazníkům nezbývá nic jiného, než služeb této společnosti využít. Cestující různých linek mohli při dotazování vyjadřovat rozdílnou míru spokojenosti, protože se mohli setkávat s odlišnými problémy. Například na lince z Brna do Košic se mohou zákazníci mnohem častěji setkávat se zpožděním, než na lince z Brna do Prahy, mohou také rozdílně vnímat ceny.

6.2 Metodologie průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Hlavní podnětem pro provedení průzkumu spokojenosti zaměstnanců je fakt, že za dobu pětileté existence oddělení autobusové dopravy, nebyl v Brně realizován ani jednou.

Zaměstnanci tak poprvé dostanou možnost anonymního vyjádření k vedení společnosti, motivaci a pracovnímu prostředí. Výsledky každého takového průzkumu jsou vždy velkým přínosem pro společnost. Zkoumání spokojenosti zaměstnanců je rozšířeným trendem současné doby a je stejně důležité, jako zkoumání spokojenosti zákazníků nebo jakýkoliv audit. Na základě výsledků z průzkumu může společnost provést spoustu změn, které by měli vést k větší spokojenosti zaměstnanců a zároveň vyšší produktivitě a efektivitě pracovních výkonů.

6.2.1 Metody průzkumu

Jelikož společnost STUDENT AGENCY poskytuje oproti konkurenci zcela neobvyklé spektrum služeb, které jsou součástí luxusní autobusové dopravy, tak je velice důležité, aby věnovala zvláště vysokou pozornost zaměstnancům, kteří přijdou do nejužšího kontaktu se zákazníky a tyto služby jim nabízejí. Vzhledem k tomuto faktu, byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců autobusového oddělení v této organizaci, zaměřen na pracovníky v první linii (stewardy/ky a prodejce).

Pro průzkum spokojenosti zaměstnanců byla zvolena forma dotazníkového šetření, kde respondenti měli na výběr z několika variant odpovědí. Tuto metodu můžeme charakterizovat, jako kvantitativní metodu sběru dat s 25 uzavřenými otázkami a pouze jednou otázkou otevřenou. Tato metoda sběru dat nám navíc umožňuje v relativně krátkém čase, sebrat co největší množství dat a zasáhnout tak větší vzorek respondentů.

Otázky v dotazníku byly částečně sestaveny z pracovních zkušeností získaných v této společnosti a z větší míry na základě nastudovaných teoretických poznatků, týkajících se této problematiky.

6.2.2 Design dotazníku

Již z nadpisu dotazníku „Dotazník spokojenosti zaměstnanců“ je patrné, co budeme zkoumat. Hned pod nadpisem je pro respondenty popsáno, součástí čeho dotazník je a k jakému účelu slouží. Dotazník je vytištěn na jednom listě papíru o formátu A4, je

poměrně obsáhlý (dohromady 26 otázek), proto je potištěn z obou stran. Nebylo nutné používat většího písma, protože dotazníky nebyly dávány do rukou respondentů, ale každému byly otázky čteny. Zpracování dotazníku je provedeno jednoduchou formou a u každé otázky je výběr z několika variant odpovědí. Každá otázka je pro lepší zpracování dat očíslována.

První část dotazníku je selektivní a slouží k rozčlenění respondentů. Další otázky v dotazníku tvoří komplet zaměřený zejména na spokojenost zaměstnanců v první linii s vedením, a to především s nadřízenými pracovníky (manažer, vedoucí) prodejců a nadřízenými pracovníky (manažer, koordinátoři) stewardů/ek. Předmětem zkoumání v dotazníku je také vnitřní prostředí firmy, motivace zaměstnanců a pracovní prostředí pracovníků v první linii (stewardů/ek, prodejců). V dotazníku mají možnost respondenti svou spokojenost vyjádřit vybráním jedné ze čtyř variant odpovědí (ANO, spíše ANO, spíše NE, NE). Na konci dotazníku je jedna otázka otevřeného typu, kde se zaměstnanci mají možnost vyjádřit, jak vnímají společnost z pohledu zákazníků. Podrobnou charakteristiku jednotlivých otázek dotazníku spokojenosti zaměstnanců, najdete v příloze č. 5 a kompletní dotazník v příloze č. 6.

6.2.3 Pilotní průzkum

Stejně jako u průzkumu spokojenosti zákazníků, bylo i zde před samotným zahájením sběru dat osloveno deset osob z okruhu známých, kteří byli požádáni o vyplnění dotazníku. Tímto malým pilotním průzkumem bylo dosaženo zjištění, že je dotazník dostatečně reprezentativní a otázky jsou dostatečně srozumitelné.

6.2.4 Sběrání dat

Sběrání dat bylo provedeno v měsících únoru a březnu tohoto roku (2009) a to pouze u zaměstnanců brněnské pobočky, protože zde dosud za celou dobu existence oddělení autobusové dopravy, nebyl realizován žádný průzkum spokojenosti zaměstnanců s prací ve STUDENT AGENCY. Snahou bylo, během tohoto poměrně krátkého období, zasáhnout co největší počet respondentů.

Sběr dat byl převážně uskutečněn v Brně na starém autobusovém nádraží u Grandu, kde byla k zastížení většina zaměstnanců a dále na prodejním místě v Galerii Vaňkovka. Sběr dat byl proveden se souhlasem nejvyššího vedení autobusové dopravy, po skončení pracovní doby zaměstnanců.

Ke každému z respondentů bylo přistupováno stejným způsobem, individuálně a bez jakéhokoliv ovlivňování, aby data byla co nejobektivnější. Každému z dotazovaných byly postupně pokládány jednotlivé otázky, ale samotný dotazník byl vyplňován tazatelem. Respondent byl pozdraven a hned následně mu byla položena otázka, jestli by byl ochotný zodpovědět několik otázek, týkajících se průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Žádný z dotázaných neodpověděl, že ne. Jakmile respondent odpověděl, že ano, tak byl nejprve seznámen s postupem, jak bude dotazník vyplňován a jaké jsou varianty odpovědí. Každému z respondentů bylo také sděleno, že dotazník je pro jeho objektivitu anonymní. Pak už konečně mohlo začít samotné pokládání otázek z dotazníku, týkajících se průzkumu spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti STUDENT AGENCY. Po vyčerpání všech otázek byl každému z respondentů vyjádřen velký dík za jeho ochotu a čas.

Na respondentech bylo vidět, že s pochopením otázek nemají žádné problémy, odpovídání je nějak neobtěžuje a po vybrání jedné z několika možných variant odpovědí nebo po ukončení s dotazováním, se mnozí sami pouštěli i do rozhovorů a vyjadřovali se k některým otázkám z dotazníku, což bylo tazatelem poznamenáno.

6.2.5 Vzorek respondentů

Respondenti byli vybíráni záměrně, tedy každý zaměstnanec (steward/ka, prodejce), který byl v době provádění průzkumu na určených místech zastížen. Jak se předpokládalo, tak širší skupinu respondentů tvořili stewardky/di, kterých pracuje ve společnosti více, než prodejců. Bylo sebráno dohromady 69 dotazníků. Každý z respondentů měl zájem dotazování podstoupit. Sběr dat byl prováděn rovnoměrně po dobu dvou měsíců (února a března), aby byl zachycen co největší vzorek respondentů.

6.2.6 Analýza dat

Data sesbíraná průzkumem spokojenosti zaměstnanců s prací ve STUDENT AGENCY, byla počítačově zpracována, aby mohla být dále analyzována pomocí statistického softwaru SPSS Statistics, který poskytuje nástroje pro řešení statistických úloh. Nástrojem tohoto softwaru je Spearmanův korelační koeficient, sloužící ke zjištění možných korelačních vztahů mezi jednotlivými proměnnými. K vykreslení vztahů a tabulek byl použit, jak statistický program SPSS Statistics, tak i Microsoft Excel. Neutrální možnost odpovědi nebyla v dotazníku použita, protože by pro průzkum měla jen minimální vypovídací schopnost.

6.2.7 Limity průzkumu

Před samotnou interpretací výsledků průzkumu musíme brát v úvahu řadu omezení, která by mohla mít vliv na výsledky průzkumu.

Jednou z věcí, která by mohla limitovat výsledky průzkumu, může být například nedostatečné pochopení otázky respondentem.

V dotazníku nebyla na výběr střední odpověď „nevím“, jelikož pro hodnocení výsledků průzkumu by tato odpověď měla nulovou vypovídací schopnost. Váhal-li tedy respondent nad konečným výběrem ze škály možností, tak se musel nakonec přiklonit k odpovědi, která nemusela úplně vystihovat jeho osobní pocit.

Při zaškrťování odpovědí v dotazníku mohl být také dotazovaný ovlivněn svou momentální náladou a mohlo se stát, že odpověděl při dotazování jinak, než by odpověděl kdykoliv jindy. Stejně tak nemusel dotazovaný hodnotit určitou otázku komplexně, ale na základě poslední události či zkušenosti.

I když byl dotazník anonymní kvůli dostatečné objektivitě celého průzkumu, tak dotazovaný mohl odpovídat takovým způsobem, aby si nějak neuškodil.

7. DISKUZE NAD VÝSLEDKY PRŮZKUMŮ

V této kapitole se seznámíme s výsledky průzkumů, a to nejprve s výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků, které porovnáme s průzkumem provedeným v roce 2007 a dále s výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti STUDENT AGENCY. O výsledcích budeme diskutovat na základě zjištěných skutečností a vlastních zkušeností.

7.1 Výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků

Než se pustíme do samotného hodnocení výsledků průzkumu, tak je potřeba zmínit jednu důležitou informaci, týkající se samotného hodnocení dat v dotazníku a nezbytnou pro lepší orientaci ve výsledcích interpretovaných v grafech a tabulkách. Způsob, jakým byly hodnoceny jednotlivé odpovědi dotazníku a následně zaneseny do statistického softwaru SPSS Statistics, najdete v příloze č. 7, kde u každé odpovědi je uvedeno číslo (např. 1, 2, 3 nebo 4), pro lepší zpracování dat.

V tabulce 7.1 jsou zaneseny souhrnné hodnoty a základní výsledky jednotlivých otázek tak, jak jdou v dotazníku za sebou, ale nejprve si provedeme krátkou interpretaci jednotlivých sloupců tabulky.

První sloupec tabulky obsahuje jednotlivé otázky dotazníku. Položka, před kterou se nachází písmeno „S“, vyznačuje zkoumanou spokojenost zákazníků s jednotlivými službami a zaměstnanci. Ostatní položky jsou zřejmé z dotazníku (viz. Příloha č. 3). Sloupec označený písmenem „N“ vyjadřuje množství respondentů, kteří na danou otázku v příslušném řádku odpověděli. Připomínám, že u otázek č. 3 – 7 byla neutrální odpověď „nevím“ nebo „nevzpomínám si“ hodnocena jako 0, aby neovlivňovala výsledky průzkumu. Sloupec „**Minimum**“ vyjadřuje, jakou nejmenší hodnotu odpovědi dotazovaní jednotlivé otázky přiřadili a naopak sloupec „**Maximum**“ vyjadřuje, jaká největší hodnota odpovědi byla jednotlivé otázky respondenty přiřazena. „**Mean**“ potom vyjadřuje průměrnou hodnotu všech odpovědí. V posledním sloupci „**Std. Deviation**“ je vyjádřena směrodatná odchylka, tzn. čím více se odpovědi jednotlivých respondentů

liší, tím větší je směrodatná odchylka a naopak jsou-li rozdíly v odpovědích co nejmenší, tím menší je číslo v tomto sloupci.

Tabulka 7.1: Descriptive Statistics (zákazníci)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Věk	191	1	3	1,70	0,632
Četnost jízd	191	1	4	2,52	1,015
Nefunkční technika	168	1	3	1,32	0,737
Stejná cena bez služeb	174	1	5	3,02	1,412
Náhrada 10 Kč	175	1	5	3,54	1,457
Levnější dopravce	162	1	5	2,74	1,434
Odpovídající cena/služby	172	1	5	1,92	1,028
S Organizace odjezdů	191	1	4	2,02	0,909
S Steward/ka	191	1	4	1,49	0,597
S Nabídka nápojů	189	1	4	1,68	0,860
S Promítání filmů	189	1	4	2,12	0,917
S Poslech hudby	186	1	4	2,22	1,008
S Dodržování řádu	191	1	4	1,56	0,692
S Čistota interiéru	191	1	3	1,37	0,515
S Funkčnost WC	177	1	4	1,84	0,708
S Rezervace (web, sms)	164	1	3	1,31	0,514
S Wifi připojení	151	1	4	1,79	0,906
S Prodejci	191	1	4	1,75	0,806
Stew ochotné/ní	191	1	4	1,47	0,679
Stew příjemné/ní	191	1	4	1,57	0,619
Stew usměvavé/í	191	1	4	1,69	0,699
Stew komunikativní	191	1	4	1,64	0,703
Stew kvalifikované/ní	191	1	4	1,69	0,627
Stew spokojené/ní	191	1	4	2,03	0,710
Prodejci ochotní	191	1	4	1,85	0,761
Prodejci příjemní	191	1	4	2,05	0,780
Prodejci usměvaví	191	1	4	2,38	0,920
Prodejci komunikativní	191	1	4	1,99	0,768
Prodejci kvalifikovaní	191	1	4	1,82	0,667
Prodejci spokojení	191	1	4	2,47	0,826
Celková spokojenost	191	1	4	2,17	0,662

Příklad:

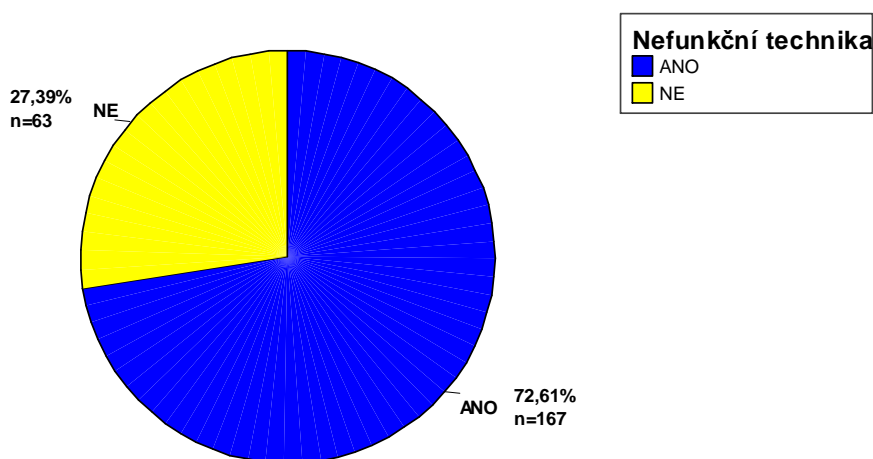
U otázky, jak jsou zákazníci spokojeni s rezervací jízdenek přes internet nebo sms zprávou, vyšla směrodatná odchylka o hodnotě 0,514 a i když byla nejmenší hodnota odpovědi číslo 1 a nejvyšší hodnota dopovědi číslo 4, tak podle průměru všech

odpovědí, který v tabulce vyšel 1,31 lze lehce usoudit, že nejvyšší počet odpovědí je pod číslem o hodnotě „1“. To znamená, že zákazníci jsou s rezervací jízdenek přes internet nebo sms zprávou velmi spokojeni.

7.1.1 Četnost poruch

V této podkapitole se podíváme, kolik z dotazovaných zákazníků se při svém cestování setkalo s nefunkčností některého technického vybavení, které je součástí poskytovaných služeb na palubách autobusů STUDENT AGENCY a provedeme srovnání s výsledky průzkumu z roku 2007 (Graf 7.1).

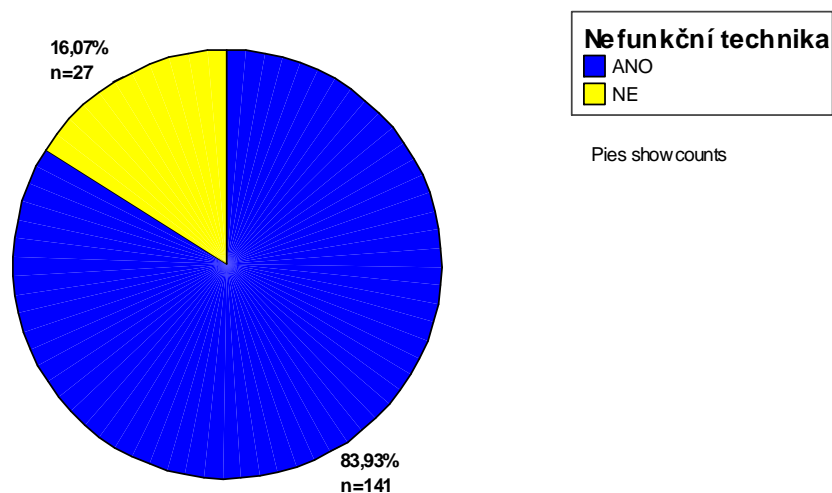
Graf 7.1: Četnost nefunkčnosti technického vybavení autobusů (2007)



Podle výsledků z průzkumu spokojenosti zákazníků, provedeného v roce 2007 si můžeme na grafu 7.1 všimnout, že 72,61% cestujících se již s nějakou závadou na palubách autobusů setkalo. Naopak pouze 27,39% dotazovaných se ještě s žádnou závadou nesetkalo.

Nyní se tedy na následujícím grafu 7.2 podíváme, jak dopadl průzkum, uskutečněný o dva roky později (2009).

Graf 7.2: Četnost nefunkčnosti technického vybavení autobusů (2009)



Podle výsledků z průzkumu spokojenosti zákazníků, provedeného v roce 2009 si můžeme na grafu 7.2 všimnout, že 83,93% cestujících se již s nějakou závadou na palubě autobusů setkalo. Naopak pouze 16,07% dotazovaných se ještě s žádnou závadou nesetkalo. Porovnáme-li tedy výsledky těchto dvou odlišných průzkumů, tak můžeme usoudit, že s nefunkčností technického vybavení na palubách autobusů, se zákazníci setkávají s postupem času častěji, než dříve. S nefunkčností se ve větší míře setkávají zákazníci, kteří cestují intenzivněji. Tento fakt nám dokazuje i následující tabulka 7.2, která naznačuje, že mezi četností jízd a nefunkční technikou existuje korelace s 99 % intervalem spolehlivosti.

Tabulka 7.2: Korelace mezi četností jízd a nefunkční technikou

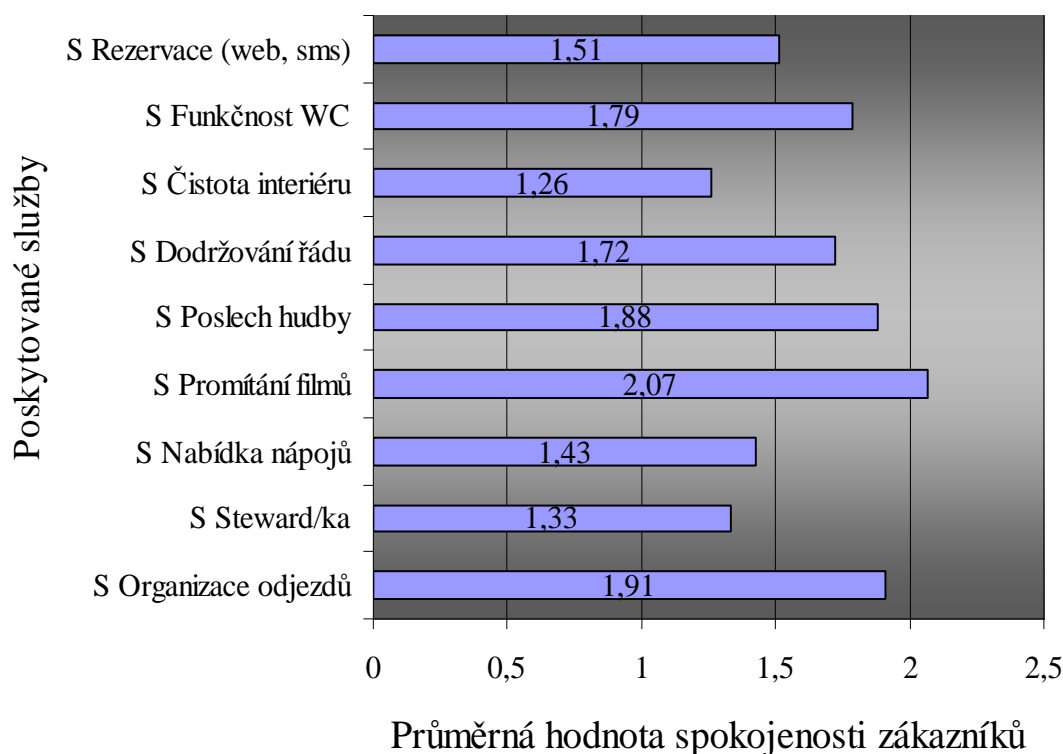
			Četnost jízd	Nefunkční technika
Spearman's rho	Četnost jízd	Correlation Coefficient	1,000	0,310(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	191	168
	Nefunkční technika	Correlation Coefficient	0,310(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	168	168

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7.1.2 Spokojenost zákazníků s jednotlivými službami

Nyní si porovnáme spokojenost zákazníků s jednotlivými službami, poskytovanými na palubách autobusů a dále spokojenost s prací zaměstnanců (stewardů/ek a prodejců). V následujícím grafu 7.3 (průzkum z roku 2007) a grafu 7.4 (průzkum z roku 2009) nám osa X udává průměrnou hodnotu odpovědí spokojenosti zákazníků s jednotlivými službami a zaměstnanci a na ose Y jsou všechny tyto služby vypsány. Hodnotící škála stupnice spokojenosti zákazníků je následující „1 – velmi spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – spíše nespokojen a 4 – velmi nespokojen. Tyto hodnoty přiřazené jednotlivými respondenty, představují průměrnou hodnotu každé položky, uvedené na ose Y.

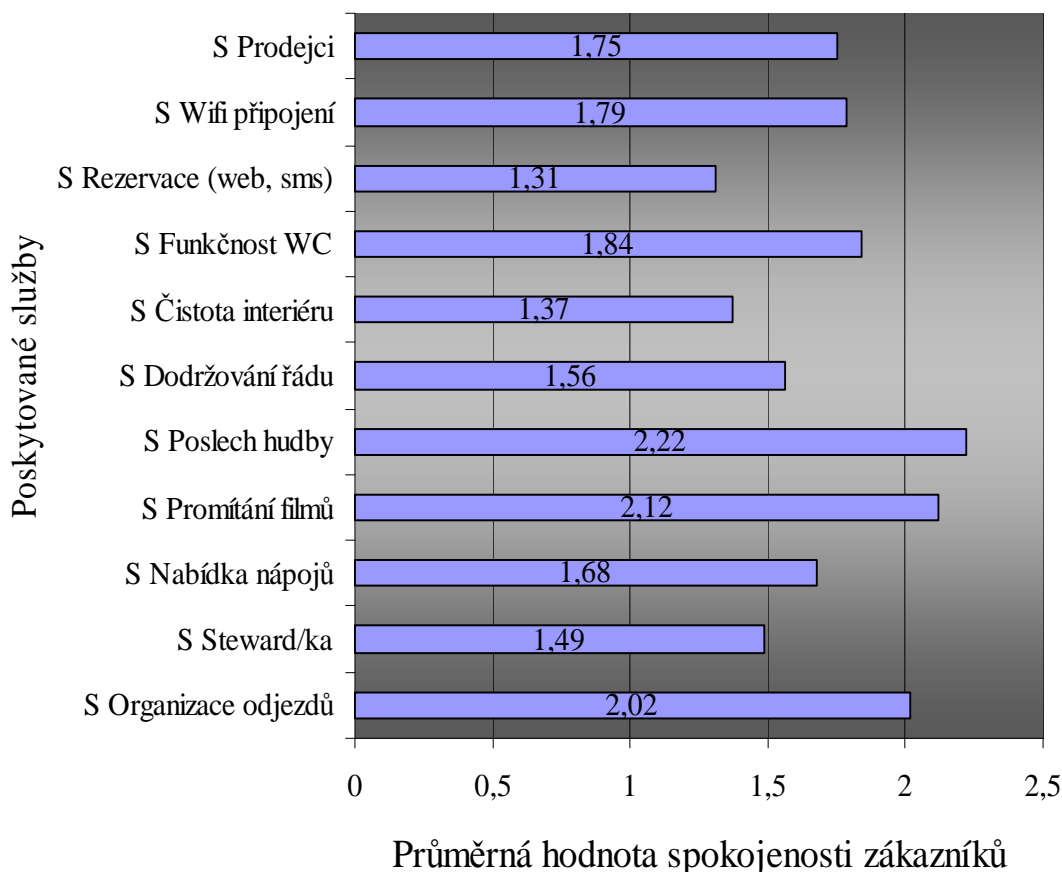
Graf 7.3: Spokojenost zákazníků s jednotlivými službami (2007)



Na grafu 7.3 můžeme vidět, že zákazníci v roce 2007 byli se všemi službami spíše spokojeni, protože průměrná hodnota ze škály možností dosahuje čísla 2,5, ale v našem grafu této hodnoty nedosahuje a nepřekračuje ji ani jedna položka. Můžeme tedy usoudit, že zákazníci STUDENT AGENCY byli v roce 2007 se službami společnosti velice či spíše spokojeni. Přičemž velice spokojeni byli s čistotou interiéru na palubách

autobusů, dále potom s prací stewardek/ů, s nabídkou nápojů v autobusech, rezervací jízdenek přes internet nebo sms zprávou a s dodržováním jízdního řádu a spíše spokojeni potom s funkčností WC na palubách autobusů, poslechem hudby, organizací odjezdů autobusů na autobusových nádražích a s promítáním filmů.

Graf 7.4: Spokojenost zákazníků s jednotlivými službami (2009)



Stejně jako na předchozím grafu 7.3, můžeme i na grafu 7.4, který je aktuální pro rok 2009 vidět, že zákazníci jsou se všemi službami velmi nebo spíše spokojeni, protože ani jedna položka osy Y nedosahuje a nepřekračuje průměrnou hodnotu 2,5 ze škály možností. Můžeme tedy usoudit, že zákazníci STUDENT AGENCY jsou i po dvou letech se službami společnosti velice či spíše spokojeni. Nelze ovšem pominout fakt, že oproti předchozímu průzkumu, spokojenost zákazníků s jednotlivými službami a prací zaměstnanců pozvolna klesla. Zákazníci jsou pouze více spokojeni s dodržováním jízdního řádu a rezervací jízdenek přes internet nebo sms zprávou, což se v grafu 7.4 celkem výrazně projevilo.

7.1.3 Poměr ceny a služeb

Zde si ukážeme, je-li pro zákazníky cena v poměru ke službám odpovídající a opět provedeme srovnání, jak vnímají zákazníci cenu s odstupem dvou let. Nejprve si tedy ukážeme v tabulce 7.3, jak byli zákazníci s cenou spokojeni v roce 2007.

Tabulka 7.3: Poměr ceny a služeb (2007)

		Odpovídající cena/služby					Total
		NE	spíše NE	nevím	spíše ANO	ANO	
Věk	do 26 let	4	3	6	46	86	145
	27-59 let	2	4	4	34	37	81
	60 a více let	0	0	4	5	17	26
Total		6	7	14	85	140	252

Téměř 94% všech dotazovaných v roce 2007 odpovědělo, že cena v poměru ke službám je odpovídající, pouhým 13ti ze všech 252 dotazovaných se cena zdála být nepřiměřená.

Tabulka 7.4: Poměr ceny a služeb (2009)

		Odpovídající cena/služby					Total
		ANO	spíše ANO	nevím	spíše NE	NE	
Věk	do 26 let	30	25	9	6	5	75
	27 - 59 let	32	49	8	9	0	98
	60 a více let	3	10	2	3	0	18
Total		65	84	19	18	5	191

I přesto, že se za dva roky cena mnohokrát změnila (zvýšila), tak většině zákazníků se zdá být cena v poměru k poskytovaným službám odpovídající. 149 respondentů z celkových 191 dotazovaných si myslí, že cena v poměru ke službám je odpovídající a pouhých 23 dotazovaných si myslí, že cena odpovídající není. Není zde ovšem vyloučeno, že těmto zákazníkům se může zdát cena nízká.

7.1.4 Celková spokojenost zákazníků

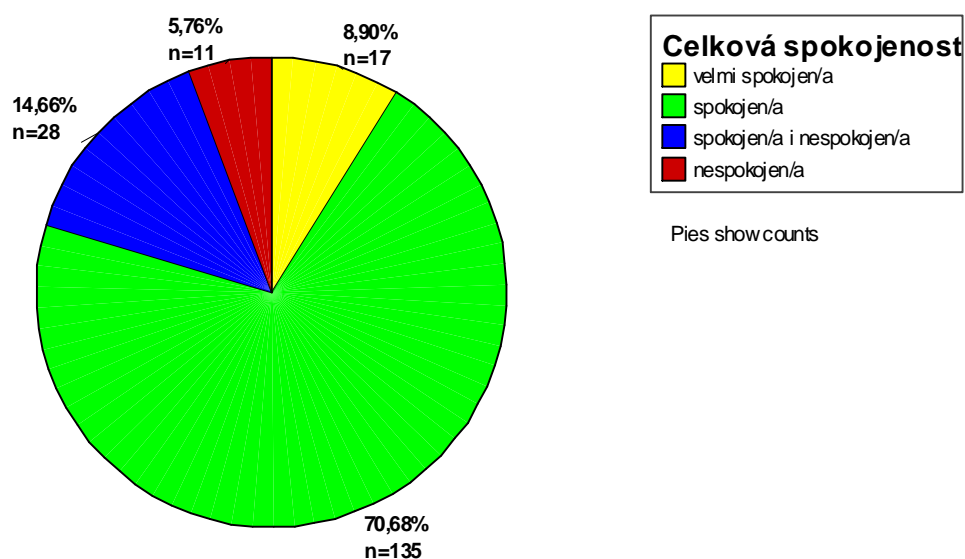
Kromě dílčí spokojenosti zákazníků s jednotlivými službami a prací zaměstnanců, byla zkoumána i celková spokojenost zákazníků společnosti STUDENT AGENCY. Opět

budeme mít možnost porovnat, v jaké míře se změnila spokojenost zákazníků po dvou letech. Nejprve se tedy podíváme na celkovou spokojenost zákazníků v roce 2007.

V průzkumu bylo zjištěno, že v roce 2007 bylo s luxusní autobusovou dopravou velmi spokojeno 28,57% dotazovaných zákazníků, spokojeno 61,11% dotazovaných zákazníků, spokojeno i nespokojeno 9,52% dotazovaných zákazníků, nespokojeno 0,79% dotazovaných zákazníků a žádný z respondentů nebyl velmi nespokojen. Shrme-li si to, pak tento stav pro společnost můžeme hodnotit jako velice příznivý a uspokojující. Graf celkové spokojenosti pro rok 2007 je uveden v příloze č. 9.

A nyní se podíváme na současný stav celkové spokojenosti zákazníků, vyplývající z provedeného průzkumu tohoto roku (2009), znázorněného v následujícím grafu 7.5.

Graf 7.5: Celková spokojenost zákazníků (2009)



Oproti roku 2007 se počet velmi spokojených zákazníků snížil na 8,9%, počet spokojených zákazníků vzrostl na 70,68%, počet spokojených i nespokojených zákazníků se zvýšil na 14,66% a počet nespokojených zákazníků také vzrostl a to na celých 5,76% ze všech respondentů. Opět jako v roce 2007, ani v tomto průzkumu

žádný z dotazovaných neprojevil svou absolutní nespokojenost s luxusní autobusovou dopravou společnosti STUDENT AGENCY. Pokud ovšem budeme tyto výsledky hodnotit a porovnávat komplexně, tak se dá říci, že pozvolna přibývá nespokojených zákazníků a naopak klesá množství těch velmi spokojených. I tak se dá tento stav hodnotit jako příznivý, ale rozhodně bychom jej v současném konkurenčním prostředí neměli považovat za zanedbatelný.

7.1.5 Ostatní výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků

Ochota cestovat za stejnou cenu bez služeb

V průzkumu spokojenosti zákazníků jsme se zaměřili na to, jestli by zákazníci byli ochotni se společností STUDENT AGENCY cestovat za cenu, kterou běžně zaplatí a přitom by se jim nedostávalo služeb, které společnost propaguje. V grafu z provedeného průzkumu v roce 2007 v příloze č. 10 můžeme vidět, že zákazníkům záleží na tom, aby za cenu kterou zaplatí se jim dostávalo veškerého komfortu, který společnost nabízí. V opačném případě a při opakovaném nedodržení závazků 21,61% dotazovaných odpovědělo, že by přestali těchto služeb využívat úplně, 27,12% respondentů odpovědělo, že by spíše přestali využívat služeb společnosti, 31,36% dotazovaných by i za těchto podmínek u společnosti spíše zůstalo a 19,92% dotazovaných zákazníků by bylo ochotno cestovat za stejnou cenu i bez veškerých služeb. Ukázalo se, že cestujících, kteří by nejspíš přestali služeb společnosti využívat je dohromady 48,73%, což je téměř polovina z dotazovaných. Průzkum spokojenosti zákazníků, provedený v roce 2009 nám podle grafu uvedeném v příloze č. 11 ukazuje, že 13,79% dotazovaných by bylo ochotno cestovat za stejnou cenu bez služeb, 37,93% by spíše bylo ochotno cestovat, 29,31% dotazovaných by spíše nebylo ochotno cestovat a 18,97% dotazovaných cestujících by za tuto cenu bez služeb, které společnost nabízí, určitě necestovalo.

Kompenzace 10 Kč za náhradní či posilový autobus

Pokud se stane, že z důvodu poruchy nebo nedostatečné kapacity žlutých luxusních autobusů, přijede pro cestující náhradní spoj bez stewarda/ky na palubě a bez veškerých služeb, které jinak společnost poskytuje jako součást autobusové dopravy, tak tento

nedostatek řeší kompenzací 10 Kč. Jak se k této kompenzaci vyjadřovali zákazníci v průzkumu spokojenosti zákazníků v roce 2007, se můžete podívat v příloze č. 12. Podle průzkumu bylo zjištěno, že nadpoloviční většina všech dotazovaných si služby poskytované na palubách autobusů cenní na více, než pouhých 10 Kč, proto převládají ve stupnici hodnocení spíše záporné odpovědi. A jak se ke kompenzaci vyjádřili respondenti po dvou letech v průzkumu spokojenosti zákazníků, provedeného roku 2009, se můžete podívat v příloze č.13. Téměř dvěma třetinám dotazovaných zákazníků, se zdá být kompenzace 10 Kč nedostačující, protože služby poskytované v luxusních žlutých autobusech si cenní na více. Počet těchto zákazníků oproti roku 2007 rapidně vzrostl. Na druhou stranu se již v současné době společnost STUDENT AGENCY snaží o plný provoz pouze žlutých luxusních autobusů a nasazení náhradního či posilového spoje bez služeb, je jen ve výjimečných (ojedinělých) případech.

Co cestujícím nejvíce chybí?

- Více druhů časopisů,
- zastávka v Praze na Roztylech,
- větší výběr filmů,
- více spojů na lince Praha – Zlín,
- hudba jiných žánrů,
- více spojů na lince Praha – Ostrava,
- více nástupních míst v menších městech,
- širší výběr občerstvení (bagety),
- spoje z Brna do Prahy po 21 hodině,
- linka Praha – Chomutov,
- nealkoholické nápoje zdarma,
- napájení pro notebook,
- krátké přestávky na dlouhé trase (Praha – Zlín).

Co cestujícím nejvíce vadí?

- Často vyprodané spoje,
- častá nefunkčnost WC,

- nefunkčnost technického vybavení autobusů (sluchátka, panel zvuku, LCD, kávovar, klimatizace, wifi připojení k internetu),
- málo prostoru na nohy,
- často opakující se filmy,
- zmatky na nástupišti,
- absence hygienických potřeb na toaletách,
- nefunkční klimatizace v letním období,
- omezená sleva na ISIC,
- dlouhý film na krátké cestě,
- absence časopisů, které společnost propaguje,
- zrušení linky Brno – Olomouc,
- časté zvedání cen,
- nedodržování slibů společnosti.

7.2 Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Po zanesení dat z průzkumu spokojenosti zaměstnanců do statistického softwaru SPSS Statistics, se můžeme konečně pustit do vyhodnocení výsledků. Jelikož byl průzkum proveden u dvou skupin zaměstnanců (stewardky/di a prodejci), kteří pracují v odlišném prostředí a nemají stejné nadřízené pracovníky, tak se budeme snažit pro lepší přehled, vyhodnotit spokojenost každé z těchto skupin zvlášť. Z výsledků průzkumu se zaměříme především na spokojenost zaměstnanců s motivačním systémem, s prací nadřízených pracovníků, pracovním prostředím a dalšími ukazateli, které byly předmětem zkoumání. Ke konci této podkapitoly se budeme snažit vyzkoumat, má-li spokojenost zaměstnanců vliv na spokojenost zákazníků. Než se ovšem pustíme do samotného hodnocení výsledků průzkumu, tak je potřeba zmínit jednu důležitou informaci, týkající se samotného hodnocení dat v dotazníku a nezbytnou pro lepší orientaci ve výsledcích interpretovaných v grafech a tabulkách. Způsob, kterým byly hodnoceny jednotlivé odpovědi dotazníku a následně zaneseny do statistického softwaru SPSS Statistics, najdete v příloze č. 8, kde u každé odpovědi je uvedeno číslo (např. 1, 2, 3 nebo 4), sloužící k lepšímu zpracování dat.

V tabulce 7.5 jsou zaneseny souhrnné hodnoty a základní výsledky jednotlivých otázek tak, jak jdou v dotazníku za sebou.

Tabulka 7.5: Descriptive Statistics (zaměstnanci)

	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
Pracovní pozice	69	1	2	1,22	0,415
Doba působení u firmy	69	1	3	1,74	0,678
Doporučení zaměstnání	69	1	4	2,86	0,928
Vyjadřování o práci	69	2	4	2,57	0,528
Rozvoj kvalifikace	69	1	4	3,17	0,923
Kariérní postup	69	1	4	3,00	1,057
Hodnocení kolegů	69	1	3	1,57	0,528
Spravedlivost nadřízených	69	1	4	2,35	0,564
Projev důležitosti	69	1	4	3,14	0,753
Informovanost zaměstnanců	69	1	4	2,19	0,989
Pochvala zaměstnanců	69	1	4	2,57	0,977
Podpora zaměstnanců	69	1	4	2,78	0,937
Důvěra nadřízených	69	1	4	2,25	0,651
Kvalifikace nadřízených	69	1	4	2,32	0,630
Lidský přístup nadřízených	69	1	4	2,29	0,750
Spok. - pracovní prostředí	69	1	4	2,35	0,855
Zlepšení prac. prostředí	69	1	4	3,01	0,757
Zajištění všeho důležitého	69	1	4	2,93	0,810
Spok. - pracovní doba	69	1	4	1,68	0,831
Spok. - výše platu	69	1	4	2,83	0,954
Motivace zaměstnanců	69	1	4	2,78	0,937
Podílení se na rozhodování	69	1	4	2,54	0,698
Vliv spok. na pracovní výkon	69	1	4	1,80	0,884
Celková spokojenost	69	1	4	2,26	0,585
Důvěra zaměstnanců	69	1	4	3,42	0,651

V prvním sloupci tabulky jsou obsaženy jednotlivé otázky dotazníku. Pro lepší pochopení významu jednotlivých položek tohoto sloupce, je v příloze č. 6 k dispozici dotazník. Sloupec označený písmenem „N“ vyjadřuje množství respondentů, kteří na

danou otázku v příslušném řádku odpověděli. Sloupec „**Minimum**“ vyjadřuje, jakou nejmenší hodnotu odpovědi dotazovaní jednotlivé otázky přiřadili a naopak sloupec „**Maximum**“ vyjadřuje, jaká největší hodnota odpovědi byla jednotlivé otázky respondenty přiřazena. „**Mean**“ vyjadřuje průměrnou hodnotu všech odpovědí. V posledním sloupci „**Std. Deviation**“ je vyjádřena směrodatná odchylka, tzn. čím více se odpovědi jednotlivých respondentů liší, tím větší je směrodatná odchylka a naopak jsou-li rozdíly v odpovědích co nejmenší, tím menší je číslo v tomto sloupci.

7.2.1 Spokojenost zaměstnanců s prací nadřízených

Spravedlivost nadřízených pracovníků

V tabulce 7.6 se nejprve podíváme, zdají-li se být nadřízení pracovníci zaměstnancům spravedliví. Jak si můžeme všimnout, tak většina (37) dotazovaných stewardů/ek mají pocit, že jejich nadřízení jsou spíše spravedliví, téměř jedna čtvrtina (14) z nich si myslí, že nadřízení jsou spíše nespravedliví, pouze dva respondenti hodnotí své nadřízené jako velmi spravedlivé a jeden z respondentů jako velmi nespravedlivé, z celkového počtu 54 dotazovaných stewardů/ek. Co se týká prodejců, tak dvě třetiny dotazovaných hodnotí své nadřízené jako spíše nespravedlivé a jedna třetina prodejců si myslí, že jsou nadřízení spíše spravedliví.

Tabulka 7.6: Spravedlivost nadřízených

		Spravedlivost nadřízených				Total
		velmi spravedliví	spíše spravedliví	spíše nespravedliví	velmi nespravedliví	
Pracovní pozice	steward/ka	2	37	14	1	54
	prodejce	0	5	10	0	15
Total		2	42	24	1	69

Důvěra nadřízených pracovníků

Dále se podíváme, jestli zaměstnanci mají pocit, že jim jejich nadřízení důvěřují. I v tomto případě si můžeme v tabulce 7.7 všimnout velkého rozdílu, mezi oběma skupinami zaměstnanců.

Tabulka 7.7: Důvěra nadřízených zaměstnancům

		Důvěra nadřízených				Total
		velmi důvěřují	spíše důvěřují	spíše nedůvěřují	vůbec nedůvěřují	
Pracovní pozice	steward/ka	5	40	8	1	54
	prodejce	0	5	8	2	15
Total		5	45	16	3	69

U stewardů/ek si většina respondentů (40) myslí, že jim jejich nadřízení spíše důvěřují, 8 dotazovaných má pocit, že jim nadřízení spíše nedůvěřují, 5 dotazovaných si myslí, že jim nadřízení velice důvěřují a pouze jeden/na steward/ka z celkového počtu 54 dotazovaných má pocit, že jim nadřízení vůbec nedůvěřují. Co se týká prodejců, tak pouze jedna třetina dotazovaných (5) si myslí, že jim nadřízení spíše důvěřují, více než polovina (8) jich má pocit, že jim nadřízení spíše nedůvěřují a 2 z celkově 15 dotazovaných si myslí, že jim nadřízení vůbec nedůvěřují.

Kvalifikace nadřízených pracovníků

Nyní se podíváme, jestli si zaměstnanci myslí, že jsou jejich nadřízení pro svou pozici dostatečně kvalifikovaní. Pracovníci, kteří si myslí, že jejich nadřízení nejsou dostatečně kvalifikovaní, měli možnost se u této otázky konkrétně vyjádřit, proč si to myslí a na základě čeho tak usuzují.

Tabulka 7.8: Kvalifikace nadřízených pracovníků

		Kvalifikace nadřízených				Total
		velmi kvalifikovaní	spíše kvalifikovaní	spíše nekvalifikovaní	absolutně nekvalifikovaní	
Pracovní pozice	steward/ka	3	40	10	1	54
	prodejce	0	4	9	2	15
Total		3	44	19	3	69

Z průzkumu vyplynulo, že většina (40) stewardů/ek si myslí, že jsou jejich nadřízení pro svou pozici spíše kvalifikovaní, dalších 10 si myslí, že jsou spíše nekvalifikovaní, 3 mají pocit, že jsou nadřízení velmi kvalifikovaní a pouze 1 z celkového počtu 54

respondentů této skupiny si myslí, že jsou absolutně nekvalifikovaní. Výsledky prodejců jsou opět naprosto odlišné. Pouze 4 dotazovaní si myslí, že jsou jejich nadřízení spíše kvalifikovaní, dalších 9 respondentů si myslí, že jsou spíše nekvalifikovaní a 2 z celkového počtu 15 prodejců se domnívají, že jsou jejich nadřízení pracovníci pro své pozice absolutně nekvalifikovaní.

Zaměstnanci, kteří si myslí, že jejich nadřízení nejsou pro svou pozici dostatečně kvalifikovaní, své tvrzení odůvodňují takto:

prodejci:

- nedostatečné zkušenosti manažera a vedoucího s vedením lidí,
- špatný přístup k zaměstnancům (neváží si jich)
- nedostatečné vzdělání (manažerské),
- chaotičnost a zbrklost při zavádění novinek a sdělování informací,
- dávají moc najevo svou nadřazenost (povyšují se),
- projevují nezájem o podřízené pracovníky,
- orientace pouze na zákazníka a zaměstnancům nevěří,
- neosobní přístup k zaměstnancům,
- špatné organizační schopnosti,
- nedostatečná informovanost o dění ve firmě,
- zaměstnanci si musí v době neschopnosti a dovolené za sebe hledat náhradu,
- špatná komunikace se zaměstnanci (mnohdy nezájem cokoliv se zaměstnanci řešit),
- nedokáží se vžít do pozice podřízených,
- problémy neřeší nebo jim to dlouho trvá (není to jejich problém),
- nedokáží naslouchat svým zaměstnancům.

stewardky/di:

- hodně mladí nadřízení a málo zkušeností,
- neváží si svých zaměstnanců,
- nedostatečné zkušenosti s vedením lidí,
- hledají záminky ke snížení mzdy,
- neinformovanost o dění ve firmě,

- chovají se k zaměstnancům jako ke spotřebnímu zboží,
- nedokáží občas přimhouřit oko (nikdo není neomylný),
- nestojí za svými zaměstnanci.

Znovu si jen připomeneme, že každá ze dvou skupin respondentů (stewardky/di a prodejci) má odlišné nadřízené, proto se i výsledky těchto dvou skupin respondentů od sebe liší. Za použití Spearmanova korelačního koeficientu, byla zjištěna korelace s 99% intervalem spolehlivosti (tabulka 7.9), mezi pracovní pozicí a kvalifikací nadřízených pracovníků. Jelikož se jedná o korelaci, tak nelze přesně určit, který z ukazatelů je příčinou a který následkem.

Tabulka 7.9: Korelace mezi pracovní pozicí a kvalifikací nadřízených

			Pracovní pozice	Kvalifikace nadřízených
Spearman's rho	Pracovní pozice	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 . 69	0,470(**) ,000 69
	Kvalifikace nadřízených	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0,470(**) ,000 69	1,000 . 69

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Informovanost zaměstnanců

Nyní se podíváme, jak je to s informovaností zaměstnanců nadřízenými pracovníky. Téměř tři čtvrtiny stewardů/ek má pocit, že jsou informováni dostatečně a to jak o dění ve firmě, tak mají dostatek informací potřebných pro svou práci. Oproti tomu přes dvě třetiny prodejců si myslí, že nejsou dostatečně informováni a informace jsou mnohdy zmatečné. Podrobnější charakteristika výsledků, které se týkají informovanosti zaměstnanců, je uvedena v příloze č. 14.

Lidský přístup nadřízených k zaměstnancům

Zaměstnanci se měli také v dotazníku možnost vyjádřit, mají-li pocit lidského přístupu nadřízených ke svým pracovníkům. Podstatně větší část (39) stewardů/ek má pocit lidského přístupu nadřízených k pracovníkům a naopak 15 zaměstnanců z celkově 54 dotazovaných nikoliv. Co se týká prodejců, tak tři pětiny respondentů nemají pocit

lidského přístupu svých nadřízených a zbylé dvě pětiny dotazovaných ano. Prodejci se navíc často vyjadřovali, že jejich nadřízení jim dávají příliš často najevo svou nadřazenost a kladou důraz na své postavení vůči podřízeným pracovníkům. Podrobnější charakteristika výsledků týkajících se lidského přístupu nadřízených k zaměstnancům, je uvedena v příloze č. 15.

Projev důležitosti zaměstnancům od nadřízených

Dávají-li nadřízení svým zaměstnancům najevo, že jsou pro firmu důležití, bylo další otázkou v dotazníku. V tomto případě u obou skupin respondentů převládají ve větší míře spíše záporné odpovědi, což znamená, že nadřízení svým zaměstnancům nedávají příliš najevo, že jsou pro firmu důležití. Podrobnější výsledky k této otázce jsou uvedeny v příloze č. 16.

Pochvala zaměstnanců nadřízenými

Další otázkou v dotazníku bylo, jestli dokáží nadřízení své zaměstnance pochválit za dobře vykonanou práci. U stewardů/ek není rozdíl příliš velký, ale i přesto se dotazovaní ve větší míře vyjadřovali, že je nadřízení za dobře vykonanou práci pochválit dokáží. Kromě dvou prodejců z celkových 15 se všichni ostatní vyjádřili, že je nadřízení za dobře vykonanou práci pochválit nedokáží a zároveň vypovídali, že tento fakt je pro ně demotivující. Podrobnější charakteristika výsledků týkajících se pochvaly zaměstnanců, je k nahlédnutí v příloze č. 17.

Podpora zaměstnanců od nadřízených

Poskytují-li nadřízení svým zaměstnancům dostatečnou míru podpory pro jejich práci, je poslední otázkou dotazníku, která uzavírá tuto část analýzy spokojenosti zaměstnanců s prací svých nadřízených pracovníků. Odpovědi stewardů/ek jsou téměř vyvážené, ale i přesto lehce převažují kladné odpovědi, což znamená, že tato skupina spíše podporu svých nadřízených pracovníků má. U prodejců je tomu naopak a pouze jeden z celkového počtu 15 dotazovaných se vyjádřil, že mu nadřízení poskytují dostatečnou míru podpory pro výkon jeho práce a ostatním nikoliv. Podrobné výsledky pro tuto část průzkumu jsou uvedeny v příloze č. 18.

7.2.2 Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

Tato kapitola je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a dále, snaží-li se nadřízení pracovníci o jeho zlepšení. Zaměstnanci, kteří s pracovním prostředím spokojeni nejsou, měli možnost se vyjádřit, co jim nejvíce vadí.

V následující tabulce 7.10 se můžeme podívat, jak jsou pracovníci obou profesí spokojeni s pracovním prostředím.

Tabulka 7.10: Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím

	Spok. - pracovní prostředí				Total
	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Pracovní pozice steward/ka	9	31	13	1	54
prodejce	0	4	4	7	15
Total	9	35	17	8	69

Jak můžeme vidět, tak téměř tři čtvrtiny stewardů/ek jsou s pracovním prostředím velmi a spíše spokojeni a ostatní (14) z celkem 54 dotazovaných, jsou spíše nespokojeni. U prodejců je tomu přesně naopak, jelikož tři čtvrtiny z dotazovaných jsou spíše a velmi nespokojeni a pouze 4 z celkových 15 dotazovaných prodejců, jsou spíše spokojeni.

Zaměstnanci jsou konkrétně v souvislosti s pracovním prostředím nespokojeni s:
prodejci:

- málo prostoru pro práci i vybavení,
- nepořádek (špína),
- žádné hygienické zázemí,
- špatné klimatické podmínky (v zimě zima, v létě teplo),
- absence hygienických potřeb a prostředků na úklid,
- nedostatky v informačních systémech (zabezpečení),
- špatné zázemí pro práci s penězi,
- žádná kuchyňka,
- nefunkčnost techniky (klimatizace, tiskárna – kreditové jízdenky).

stewardky/di:

- více se myslí na zákazníky, než na zaměstnance,
- časté závady a nic se s tím nedělá i po opakovaném upozornění,
- málo prostoru pro osobní věci,
- šetření hygienickými prostředky,
- časté střídání autobusů,
- rizikové povolání (neocenoeno),
- žádné hygienické zázemí.

Dále se tedy podíváme, mají-li zaměstnanci pocit, že se jejich nadřízení pracovníci snaží o zlepšení pracovního prostředí. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce 7.11.

Tabulka 7.11: Snaha nadřízených o zlepšení pracovního prostředí

		Zlepšení prac. prostředí				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	1	16	24	13	54
	prodejce	0	0	9	6	15
Total		1	16	33	19	69

Výsledky v tabulce nám ukazují, že většina dotazovaných zaměstnanců si myslí, že nadřízení pracovníci se nesnaží o zlepšení pracovního prostředí. Budeme-li konkrétnější, tak žádný z dotazovaných prodejců se nepřiklonil k možnosti, že některý z jejich nadřízených pracovníků by měl zájem na zlepšení jejich pracovního prostředí a pouze jedna třetina z celkového počtu 54 dotazovaných stewardů/ek má pocit, že se nadřízení o zlepšení pracovního prostředí snaží. V příloze č. 19 se také můžeme podívat, snaží-li se nadřízení o zajištění všech prostředků a správného chodu technického vybavení, důležitého pro výkon práce zaměstnanců.

7.2.3 Motivace a platové ohodnocení zaměstnanců

V této podkapitole nejprve zjistíme, motivuje-li zaměstnance ve firmě něco k lepším pracovním výkonům, dále jestli si myslí, že jejich plat odpovídá práci, kterou vykonávají a také se měli zaměstnanci možnost v dotazníku vyjádřit, co by je

motivovalo a pokud si někteří myslí, že jejich plat neodpovídá práci, kterou vykonávají, tak mohli říct, proč si to myslí nebo podle čeho tak usuzují.

Tabulka 7.12: Motivace zaměstnanců

		Motivace zaměstnanců				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	6	17	24	7	54
	prodejce	1	1	3	10	15
Total		7	18	27	17	69

V tabulce 7.12 si můžeme všimnout, že větší část zaměstnanců není motivována k lepším pracovním výkonům, ovšem stewardky/di jsou motivovány/ni více, než prodejci.

Respondenti uváděli, že by je motivovalo:

- peníze (vyšší mzda, příplatky, odměny),
- poukaz na wellnes víkend pro 2 osoby,
- lepší přístup nadřízených k zaměstnancům,
- snaha o zlepšení pracovního prostředí,
- uznání, ocenění a naslouchání zaměstnancům,
- zajištění funkčnosti technického vybavení autobusů,
- kromě kárání také pochvala,
- plnění slibů,
- rizikový příplatek,
- větší důvěra zaměstnancům,
- placené přesčasy (stewardky/di),
- lepší benefity (bezplatné jazykové kurzy),
- vědomí, že práce má nějaký účel a je efektivní (zpětná vazba).

Co se týká spokojenosti zaměstnanců s výší platu, tak v následující tabulce 7.13 si můžeme všimnout, že téměř dvě třetiny dotazovaných zaměstnanců si myslí, že jejich plat neodpovídá práci kterou vykonávají.

Tabulka 7.13: Spokojenost zaměstnanců s výší platu

		Spok. - výše platu				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	7	12	23	12	54
	prodejce	0	5	3	7	15
Total		7	17	26	19	69

Důvody, proč si dotazovaní zaměstnanci myslí, že jejich plat není odpovídající:

- velmi nízká hodinová mzda (stewardky/di),
- psychicky náročná práce (stres),
- žádný rizikový příplatek (stewardky/di),
- neoceněná zodpovědnost za chyby nadřízených pracovníků,
- neproplacené přesčasy např. při zpoždění (stewardky/di),
- časté strhávání prémiové složky bez dostatečného vysvětlení,
- poslední dobou nižší mzda, než dříve za stejnou práci.

7.2.4 Vliv spokojenosti zaměstnanců na spokojenost zákazníků

Interpretace výsledků této podkapitoly je konkrétně zaměřena na spokojenost zákazníků se stewardy/kami a prodejci a dále na pocit zákazníků z práce zaměstnanců. Především se také zaměříme na celkovou spokojenost zaměstnanců a na to, má-li jejich případná nespokojenost vliv na jejich pracovní výkon. V poslední řadě se budeme snažit vyzkoumat, má-li spokojenost zaměstnanců vliv na jejich pracovní výkon, chování a spokojenost zákazníků.

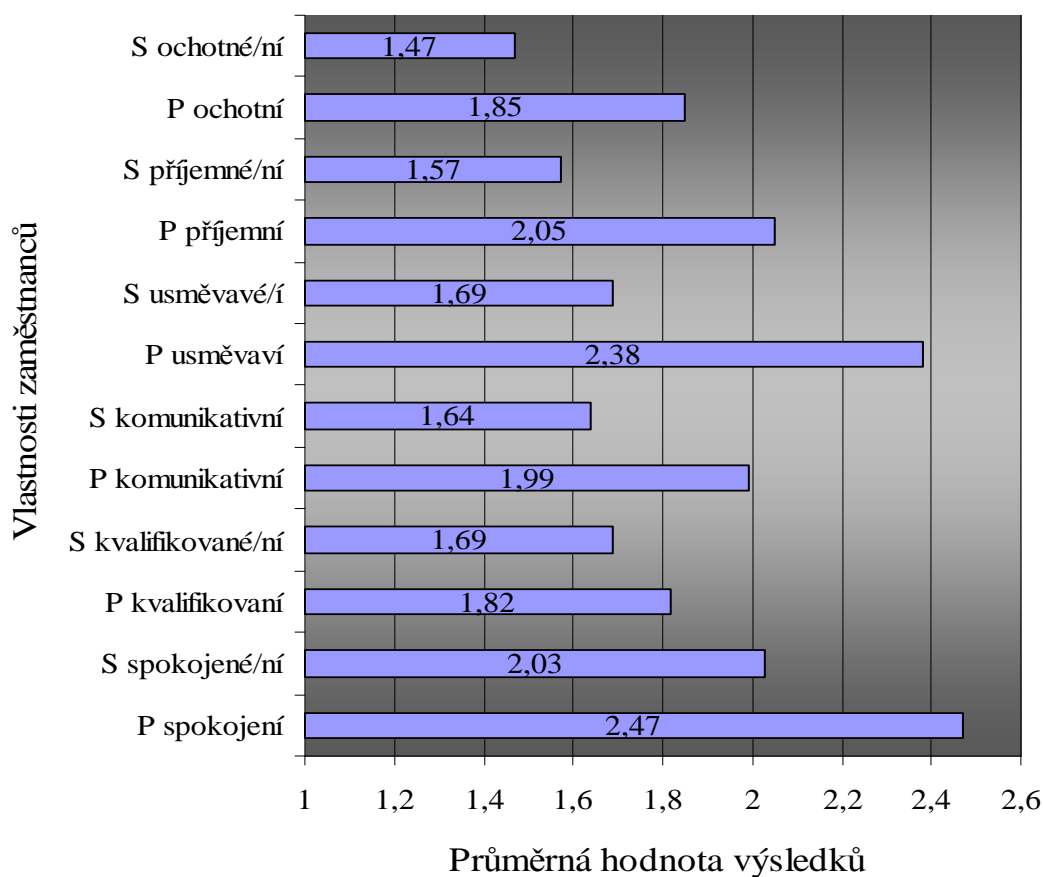
Tabulka 7.14: Spokojenost zákazníků s prací zaměstnanců

Spokojenost se stewardy/kami		Frequency	Percent	Spokojenost s prodejci		Frequency	Percent
Valid	ANO	105	55,0	Valid	ANO	83	43,5
	spíše ANO	80	41,9		spíše ANO	80	41,9
	spíše NE	4	2,1		spíše NE	20	10,5
	NE	2	1,0		NE	8	4,2
	Total	191	100,0		Total	191	100,0

V tabulce 7.14 si můžeme všimnout, že s prací stewardů/ek je spokojeno a spíše spokojeno 96,9 % respondentů a zbylých 3,1 % dotazovaných je spíše nespokojeno a nespokojeno. S prací prodejců je spokojeno a spíše spokojeno 85,4 % respondentů a 14,7 % je spíše nespokojeno a nespokojeno. Podle těchto výsledků můžeme usoudit, že zaměstnanci svou práci odvádí velice dobře. Musíme zároveň podotknout, že s prací stewardů/ek jsou zákazníci spokojenější, než s prací prodejců.

Nyní se tedy na následujícím grafu 7.6 podíváme, jací se zdají zákazníkům zaměstnanci být a jak respondenti hodnotí jejich vystupování při práci.

Graf 7.6: Vystupování stewardů/ek a prodejců při práci



V následujícím grafu 7.6 nám osa X udává průměrnou hodnotu, připadající každé z uvedených vlastností na ose Y. Nejmenší hodnota ze škály možných odpovědí je „1“ a největší „4“, průměrná hodnota odpovědí je tedy „2,5“. Pro lepší orientaci ve

výsledcích, naleznete v příloze č. 7 hodnocení odpovědí jednotlivých otázek dotazníku a jejich přesné znění.

Můžeme si všimnout, že žádná z hodnot v grafu 7.6 nepřesahuje hodnotu „2,5“, což znamená, že respondenti hodnotili zaměstnance vesměs kladně. Za zmínku také stojí fakt, že průměrné hodnoty odpovědí u obou skupin zaměstnanců, se výrazně liší. Mnohem lépe hodnotili zákazníci vystupování stewardů/ek a zároveň se jim tato skupina zaměstnanců zdá být ve své práci spokojenější. Jak dopadla spokojenost zaměstnanců s prací ve STUDENT AGENCY se dozvíme z následující tabulky 7.15.

Tabulka 7.15: Celková spokojenost zaměstnanců

		Celková spokojenost				Total
		velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	velmi nespokojen/a	
Pracovní pozice	steward/ka	4	41	8	1	54
	prodejce	0	3	12	0	15
Total		4	44	20	1	69

Jak můžeme vidět, tak 83,3 % (45) dotazovaných stewardů/ek uvedlo, že jsou s prací ve společnosti velmi a spíše spokojeni a 16,7 % (9) je spíše nespokojeno. U prodejců je tomu naopak, 80 % je spíše nespokojeno a pouhých 20 % prodejců je s prací ve společnosti spíše spokojeno. Jen si znovu připomeneme, že každá z těchto skupin zaměstnanců pracuje v jiném prostředí a nemá stejné nadřízené pracovníky, což je nejspíš důvodem odlišnosti výsledků. Spokojenost zaměstnanců je také zkoumána otázkou z dotazníku, doporučili-li by zaměstnanci zaměstnání ve firmě někomu ze svých přátel. Z průzkumu vyplynulo, že většina dotazovaných by zaměstnání ve firmě nedoporučila. Podrobné výsledky naleznete v příloze č. 20.

Za použití Spearmanova korelačního koeficientu, nebyla jednoznačně prokázána korelace mezi spokojeností zákazníků a spokojeností zaměstnanců. Nemůžeme tedy s určitostí tvrdit, že spokojenost zaměstnanců má vliv na spokojenost zákazníků. Můžeme se jen domnívat, protože na výsledcích si můžeme všimnout, že stewardky/di jsou spokojenější, než prodejci (tabulka 7.15) a zároveň zákazníci jsou se

stewardy/kami spokojeni více, než s prodejci (tabulka 7.14). Navíc se zákazníkům zdají být stewardky/di spokojenější, než prodejci a také lépe hodnotí jejich vlastnosti při výkonu práce, jak můžeme vidět v grafu 7.6. V příloze č. 21 se také můžeme podívat, mají-li samotní zaměstnanci pocit, že jejich případná nespokojenost má vliv na jejich pracovní výkon. Většina zaměstnanců se vyjádřila, že „ano“.

7.2.5 Ostatní výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Doba působení zaměstnanců u firmy

V příloze č. 22 naleznete podrobnou strukturu, jak dlouho a kolik zaměstnanců těchto dvou různých profesí u společnosti pracuje. Nejvíce je zaměstnanců, kteří u firmy pracují 1-3 roky.

Vyjadřování se a mluvení o práci

Jak mluví dotazovaní zaměstnanci o práci se svými přáteli (rodinou), se můžete podívat v příloze č. 23. Z průzkumu vyplynulo, že největší část dotazovaných o své práci mluví spíše negativně.

Rozvoj kvalifikace a příležitost ke kariérnímu postupu

Většina zaměstnanců má pocit, že jim jejich práce neumožňuje rozvíjet jejich kvalifikaci. Podrobné výsledky naleznete v příloze č. 24. Zároveň si také největší část dotazovaných myslí, že nemají příležitost ke kariérnímu postupu (příloha č. 25).

Vztahy se spolupracovníky

Vliv na nespokojenost zaměstnanců nemají rozhodně jejich kolegové, protože kromě jednoho respondenta mají všichni ostatní pocit, že jejich kolegové jsou velmi nebo spíše přátelští, jak můžeme vidět v příloze č. 26.

Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou

Podstatně větší část dotazovaných zaměstnanců je spokojena s pracovní dobou. Podrobnější výsledky naleznete v příloze č. 27.

Podílení se na rozhodování týkajícího se práce zaměstnanců

V příloze č. 28 se můžeme podívat, že větší část stewardů/ek si myslí, že mají možnost se spíše podílet na rozhodování, týkajícího se jejich práce, oproti tomu u prodejců si větší část myslí, že tuto možnost spíše nemají.

Důvěra zaměstnanců v nadřízené

Důvěra zaměstnanců byla zkoumána otázkou, jestli si myslí, že se na základě tohoto průzkumu něco změní nebo zlepší. 94,2 % dotazovaných si myslí, že ne a spíše ne a pouhých 5,8 % si myslí, že ano a spíše ano (příloha č. 29).

Hodnocení firmy zaměstnanci:

klady:

- dobré (kvalitní) služby, servis (20x),
- prosperující (15x),
- pozitivní hodnocení firmy (13x),
- snaha o spokojenost zákazníků (11x),
- perspektivní (11x),
- prestižní, luxusní firma (9x),
- dobré jméno a image (7x),
- výjimečná v autobusové dopravě (6x),
- úspěšná (4x),
- dobré ceny (3x),
- seriózní (3x),
- spolehlivá (2x),
- dobrá reklama (2x).

zápory:

- nedokáže dostát svým slibům (4x),
- špatný technický stav autobusů (4x),
- úroveň firmy klesá (4x),
- nedůvěryhodná (1x).

8. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole se budeme na základě výsledků z průzkumů spokojenosti zákazníků a zaměstnanců konečně věnovat samotným návrhům, vedoucím jednak k lepší spokojenosti zákazníků se službami poskytovanými v rámci autobusové dopravy společnosti STUDENT AGENCY a dále návrhům, vedoucím k lepší spokojenosti zaměstnanců s prací v této společnosti.

8.1 Návrhy vedoucí k větší spokojenosti zákazníků

V první části této podkapitoly se zaměříme především na nefunkční techniku na palubách autobusů a vyslovíme návrh, který by měl vést k co nejmenšímu setkání zákazníků s tímto nedostatkem. Dále provedeme interpretaci doporučení k doplňkovým službám a zvážení znovuzavedení zrušené linky.

8.1.1 Zajištění funkčnosti technického vybavení autobusů

V průzkumu spokojenosti zákazníků bylo zjištěno, že společnost se potýká s velkou četností nefunkční techniky (klimatizace, sluchátka, ovládací panel zvuku, LCD, kávovar) na palubách autobusů. Konkrétně se s nefunkční technikou na palubách autobusů setkala 83,93 % respondentů. Dále se také 48,28 % respondentů vyjádřilo, že by se společností STUDENT AGENCY nebyli ochotni cestovat, pokud by se jim nedostávalo služeb, které společnost propaguje. Po porovnání průzkumů spokojenosti zákazníků z roku 2007 a 2009 bylo také zjištěno, že se zvýšil počet zákazníků, kteří se na palubách autobusů s nějakou poruchou technického vybavení setkali. Pokud se firma nezaměří na tento nedostatek, může to mít negativní dopad na celkový budoucí vývoj oddělení autobusové dopravy a na spokojenost zákazníků, což je jedním z hlavních cílů společnosti nebo také jejich ztrátu.

Hrozby plynoucí z nefunkční techniky na palubách autobusů:

- negativní vliv na spokojenost zákazníků, především těch s větší četností uskutečněných jízd,

- ztráta velkého množství zákazníků a přechod ke konkurenci,
- nižší zisk z prodeje jízdenek, plynoucí ze ztráty zákazníků, což může mít v konečné fázi velký vliv na hospodářský výsledek,
- příležitost pro konkurenční společnosti, které by mohli začít nabízet stejný sortiment služeb v lepší kvalitě,
- ztráta dobrého jména a image společnosti,
- nedůvěra zákazníků,
- na základě odlivu zákazníků, může být společnost nucena snížit ceny jízdného.

Návrh

Jakmile pracovník, evidující poruchy na palubách autobusů, obdrží od posádky autobusu zprávu o nefunkčnosti některého technického vybavení, tak by měl tento nedostatek ihned delegovat na pracoviště mechaniků. Ti by se okamžitě měli po příjezdu autobusu do garáže nebo na stanovené místo opravy (autorizovaný servis), **neodkladně** snažit o nápravu tohoto nedostatku a zajistit jeho správnou funkčnost. Pracovník kontroly kvality služeb, který již v současné době ve společnosti působí, by měl dohlížet, byl-li požadavek na opravu mechaniky zaregistrován. Také by měl dohlížet, jestli jsou opravy neodkladně prováděny a v poslední fázi by měl provést kontrolu správné funkčnosti dotyčného předmětu. Pokud bude závada technicky nebo časově náročnější, tak by se společnost měla snažit o její odstranění v pokud možno co **nejkratším časovém intervalu**. Dokud nebude tato závada odstraněna, tak by měl být autobus dočasně odstaven (nebude-li jeho absence překážkou pro samotnou přepravu osob) a bude-li to možné, tak nahrazen jiným plně funkčním dopravním prostředkem, ve kterém dokáže posádka autobusu zákazníkům nabídnout veškerý sortiment služeb, které společnost propaguje.

Kritéria úspěchu:

- loajalita, větší spokojenost a důvěra zákazníků,
- zajištění vysoké kvality a dodržení slibu propagovaných služeb,
- zajištění stále dominantního postavení na trhu s autobusovou dopravou,
- zamezení hladkého vstupu konkurenční společnosti na tento trh,
- menší citlivost zákazníků na cenu jízdného,

- dobré jméno a image společnosti.

Rizika:

- nedostatek autobusů a jejich absence při větší četnosti poruch nebo při technicky či časově náročnějších opravách,
- nedostatečná kapacita pracovišť oprav a mechaniků při větší četnosti poruch,
- dlouhé prostoje a zároveň čekací doba na dodání některých náhradních dílů, potřebných pro opravu.

8.1.2 Promítání filmů a poslech hudby v autobusech

Z průzkumu spokojenosti zákazníků bylo zjištěno, že z jednotlivých služeb poskytovaných na palubách autobusů, jsou zákazníci nejméně spokojeni s promítáním filmů a poslechem hudby. U promítání filmů jde konkrétně o jejich časté opakování, což vyjadřovali především zákazníci s větší četností uskutečněných jízd. Dále respondentům také vadí pouštění filmů s nepřiměřenou délkou v závislosti na délce cesty z místa A do místa B, protože je film vypnut dříve, než skončí. Při poslechu hudby jsou zákazníci nespokojeni především s výběrem žánrů, které jim společnost ve svých autobusech dává na výběr. Především zákazníci ve věku nad 60 let se vyjadřovali, že jim hudba pouštěná v autobusech nevyhovuje.

Hrozby

Nepředpokládáme, že by zákazníci kvůli opakujícím se filmům nebo filmům nepřiměřené délky a hudbě nevyhovujících žánrů, přestali úplně využívat služeb společnosti, proto asi jedinou hrozbou může být jejich nespokojenost s těmito doplňkovými službami.

Návrh

Společnost by v rámci zkvalitnění služeb a zpříjemnění cesty pro cestující, mohla **rozšířit sortiment** promítaných titulů. Tento krok by ocenili především zákazníci s větší četností uskutečněných cest. U těchto zákazníků také předpokládáme, že většinou cestují v přibližně stejné časy. Jelikož filmy jsou generovány příslušným programem,

tak by bylo vhodné, aby u tohoto programu byla provedena taková opatření, která by zajistila generování odlišných filmů na stejné časy stejného dne. Dále by bylo vhodné, aby daný software uměl nakládat i s délkou filmů. Generoval by potom filmy přiměřené délky v závislosti na délce trasy jednotlivých linek.

V poslední řadě by společnost mohla zvážit, jestli by nebylo vhodné v autobusech pouštět hudbu více žánrů, konkrétně takovou, kterou by mohli poslouchat i cestující ve věku nad 60 let.

Kritéria úspěchu

Mezi největší kritérium úspěchu by bezesporu patřila větší spokojenost zákazníků s promítáním filmů a poslechem hudby a zároveň zpříjemnění cesty zákazníkům, především těm, kteří využívají služeb společnosti ve větší míře.

Rizika

Jedním z rizik může být například to, že cestujícím mladší generace by nemusela vyhovovat hudba určená pro starší generace, která by byla nahrazena za stávající žánr.

8.1.3 Znovuobnovení zrušené linky

I když v průzkumu spokojenosti zákazníků nebyl konkrétní dotaz, týkající se zastávky v Praze na Roztylech, tak velké množství respondentů se u otázky „co jim nejvíce chybí“ vyjadřovalo, že právě ona zastávka v Praze na Roztylech. Navíc dotazovaní říkali, že by byli ochotni na této lince cestovat i za vyšší cenu, než byla ta původní. Právě nízká cena jízdného byla jedním z důvodů, proč společnost tuto linku zrušila, jelikož pro ni nebyla dostatečně rentabilní.

Hlavní výhody zastávky Praha Roztyly:

- kratší doba cesty (cca 2 hod), než na autobusové nádraží Florenc (cca 2,5 hod),
- rychlejší dostupnost do centra za použití metra městské hromadné dopravy v Praze,
- příznivější pro cestující, pracující v průmyslové zóně na okraji Prahy,

- částečná úspora nákladů za pohonné hmoty pro společnost.

Návrh

V první řadě by společnost **provedla průzkum**, formou dotazníkového šetření na palubách svých autobusů a to pouze na současné lince Brno – Praha nebo elektronickou formou na svých internetových stránkách. Samotný dotazník by obsahoval krátký komentář, čeho konkrétně se týká, včetně popsání výhod této linky. Dále by následovalo rozčlenění respondentů podle jednotlivých věkových skupin a cenových tarifů a po té by byly položeny otázky, měli-li by zákazníci zájem využívat této linky za těchto podmínek a při takové ceně. Následovalo by vyhodnocení průzkumu a pokud by vyšel kladně, pak by společnost mohla uvažovat o znovuobnovení této linky.

V první fázi by bylo na této lince nasazeno **méně spojů** (cca 5) v nejvíce preferované časy zákazníky a podle jejich obsazenosti by se postupem času mohlo uvažovat o jejich navýšení nebo naopak. Navíc nepředpokládáme, že by autobusy hned od počátku nejezdily plně vytížené, jelikož většina zákazníků o zavedení této linky nemusí ani vědět. Proto by nejprve bylo nasazeno méně spojů, aby se tato linka postupně dostala do podvědomí zákazníků a ti jí začali využívat. Záleží dále na společnosti, jestli bude chtít určité množství svých finančních prostředků investovat do propagace, aby potenciální zákazníci přilákala rychleji.

Na základě poskytnutých informací od ředitelky autobusové dopravy bylo zjištěno, že výše průměrných nákladů, vynaložených na jednu cestu linky Brno – Praha Florenc, se pohybuje kolem 6630 Kč a zahrnuje především náklady na pohonné hmoty, mzdy zaměstnanců, spotřeba zásob a materiálu, amortizace, mýtné, atd.. Budeme-li uvažovat o zastávce na autobusovém nádraží Praha Roztyly, pak musíme vzít v úvahu snížení nákladů o 60 Kč na pohonné hmoty a snížení nákladů o 160 Kč na vjezdový poplatek (tam i zpět, tedy 80 Kč na jednu cestu) na autobusové nádraží. Průměrné náklady na lince Brno – Praha Roztyly, by se potom pohybovaly kolem 6490 Kč na jednu cestu.

Respondenti v průzkumu spokojenosti zákazníků uváděli, že by byli ochotni cestovat i za **vyšší cenu**, budeme tedy uvažovat o průměrné ceně jízdného cca 170 Kč (základní

jízdné 190 Kč, studentské jízdné 145 Kč). Bereme zde v úvahu i četnost jízd jednotlivých zákazníků, dle cenových tarifů, která vyplývá z průzkumu spokojenosti zákazníků. To by znamenalo, že při lehce nadpoloviční obsazenosti 63 místného autobusu, by se společnost pohybovala na hranici nákladů. Pokud by spoje byly vytížené více, popřípadě plně obsazené, pak by společnost dosahovala zisku a navíc by to byl pro ni podnět na případné zvýšení počtu spojů.

Tabulka 8.1: Zisk/ztráta při různé obsazenosti na jeden spoj

	Obsazenost spoje		
	1/3	2/3	plný autobus
Průměrné tržby v Kč	3570	7140	10710
Průměrné náklady v Kč	6490	6490	6490
Zisk/ztráta v Kč	-2920	650	4220

Kritéria úspěchu:

- větší spokojenost stávajících zákazníků, kterým tato linka chybí,
- loajalita stávajících zákazníků, kteří by tuto linku využívali,
- přilákání nových zákazníků,
- vize přírůstku celkových výnosů ze zavedení této linky.

Rizika:

- nedostatečná obsazenost spojů zavedené linky a zároveň náklady převyšující tržby z prodeje jízdenek,
- úbytek zákazníků na současné lince Brno – Praha Florenc a snížení výnosů z tržeb této linky,
- náklady vynaložené na zavedení této linky.

Všechny tyto návrhy a doporučení by společnost neměla vnímat jako další náklady spojené s poskytováním služeb, ale především jako přínos, který povede ke zdravému rozvoji firmy a větší spokojenosti a loajalitě zákazníků. Navíc by firma zlepšením

těchto nedostatků utvrdila své dominantní postavení na trhu s autobusovou dopravou a zamezila případnému hladkému vstupu konkurentů do tohoto odvětví.

Na závěr této podkapitoly, bychom mohli společnosti STUDENT AGENCY doporučit, aby se i nadále snažila podrobně a pravidelně zkoumat spokojenost svých zákazníků, jelikož výsledky z těchto průzkumů jsou cennými informacemi o snažení všech zaměstnanců a kvalitě poskytovaných služeb.

8.2 Návrhy vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců

V této podkapitole, jak už název napovídá, provedeme interpretaci návrhů, které by měli vést k větší spokojenosti zaměstnanců a to jednak s prací nadřízených pracovníků, dále potom s pracovním prostředím a v neposlední řadě se budeme věnovat motivaci zaměstnanců a jejich platovému ohodnocení.

8.2.1 Zajištění větší spokojenosti zaměstnanců s nadřízenými pracovníky

Pokud porovnáme podle výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců obě skupiny respondentů (stewardky/di a prodejci), pak si můžeme všimnout, že ve větší míře jsou s prací svých nadřízených pracovníků nespokojeni prodejci, proto v této podkapitole bude věnována pozornost převážně této skupině zaměstnanců.

Z průzkumu vyplynulo, že celé dvě třetiny prodejců má pocit, že jsou jejich nadřízení nespravedliví. Především si myslí, že práce každého jedince není hodnocena objektivně, ale podle osobních sympatií s vedoucími pracovníky. Co se týká důvěry nadřízených k prodejcům, tak opět celé dvě třetiny respondentů má pocit, že jim jejich vedoucí a manažer spíše nebo vůbec nedůvěřují, jsou orientováni pouze na zákazníka a svým podřízeným nedokáží naslouchat. Celých 73% prodejců má pocit, že jejich nadřízení jsou pro svou pozici spíše nebo absolutně nekvalifikovaní. Důvody tohoto tvrzení jsou podrobně uvedeny v podkapitole 7.2.1, kde respondenti měli možnost odůvodnit toto své tvrzení.

Hrozby:

- vysoká fluktuace zaměstnanců,
- vynakládání finančních prostředků na zaškolení nových pracovníků,
- šíření negativních zpráv zaměstnanci do vnějšího prostředí firmy,
- do budoucna by mohl nastat problém s nedostatkem nových pracovníků,
- nedůvěra zaměstnanců (viz. příloha č. 29),
- demotivace zaměstnanců,
- nespokojenost zaměstnanců může mít vliv na image, dobré jméno a postavení společnosti,
- špatné vztahy na pracovišti,
- nesprávná a nedostatečná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, vedoucí k filtrování informací (viz. podkapitola 4.2.1),
- pokles produktivity pracovníků a nenaplnění cílů společnosti,
- neefektivita zaměstnanců může mít negativní dopad na kvalitu služeb,
- nespokojenost zaměstnanců může mít vliv na spokojenost zákazníků.

Návrhy:

Spravedlnost nadřízených pracovníků

V první řadě by se měl všeobecně změnit přístup nadřízených ke svým zaměstnancům (prodejcům), a to především v tom smyslu, že by jednak měli vedoucí pracovníci přistupovat **spravedlivě a bez rozdílu** ke svým podřízeným. Neměli by je hodnotit na základě osobních sympatií, které k nim cítí, ale na základě skutečných výkonů a kvality odvedené práce každého jednotlivce. Zaměstnanci mají často tendence srovnávat své výkony s prací ostatních, proto by v nich neměli být vyvolávány pochybnosti o jejich hodnocení. Měli by mít pocit spravedlivého přístupu svých nadřízených a vědět, že každý je hodnocen podle toho, jak si sám zaslouží. Případné nesrovnalosti nebo námitky by měl vedoucí pracovník vždy svému zaměstnanci **dokázat odůvodnit** a vzbudit v něm dojem, že právě takové rozhodnutí je správné. Nemělo by se stávat, že si nadřízený nemá zájem na vysvětlení udělat čas, aby se této úloze vyhnul.

Kritéria úspěchu:

- zlepšení osobních vztahů mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem,

- větší důvěra zaměstnanců v nadřízené,
- loajalita a spokojenost zaměstnanců,
- lepší produktivita podřízených pracovníků,
- šíření kladných zpráv o zkušenostech s prací v této společnosti.

Důvěra nadřízených svým podřízeným pracovníkům

Dalším nedostatkem vyplývajícím z průzkumu spokojenosti zaměstnanců (prodejců) je nedostatečná míra důvěry. Zaměstnanci by měli vědět, že jim jejich nadřízení důvěřují a stojí za nimi. ***Důvěru zaměstnanců si nejlépe získá vedoucí pracovník, který také důvěru svým zaměstnancům poskytne.*** Nadřízení by se svými zaměstnanci měli jednat otevřeně a upřímně, sdělovat jim důležité informace a nejednat pouze za jejich zády. Pokud na zaměstnance přijde stížnost, tak případné vyvození důsledků by měli nadřízení důkladně zvážit a nedělat ukvapené závěry. Zákazník si mnohdy může v rozčlenění ledaco domyslet, aby zaměstnanci přitížil, proto by vedoucí pracovníci měli umět naslouchat svým podřízeným, důkladně zvážit výpovědi obou stran a posoudit jejich důvěryhodnost. Jen tak dají zaměstnanci najevo, že mu důvěřují a mají snahu nejprve celou věc objektivně posoudit, než vyvodí nějaké důsledky.

Kritéria úspěchu:

- motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům,
- jistota a dobrý pocit podřízených pracovníků, že za nimi jejich nadřízení stojí,
- důvěra zaměstnanců svým nadřízeným,
- dobré vztahy nadřízených a podřízených pracovníků a příjemnější (přátelštější) pracovní prostředí,
- větší spokojenost a loajalita zaměstnanců.

Informovanost zaměstnanců

Ani s informovaností nejsou prodejci spokojeni. Nedostávají od svých nadřízených v dostatečné míře informace důležité pro výkon jejich práce a zasláné informace jsou mnohdy zmatečné. Vedoucí pracovníci by se měli více soustředit na informace, které svým podřízeným posílají, jednak by jich mělo být dostatek, aby zaměstnanci nebyli zaskočení informacemi od zákazníků. Dále by mělo být každé sdělení ***jednoduché***,

přesné a stručné, aby si jej všichni s ním pracující, vyložili stejným způsobem. Každá zasláná informace by měla být předem důkladně promyšlená a měla by se v průběhu jen minimálně měnit. Zaměstnancům se velice špatně pracuje s informacemi, které se týkají jedné konkrétní věci a během jednoho týdne se 3x změni. Nadřízení pracovníci by také měli své zaměstnance více informovat o dění ve firmě (strategie, cíle, výsledky). Podřízení by také měli mít pocit, že jejich práce není zbytečná a pokud se jim taková zdá být, tak by jim měl nadřízený pracovník vysvětlit, proč by to tak měli dělat a k čemu je to dobré.

Kritéria úspěchu:

větší přehled plynoucí z dostatečné informovanosti,
větší jistota zaměstnanců při výkonu práce,
přehled o dění ve firmě na základě informovanosti pracovníků,
lepší efektivita a pochopení náplně práce,
větší stimul pro zaměstnance.

Kvalifikace nadřízených pracovníků

Z průzkumu dále vyplynulo, že 73% prodejců si myslí, že jejich nadřízení pracovníci nejsou pro svou pozici dostatečně kvalifikovaní. Jednotlivé důvody tohoto tvrzení respondentů jsou uvedeny v podkapitole 7.2.1. Většina dotazovaných prodejců má pocit, že jejich vedoucí a manažer nemají dostatečné zkušenosti s vedením lidí a nedokáží se vžít do pozice svých podřízených.

Na základě těchto tvrzení vedení společnosti doporučujeme, aby část svých finančních zdrojů investovala do externích kurzů, kde by se tito vedoucí pracovníci naučily metody, jak správně vést lidi a další užitečné dovednosti, které jsou pro tyto pozice důležité. Průměrná cena těchto dvoudenních kurzů se pohybuje kolem 6000 Kč a jsou pod vedením zkušených lektorů. Vedoucí pracovníci by se potom měli pokusit své poznatky aplikovat v praxi. Pokud by jejich další počínání po absolvování těchto kurzů bylo neuspokojivé, mohlo by případně vedení společnosti uvažovat o přeřazení těchto pracovníků na jiné (vhodnější) pozice.

Kritéria úspěchu:

- větší respekt a uznání dostatečně kvalifikovaných nadřízených,
- přínos pro společnost a především vedoucí pracovníky,
- důvěra zaměstnanců (prodejců) ve své nadřízené,
- motivace podřízených pracovníků,
- lepší vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky,
- větší spokojenost zaměstnanců (prodejců) s prací nadřízených,
- šíření kladných zpráv do okolí firmy, vyplývajících ze zkušeností s prací v této společnosti,
- větší zájem potenciálních zaměstnanců o práci v této firmě a zároveň širší možnost výběru kvalitních pracovníků pro společnost.

Podílení se vedoucího na práci prodejců

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že vedoucí pracovník nemá dostatečné zkušenosti s prací prodejců v této společnosti a nedokáže se dostatečně vcítit do jejich pozice.

Navrhujeme tedy, aby se vedoucí částečně podílel na práci prodejců, což by mohlo vést k jejich lepšímu pochopení a lepšímu vcítění se do jejich pozice. Část pracovní činnosti tohoto pracovníka by byla na určitý čas (cca 3 měsíce) postoupena jinému (např. manažeru) a vedoucí by po tuto dobu mohl pracovat společně s prodejci jedenkrát nebo dvakrát týdně, aby získal dostatečné zkušenosti s prací svých podřízených a lépe se dokázal vžít do jejich postavení. Po uplynutí této doby (cca 3 měsíce) by se vedoucí pracovník opět začal věnovat pouze své práci a získané zkušenosti z práce prodejců by mohl dále delegovat např. manažeru a dalším pracovníkům, kteří rozhodují o práci prodejců nebo mají pravomoc do ní jakkoliv zasahovat.

Kritéria úspěchu:

- lepší pochopení a vcítění se do práce prodejců (získání zkušeností),
- lepší přístup prodejců k práci, když uvidí zájem ze strany svého nadřízeného,
- motivace prodejců,
- lepší vztahy mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky,

- důvěra zaměstnanců (prodejců) nadřízenému,
- zlepšení interní komunikace.

Rizika plynoucí z návrhů, které by měli vést k větší spokojenosti zaměstnanců s prací nadřízených pracovníků:

- vysoká míra důvěry zaměstnancům by mohla mít za následek nedostatečnou kontrolu jejich práce,
- zneužívání důvěry nadřízených zaměstnanci,
- příliš vysoká míra informovanosti zaměstnanců může vyvolat nejasnosti nebo přehlacení pracovníků informacemi,
- některé informace o dění ve firmě mohou vyvolat negativní postoj zaměstnanců k práci nebo celé organizaci,
- nepřizpůsobivost vedoucích pracovníků po absolvování vzdělávacího kurzu by mohla znamenat zbytečné vynaložení finančních prostředků na něj,
- riziko, že vedoucí pracovník nebude umět aplikovat v praxi teoretické poznatky získané vzdělávacím kurzem,
- u některých prodejců může čerpání zkušeností vedoucího pracovníka na jejich pracovišti vyvolat ztrátu jeho respektu nebo posměch,

8.2.2 Zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že prodejci jsou se svým pracovním prostředím ve větší míře nespokojeni a stewardky/di jsou spíše spokojeni. Jednotlivé důvody případné nespokojenosti těchto skupin zaměstnanců, jsou podrobně popsány v podkapitole 7.2.2. Téměř tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnanců má pocit, že nadřízení pracovníci nemají snahu o jakékoliv zlepšení jejich pracovního prostředí.

Hrozby:

- nedůvěra zaměstnanců v nadřízené,
- nekvalitní pracovní prostředí může mít za následek špatné vztahy na pracovišti,
- vliv nespokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím na jejich celkovou spokojenost s prací v této společnosti,

- nevyhovující pracovní prostředí může mít vliv na pracovní výkony zaměstnanců,
- demotivace zaměstnanců,
- negativní nálada zaměstnanců může být přenášena na zákazníky, což může mít vliv na jejich spokojenost,
- nevhodné pracovní prostředí zaměstnanců může mít vliv na image, prestiž a dobré jméno společnosti.

Návrhy:

Lepší spokojenost stewardů/ek s pracovním prostředím

Stewardky/di se ve svém pracovním prostředí (paluby autobusů) nejčastěji setkávají s nefunkčností technického vybavení, což jim znemožňuje, komplikuje a zneprůjemňuje výkon jejich práce. Hlavním problémem je, že i přes opakované požadavky se na nápravu nefunkčnosti tohoto technického vybavení nereaguje dostatečně pružně. Stewardky/di mají v popisu práce informovat své nadřízené o těchto nedostatcích a je pro ně silně demotivující, když opakovaně posílají zprávy na které se nereaguje a oproti tomu za neposlání zprávy je zaměstnanci stržena část osobního hodnocení.

Na základě těchto faktů tedy navrhuje úplně stejná opatření, která byla navržena již v podkapitole „8.1.1 Zajištění funkčnosti technického vybavení autobusů“. Pokud se na zprávy zaměstnanců o nefunkčnosti zařízení na palubách autobusů bude reagovat dostatečně pružně, tak se zaměstnancům nebude zdát tento postup bezpředmětný. Zaměstnanec bude dostatečně spokojen s pracovním prostředím tehdy, bude-li veškeré zařízení potřebné k jeho práci v takovém stavu, aby jej mohl bez problému užívat a nemusel se za jeho nefunkčnost neustále omlouvat zákazníkům. Vzhledem k nelehkým podmínkám tohoto pracovního prostředí, by se měl zaměstnavatel snažit těmto pracovníkům práci spíše zjednodušit.

Kritéria úspěchu:

- větší spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím,
- spokojenost zákazníků s funkčností technického vybavení na palubách autobusů,
- důvěra zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců,

- spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím se může projevit lepším chováním k zákazníkům,

Lepší spokojenost prodejců s pracovním prostředím

Vedení společnosti již v současné době plánuje kompletní obměnu a rekonstrukci pracovního prostředí prodejců, jsou zde ovšem některé faktory (naslouchání nadřízených pracovníků zaměstnancům a projev snahy o zlepšení pracovního prostředí), které jsou též důležité k lepší spokojenosti s pracovním prostředím.

Jelikož prodejci pracují v prostředí bez veškerého hygienického zázemí, tak by se vedení mělo snažit o pravidelné doplňování základních hygienických potřeb. Co se týká velikosti pracoviště, tak zde měl každý zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru možnost svobodné volby, bude-li chtít v tomto prostředí pracovat. Jiná věc jsou potom později zjištěné nedostatky tohoto pracoviště.

I prodejci se potýkají s častou nefunkčností některého technického vybavení, které potřebují ke své práci nebo jim zajišťuje základní fyziologické potřeby (klimatizace, topení). Respondenti se vyjadřovali, že hlavním problémem časté nefunkčnosti tohoto vybavení je především způsob jeho oprav, které provádí interní pracovníci firmy neodborným způsobem. Vedení společnosti by v tomto případě mělo zvážit, jestli by raději část svých finančních prostředků neinvestovalo do oprav, které by prováděli odborníci nebo specializované firmy. I zákazník dokáže ocenit a je spokojenější, když mu pracovník firmy na základě funkční techniky ve všem vyjde vstříc a spokojenost zákazníků je přeci jedním z hlavních cílů společnosti. Navíc by společnost neměla dávat zákazníkům najevo podněty k pochybnostem o kvalitě prostředků, kterými disponuje, jelikož by tento fakt mohl mít vliv na image a prestiž celé firmy.

Respondenti se také vyjadřovali, že jejich nadřízení často reagují pomalu nebo nereagují vůbec na požadavky, byť jde pouze o maličkosti, které by jim zpříjemnili pracovní prostředí. I toto je jeden z důvodů, proč jsme v podkapitole 8.2.1 navrhovali spoluúčast vedoucího na práci prodejců. Vedoucí pracovník se tak lépe seznámí s pracovním prostředím a lépe potom dokáže pochopit potřeby prodejců. Nadřízení pracovníci by se

měli naučit svým zaměstnancům více naslouchat, dokázat se vžít do jejich pozice a ukázat, že jim jejich pracovní prostředí není lhostejné.

Kritéria úspěchu:

- větší spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím,
- lepší a správná funkčnost veškerého technického vybavení pracoviště, zajištěná odbornými opravami,
- vyhovění všem požadavkům zákazníků,
- správná funkčnost technického vybavení by mohla mít vliv na pracovní výkony zaměstnanců a na jejich chování k zákazníkům,
- dostatečné zajištění veškerých fyziologických potřeb zaměstnanců by mohlo vést k jejich větší motivaci.

Rizika:

- vynaložení vysokých nákladů na odborné opravy,
- dlouhodobější absence některé techniky nebo vybavení pracoviště, které by bylo odvezeno do servisu.

8.2.3 Větší motivace zaměstnanců

Téměř dvě třetiny respondentů v průzkumu spokojenosti zaměstnanců odpovědělo, že je ve firmě nemotivuje nic k lepším pracovním výkonům. Zbytek respondentů je motivován především milými zákazníky nebo i strachem ze ztráty osobního hodnocení. Zaměstnance by především motivovalo lepší finanční ohodnocení (odměny), lepší benefity nebo poukázky na rekreační víkend pro dva, atd.. Co se týká výše mezd zaměstnanců, tak opět téměř dvě třetiny respondentů nejsou s výší platu spokojeni a to především z důvodu nízké mzdy u stewardů/ek (po přepočítání na hodiny strávené v práci) a z důvodu častého a neopodstatnělého strhávání prémiové složky.

Hrozby:

- nedostatečná motivace nebo nízký plat může mít za následek ztrátu kvalitních zaměstnanců,

- nemotivování a malá mzda může mít negativní vliv na efektivitu a pracovní výkony zaměstnanců,
- nemotivování zaměstnanci nemusejí být ochotni přijímat jakékoliv změny ve společnosti,
- malá výše platu může mít za následek nedostatek potenciálních pracovních sil a vysokou fluktuaci zaměstnanců.

Návrhy

Vzhledem k tomu, že téměř dvě třetiny dotazovaných zaměstnanců nejsou firmou motivováni k lepším pracovním výkonům, pak navrhujeme jednoduchou formu motivace. Každé čtvrtletí by byli na základě kritérií čtvrtletního hodnocení, vybráni tři zaměstnanci s nejlepšími výsledky z řad stewardů/ek a dva zaměstnanci z řad prodejců. Tento poměr vybraných zaměstnanců (3/2) byl určen z toho důvodu, že stewardů/ek pracuje ve společnosti více než prodejců, proto je pro ně i mnohem těžší se dostat do pořadí třech nejlepších zaměstnanců. Každý z vybraných zaměstnanců by dostal zvláštní čtvrtletní odměnu za nejlepší výkony. Navrhujeme 3000 Kč za 1. místo, 2000 Kč za 2. místo a 1000 Kč za 3. místo u stewardů/ek a 2000 Kč za 1. místo a 1000 Kč za 2. místo u prodejců. Ročně by to pro společnost znamenalo zvýšení nákladů na zaměstnance o 36000 Kč, ovšem výsledky dosažené tímto způsobem motivace, by mohli mít pro společnost mnohem větší cenu. Tento způsob motivace a vidina čtvrtletní odměny by mohla u zaměstnanců vyvolat soutěživost, jejíž následkem by se mohlo dosáhnout větší efektivity práce. U společnosti poskytující služby, jejíž zaměstnanci v první linii přijdou do nejužšího kontaktu se zákazníkem, je velice důležitá jejich spokojenost a motivace.

Jelikož stewardům/kám nejsou propláceny přesčasy, tak navrhujeme zavést jejich proplácení. Zpravidla bývají přesčasy stewardů/ek způsobeny zpožděním autobusů. Pokud by měl autobus zpoždění méně než hodinu, tak by se nic neproplácelo, ale pokud by měl autobus zpoždění větší, tak za každou započatou hodinu by bylo stewardům/kám zapláceno např. 50 Kč. To znamená, že bude-li mít autobus zpoždění 2 hodiny a 45 minut, pak bude stewardu/ce zapláceno 100 Kč za přesčas.

Kritéria úspěchu:

- motivace, spokojenost a loajalita zaměstnanců,
- větší snažení a efektivita práce zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců by mohla podpořit jejich tvořivost a nápady,
- následkem motivace se mohou vylepšit i osobní vztahy s nadřízenými.

Rizika:

- tento způsob motivace může vyvolat nežádoucí rivalitu mezi zaměstnanci a zhoršení vztahů mezi nimi (např. závist mezi zaměstnanci),
- některý ze zaměstnanců přestane být motivován, když čtvrtletí odměnu nezíská,
- někteří zaměstnanci mohou přistupovat laxně k této formě motivace (teorie X a Y, podkapitola 4.3).

Zaměstnance by zajisté motivoval i lepší přístup nadřízených pracovníků, kteří by své zaměstnance dokázali pochválit za dobře vykonanou práci, dávali jim více najevo, že jsou pro firmu důležití a poskytovali jim pro jejich práci dostatečnou míru podpory. Právě z tohoto důvodu bylo v podkapitole 8.2.1 navrženo, aby se nadřízení pracovníci zúčastnili vzdělávacího kurzu „jak správně vést lidi“ a po nějakou dobu se vedoucí podílel společně s prodejci na jejich práci.

Všechny tyto uvedené návrhy by společnost neměla vnímat pouze jako vynakládání dalších nákladů, ale především jako investici, která firmě do budoucna přinese žádoucí výsledky, povede ke snadnějšímu naplnění cílů a zároveň povede ke zlepšení vztahů na pracovišti, především mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Spokojenost zaměstnanců by potom měla přinést určitou hodnotu pro společnost, ale i pro samotné zákazníky, jejichž spokojenost je jedním z hlavních cílů společnosti.

8.3 Kritéria realizace návrhů

V této podkapitole si seřadíme jednotlivé návrhy podle jejich důležitosti a určíme v jakém časovém horizontu by měly být realizovány a dále u každého návrhu určíme jeho časovou a finanční náročnost.

Pořadí důležitosti návrhů a jejich realizace v čase:

- 1. Funkčnost technického vybavení autobusů** – je první věc, kterou by se měla společnost začít ihned zabývat, aby zákazníkům k jejich spokojenosti dokázala zajistit kvalitní servis poskytovaných služeb.
- 2. Pracovní prostředí zaměstnanců** – pracovní prostředí stewardů/ek souvisí s funkčností technického vybavení autobusů (tedy začít ihned na odstranění závad) a i prodejcům zajistit při zjištění nedostatků v co nejkratší době jejich odbornou nápravu a včasné doplnění zásob.
- 3. Motivace zaměstnanců** – jelikož i zlepšení pracovního prostředí může vést k větší motivaci zaměstnanců, tak souběžné zavedení motivačního systému tomu může jen napomoci.
- 4. Kvalifikace nadřízených pracovníků a spolupodílení se vedoucího na práci prodejců** – v co nejkratší době zajistit kurz pro nadřízené pracovníky prodejců a následně iniciativa vedoucího pracovníka na pracovišti prodejců.
- 5. Promítání filmů a poslech hudby v autobusech** – v dohledné době začít na doladění nedostatků informačního systému a doplnění hudby o nové žánry.
- 6. Znovuobnovení zrušené linky** – není nikterak důležité nebo závažné, nicméně provedení průzkumu a podrobná finanční analýza by mohli napovědět, jestli by mělo smysl nad tímto vůbec přemýšlet.

Časová náročnost návrhů:

- **Funkčnost technického vybavení autobusů** – vzhledem k rozsáhlosti vozového parku společnosti, by se mohlo povést do jednoho roku zajistit odstranění závad u všech autobusů a časová náročnost dalších zjištěných závad by se odvíjela podle jejich závažnosti a rozsahu.
- **Pracovní prostředí zaměstnanců** – časová náročnost na zlepšení pracovního prostředí stewardů/ek, je totožná se zajištěním správné funkčnosti technického vybavení autobusů a u prodejců by se odvíjela od závažnosti, rozsahu poruchy a potřeb zaměstnanců.
- **Motivace zaměstnanců** – od zavedení motivačního systému by trvala průběžně a spočívala by ve čtvrtletním sledování a hodnocení zaměstnanců a následném vyhodnocení jejich výsledků.

- ***Kvalifikace nadřízených pracovníků a spolupodílení se vedoucího na práci prodejců*** – po absolvování kurzů by byla po dobu půl roku sledována činnost nadřízených pracovníků prodejců a zároveň by se po dobu 3 měsíců vedoucí pracovník podílel společně s prodejci na jejich práci.
- ***Znovuobnovení zrušené linky*** – pokud by byl návrh realizován, pak doba přípravy, včetně průzkumu, finanční analýzy, žádostí a schválení linky by se mohla pohybovat kolem půl roku, pokud by společnost pro provoz této linky měla dostatečné množství dopravních prostředků.
- ***Promítání filmů a poslech hudby v autobusech*** – časová náročnost by se odvíjela podle závažnosti chyb v informačním systému a dále kontrola a sledování systému po dobu jednoho měsíce.

Finanční náročnost návrhů:

- ***Funkčnost technického vybavení autobusů*** – vzhledem k rozsáhlosti vozového parku společnosti, by větší četnost poruch znamenala vynaložení nemalého množství finančních prostředků, které by se odvíjeli od závažnosti poruchy.
- ***Pracovní prostředí zaměstnanců*** – finanční náročnost na zlepšení pracovního prostředí stewardů/ek, je totožná se zajištěním správné funkčnosti technického vybavení autobusů a u prodejců by se odvíjela od závažnosti poruchy, které by nebyly tak nákladné, protože jde především o drobné závady a nedostatky.
- ***Znovuobnovení zrušené linky*** – by mohlo znamenat značné vynaložení finančních prostředků, zvláště kdyby realizace návrhu znamenala pro společnost nákup dalších dopravních prostředků.
- ***Motivace zaměstnanců*** – při mzdových nákladech za zaměstnance, které se pohybují v desítkách milionů korun, je částka 36000 Kč ročně za zvláštní čtvrtletní odměny téměř zanedbatelná.
- ***Kvalifikace nadřízených pracovníků a spolupodílení se vedoucího na práci prodejců*** – zde se pohybujeme na průměrné částce za kurz 12000 Kč pro dva zaměstnance, není to velká investice, spíše přínos pro společnost a seberealizace samotných zaměstnanců.
- ***Promítání filmů a poslech hudby v autobusech*** – zde by šlo pouze o vynaložení nákladů na pořízení nových filmových a hudebních titulů.

9. ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byla na základě výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců formulace návrhů, které by měly vést k větší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců v první linii. Předmětem zkoumání také bylo zjištění, má-li spokojenost zaměstnanců vliv na jejich pracovní výkon a spokojenost zákazníků. Dílčím cílem diplomové práce byla na základě výsledků z průzkumu spokojenosti zákazníků formulace návrhů, které by měli vést k větší spokojenosti zákazníků.

K dosažení cílů diplomové práce byly provedeny terénní průzkumy spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, metodou dotazníkového šetření. Sběr dat byl proveden v měsících únoru a březnu tohoto roku (2009). V průzkumu spokojenosti zákazníků bylo sebráno 191 dotazníků a v průzkumu spokojenosti zaměstnanců dohromady 69 dotazníků, a to pouze u pracovníků (stewardů/ek a prodejců) brněnské pobočky, jelikož zde dosud nebyl podobný průzkum realizován. Sesbíraná data byla počítačově zpracována a analyzována pomocí statistického softwaru SPSS Statistics.

Z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že téměř 84% zákazníků se již setkala s nějakou poruchou technického vybavení na palubách autobusů. Dále bylo zjištěno, že nejméně jsou zákazníci spokojeni s promítáním filmů a poslechem hudby a celkově je se službami společnosti spokojeno téměř 80% zákazníků. V porovnání s výsledky průzkumu z roku 2007 bylo zjištěno, že zákazníci jsou se službami společnosti spokojeni méně, než před dvěma lety. Z výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že přes dvě třetiny prodejců si myslí, že jejich nadřízení nejsou pro svou pozici dostatečně kvalifikovaní. S pracovním prostředím není spokojeno více než dvě třetiny prodejců. Téměř dvě třetiny zaměstnanců není motivováno k lepším pracovním výkonům. Po vyhodnocení výsledků nebyl jednoznačně prokázán vliv spokojenosti zaměstnanců na spokojenost zákazníků.

Na základě výsledků z průzkumů bylo navrženo, aby se společnost snažila neodkladně řešit problémy s nefunkční technikou na palubách autobusů, dále rozšířila nabídku promítaných filmů a hudby v autobusech a odstranila nedostatky v informačním

systemu, který je generuje. Dále bylo navrženo zvážení možnosti o znovuoobnovení linky Brno – Praha Rožtyly. Pro zlepšení kvalifikace nadřízených pracovníků (prodejců), byla navržena účast na kurzu vedení lidí a dočasné podílení se vedoucího na práci prodejců. V poslední řadě bylo navrženo opatření, které by mělo zajistit větší spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci k lepším pracovním výkonům, formou zvláštních čtvrtletních odměn pro nejlepší pracovníky. Všechny návrhy byly formulovány na základě dostupných informací a výsledků z obou průzkumů a byly zaměřeny především na skutečnosti, se kterými byli respondenti nejméně spokojeni.

Věříme, že tato diplomová práce bude přínosem pro společnost a její obsah bude základem pro lepší spokojenost zákazníků, zaměstnanců a s ohledem na výsledky obou průzkumů i prosperitu samotné firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) BOOMS, B.H. a BITNER, M.J. *Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms*, in Donnelly, J.H. and George, W.R. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981.
- 3) BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketingové aplikace*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 320 s. ISBN 80-7079-346-5.
- 4) CRAINER, S. *Byznys podle Jacka Welche: 10 tajemství jednoho z největších králů světového obratu*. Praha: Pragma, 1999. 142 s. ISBN 80-7205-947-5.
- 5) DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L. a IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- 6) FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 195 s. ISBN 80-7226-292-9.
- 7) FREEMANTLE, D. *BUZZ: 50 maličností, které mají velký vliv na prvotřídní služby zákazníkům*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 127 s. ISBN 80-7261-148-8.
- 8) HESKETT, J.L., SASSER, W.E., HART, Ch.W.L. *Služby - cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 272 s. ISBN 80-85605-36-8.
- 9) HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- 10) CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- 11) JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 128 s. ISBN 80-247-0781-0.
- 12) JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, 1996. 156 s. ISBN 80-8587-934-4.
- 13) JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

- 14) JURAN, J.M. *Juran on Planning for Quality*. New York: Free Press, 1988. ISBN 0-02-916681-0.
- 15) KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.
- 16) KOONTZ, H. a WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998. 664 s. ISBN 80-7219-014-8.
- 17) KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- 18) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- 19) PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- 20) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- 21) SOLOMON, M.R. a MARSHALL, G.W. a STUART, E.W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. 608 s. ISBN 80-251-1273-X.

Internetové zdroje

- 22) ČECHOVÁ, R. *Lester Wunderman: Spokojenost je víc než loajalita*. Marketing and Media. [online] 2004-03-09 [citace 2008-12-05]. Dostupné na [www: <http://ihned.cz/3-14075870-loaj%ED+z%EDk-000000_d-65>](http://ihned.cz/3-14075870-loaj%ED+z%EDk-000000_d-65).
- 23) POJEROVÁ, Š. *Proč a jak dělat průzkum spokojenosti zaměstnanců*. Marketing and Media. [online] 2007-06-27 [citace 2009-01-13]. Dostupné na [www: <http://mam.ihned.cz/c4-10102310-21466310-103000_d-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu>](http://mam.ihned.cz/c4-10102310-21466310-103000_d-proc-a-jak-delat-pruzkumy-spokojenosti-zamestnancu).
- 24) RYPÁČEK, P. *Loajalita-co si pod ní přesně představit*. Marketingové noviny. [online] 2003-06-27 [citace 2008-12-19]. Dostupné na [www: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1246>](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1246).
- 25) SMITH, S. *Zkušenosti se značkou nebo značka jako zkušenost*. Marketing and Media. [online] 2004-05-03 [citace 2008-12-16]. Dostupné na [www: <http://www.mam.cz/3-14310890-tesco-100000_d-a7>](http://www.mam.cz/3-14310890-tesco-100000_d-a7).

- 26) SVÍTKOVÁ, K. *Loajalita zaměstnanců – investice, která se vyplatí*. CERGE EI [online] 2008-04-17 [citace 2009-01-12]. Dostupné na www: <http://www.cerge.cuni.cz/news/in_the_media/data/Svitkova_FM_17-04-2008.pdf>.
- 27) ŠVEC, J. *Styl vedení lidí závisí na situaci*. HR Management. [online] 2008-01-16 [citace 2009-01-03]. Dostupné na www: <<http://www.interquality.cz/%C4%8CL%C3%81NKY/tabid/67/ctl/Details/mid/431/ItemID/11/Default.aspx>>.
- 28) ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing služeb a kvalita (1.)*. Marketingové noviny. [online] 2003-11-03 [citace 2008-12-08]. Dostupné na www: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1555>.
- 29) ZAPLETALOVÁ, Š. *Marketing služeb a kvalita (2.)*. Marketingové noviny. [online] 2003-11-12 [citace 2008-12-10]. Dostupné na www: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1556>.

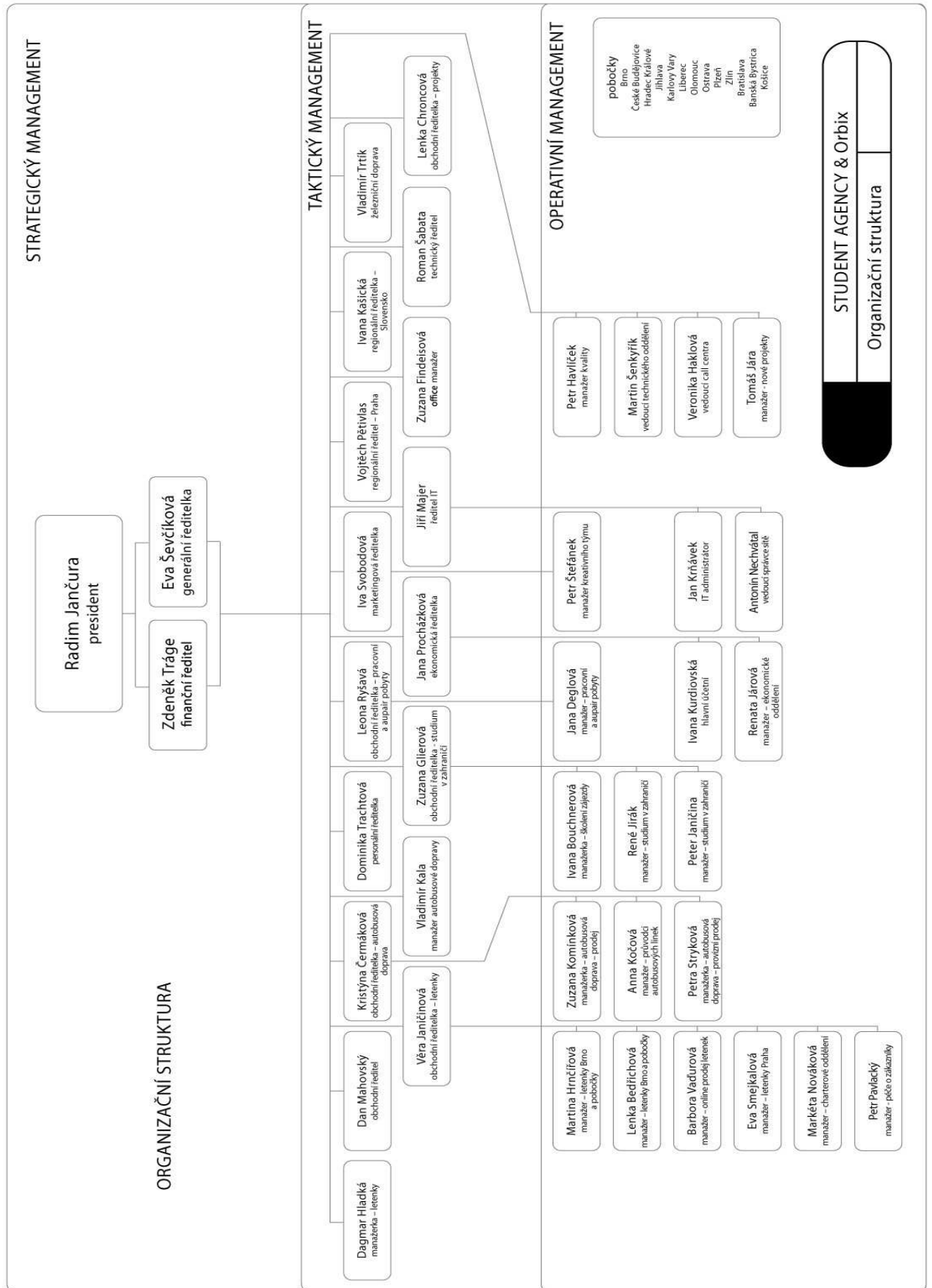
Skripta

- 30) STRIŠŠ, J. a CHYTILOVÁ, D. *Marketing*. Žilina: EDIS, 1999. 185 s.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Organizační struktura STUDENT AGENCY, s.r.o.**
- Příloha č. 2: Dotazník společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o.**
- Příloha č. 3: Charakteristika otázek dotazníku spokojenosti zákazníků**
- Příloha č. 4: Vlastní dotazník spokojenosti zákazníků**
- Příloha č. 5: Charakteristika otázek dotazníku spokojenosti zaměstnanců**
- Příloha č. 6: Vlastní dotazník spokojenosti zaměstnanců**
- Příloha č. 7: Hodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků**
- Příloha č. 8: Hodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců**
- Příloha č. 9: Celková spokojenost zákazníků (2007)**
- Příloha č. 10: Ochota cestovat za stejnou cenu bez služeb (2007)**
- Příloha č. 11: Ochota cestovat za stejnou cenu bez služeb (2009)**
- Příloha č. 12: Kompenzace 10 Kč za náhradní či posilový spoj (2007)**
- Příloha č. 13: Kompenzace 10 Kč za náhradní či posilový spoj (2009)**
- Příloha č. 14: Informovanost zaměstnanců nadřízenými pracovníky**
- Příloha č. 15: Lidský přístup nadřízených k zaměstnancům**
- Příloha č. 16: Projev důležitosti zaměstnanců od nadřízených**
- Příloha č. 17: Pochvala zaměstnanců nadřízenými**
- Příloha č. 18: Podpora zaměstnanců od nadřízených**
- Příloha č. 19: Snaha o zajištění všeho důležitého pro výkon práce**
- Příloha č. 20: Doporučení zaměstnání ve firmě**
- Příloha č. 21: Vliv spokojenosti zaměstnanců na pracovní výkon**
- Příloha č. 22: Doba působení zaměstnanců u firmy**
- Příloha č. 23: Vyjadřování se a mluvení o práci**
- Příloha č. 24: Rozvoj kvalifikace zaměstnanců**
- Příloha č. 25: Příležitost ke kariéernímu postupu**
- Příloha č. 26: Vztahy se spolupracovníky**
- Příloha č. 27: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou**
- Příloha č. 28: Podílení se na rozhodování týkajícího se práce zaměstnanců**
- Příloha č. 29: Důvěra zaměstnanců v nadřízené**

Příloha č. 1: Organizační struktura STUDENT AGENCY, s.r.o.



Příloha č. 2: Dotazník společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o.

DOTAZNÍK VAŠÍ SPOKOJENOSTI

TRASA: DATUM A ČAS ODJEZDU:

Jaký je Váš celkový dojem z jízdy?

1	2	3	4	5
super	fajn	normal	nic moc	nepříjemná cesta

STEWARKA

Jak na Vás působil/a steward/ka? Zakroužkujte libovolný počet možností.

upravený/á	ochotný/á	příjemný/á	komunikativní	rychlý/á
bez zájmu	nešikovný/á	odměřený/á	neprofesionální	nejistý/á

Bylo Vám nabídnuto?

teplé nápoje	ano	ne	nevím
zakoupení chlazených nápojů	ano	ne	nevím
výběr z tisku a časopisů	ano	ne	nevím

Váš názor

.....

.....

ŘIDIČ

Váš názor

.....

.....

VYBAVENÍ AUTOBUSŮ

Váš názor

.....

.....

PRODEJCE

Váš názor

.....

.....

ZKUŠENOSTI Z VAŠICH MINULÝCH JÍZD

Trasa, datum a čas odjezdu

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

Příloha č. 3: Charakteristika otázek dotazníku spokojenosti zákazníků

- 1) **Věk?** – Věkové rozhraní je rozděleno takto: **do 26 let, 27 – 59 let a 60 a více let**. Každý si asi všimne, že v tomto rozdělení jsou velké věkové rozdíly a za normálních okolností by toto rozmezí asi bylo nereálné, ale v tomto průzkumu to má svůj význam. Věkové rozhraní je určeno podle cen jízdného (tarifů), které každý cestující v určitém věku zaplatí, protože i cena má na spokojenost a loajalitu zákazníka velký vliv a dá se předpokládat, že aspoň o trochu více bude spokojenější ten, kdo zaplatí méně. Touto otázkou bude zkoumáno, jak jsou zákazníci rozdílných věkových skupin citliví na cenu, jak jsou loajální a spokojení.

- 2) **Jak často se společností STUDENT AGENCY cestujete?** – Škála odpovědí je rozdělena do čtyř skupin: **1x – 4x/měs., >4x/měs., 1x – 5x/rok a >5x/rok**. Tato otázka je použita proto, že u zákazníků, kteří cestují méně často, je mnohem menší pravděpodobnost, že se setkají s nějakým problémem či závadou, než u cestujících, kteří využívají služeb společnosti pravidelně. Dále by se touto otázkou mohlo zjistit, jak jsou zákazníci různých věkových skupin citliví na cenu. Také zákazníkům, kteří cestují méně často by nemuseli vyšší ceny vadit tolik, jako těm, kteří cestují pravidelně. Zrovna tak by zákazníkům, kteří necestují se společností tak často, nemuselo tolik vadit, kdyby nefungovalo některé z technického vybavení autobusů, které je součástí potřebnou pro poskytování služeb. Nebo by jim to naopak vadit mohlo, protože svou jedinečnou jízdu si chtějí vychutnat se vším, co jim společnost nabízí. Předpokladem je, že zákazníkům, kteří se společností cestují častěji, bude nejspíš nefunkčnost tohoto zařízení vadit více a mohlo by to vést k jejich nespokojenosti nebo přechodu k některé z konkurenčních společností.

- 3) **Setkal/a jste se na palubě autobusů s nefunkčností technického vybavení, které je součástí poskytovaných služeb (kávovar, WC, sluchátka, ovládací panel zvuku, LCD, klimatizace)?** – Odpovědi na tuto otázku jsou jednoduché: **ANO, nevzpomínám si, NE**. Touto otázkou by se mělo zjistit, kolik

z dotazovaných respondentů se setkala během svého cestování se společností STUDENT AGENCY s nějakou závadou. Podstatou této otázky, je vysledovat četnost závad všech zařízení souvisejících s poskytováním služeb na palubách autobusů a jejich technický stav.

- 4) **Byl/a byste ochoten/na se společností STUDENT AGENCY cestovat za cenu, kterou běžně zaplatíte a přitom by se Vám nedostávalo služeb, které společnost propaguje?** – Možné odpovědi jsou: **ANO, spíše ANO, nevím, spíše NE, NE.** Touto otázkou by se mělo zjistit, nakolik jsou zákazníci loajální a jestli jsou ochotni platit za něco, co jim společnost slíbí, ale přitom své závazky nedodrží. Především by mělo být zjištěno, jak na tuto otázku budou reagovat respondenti v rozdílných věkových skupinách a s rozdílnou četností využívání služeb společnosti.
- 5) **Myslíte si, že náhrada 10 Kč za to, že se společností STUDENT AGENCY cestujete s jiným než žlutým autobusem bez služeb (náhradní autobus, posilový spoj) je dostačující?** – Odpovědi na tuto otázku jsou: **ANO, spíše ANO, nevím, spíše NE, NE.** Touto otázkou bude zjištěno, nakolik je pro zákazníky dostačující kompenzace 10 Kč, když společnost nedostojí svým závazkům a za cenu s rozdílem této kompenzace a bez veškerých služeb, které jinak propaguje, přepravuje cestující z určitého místa A do místa B, stejně jako jiné společnosti.
- 6) **Pokud byste měl/a cestovat autobusem bez služeb (náhradní autobus, posilový spoj), vyhledal/a byste raději jinou (levnější) společnost?** – Na tuto otázku se dá odpovědět opět: **ANO, spíše ANO, nevím, spíše NE, NE.** Tato otázka svým způsobem navazuje na otázku předchozí. Zde bude zjištěno, jak jsou zákazníci loajální a nakolik dokáží společnosti STUDENT AGENCY tolerovat náhradní (posilové) autobusy, bez veškerého servisu na palubě. Dalším smyslem této otázky je zjištění, jak moc zákazníkům náhradní a posilové autobusy vadí.

7) **Myslíte si, že cena v poměru ke službám je odpovídající?** – Možné odpovědi na tuto otázku jsou: **ANO, spíše ANO, nevím, spíše NE, NE**. Tato otázka je víceméně součástí selektivní části dotazníku, protože zde jde o vyzkoumání, jak vyhovuje cena zákazníkům v rozdílných věkových skupinách a s rozdílnou četností využívání služeb společnosti STUDENT AGENCY.

8) **Jste spokojen/a s organizací odjezdů autobusů na autobusových nádražích?**

9) **Jste spokojen/a s prací stewardů/ek?**

10) **Jste spokojen/a s nabídkou nápojů v autobuse?**

11) **Jste spokojen/a s promítáním filmů v autobusech?**

12) **Jste spokojen/a s poslechem hudby v autobusech?**

13) **Jste spokojen/a s dodržováním jízdního řádu?**

14) **Jste spokojen/a s čistotou interiéru na palubách autobusů?**

15) **Jste spokojen/a s funkčností WC v autobusech?**

16) **Jste spokojen/a s rezervací jízdenky přes internet a sms zprávou?**

17) **Jste spokojen/a s wifi připojením k internetu na palubách autobusů?**

18) **Jste spokojen/a s prací prodejců?**

Na všechny otázky pod čísla 8 – 18 jsou stejné odpovědi, tedy: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Jak je již z otázek patrné, tak jimi bude sledována spokojenost cestujících s jednotlivými službami, poskytovanými na palubách autobusů, některými souvisejícími organizačními činnostmi, ale také s prací zaměstnanců, kteří přijdou se zákazníky do nejužšího kontaktu.

19) **Zdají se Vám být stewardky/di:**

20) **Zdají se Vám být prodejci:**

ochotní, příjemní, usměvaví, komunikativní, kvalifikovaní, spokojení? – U obou těchto otázek je výběr z následujících variant odpovědí: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Zde budou mít možnost zákazníci ohodnotit výkony a chování zaměstnanců při práci. Tyto dvě otázky budou mít zároveň určitou vazbu na analýzu spokojenosti zaměstnanců a mohli by vést k jejímu hlubšímu rozboru. Budeme se snažit o zjištění, má-li spokojenost zaměstnanců vliv na jejich chování k zákazníkům a zároveň na jejich výkony. Také zde můžeme provést

srovnání, jestli míra spokojenosti zaměstnanců odhadnutá respondenty, bude stejná nebo aspoň podobná s mírou spokojenosti, kterou v průzkumu vyjádří sami zaměstnanci.

21) Jste celkově spokojen/a se službami, které jsou součástí autobusové dopravy společnosti STUDENT AGENCY? – Odpovědi na tuto otázku jsou následující: **velmi spokojen/a, spokojen/a, ani spokojen/a ani nespokojen/a, nespokojen/a a velmi nespokojen/a.** Touto otázkou bude zjištěna celková spokojenost zákazníků se službami luxusní autobusové dopravy. Bude zde také zkoumáno, jak jsou spokojeni zákazníci rozdílných věkových skupin a zákazníci s rozdílnou četností cestování s využíváním služeb souvisejících s autobusovou dopravou.

22) Co Vám při cestování se STUDENT AGENCY chybí? – První otázka otevřeného typu, ve které mají respondenti možnost verbálního projevu. Tato otázka byla zvolena záměrně, aby se zákazníci mohli vyjádřit, zda jim něco při cestování se STUDENT AGENCY chybí. Hlavním úmyslem této otázky však je, aby se společnost nad případnými návrhy respondentů mohla zamyslet a originální a zároveň reálné návrhy do již poskytovaného spektra služeb zařadit.

23) Co Vám při cestování se STUDENT AGENCY nejvíce vadí? – Další otázka otevřeného typu a zároveň poslední otázka v dotazníku. Stejně jako v otázce předchozí se zde respondenti mohou verbálně projevit a nad odpověďmi se opět může společnost zamyslet a případně učinit nějaká opatření.

Tyto poslední dvě otázky v dotazníku by mohli být pro společnost velice prospěšné a užitečné, protože vedení tak má možnost na podněty a návrhy zákazníků reagovat a nabídku služeb těmto přáním přizpůsobit.

Příloha č. 4: Vlastní dotazník spokojenosti zákazníků

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Tento dotazník je součástí diplomové práce, jejímž dílčím cílem je analýza spokojenosti zákazníků se službami, poskytovanými v autobusové dopravě společnosti STUDENT AGENCY.

- 1) Věk? do 26 let 27 – 59 let 60 a více let
- 2) Jak často se společností STUDENT AGENCY cestujete?
 1x-4x/měs >4x/měs. 1x-5x/rok >5x/rok
- 3) Setkal/a jste se na palubě autobusů s nefunkčností technického vybavení, které je součástí poskytovaných služeb (kávovar, WC, sluchátka, ovládací panel zvuku, LCD, klimatizace)?
 ANO nevzpomínám si NE
- 4) Byl/a byste ochoten/na se společností STUDENT AGENCY cestovat za cenu, kterou běžně zaplatíte a přitom by se Vám nedostávalo služeb, které společnost propaguje?
 ANO spíše ANO nevím spíše NE NE
- 5) Myslíte si, že náhrada 10 Kč za to, že se společností STUDENT AGENCY cestujete s jiným než žlutým autobusem bez služeb (náhradní autobus, posilový spoj) je dostačující?
 ANO spíše ANO nevím spíše NE NE
- 6) Pokud byste měl/a cestovat autobusem bez služeb (náhradní autobus, posilový spoj), vyhledal/a byste raději jinou (levnější) společnost?
 ANO spíše ANO nevím spíše NE NE
- 7) Myslíte si, že cena v poměru ke službám je odpovídající?
 ANO spíše ANO nevím spíše NE NE
- 8) Jste spokojen/a s organizací odjezdů autobusů na autobusových náběžkách?
 ANO spíše ANO spíše NE NE
- 9) Jste spokojen/a s prací stewardek?
 ANO spíše ANO spíše NE NE
- 10) Jste spokojen/a s nabídkou nápojů v autobuse?
 ANO spíše ANO spíše NE NE
- 11) Jste spokojen/a s promítáním filmů v autobusech?
 ANO spíše ANO spíše NE NE
- 12) Jste spokojen/a s poslechem hudby v autobusech?
 ANO spíše ANO spíše NE NE
- 13) Jste spokojen/a s dodržováním jízdního řádu?
 ANO spíše ANO spíše NE NE
- 14) Jste spokojen/a s čistotou interiéru na palubách autobusů?
 ANO spíše ANO spíše NE NE

15) Jste spokojen/a s funkčností WC v autobusech?

ANO spíše ANO spíše NE NE

16) Jste spokojen/a s rezervací jízdenky přes internet a sms zprávou?

ANO spíše ANO spíše NE NE

17) Jste spokojen/a s wifí připojením k internetu na palubách autobusu?

ANO spíše ANO spíše NE NE

18) Jste spokojen/a s prací prodejců?

ANO spíše ANO spíše NE NE

19) Zdají se Vám být stewardky/di:

	Ano	spíše ANO	spíše NE	NE
Ochotné/ní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemné/ní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usměvavé/í	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikativní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikované/ní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojené/ní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20) Zdají se Vám být prodejci:

	Ano	spíše ANO	spíše NE	NE
Ochotní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příjemní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usměvaví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikativní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalifikovaní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21) Jste celkově spokojen/a se službami, které jsou součástí autobusové dopravy společnosti STUDENT AGENCY?

velmi spokojen/a spokojen/a ani spokojen/a, ani nespokojen/a nespokojen/a velmi nespokojen/a

22) Co Vám při cestování se STUDENT AGENCY chybí?

.....
.....

23) Co Vám při cestování se STUDENT AGENCY nejvíce vadí?

.....
.....

Děkuji Vám za Váš čas.

Příloha č. 5: Charakteristika otázek dotazníku spokojenosti zaměstnanců

- 1) Na které pozici pracujete?** – Protože průzkum spokojenosti zaměstnanců bude prováděn pouze u zaměstnanců v první linii, pak odpovědi jsou: **steward/ka, prodejce**. Rozčlenění zaměstnanců je důležité zejména z toho důvodu, že každá z těchto vymezených skupin má jiné nadřazené pracovníky, jiné pracovní prostředí nebo jiný motivační systém. Každá z těchto skupin může mít také jiné možnosti, příležitosti, zkušenosti a plat.
- 2) Jak dlouho ve firmě pracujete?** – Možné odpovědi jsou rozčleněny následovně: **<1 rok, 1-3 roky, >3 roky**. Takto malé rozpětí je především z toho důvodu, že oddělení autobusové dopravy funguje teprve 5 let. Dalším důvodem jsou také osobní pracovní zkušenosti ve společnosti STUDENT AGENCY a s tím spojený poznatek, že na těchto dvou pozicích je celkem vysoká fluktuace zaměstnanců. Toto rozdělení pracovníků je provedeno také z toho důvodu, že respondenti, kteří ve firmě pracují déle mohou vyjadřovat rozdílnou míru spokojenosti, oproti těm, kteří pracují ve společnosti kratší dobu. Na délce pracovního poměru také může záviset motivace zaměstnanců i výše finančního ohodnocení. Navíc ti, kteří pracují ve firmě déle, ji také mnohem lépe znají.
- 3) Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě některému ze svých přátel?** – Odpovědi jsou: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Již podle odpovědi na tuto otázku můžeme odvodit, je-li zaměstnanec ve firmě spokojený, jaký vztah ke společnosti chová a jak je spokojen s jejím vnitřním prostředím.
- 4) Se svými přáteli (rodinou) o své práci mluvíte:** možné odpovědi: **jen pozitivně, spíše pozitivně, spíše negativně, jen negativně**. Na základě odpovědi na tuto otázku se dá též odvodit spokojenost zaměstnance. Nemusí tomu tak být ovšem pokaždé. Není vyloučena možnost, že spokojený zaměstnanec bude o své práci mluvit negativně nebo naopak. Může totiž mluvit jen o některé části, která je součástí jeho práce.

- 5) **Umožňuje Vám Vaše práce neustále rozvíjet Vaši kvalifikaci?** – Odpovědi jsou opět: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Tato otázka je zaměřena spíše na motivaci a jejím záměrem je, jestli zaměstnanci mají ve firmě možnost dalšího vzdělávání nebo jestli o této možnosti vědí, umožňuje-li jim ji firma.
- 6) **Máte příležitost ke kariérnímu postupu?** – Možné odpovědi: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Mají-li zaměstnanci možnost kariérního postupu, mohou být vůči firmě loajální a naopak zaměstnanci „kariéristé“, kteří tuto možnost nemají, často mohou vyhledávat jiné zaměstnání. Možnost kariérního postupu může na zaměstnance působit jako určitý druh stimulu nebo motivace.
- 7) **Vaši kolegové jsou:** - varianty odpovědí: **velmi přátelští, spíše přátelští, spíše nepřátelští, velmi nepřátelští**. Dobré vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, jsou mnohdy základem, pro vytváření lepšího pracovního prostředí. Zaměstnanci si důvěřují a navzájem si pomáhají. Do určité míry to má vliv i na jejich spokojenost.
- 8) **Vaši nadřízení jsou:** - odpovědi zní takto: **velice spravedliví, spíše spravedliví, spíše nespravedliví, velice nespravedliví**. Spravedlnost nadřízených je velice důležitá, protože zaměstnanci mají často tendence k srovnávání. Nadřízení by měli hodnotit zaměstnance nezájatě, ale všechny podle stejného měřítka. Spravedlností si navíc nadřízení pracovníci mohou získat důvěru svých zaměstnanců. Touto otázkou tedy budeme zjišťovat, jak zaměstnanci vnímají například hodnocení od svých nadřízených a zároveň, jsou-li s jejich hodnocením spokojeni.
- 9) **Dávají Vám Vaši nadřízení najevo, že jste pro firmu důležitý/á?** - Odpovědi jsou opět: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Zaměstnanci v první linii jsou pro každou firmu velice důležití, protože jsou hlavním článkem prodeje produktů či služeb a je dobré, když jim to jejich nadřízení dávají dostatečně najevo. Nečiní-li tak nadřízení, mohou mít zaměstnanci pocit méněcennosti.

10) Poskytují Vám Vaši nadřízení dostatek informací? – Opět odpovědi: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Dostatkem informací rozumíme tolik, kolik jich zaměstnanec potřebuje pro svou práci. Dostatečná informovanost vede k lepší efektivitě pracovních výkonů. Informace by měli být jednoduché a jednoznačné, aby jim každý dokázal porozumět. Kromě informací potřebných k práci, by měli být zaměstnanci také informováni o dění ve firmě. Touto otázkou tedy budeme zjišťovat, jaká je míra informovanosti ve společnosti.

11) Dokáží Vás Vaši nadřízení pochválit za dobře vykonanou práci? – Výběr z možností: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Občas je velice důležité, aby nadřízený své zaměstnance pochválil a ti měli pak dobrý pocit z dobře vykonané práce a věděli, že si jich firma váží. Navíc taková pochvala může být i jedním ze způsobů tvorby dobrých vztahů na pracovišti. Budeme tedy zkoumat, jak k této úloze nadřízení přistupují.

12) Poskytují Vám Vaši nadřízení dostatečnou míru podpory? – Varianty odpovědí: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Touto podporou zde můžeme myslet například to, mají-li nadřízení snahu být nápomocni, potřebují-li to zaměstnanci nebo jestli s nimi dokáží mluvit o problémech a mají zájem je s nimi řešit. I podpora nadřízených je součástí budování dobrých vztahů mezi vedením a podřízenými pracovníky.

13) Máte pocit, že Vám Vaši nadřízení: - odpovědi jsou následující: **velmi důvěřují, spíše důvěřují, spíše nedůvěřují, vůbec nedůvěřují**. Je velice důležité, aby zaměstnanci měli pocit a věděli, že jim jejich nadřízení důvěřují a ti by jim to měli dávat dostatečně najevo. Nedůvěra nadřízených může vést ke stále se zhoršujícím vztahům mezi nimi a podřízenými a zároveň k omezené komunikaci. Budeme se tedy snažit zjistit, jak je to ve firmě s důvěrou vedení vůči zaměstnancům.

14) Myslíte si, že jsou Vaši nadřízení pro svou pozici: - zde mají respondenti možnost odpovědět: **velmi kvalifikovaní, spíše kvalifikovaní, spíše**

nekvalifikovaní, absolutně nekvalifikovaní. Každý nadřízený by měl být dostatečně kvalifikovaný pro svou pracovní pozici, aby řadoví zaměstnanci měli pocit, že jejich práce má nějaký význam. Na místě vedení by měli být pracovníci s dostatečným vzděláním a bohatými zkušenostmi s vedením lidí. Nesprávným či zanedbávaným přístupem k zaměstnancům může docházet k vysoké fluktuaci a hledání nového personálu firmu stojí nemálo času a peněz. Každý zaměstnanec by měl dokázat posoudit, je-li jeho nadřízený dostatečně kvalifikovaný. Pokud respondenti označí své nadřízené jako nekvalifikované, pak mají možnost vyjádřit se, proč si to myslí.

15) Máte pocit lidského přístupu Vašich nadřízených k zaměstnancům? – Opět výběr z možností odpovědí: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE.** Jednání s podřízenými zaměstnanci by mělo být provázáno určitou citovou vazbou a každý nadřízený by se měl dokázat vžít do situace svých zaměstnanců. Za žádných okolností by se nad nimi neměl povyšovat a dávat jim najevo, že je něco víc než oni. Pokud zaměstnanci nebudou mít pocit lidského přístupu svých nadřízených, pak mají opět možnost se vyjádřit, proč.

16) S Vaším pracovním prostředím jste: - možné varianty odpovědí jsou: **velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a.** Vhodné pracovní prostředí je velice důležité, protože může mít vliv na pracovní výkony zaměstnanců a jejich spokojenost. Budeme se tedy snažit vyzkoumat, jak jsou zaměstnanci se svým pracovním prostředím spokojeni a v případě nespokojenosti, budou mít respondenti možnost říci, co jim konkrétně nevyhovuje.

17) Snaží se Vaši nadřízení o zlepšení pracovního prostředí? – Odpovědi na tuto otázku jsou: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE.** V této otázce konkrétně půjde o zjištění, záleží-li nadřízeným na pracovním prostředí svých zaměstnanců a mají-li v případě nedostatků snahu, je řešit nebo je-li jim prostředí ve kterém zaměstnanci pracují lhostejné.

- 18) Snaží se Vaši nadřízení o zajištění všech prostředků či správného chodu technického vybavení, důležitého pro výkon Vaší práce?** – Možné odpovědi jsou: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Opět otázka, která má vazbu na pracovní prostředí, a to konkrétně, dokáže-li se vedení svým pracovníkům postarat o pracovní prostředky či techniku takovým způsobem, aby mohli bezproblémově vykonávat svou práci. Důležité je, aby nadřízení dokázaly případné nedostatky či nefunkčnost zařízení vyřešit rychle a zaměstnanci mohli v klidu vykonávat svou práci.
- 19) Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?** – Opět stejné odpovědi: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Otázka, jejíž odpověď nemusí mít až tak vysokou vypovídací schopnost, ale i pracovní doba může do určité míry ovlivňovat spokojenost zaměstnanců.
- 20) Myslíte si, že Váš plat odpovídá práci, kterou vykonáváte?** – Výběr z možností odpovědí: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Plat je složkou, která může výrazně ovlivnit spokojenost zaměstnanců. Proto zde budeme zkoumat, jak jsou s ním respondenti spokojeni. Zde můžeme také porovnávat, jak jsou s platem spokojeni zaměstnanci s různou dobou trvání pracovního poměru. Pracovníci, kteří budou mít pocit, že jejich plat neodpovídá práci, kterou vykonávají, budou mít možnost se vyjádřit, proč si to myslí.
- 21) Motivuje Vás něco k lepším pracovním výkonům?** – Možné odpovědi: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Důležitá otázka, zaměřená na motivaci zaměstnanců, protože právě motivační systém má velký vliv na jejich pracovní výkon. Pro lepší rozbor dat jsou u této otázky uvedeny ještě dvě podotázky, kde budou mít zaměstnanci možnost k vyjádření, a to pokud nejsou motivováni, tak co by je motivovalo a pokud jsou motivováni, tak co je motivuje.
- 22) Na rozhodování týkajícího se Vaší práce máte možnost se:** - zde je možno dopovědět takto: **plně podílet, spíše podílet, spíše nepodílet, vůbec nepodílet**. Zde se budeme snažit vyzkoumat, mají-li zaměstnanci možnost, aspoň částečně

zasahovat do rozhodování, která se týkají jejich práce. U některých zaměstnanců může mít tato možnost vliv na jejich spokojenost.

23) Jste-li s něčím nespokojeni, má to vliv na Váš pracovní výkon? – Odpovědi jsou: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Tato otázka má do jisté míry vazbu na spokojenost zákazníků s prací zaměstnanců, jejichž případná nespokojenost s něčím, může mít vliv na jejich pracovní výkon nebo na chování k zákazníkům. Z průzkumu se tedy dozvíme, je-li případná nespokojenost zaměstnanců natolik vážná, že by mohla vést k nižší efektivitě.

24) S prací ve STUDENT AGENCY jste: - zde máme výběr z těchto variant odpovědí: **velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a**. Tato otázka je zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců z prací ve STUDENT AGENCY, protože ta se může lišit od dílčích spokojeností s vedením, motivačním systémem či pracovním prostředím. Nutně tedy nemusí znamenat, že je-li zaměstnanec s něčím nespokojen, tak to má vliv na jeho celkovou spokojenost s prací u této společnosti.

25) Jak byste ohodnotili firmu z pohledu zákazníků? – Otázka otevřeného typu, kde není možný výběr z několika variant odpovědí, ale zde mají možnost zaměstnanci sami vyjádřit, jak by ohodnotili společnost a jak ji vnímají z pohledu zákazníků.

26) Myslíte si, že se na základě tohoto průzkumu něco změní (zlepší)? – Možné odpovědi jsou následující: **ANO, spíše ANO, spíše NE, NE**. Poslední otázka v dotazníku, kde se zaměstnanci mají možnost vyjádřit, věří-li tomu, že se na základě výsledků tohoto průzkumu něco změní a má-li tento průzkum podle nich vůbec nějaký význam.

Příloha č. 6: Vlastní dotazník spokojenosti zaměstnanců

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Tento dotazník je součástí diplomové práce, jejímž hlavním cílem je analýza spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o..

- 1) Na které pozici pracujete? steward/ka prodejce
- 2) Jak dlouho ve firmě pracujete? <1 rok 1-3 roky >3 roky
- 3) Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě některému ze svých přátel?
- ANO spíše ANO spíše NE NE
- 4) Se svými přáteli (rodinou) o své práci mluvíte:
- jen pozitivně spíše pozitivně spíše negativně jen negativně
- 5) Umožňuje Vám Vaše práce neustále rozvíjet Vaši kvalifikaci?
- ANO spíše ANO spíše NE NE
- 6) Máte příležitost ke kariérnímu postupu?
- ANO spíše ANO spíše NE NE
- 7) Vaši kolegové jsou:
- velmi přátelští spíše přátelští spíše nepřátelští velmi nepřátelští
- 8) Vaši nadřízení jsou:
- velmi spravedliví spíše spravedliví spíše nespravedliví velice nespravedliví
- 9) Dávají Vám Vaši nadřízení najevo, že jste pro firmu důležitý/á?
- ANO spíše ANO spíše NE NE
- 10) Poskytují Vám Vaši nadřízení dostatek informací?
- ANO spíše ANO spíše NE NE
- 11) Dokáží Vás Vaši nadřízení pochválit za dobře vykonanou práci?
- ANO spíše ANO spíše NE NE
- 12) Poskytují Vám Vaši nadřízení dostatečnou míru podpory?
- ANO spíše ANO spíše NE NE
- 13) Máte pocit, že Vám Vaši nadřízení:
- velmi důvěřují spíše důvěřují spíše nedůvěřují vůbec nedůvěřují
- 14) Myslíte si, že jsou Vaši nadřízení pro svou pozici:
- velmi kvalifikovaní spíše kvalifikovaní spíše nekvalifikovaní absolutně nekvalifikovaní
- Pokud nekvalifikovaní, proč?**
-
- 15) Máte pocit lidského přístupu Vašich nadřízených k zaměstnancům?
- ANO spíše ANO spíše NE NE
- Pokud ne, proč?**
-

16) S Vaším pracovním prostředím jste:

velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

Jste-li nespokojen/a, proč?

17) Snaží se Vaši nadřízení o zlepšení pracovního prostředí?

ANO spíše ANO spíše NE NE

18) Snaží se Vaši nadřízení o zajištění všech prostředků či správného chodu technického vybavení důležitého pro výkon Vaší práce?

ANO spíše ANO spíše NE NE

19) Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

ANO spíše ANO spíše NE NE

20) Myslíte si, že Váš plat odpovídá práci, kterou vykonáváte?

ANO spíše ANO spíše NE NE

Pokud ne, proč?

21) Motivuje Vás něco k lepším pracovním výkonům?

ANO spíše ANO spíše NE NE

Pokud ano, co?

Pokud ne, co by to mělo být?

22) Na rozhodování týkajícího se Vaší práce, máte možnost se:

plně podílet spíše podílet spíše nepodílet vůbec nepodílet

23) Jste-li s něčím nespokojeni, má to vliv na Váš pracovní výkon?

ANO spíše ANO spíše NE NE

24) S prací ve Student Agency jste:

velmi spokojen/a spíše spokojen/a spíše nespokojen/a velmi nespokojen/a

Pokud nespokojen/a, proč?

25) Jak byste ohodnotili firmu z pohledu zákazníků?

.....
.....
.....

26) Myslíte si, že se na základě tohoto průzkumu něco změní (zlepší)?

ANO spíše ANO spíše NE NE

Děkuji Vám za Váš čas.

Příloha č. 7: Hodnocení dotazníku spokojenosti zákazníků

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Tento dotazník je součástí diplomové práce, jejímž dílčím cílem je analýza spokojenosti zákazníků se službami, poskytovanými v autobusové dopravě společnosti STUDENT AGENCY.

- 1) Věk? **1** do 26 let **2** 27 – 59 let **3** 60 a více let
- 2) Jak často se společností STUDENT AGENCY cestujete?
1 1x-4x/měs **2** >4x/měs. **3** 1x-5x/rok **4** >5x/rok
- 3) Setkal/a jste se na palubě autobusů s nefunkčností technického vybavení, které je součástí poskytovaných služeb (kávovar, WC, sluchátka, ovládací panel zvuku, LCD, klimatizace)?
1 ANO **2** nevzpomínám si **3** NE
- 4) Byl/a byste ochoten/na se společností STUDENT AGENCY cestovat za cenu, kterou běžně zaplatíte a přitom by se Vám nedostávalo služeb, které společnost propaguje?
1 ANO **2** spíše ANO **3** nevím **4** spíše NE **5** NE
- 5) Myslíte si, že náhrada 10 Kč za to, že se společností STUDENT AGENCY cestujete s jiným než žlutým autobusem bez služeb (náhradní autobus, posilový spoj) je dostačující?
1 ANO **2** spíše ANO **3** nevím **4** spíše NE **5** NE
- 6) Pokud byste měl/a cestovat autobusem bez služeb (náhradní autobus, posilový spoj), vyhledal/a byste raději jinou (levnější) společnost?
1 ANO **2** spíše ANO **3** nevím **4** spíše NE **5** NE
- 7) Myslíte si, že cena v poměru ke službám je odpovídající?
1 ANO **2** spíše ANO **3** nevím **4** spíše NE **5** NE
- 8) Jste spokojen/a s organizací odjezdů autobusů na autobusových nádražích?
1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 9) Jste spokojen/a s prací stewardek?
1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 10) Jste spokojen/a s nabídkou nápojů v autobuse?
1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 11) Jste spokojen/a s promítáním filmů v autobusech?
1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 12) Jste spokojen/a s poslechem hudby v autobusech?
1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 13) Jste spokojen/a s dodržováním jízdního řádu?
1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 14) Jste spokojen/a s čistotou interiéru na palubách autobusů?
1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

15) Jste spokojen/a s funkčností WC v autobusech?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

16) Jste spokojen/a s rezervací jízdenky přes internet a sms zprávou?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

17) Jste spokojen/a s wifí připojením k internetu na palubách autobusu?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

18) Jste spokojen/a s prací prodejců?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

19) Zdají se Vám být stewardky/di:

	Ano	spíše ANO	spíše NE	NE
Ochotné/ní	1	2	3	4
Příjemné/ní	1	2	3	4
Usměvavé/í	1	2	3	4
Komunikativní	1	2	3	4
Kvalifikované/ní	1	2	3	4
Spokojené/ní	1	2	3	4

20) Zdají se Vám být prodejci:

	Ano	spíše ANO	spíše NE	NE
Ochotní	1	2	3	4
Příjemní	1	2	3	4
Usměvaví	1	2	3	4
Komunikativní	1	2	3	4
Kvalifikovaní	1	2	3	4
Spokojení	1	2	3	4

21) Jste celkově spokojen/a se službami, které jsou součástí autobusové dopravy společnosti STUDENT AGENCY?

1 **2** **3** **4** **5**
velmi spokojen/a ani spokojen/a, nespokojen/a velmi
spokojen/a ani nespokojen/a nespokojen/a

22) Co Vám při cestování se STUDENT AGENCY chybí?

.....
.....

23) Co Vám při cestování se STUDENT AGENCY nejvíce vadí?

.....
.....

Děkuji Vám za Váš čas.

Příloha č. 8: Hodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Tento dotazník je součástí diplomové práce, jejímž hlavním cílem je analýza spokojenosti zaměstnanců s prací ve společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o..

- 1) Na které pozici pracujete? **1** steward/ka **2** prodejce
- 2) Jak dlouho ve firmě pracujete? **1** <1 rok **2** 1-3 roky **3** >3 roky
- 3) Doporučil/a byste zaměstnání ve firmě některému ze svých přátel?
- 1** ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 4) Se svými přáteli (rodinou) o své práci mluvíte:
- 1** jen pozitivně **2** spíše pozitivně **3** spíše negativně **4** jen negativně
- 5) Umožňuje Vám Vaše práce neustále rozvíjet Vaši kvalifikaci?
- 1** ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 6) Máte příležitost ke kariérnímu postupu?
- 1** ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 7) Vaši kolegové jsou:
- 1** velmi přátelští **2** spíše přátelští **3** spíše nepřátelští **4** velmi nepřátelští
- 8) Vaši nadřízení jsou:
- 1** velmi spravedliví **2** spíše spravedliví **3** spíše nespravedliví **4** velice nespravedliví
- 9) Dávají Vám Vaši nadřízení najevo, že jste pro firmu důležitý/á?
- 1** ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 10) Poskytují Vám Vaši nadřízení dostatek informací?
- 1** ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 11) Dokáží Vás Vaši nadřízení pochválit za dobře vykonanou práci?
- 1** ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 12) Poskytují Vám Vaši nadřízení dostatečnou míru podpory?
- 1** ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- 13) Máte pocit, že Vám Vaši nadřízení:
- 1** velmi důvěřují **2** spíše důvěřují **3** spíše nedůvěřují **4** vůbec nedůvěřují
- 14) Myslíte si, že jsou Vaši nadřízení pro svou pozici:
- 1** velmi kvalifikovaní **2** spíše kvalifikovaní **3** spíše nekvalifikovaní **4** absolutně nekvalifikovaní
- Pokud nekvalifikovaní, proč?
-
- 15) Máte pocit lidského přístupu Vašich nadřízených k zaměstnancům?
- 1** ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE
- Pokud ne, proč?
-

16) S Vaším pracovním prostředím jste:

1 velmi spokojen/a **2** spíše spokojen/a **3** spíše nespokojen/a **4** velmi nespokojen/a

Jste-li nespokojen/a, proč?

17) Snaží se Vaši nadřízení o zlepšení pracovního prostředí?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

18) Snaží se Vaši nadřízení o zajištění všech prostředků či správného chodu technického vybavení důležitého pro výkon Vaší práce?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

19) Vyhovuje Vám Vaše pracovní doba?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

20) Myslíte si, že Váš plat odpovídá práci, kterou vykonáváte?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

Pokud ne, proč?

21) Motivuje Vás něco k lepším pracovním výkonům?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

Pokud ano, co?

Pokud ne, co by to mělo být?

22) Na rozhodování týkajícího se Vaší práce, máte možnost se:

1 plně podílet **2** spíše podílet **3** spíše nepodílet **4** vůbec nepodílet

23) Jste-li s něčím nespokojeni, má to vliv na Váš pracovní výkon?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

24) S prací ve Student Agency jste:

1 velmi spokojen/a **2** spíše spokojen/a **3** spíše nespokojen/a **4** velmi nespokojen/a

Pokud nespokojen/a, proč?

25) Jak byste ohodnotili firmu z pohledu zákazníků?

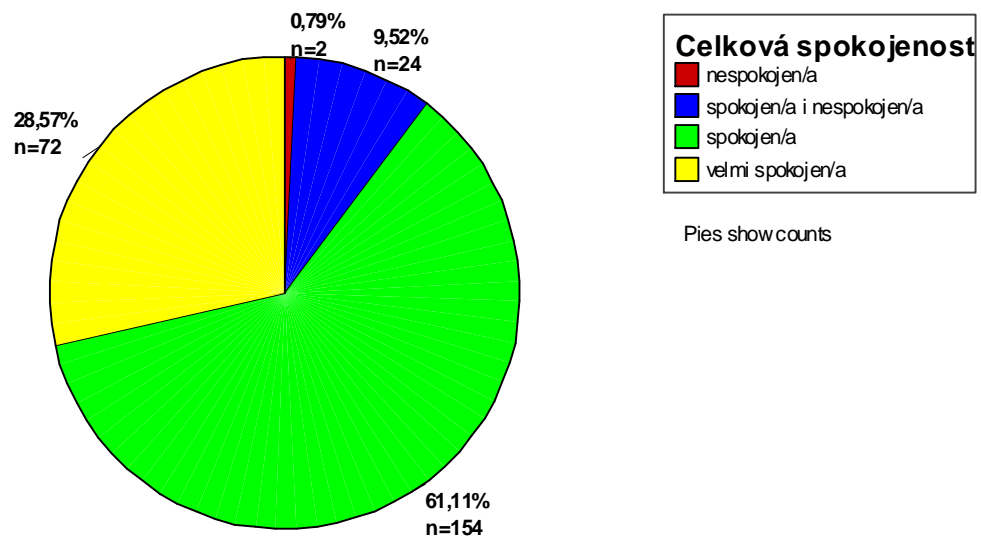
.....
.....
.....

26) Myslíte si, že se na základě tohoto průzkumu něco změní (zlepší)?

1 ANO **2** spíše ANO **3** spíše NE **4** NE

Děkuji Vám za Váš čas.

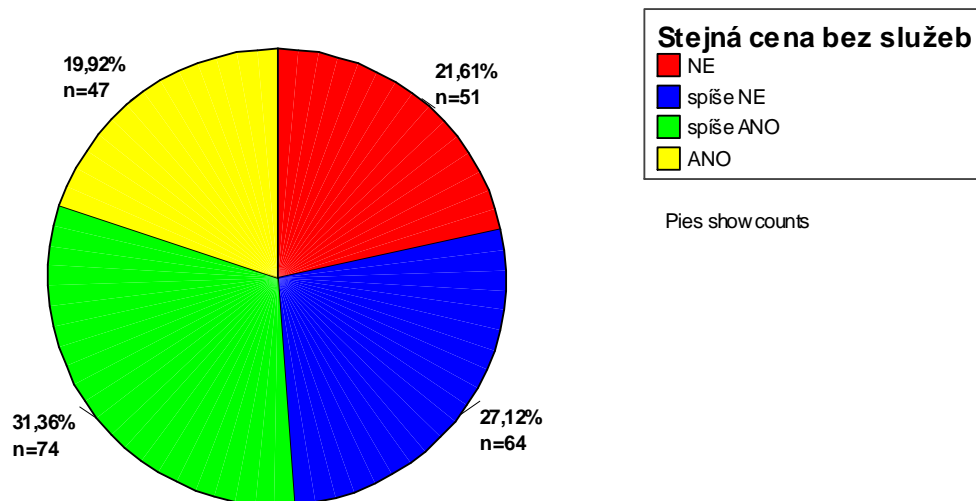
Příloha č. 9: Celková spokojenost zákazníků (2007)



Celková spokojenost

		Frequency	Percent
Valid	nespokojen/a	2	,8
	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	24	9,5
	spokojen/a	154	61,1
	velmi spokojen/a	72	28,6
	Total	252	100,0

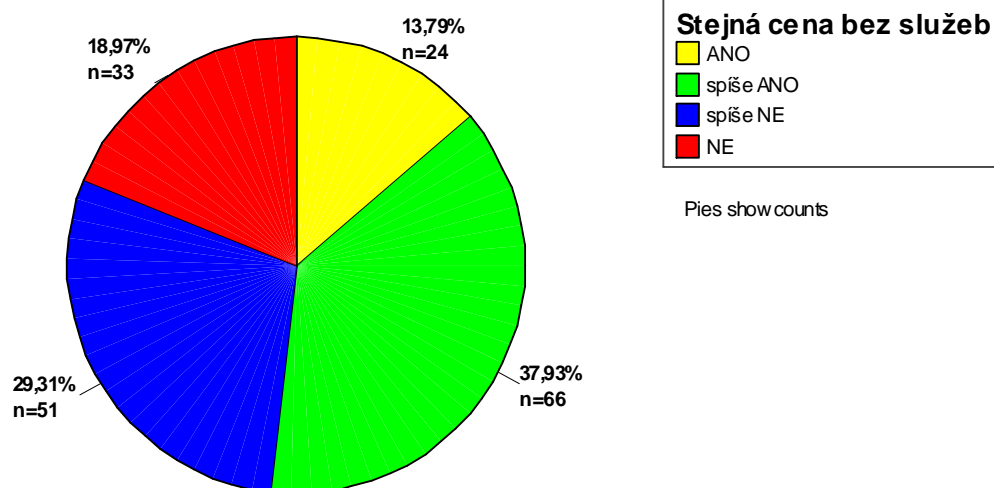
Příloha č. 10: Ochota cestovat za stejnou cenu bez služeb (2007)



Ochota cestovat za stejnou cenu bez služeb

		Frequency	Percent
Valid	NE	51	20,2
	Spíše NE	64	25,4
	Spíše ANO	74	29,4
	ANO	47	18,7
	Total	236	93,7
Missing	nevím	16	6,3
Total		252	100,0

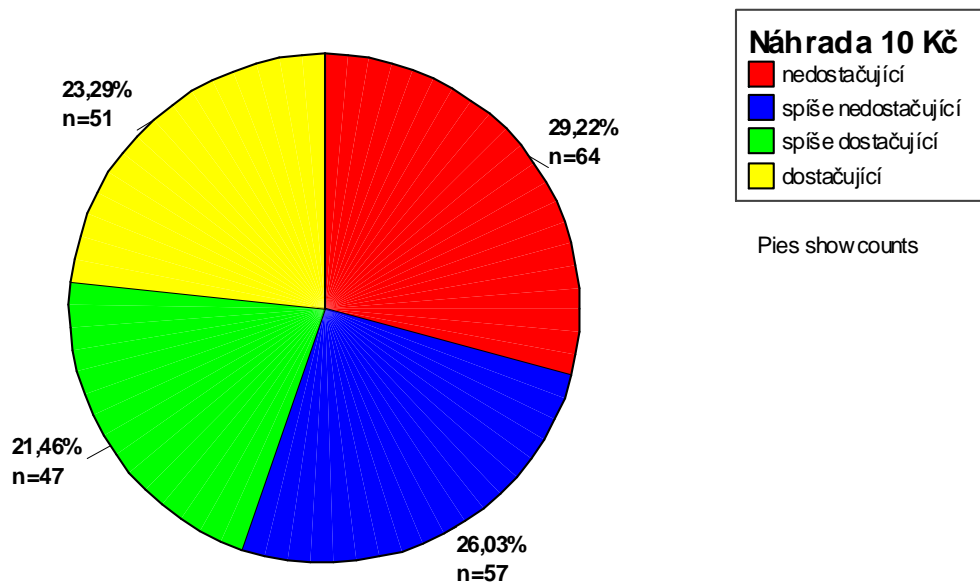
Příloha č. 11: Ochota cestovat za stejnou cenu bez služeb (2009)



Ochota cestovat za stejnou cenu bez služeb

		Frequency	Percent
Valid	ANO	24	12,6
	spíše ANO	66	34,6
	spíše NE	51	26,7
	NE	33	17,3
	Total	174	91,1
Missing	nevím	17	8,9
Total		191	100,0

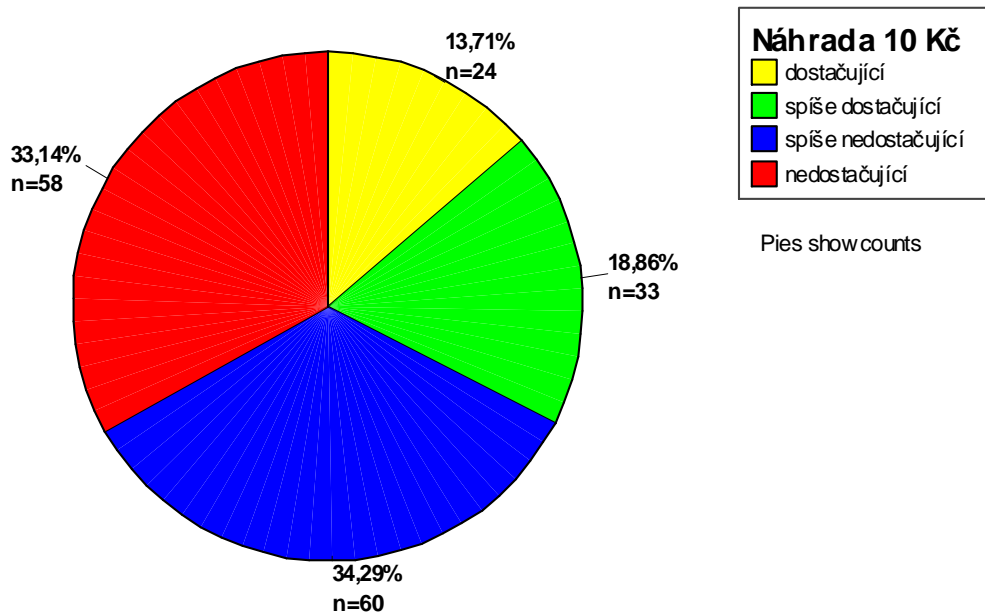
Příloha č. 12: Kompenzace 10 Kč za náhradní či posilový spoj (2007)



Kompenzace 10 Kč za náhradní či posilový spoj

		Frequency	Percent
Valid	Nedostačující	64	25,4
	Spíše nedostačující	57	22,6
	Spíše dostačující	47	18,7
	Dostačující	51	20,2
Missing	Total	219	86,9
	nevím	33	13,1
Total		252	100,0

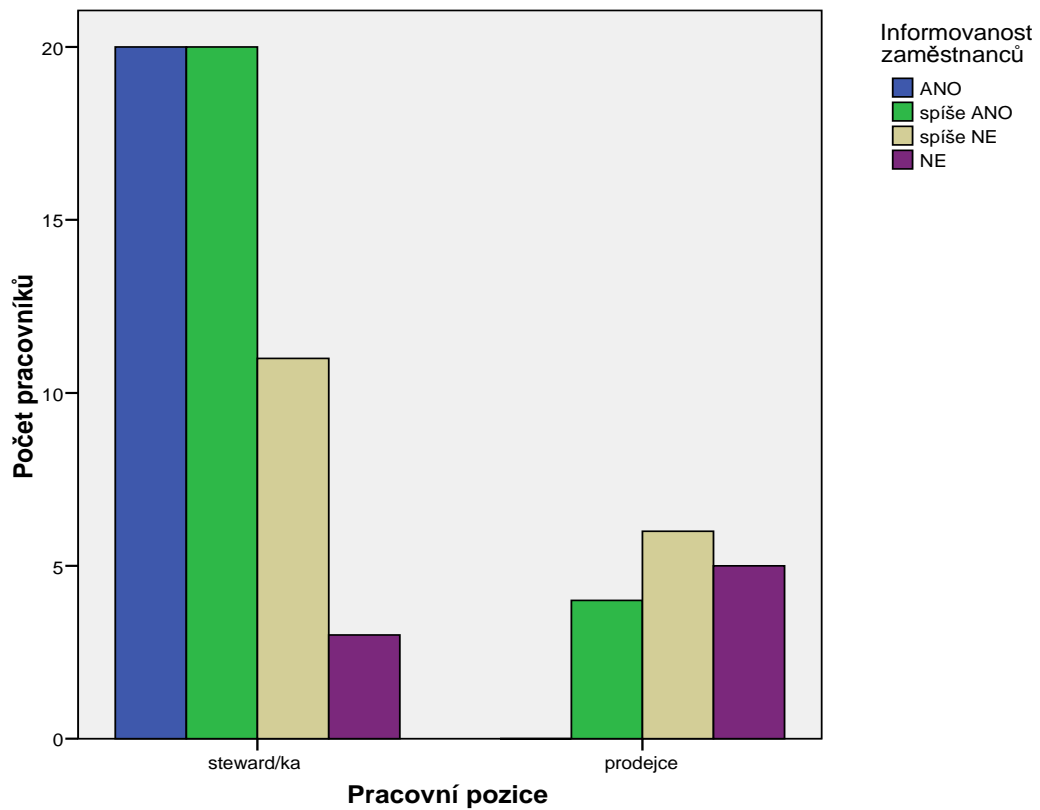
Příloha č. 13: Kompenzace 10 Kč za náhradní či posilový spoj (2009)



Kompenzace 10 Kč za náhradní či posilový spoj

		Frequency	Percent
Valid	Dostáčující	24	12,6
	Spíše dostáčující	33	17,3
	Spíše nedostáčující	60	31,4
	Nedostáčující	58	30,4
Missing	Total	175	91,6
	nevím	16	8,4
Total		191	100,0

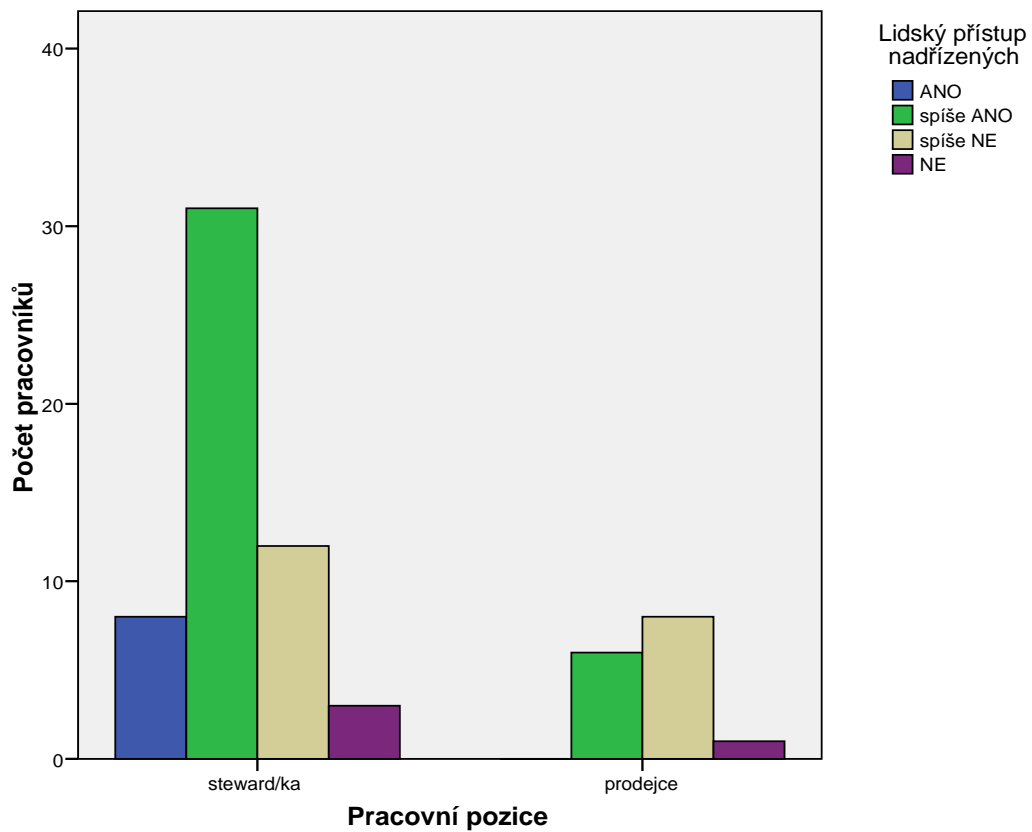
Příloha č. 14: Informovanost zaměstnanců nadřízenými pracovníky



Pracovní pozice * Informovanost zaměstnanců Crosstabulation

		Informovanost zaměstnanců				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	20	20	11	3	54
	prodejce	0	4	6	5	15
Total		20	24	17	8	69

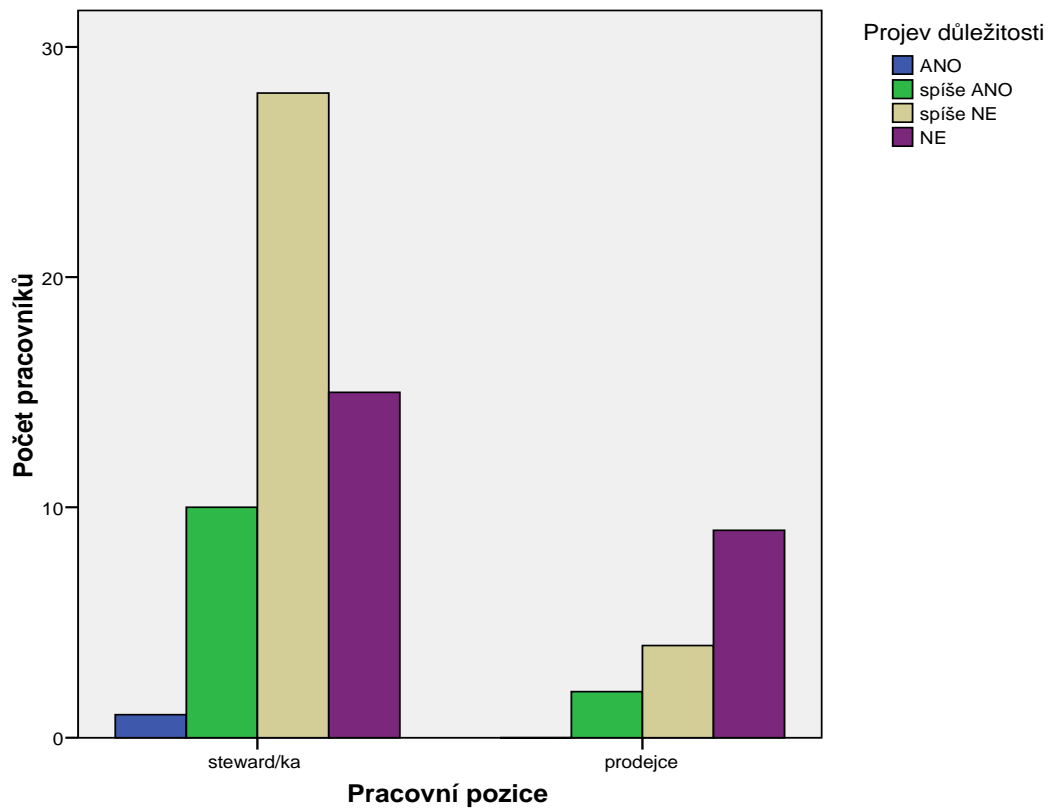
Příloha č. 15: Lidský přístup nadřízených k zaměstnancům



Pracovní pozice * Lidský přístup nadřízených Crosstabulation

		Lidský přístup nadřízených				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	8	31	12	3	54
	prodejce	0	6	8	1	15
Total		8	37	20	4	69

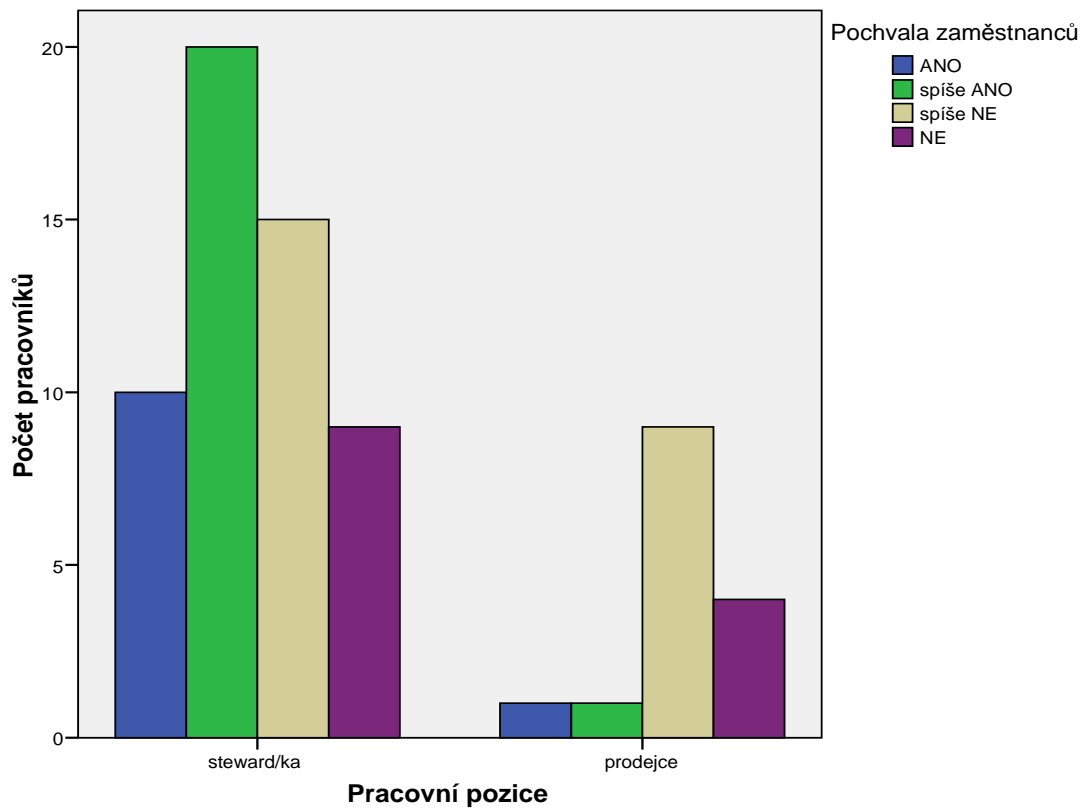
Příloha č. 16: Projev důležitosti zaměstnanců od nadřízených



Pracovní pozice * Projev důležitosti Crosstabulation

Count		Projev důležitosti				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	1	10	28	15	54
	prodejce	0	2	4	9	15
Total		1	12	32	24	69

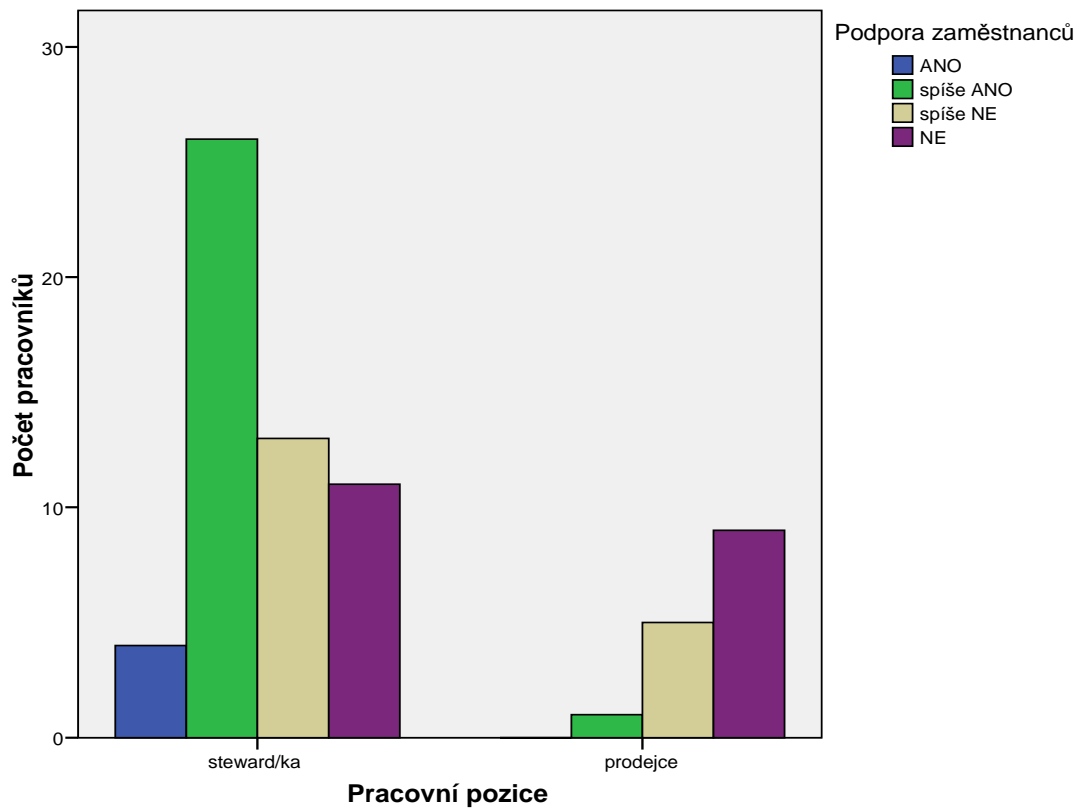
Příloha č. 17: Pochvala zaměstnanců nadřízenými



Pracovní pozice * Pochvala zaměstnanců Crosstabulation

		Pochvala zaměstnanců				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	10	20	15	9	54
	prodejce	1	1	9	4	15
Total		11	21	24	13	69

Příloha č. 18: Podpora zaměstnanců od nadřízených

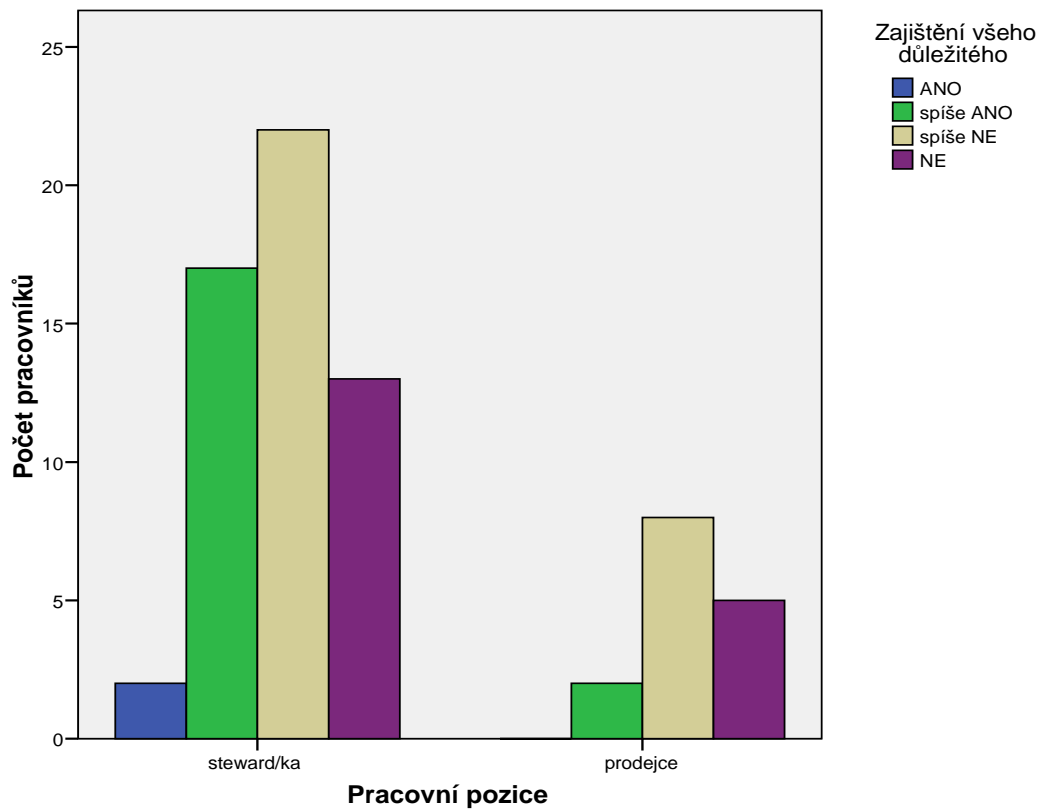


Pracovní pozice * Podpora zaměstnanců Crosstabulation

Count

		Podpora zaměstnanců				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	4	26	13	11	54
	prodejce	0	1	5	9	15
Total		4	27	18	20	69

Příloha č. 19: Snaha o zajištění všeho důležitého pro výkon práce

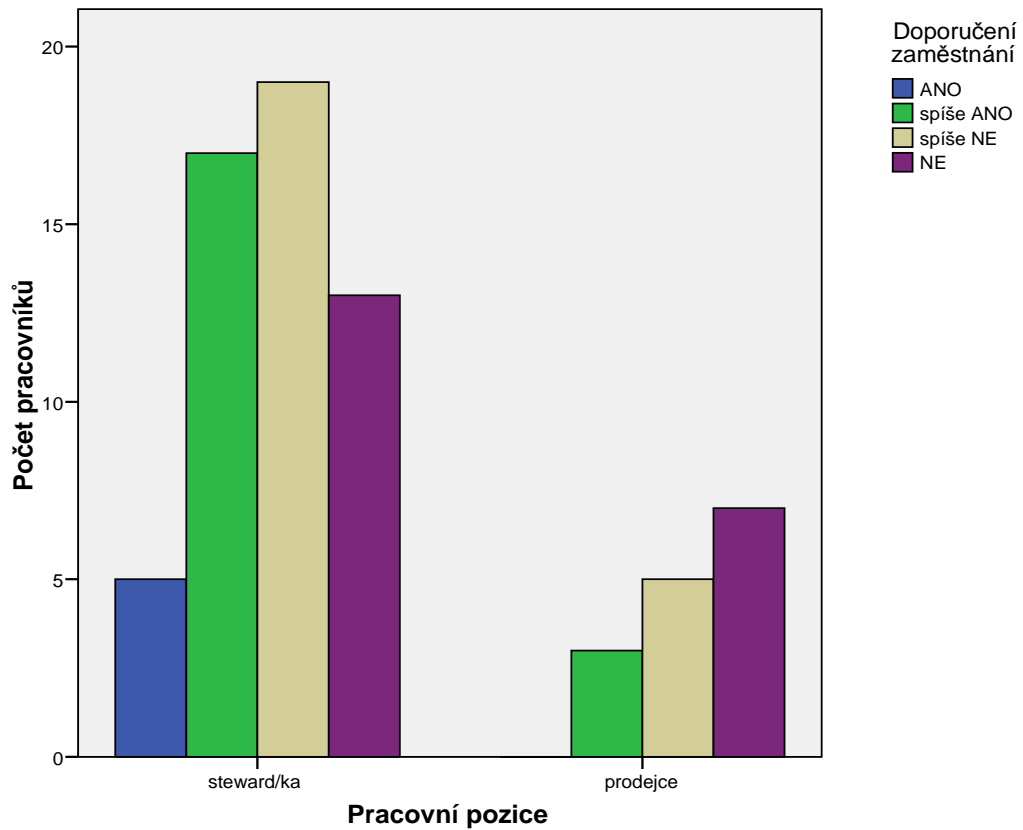


Pracovní pozice * Zajištění všeho důležitého Crosstabulation

Count

		Zajištění všeho důležitého				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	2	17	22	13	54
	prodejce	0	2	8	5	15
Total		2	19	30	18	69

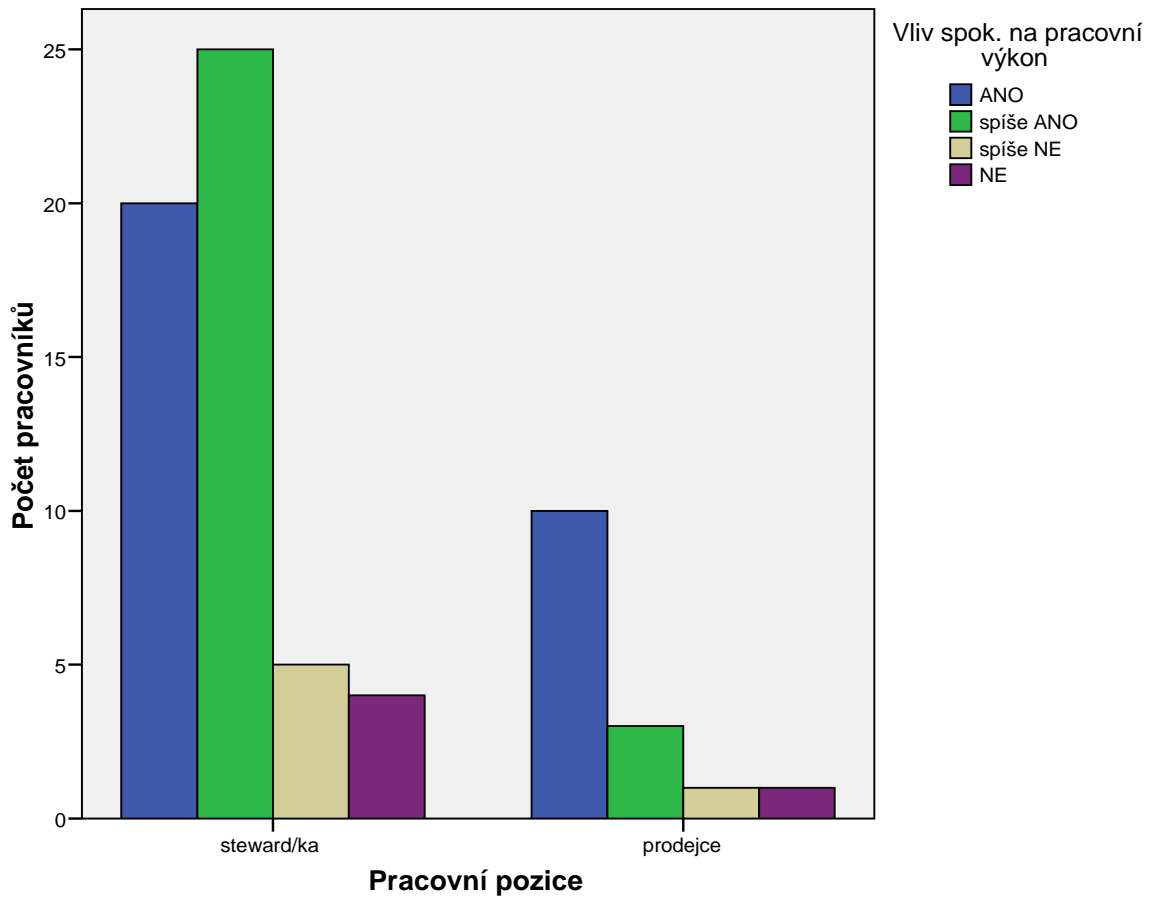
Příloha č. 20: Doporučení zaměstnání ve firmě



Pracovní pozice * Doporučení zaměstnání Crosstabulation

		Doporučení zaměstnání				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	5	17	19	13	54
	prodejce	0	3	5	7	15
Total		5	20	24	20	69

Příloha č. 21: Vliv spokojenosti zaměstnanců na pracovní výkon

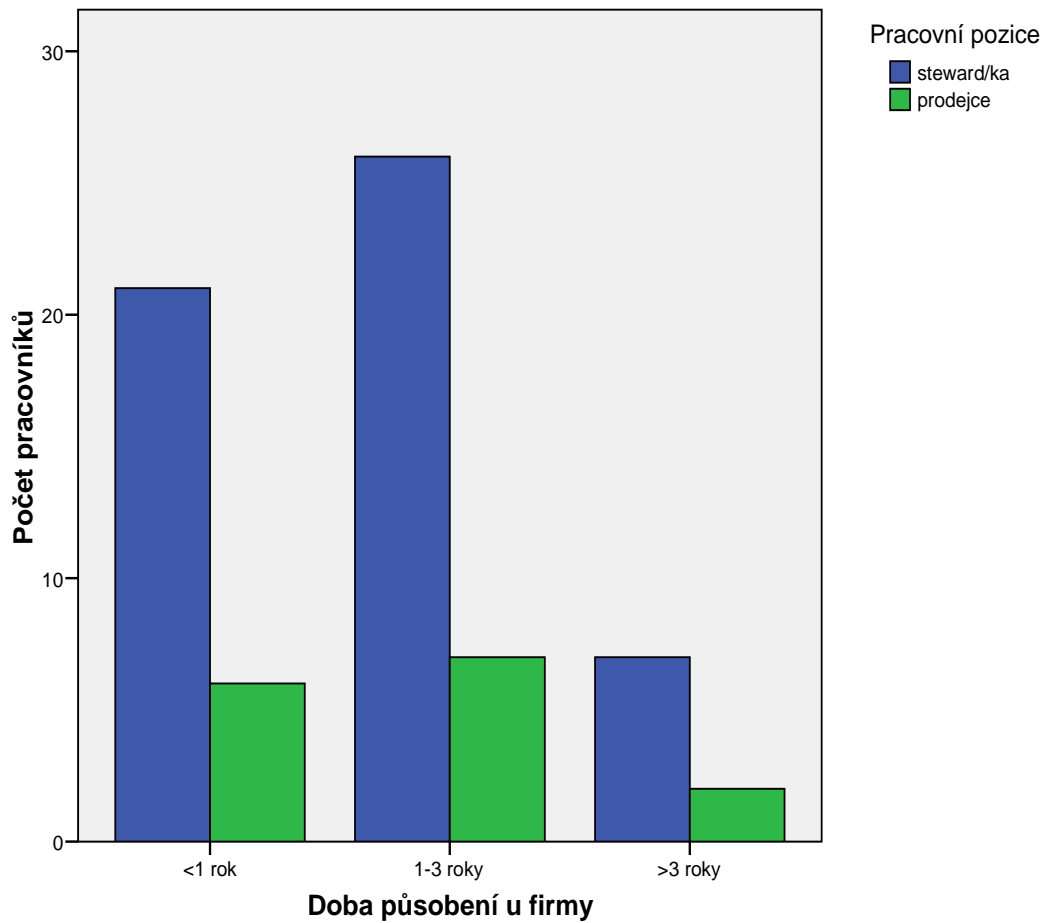


Pracovní pozice * Vliv spok. na pracovní výkon Crosstabulation

Count

		Vliv spok. na pracovní výkon				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	20	25	5	4	54
	prodejce	10	3	1	1	15
Total		30	28	6	5	69

Příloha č. 22: Doba působení zaměstnanců u firmy

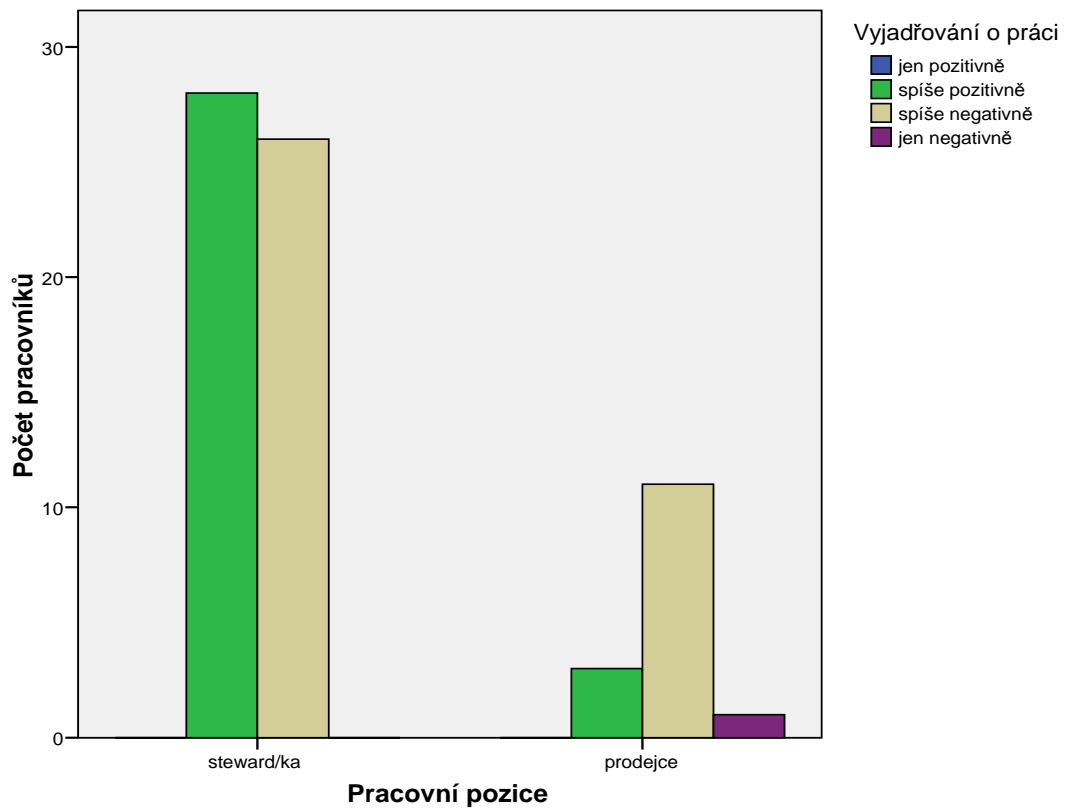


Pracovní pozice * Doba působení u firmy Crosstabulation

Count

		Doba působení u firmy			Total
		<1 rok	1-3 roky	>3 roky	
Pracovní pozice	steward/ka	21	26	7	54
	prodejce	6	7	2	15
Total		27	33	9	69

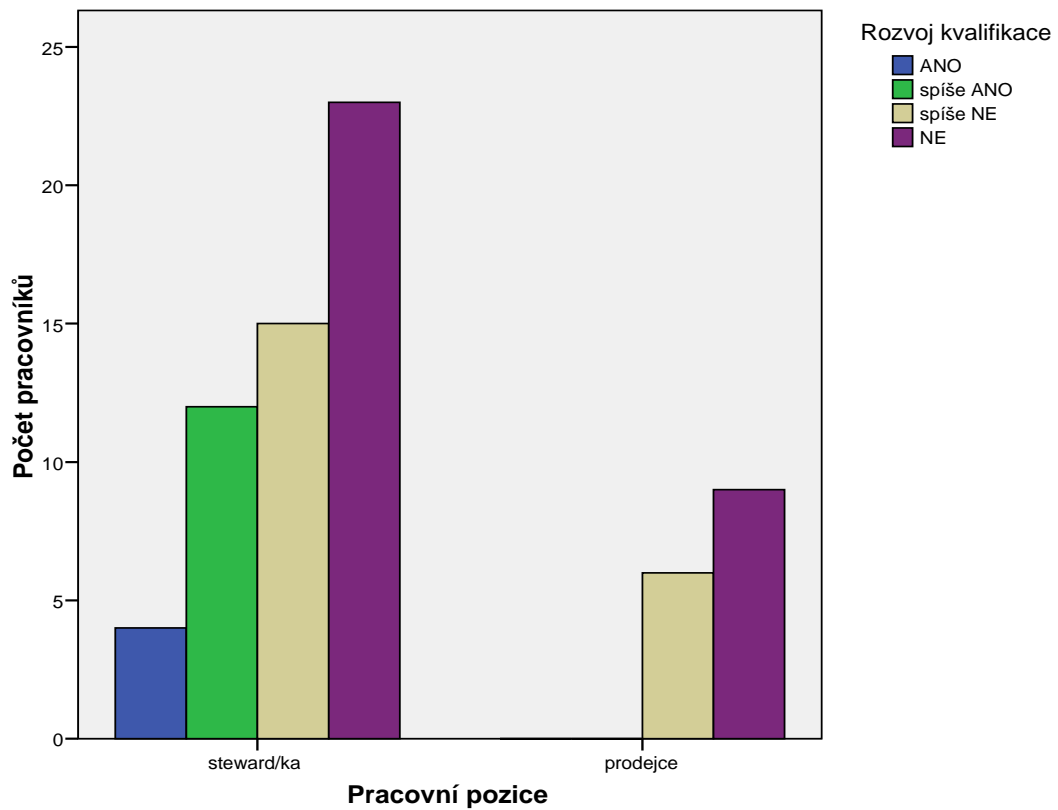
Příloha č. 23: Vyjadřování se a mluvení o práci



Pracovní pozice * Vyjadřování o práci Crosstabulation

		Vyjadřování o práci			Total
		spíše pozitivně	spíše negativně	jen negativně	
Pracovní pozice	steward/ka	28	26	0	54
	prodejce	3	11	1	15
Total		31	37	1	69

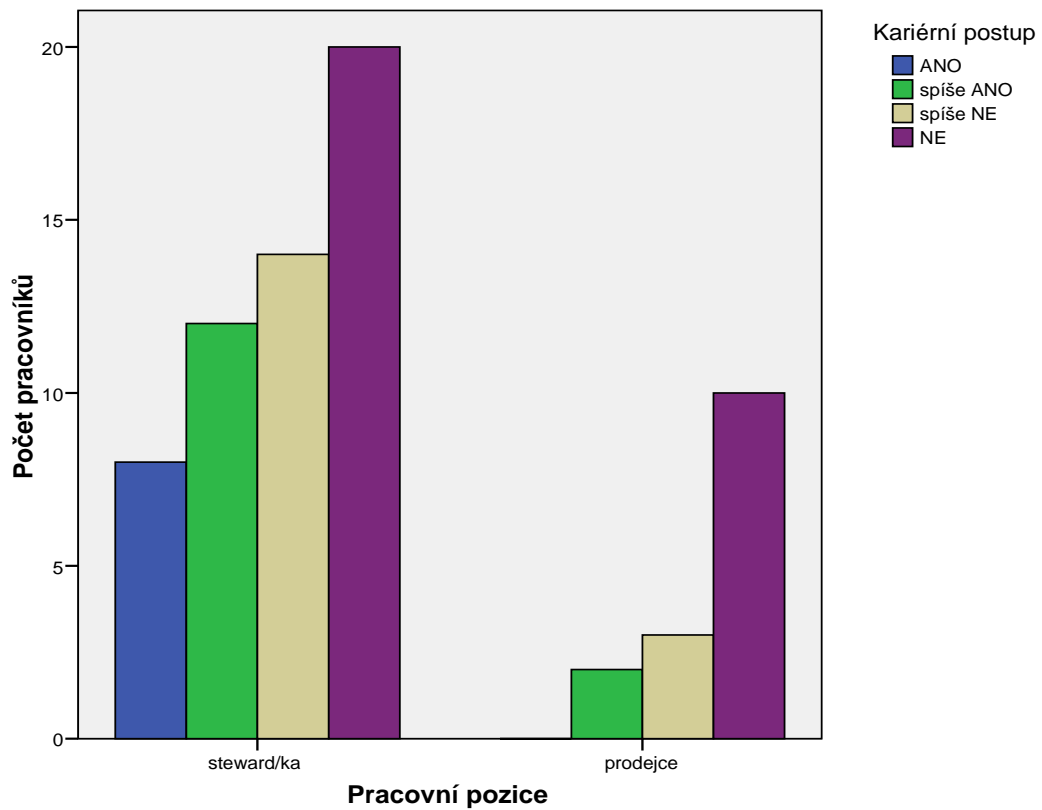
Příloha č. 24: Rozvoj kvalifikace zaměstnanců



Pracovní pozice * Rozvoj kvalifikace Crosstabulation

		Rozvoj kvalifikace				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	4	12	15	23	54
	prodejce	0	0	6	9	15
Total		4	12	21	32	69

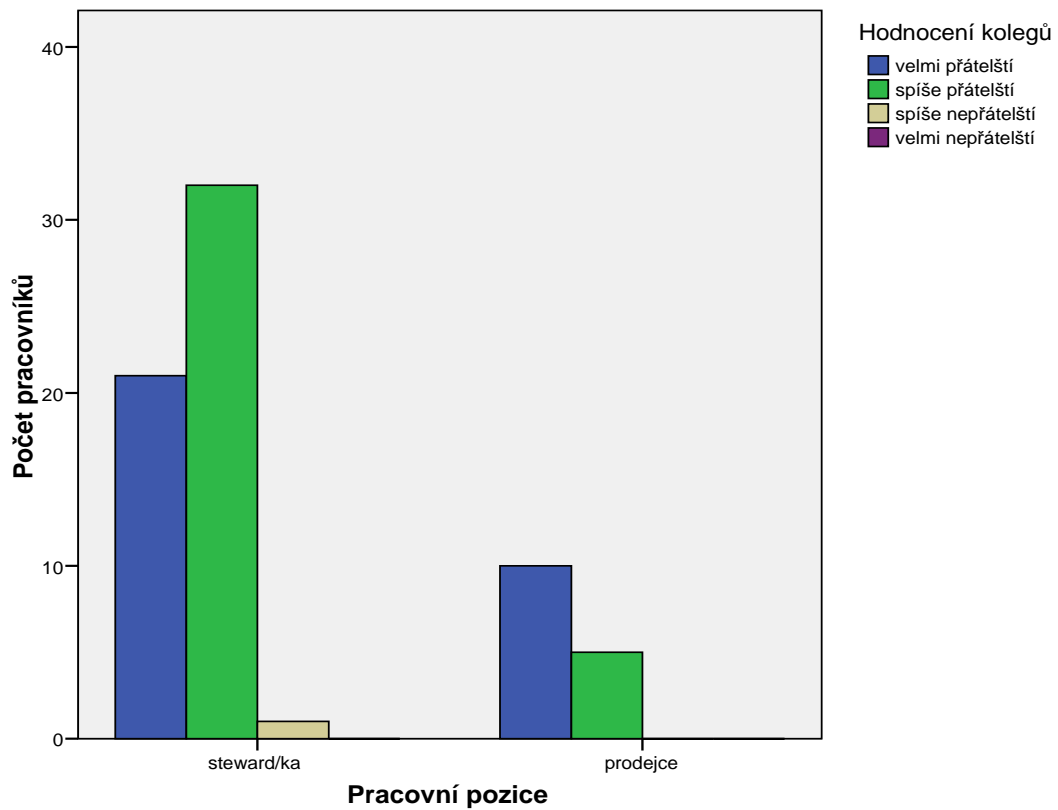
Příloha č. 25: Příležitost ke kariérnímu postupu



Pracovní pozice * Kariérní postup Crosstabulation

		Kariérní postup				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	8	12	14	20	54
	prodejce	0	2	3	10	15
Total		8	14	17	30	69

Příloha č. 26: Vztahy se spolupracovníky

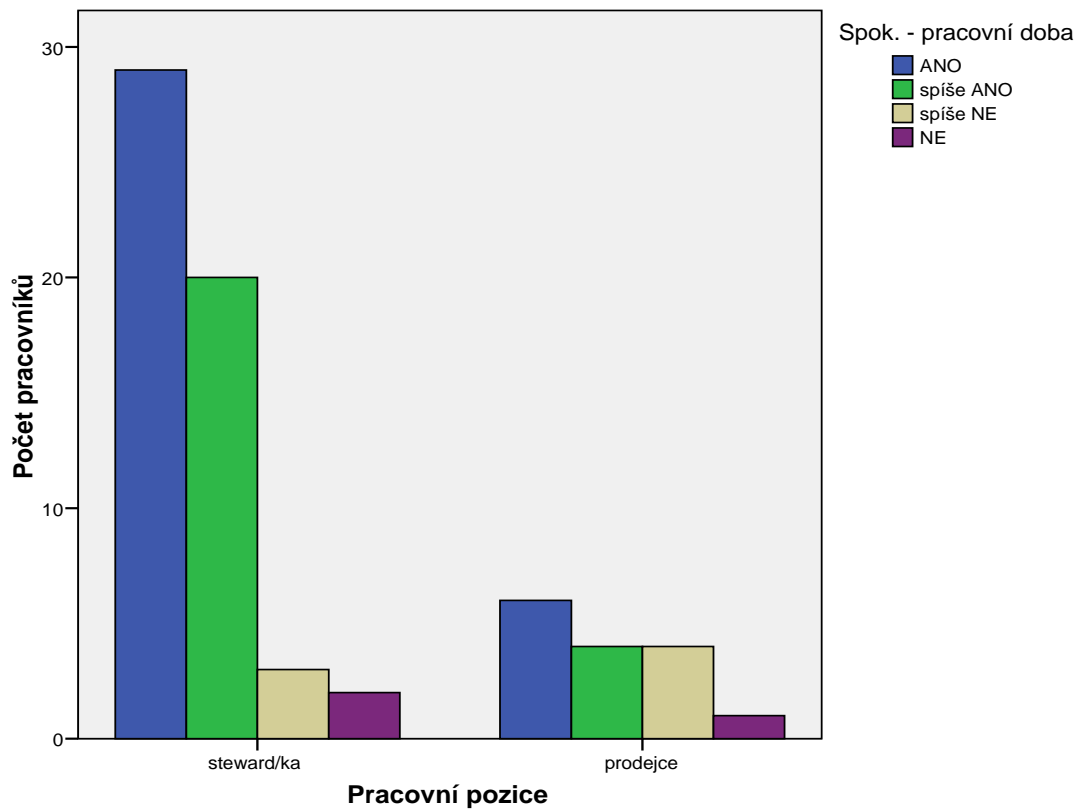


Pracovní pozice * Hodnocení kolegů Crosstabulation

Count

		Hodnocení kolegů			Total
		velmi přátelští	spíše přátelští	spíše nepřátelští	
Pracovní pozice	steward/ka	21	32	1	54
	prodejce	10	5	0	15
Total		31	37	1	69

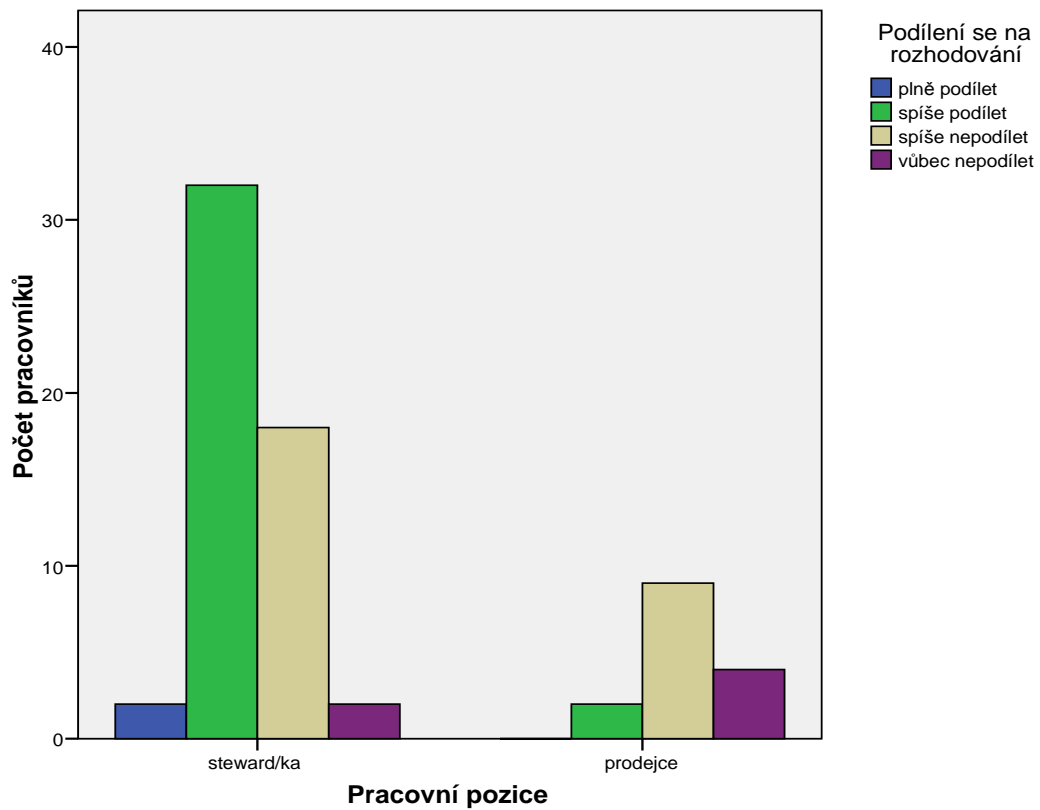
Příloha č. 27: Spokojenost zaměstnanců s pracovní dobou



Pracovní pozice * Spok. - pracovní doba Crosstabulation

		Spok. - pracovní doba				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	29	20	3	2	54
	prodejce	6	4	4	1	15
Total		35	24	7	3	69

Příloha č. 28: Podílení se na rozhodování týkajícího se práce zaměstnanců

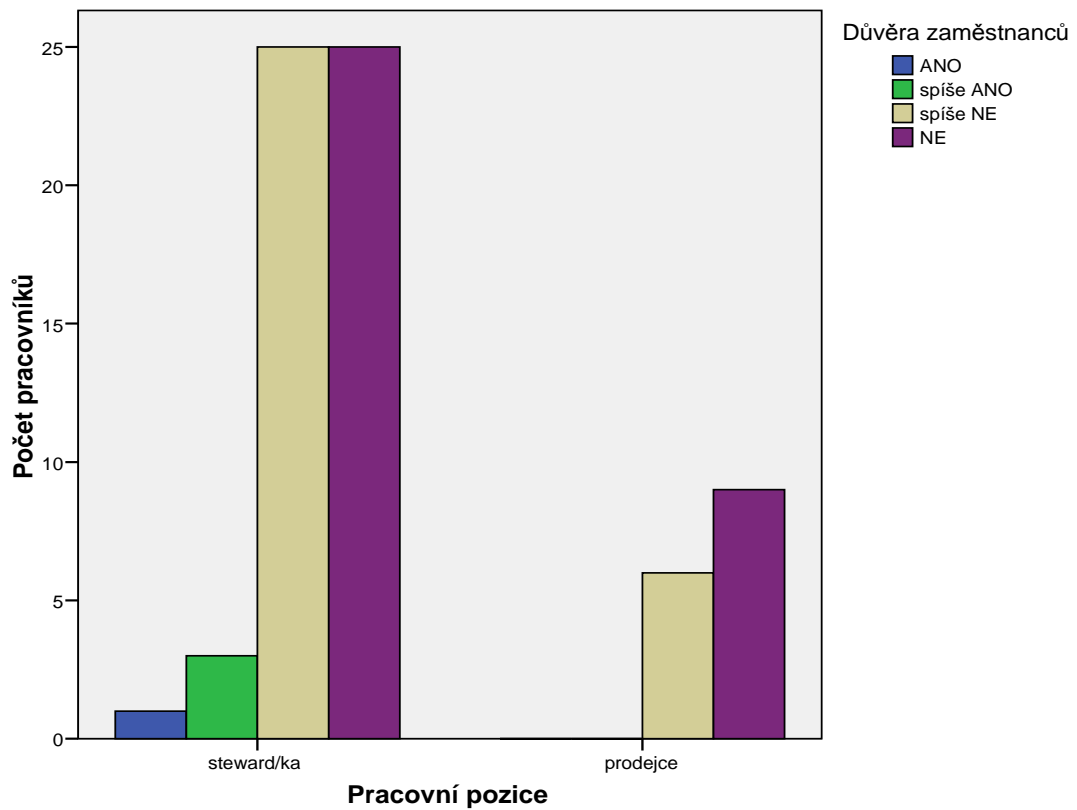


Pracovní pozice * Podílení se na rozhodování Crosstabulation

Count

		Podílení se na rozhodování				Total
		plně podílet	spíše podílet	spíše nepodílet	vůbec nepodílet	
Pracovní pozice	steward/ka	2	32	18	2	54
	prodejce	0	2	9	4	15
Total		2	34	27	6	69

Příloha č. 29: Důvěra zaměstnanců v nadřízené



Pracovní pozice * Důvěra zaměstnanců Crosstabulation

		Důvěra zaměstnanců				Total
		ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
Pracovní pozice	steward/ka	1	3	25	25	54
	prodejce	0	0	6	9	15
Total		1	3	31	34	69