

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Rozvoj a zkvalitnění funkčnosti interní struktury ve firmě JONAS SPEED s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Tereza SUCHOMELOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Rozvoj a zkvalitnění funkčnosti interní struktury ve firmě JONAS SPEED s.r.o. zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucí Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 24. března. 2018

.....

Tereza Suchomelová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy JONAS SPEED s.r.o., majiteli firmy panu Vladimíru Jonášovi a jeho zástupci Lukáši Dostálovi. Za trpělivost děkuji i celé mé rodině.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Tereza SUCHOMELOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	Rozvoj a zkvalitnění funkčnosti interní struktury ve firmě JONAS SPEED s.r.o.
Název (v angličtině)	The development and improvement of the internal structure efficiency in the company JONAS SPEED Ltd

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zefektivnit organizační strukturu firmy JONAS SPEED s.r.o., a tím zvýšit úroveň a možnou prosperitu firmy.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se sledovanou společností.
3. Vytvořit PESTLE a SWOT analýzy a provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.
4. Vyhodnotit získané informace.
5. Na základě analýzy navrhnout řešení vedoucí ke zvýšení efektivity společnosti.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, PESTLE analýza, SWOT analýza, syntéza, komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
2. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
4. VEBER, Jaromír, et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-029-5.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2018



Tereza SUCHOMELOVÁ
student

Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
garant studijního oboru

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá firmou JONAS SPEED s.r.o. Sleduje její strukturu a systém fungování. Dále se zaměřuje na její celkovou organizaci, její zvýšení kvality řízení a strategii. Využívá dotazníkového šetření pro zjištění souvislostí mezi pracovními místy, zaměstnanci a firmou. Na základě použití SWOT a PESTLE analýzy specifikuje momentální situaci firmy. Vyhodnocuje současnou strategii a na základě navržených dat navrhuje řešení a doporučení, která mají přispět ke zvýšení efektivity a rozvoje společnosti.

Klíčová slova: firma, personalistika, organizování, analýza, strategie

ABSTRACT

My bachelor thesis deals with the Jonas Speed Ltd. Company. Analysing its structure and operations. Focusing how it works as a subject and possible improvements in management and strategy. The thesis also explains the important HR issues, how to communicate with employees, how to recruit new ones and motivate the current ones for further education. Another important factor for company's success is the technology. Surveys will show us how do employees see the company. By using SWOT and PESTLE analysis, we can analyse current situations of the company. The best strategy for the company is determined by the obtained data. This should lead to higher efficiency and company development.

Key words: company, human resources, organizing, analysis, strategy

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	PODNIK (ORGANIZACE)	11
3.1.1	Organizační struktura	11
3.1.2	Rozvoj organizace	12
3.1.3	Okolí organizace.....	12
3.1.4	Řízení organizace	12
3.1.5	Styly řízení.....	13
3.1.6	Životní cyklus organizace.....	13
3.1.7	Strategické řízení	15
3.1.8	Podnikatelský plán.....	18
3.2	ODBĚRATELÉ, DODAVATELÉ A OBCHODNÍ PARTNEŘI	18
3.2.1	Komunikace mezi obchodními partnery	19
3.3	PERSONALISTIKA	20
3.3.1	Získávání zaměstnanců.....	20
3.3.2	Vzdělávání zaměstnanců	22
3.3.3	Komunikace.....	22
3.3.4	Motivace	23
3.3.5	BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)	24
3.4	TECHNOLOGIE.....	25
3.4.1	Rozdělení technologie	25
3.5	METODY	25
3.5.1	SWOT analýza.....	25
3.5.2	PESTLE analýza.....	26
3.5.3	Dotazníkové šetření	27
3.5.4	Další metody.....	28
3.6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	28
4	PRAKTICKÁ ČÁST	29
4.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	29
4.2	SWOT ANALÝZA	30
4.2.1	Silné stránky firmy JONAS SPEED.....	30
4.2.2	Slabé stránky firmy JONAS SPEED	31
4.2.3	Příležitosti.....	32
4.2.4	Hrozby	32

4.3	PESTLE ANALÝZA	33
4.3.1	Politické prostředí.....	33
4.3.2	Ekonomické prostředí.....	34
4.3.3	Sociální prostředí.....	35
4.3.4	Technologické prostředí	35
4.3.5	Legislativní	36
4.3.6	Etické.....	36
4.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	36
4.4.1	Vyhodnocení dotazníku.....	37
4.5	NÁVRHY NA ZMĚNY	48
4.5.1	Změny a opatření v přepravách	48
4.5.2	Zlepšení finančního zdraví firmy	49
4.5.3	Změny v oblasti personální	49
5	ZÁVĚR	52
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
	INTERNETOVÉ ZDROJE	55
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	57
8	PŘÍLOHY	58

1 ÚVOD

Struktura společnosti formálně vymezuje síť vztahů a komunikačních kanálů, která propojuje činnosti celé organizace. Zahrnuje tok informací uvnitř organizace, efektivní koordinaci a harmonizaci činností. Rozlišujeme vnitřní a vnější strukturu. Vnitřní strukturu je schopen podnik ovlivnit. Sestává z kvality poskytovaných služeb, inovací technologie, kvalifikace zaměstnanců, jména firmy, vstřícného chování k zákazníkům. Do vnější struktury patří nová konkurence, inflace, nové předpisy nebo zákony, měnící se potřeby zákazníků.

Organizování pak představuje činnost, která nám pomáhá uspořádat dané prvky a vztahy mezi nimi. Podnik musí být organizován tak, aby dosáhl svých vytýčených cílů, a zároveň musí neustále sledovat a analyzovat měnící se podmínky na trhu. Každý podnik musí sledovat své okolí, kterým jsou chápány výstupy, trendy, události, které se odehrávají mimo podnik. Tudíž musí neustále zlepšovat kvalitu svých produktů, výkonnost, rychlost, efektivnost a různorodost práce. Efektivita podniku je ovlivněna způsobem organizování a chováním skupin či jednotlivců v organizaci.

Technologii lze rozdělit na dvě základní části materiální a sociální. Do materiální technologie zahrnujeme stroje, zařízení, které můžeme vnímat svými smysly. V sociální technologii jde o vztahy lidí jejich motivace, odměňování a celém řízení. Inovace materiální technologie nám může pomoci k výrazně kvalitnější produkci, snížení nákladů produkce nebo zkrácení doby výroby.

Jedním z důležitých klíčových faktorů pro fungování podniku jsou lidé. Schopnost získat kvalitní lidské zdroje, které musíme umět využít k dosažení vytýčených cílů, patří k nejdůležitějším konkurenčním výhodám. Správný výběr zaměstnanců, dosazení na pracovní místa, rozvoj, jejich kvalifikace a další. Řízení lidských zdrojů můžeme tedy chápat jako systém vztahů v organizaci.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem bakalářské práce bude vytvoření podkladů pro rozvoj a zefektivnění organizační struktury firmy JONAS SPEED s.r.o., ve které pracuji, a tím zvýšení úrovně a prosperity firmy. Bakalářská práce se zabývá návrhy na změny, které by pomohly ke zlepšení ekonomické situace firmy a ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Dále se práce bude věnovat oblasti personální a zamýšlet se nad změnami, které by vedly ke zkvalitnění podmínek pro zaměstnance, a tudíž by došlo ke zlepšení situace celé firmy. Jelikož základem každé firmy jsou lidé, kteří v ní pracují, a tudíž ji vytváří. Vytyčeného cíle bude možné dosáhnout určením několika dílčích cílů, které by mě měly k hlavnímu cíli dovést.

Jedním z dílčích cílů práce je dosažení motivace zaměstnanců firmy, jelikož v současné době nejsou zaměstnanci ničím motivováni, což vede ke špatným vztahům na pracovišti. Dalším cílem je zlepšení komunikace jak mezi zaměstnanci, tak i mezi nadřízenými a podřízenými. Významný vliv na vztahy na pracovišti, resp. jejich utváření, může mít i vzdělávání zaměstnanců, jehož systematizace povede ke zlepšení jejich dovedností a ke kvalitě odváděné práce. Dalším dílčím cílem je rozsáhlá inovace technologií používaných ve firmě díky, kterým by mohlo být poskytování služeb na vyšší úrovni. Inovace technologií by se měla týkat hlavně obnovy vozového parku. Splnění předchozího dílčího cíle by mělo také pomoci firmě k lepšímu postavení na trhu. Realizace všech uvedených cílů povede k celkovému zlepšení finanční situace firmy, což bude posledním stanoveným cílem.

Jedna z metod, která bude v práci použita je SWOT analýza, kde budou stanoveny silné a slabé stránky firmy, dále bude definovat příležitosti a hrozby, se kterými by se firma mohla v budoucnosti potkat. SWOT analýza vychází z poznatků získaných PESTLE analýzou. V práci bude použito i dotazníkové šetření. Zpracovaný dotazník dostanou zaměstnanci firmy k vyplnění, aby bylo zjištěno, jak zaměstnanci firmu vnímají, jak se v ní cítí a co by chtěli zlepšit.

3 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části se čtenář seznámí s pojmy, které se pojí s celkovým vedením firmy. Jak postupovat při tvorbě strategického plánu, celkovým řízením a jak dosáhnout rozvoje firmy. Seznámíme se, s jakými hrozbami se může firma setkat, a jsou zde vysvětleny pojmy z oblasti technologie. Definujeme vztahy mezi dodavateli a odběrateli a základní prvky správného jednání. Budeme se také zabývat i personalistikou a důležitým pojmem motivace zaměstnanců.

3.1 Podnik (organizace)

Podnik představuje soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. Podnik je dále definován jako věc hromadná. Věc hromadnou tvoří soubor jednotlivých věcí, které jsou určitou vnitřní vazbou propojeny tak, že tvoří hospodářský celek (Mrkvička, 2013, s. 9).

Složky podnikání (Mrkvička, 2013, s. 9)

- hmotné (stroje, budovy)
- nehmotné (obchodní značka, patenty)
- osobní (zkušenosti zaměstnanců)

3.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Struktura nám napomáhá k realizaci strategie. Stanovuje nám jasná pravidla, pravomoci a odpovědnost. Struktura by měla být adaptabilní pro případné změny, důležitý je zde i přenos informací a efektivní koordinace. (Fotr, Vacík, Špaček a Souček, 2017, s. 218)

Typy organizačních struktur

1. funkcionální struktura – zaměstnanci se v této struktuře sjednocují dle podobnosti úkolu a znalosti
2. divizionální struktura – dělí se podle toho na co je služba nebo výroba zaměřena, dále dle geografické polohy a typu zákazníka
3. maticová organizační struktura – spojuje strukturu funkcionální a divizionální to znamená, že každý pracovník má dva vedoucí odborného vedoucího a vedoucího týmu (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 116-117)

3.1.2 Rozvoj organizace

Rozvoj organizace je proces, kde jsou použité nové principy a praktiky tak, aby vedly ke kvalitnějšímu a efektivnějšímu fungování organizace i jednotlivců. (Dědina a Odcházal, 2007, s.210)

3.1.3 Okolí organizace

Pojem okolí organizace lze vymezit vše, co se nachází za hranicemi organizace a čím může být organizace ovlivňována.

Okolí organizace (Mrkvička, 2013, s. 11-12):

- geografické – podle toho, kde se firma nachází, bude ovlivněna její výroba nebo nabízené služby
- politické – záleží na politické situaci, zákonech a nařízeních
- ekonomické – organizace je ovlivňována hospodářskou situací země
- sociální – je dáno strukturou obyvatelstva, tradicemi a sociálními zájmy
- právní – toto okolí vytváří právní normy, které najdeme v obchodním zákoníku
- technologické – nové technologie umožňují dosahovat lepších výsledků například ve výrobě
- ekologické – organizace musí dodržovat určité chování, které se vztahuje k životnímu prostředí
- kulturně historické – je dáno vzdělaností obyvatelstva a kulturní úrovní
- etické – organizace by se měla chovat podle toho co se obecně považuje za správné př. poskytování pravdivých informací

3.1.4 Řízení organizace

Management organizace zahrnuje zejména nastavení celého systému řízení, hodnot a pravidel organizace, nastavení organizační struktury, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti (Řízení organizace 2016).

3.1.5 Styly řízení

Styl řízení můžeme definovat jako způsob řízení lidí. Jaké úkoly zadáváme, jakým postupem hodnotíme a motivujeme. Rozlišujeme tři styly řízení autoritativní, demokratický a liberální. (Pilařová, 2016, s.88)

Autoritativní styl řízení – kompetence jsou pouze u vedoucího, který zadává a rozděluje úkoly podřízeným, to znamená, že komunikace probíhá pouze shora dolů, od nadřízeného k podřízeným. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 151)

Demokratický styl řízení – hlavní odpovědnost je na vedoucím pracovníkovi, který však část svých pravomocí přenáší na své podřízené, komunikace je tudíž dvousměrná komunikují nadřízení s podřízenými a naopak. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 151)

Liberální styl řízení – vedoucí deleguje své pravomoci na jednotlivé skupiny, které si již mezi sebou sami rozdělují úkoly, to znamená, že komunikace je horizontální (mezi členy skupiny) (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 151)

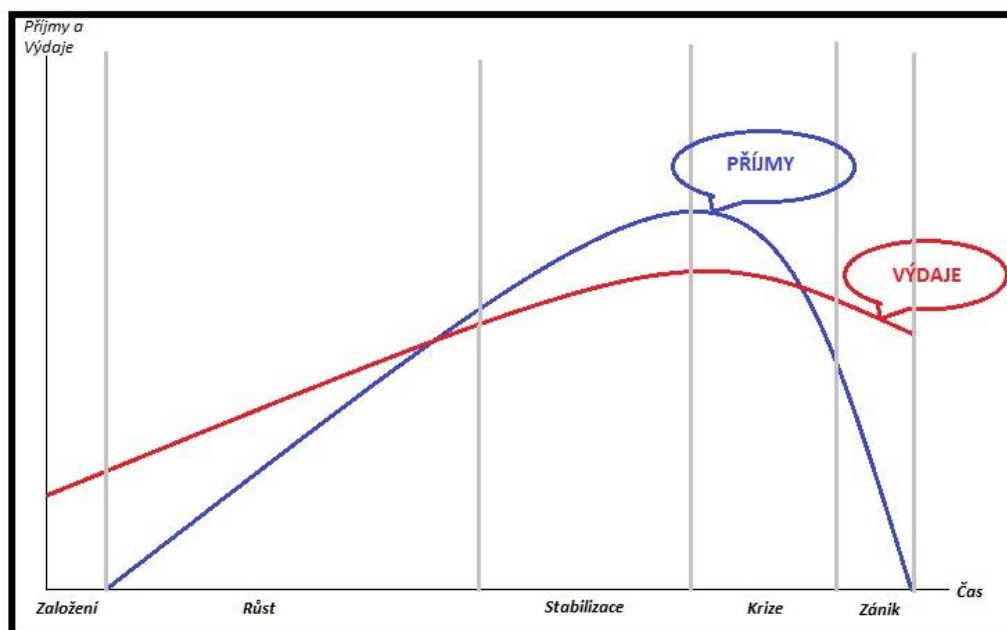
3.1.6 Životní cyklus organizace

Životní cyklus organizace představuje fáze, kterými organizace prochází za dobu její existence, to znamená od jejího vzniku až po zánik. Nejpoužívanější model životního cyklu organizace je model podle Millera a Friesena (Dědina a Odcházal, 2007, s. 288).

Cyklus má pět fází (Životní cyklus organizace, 2016)

- Založení
- Růst
- Stabilizace
- Krize (Sanace)
- Zánik

Obrázek 1 Životní cyklus organizace



Zdroj: Životní cyklus organizace, 2016

Založení

Před založením organizace by mělo být nejprve zodpovězeno na několik základních otázek (Životní cyklus podniku, 2012)

- Co budeme vyrábět, nebo jaké služby poskytovat
- Pro koho budou výrobky, nebo služby určeny
- Jaká bude strategie
- Jaká bude forma distribuce

V této fázi vznikají plány a projekty, jak bude organizace vypadat, fungovat a jaký bude její základní kapitál. Dochází k sepisování zakladatelských smluv, zápisu do obchodního rejstříku.

Růst

V této fázi dochází k rozrůstání organizace, navyšuje se administrativa, počet zaměstnanců a vedoucích pracovníků, zkvalitňují se používané technologie. Organizace se již více zaměřuje na průzkum trhu a sběr informací. Rozšiřuje se výroba, nebo poskytované služby. Dochází ke změně organizační struktury. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 290)

Stabilizace

V této fázi by měla organizace nejvíce prosperovat. Organizace se již pohybuje ve stabilním prostředí, přesto musí být schopna reagovat na změny okolí. Probíhají různé průzkumy a analýzy, které mají za úkol organizace udržet co nejdéle stabilizovanou a snaží se předejít krizím. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 290)

Krise (Sanace)

Krise je většinou zapříčiněna vlivem okolí, ve kterém se organizace pohybuje. Organizace špatně reaguje na změny (například zdražení materiálu, nárůst mezd zaměstnanců) a těžko se s nimi vyrovnává. To vede ke snížení tržeb, zisků a jiným finančním problémům, kvůli kterým již organizace není schopna fungovat tak jako ve fázi stabilizace. Nejčastěji je krize spojována s předlužením organizace. Organizace by si měla v této fázi problémy uvědomit a rychle a efektivně na ně zareagovat. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 290-291)

Fáze sanace

Provedeme aktuální analýzu situace podniku, kdy zjistíme celkové informace o podniku. Můžeme provést i analýzu výroby, finanční analýzu, která zahrnuje rentabilitu. V další fázi určíme cíle, které chceme dosáhnout a plán, jakým nejlepším způsobem dosáhneme určeného cíle. Kvantifikujeme veškeré náklady, které určený plán zahrnuje, a nakonec vše realizujeme. (Životní cyklus podniku, 2012)

Zánik podniku

Organizace zanikne dnem, kdy je vymazána z obchodního rejstříku. Výmazu předchází zrušení organizace. Zrušení je buď uskutečněno s likvidací, nebo bez likvidace. (Zrušení, likvidace, zánik společnosti, 2010)

3.1.7 Strategické řízení

Strategické řízení je řízení zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Ve firmě zajišťuje, že se věci nedějí náhodně ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na management organizace (tzv. governance) a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace (Strategické řízení, 2017).

Je zde otázka, jestli pro řízení malých a středních podniků lze využít strategické řízení jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti? Výsledky ukazují, že malé a střední podniky s jasně definovanou strategií vykazují lepší výsledky v oblasti finančního zdraví (IN99 a ROA) než společnosti bez definované strategie (Švárová a Vrchota, 2013, s. 320).

Následující Obrázek 1 nám zobrazuje strategický cyklus podniku. Kdy každý podnik musí mít své poslání neboli misi. Tedy smysl existence podniku. Poslání podniku by mělo být formulováno srozumitelně a jednoduše. Pojem vize nám dále vyjadřuje představu budoucího stavu týkající se konkrétního elementu podniku. Strategickou analýzou vyhodnocujeme současný stav podniku vzhledem k vnitřnímu a vnějšímu okolí podniku. Určujeme kritické faktory, které mohou podnik ohrozit a musí být odstraněny a klíčové faktory úspěchu, které zajistí dlouhodobou prosperitu podniku. Těmito faktory jsou například odlišení organizace, jedinečnost, užitečnost, umístění organizace. Na základě získaných informací z analýzy můžeme formulovat realizovatelnou strategii vymezením strategického období. Formulování strategie by měla respektovat vizi a misi podniku. Realizační etapa organizace, kdy dochází k naplnění strategií. Tuto etapu může ohrozit nedostatečná příprava manažerů a pracovníků (nesprávné pochopení). Konečná fáze strategického cyklu nám říká, zda vývoj odpovídá stanoveným předpokladům. (Veber, 2006, s. 548-566)

Obrázek 2 Strategický cyklus



Zdroj: Strategický cyklus, 2017

Strategie firmy

Vychází z vize a mise podniku. Vizi lze chápat jako vyjádření budoucnosti, které firma chce svým plánem docílit. Mise podniku je smysl a účel za jakým byl podnik založen. (Strategie, 2017)

Podle Portera je podstatou každé strategie konkurenční výhoda. Rozdělujeme ji na základní části, kterými jsou nízké náklady, diferenciací a soustředění pozornosti. Díky, kterým může mít podnik oproti konkurenci výhodu. (Veber, 2006, s. 601-602)

Každá strategie může obsahovat rizika, která jsou spojena hlavně s různými změnami v okolí organizace, změnami zdrojů a inovacemi. Rozlišujeme pojem riziko a nejistota. Riziko se váže s určitou aktivitou nebo projektem, která nese nejisté výsledky. Neúspěch některých aktivit podniku může vést k hospodářské ztrátě nebo ohrožení podniku. Nejistotu můžeme vysvětlit jako neschopnost odhadu budoucího vývoje faktorů například prodejních cen, zvýšení cen materiálu a další. (Fotr a Souček, 2011, s.145) Částečně se dá předcházet rizikům uzavřením vhodného pojištění nebo přenosem odpovědnosti na jiné subjekty. (Rizika, 2017)

Členění rizik například (Veber, 2006, s. 601-602)

- Provozní rizika
- Ekonomická rizika
- Politická rizika
- Legislativní rizika
- Obchodní rizika

Do provozních rizik můžeme zahrnout růst nákladů na údržbu, opravy a změny spotřebované energie nebo materiálu. Ekonomické riziko může tvořit zvýšení ceny surovin, materiálu, energií a dalších nákladových položek. Změny v politickém systému představují pro podnik také značné riziko. Legislativní riziko zahrnuje změny v daňových zákonech, změny rozpočtové a investiční politiky a ochrana duševního vlastnictví například autorská práva nebo patent. Dále může být riziko v oblasti zajištění likvidity podniku, změny úrokových sazeb a měnových kurzů. (Veber, 2006, s. 601-602)

3.1.8 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 11).

Plánování podniku je nezbytná činnost každého podnikatele. Strategický plán dělíme na analýzu situace, návrh zbraní, stanovení cílů a vytvoření taktik. Analýzu situace můžeme definovat také pěti W: Who? (Kdo) - Lidé, What? (Co) - Věci, When? (Kdy) - Čas, Where? (Kde) - Místo, Why? (Proč) - Cíl. Návrh zbraní můžeme definovat jako zdroje, které budeme potřebovat. Stanovením konkrétního cíle vytýčíme, čeho chceme dosáhnout v oblasti zisku a prodeje. Poslední částí je taktika, jakou zvolíme, abychom dosáhli stanovených cílů (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 16-17).

Struktura podnikatelského plánu

Pro každý podnik je struktura plánu individuální, ale musí obsahovat prvky, které jsou pevně dané. Měl by být jednoduchý, přesný, reálný a pravdivý. Obecný plán by měl obsahovat tyto části (Koráb, Peterka a Režňáková, 2008, s. 95-96)

1. Co vlastně plánujeme a proč
2. Vymezení si vlastního podnikání neboli v čem podnikáme
3. Zhodnocení současného stavu
4. Zhodnocení externích zdrojů – jaká je konkurence a pozice firmy na trhu
5. Definice strategického cíle – jaký je záměr podniku
6. Navržení strategie pro dosažení daného cíle
7. Rizika – které mohou nastat
8. Projekce finančních toků
9. Finalizace plánu
10. Praktické využívání plánu

3.2 Odběratelé, dodavatelé a obchodní partneři

Dodavatelé (prodejci)

Dodávají zboží, nebo služby odběratelům za určitý finanční obnos. Snaží se o co nejvyšší ceny

dodávek, krátkou záruční lhůtu a platbu za služby či produkty co nejdříve. (Kotrba a Foret, 2011, s. 60)

Odběratelé (zákazníci)

Odebírají zboží, nebo služby od dodavatelů za určitý finanční obnos. Chtějí co nejnižší cenu, vysokou kvalitu produktu nebo služeb a dodání v nejkratším časovém úseku. Může se jednat o buď firmy, které zboží, nebo služby distribuují dalším odběratelům, nebo o spotřebitele (fyzickou osobu), která již zboží, nebo služby rovnou spotřebovává. (Kotrba a Foret, 2011, s. 61)

Obchodní partneři

Nejčastěji jsou partneři mezi odběrateli a dodavateli. Jedná se o oboustranně výhodné vztahy například mezi firmami, které spolu navzájem spolupracují, a spojuje je společný zájem například obor, ve kterém podnikají (Kotrba a Foret, 2011 s. 60-61).

3.2.1 Komunikace mezi obchodními partnery

Komunikace je velmi důležitým úkolem pro všechny obchodní partnery. Způsob, jakým partneři komunikují, ukazuje, na jaké úrovni se nachází a jestli je schopna fungovat a spolupracovat s jinými firmami.

Komunikace nejčastěji probíhá pomocí osobního styku, e-mailů, telefonů, nebo různé webové formuláře. Pokud ve firmě funguje komunikace stává se pro obchodní partnery důvěryhodnou a získají dojem, že firmě na nich záleží. (Správná komunikace s obchodními partnery, 2013)

Základem komunikace mezi obchodními partnery je naslouchání a porozumění požadavkům. Dále by měla komunikace probíhat rychle a stručně, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání času. V neposlední řadě by měli být sdělovány pouze pravdivé informace a neměl by být partner uváděn v omyl ani, pokud by za tím byl dobrý úmysl (to znamená, že byl neměl slibovat něco, co nemůže splnit). (Správná komunikace s obchodními partnery, 2013)

Správná komunikace má určitý vliv na úspěšnost organizace. Mnoho firem zaniklo z důvodu špatné komunikace. Nebyli schopni získat včas potřebné informace od zákazníků nebo zprávy o změnách na trhu. Organizace, které zvládnout v krátkém časovém úseku pracovat s velkým

množstvím informací a operativně je vyhodnotit jsou většinou na trhu úspěšnější. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 465)

3.3 Personalistika

Pojmem personalistika představuje procesy v organizaci, které se zabývají řízením a rozvojem lidských zdrojů.

Řízení lidí (managing people) - *součást celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidmi a cíli dané organizace. Jinými slovy, řízení lidí lze charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.* (Veber, 2009, s. 157)

Lidský kapitál je jeden z nejdůležitějších lidských zdrojů podniku. Jsou to vrozené či získané schopnosti, dovednosti, vědomosti, talent a znalosti lidí.

Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 34-35).

3.3.1 Získávání zaměstnanců

Člení se do několika fází (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 363)

Tabulka 1 Fáze získávání zaměstnanců

FÁZE	POPIS FÁZÍ
Rozhodnutí	Je následkem chybějící pracovní síly v organizaci (nízký počet pracovníků), nebo chybějících znalostí a dovedností současných pracovníků.
Pracovní specifikace	Určí se požadavky a nároky na požadovanou funkci.
Plán nábory	Stanoví se finanční plán, počet hledaných pracovníků, zdroje (interní nebo externí), počet náborářů, komunikační kanály.

Šíření informací	Informace jsou šířeny přes pracovníky organizace a různé sdělovací prostředky.
Shromáždění nabídek	Vyloučí se uchazeči, kteří neodpovídají požadavkům.
Pozvání	Vhodní kandidáti jsou pozváni k pohovoru.
Kontakt s potenciálními uchazeči	Rozhovor mezi uchazečem o zaměstnání a náborovým pracovníkem.
Výběr vhodných uchazečů	Dochází k němu, pokud je vhodných kandidátů více, než je počet nabízených míst
Sestavení nabídky	Sestaví se nabídka pro vybrané kandidáty.
Rozhodnutí uchazeče	Rozhodnutí uchazeče, zda nabídku o zaměstnání přijme, nebo ne.
Přijetí pracovníka	Uchazeč je přijat na pozici, o kterou usiloval.

Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 363

Pro shánění nových zaměstnanců volíme vhodné náborové kanály, například podle toho, kolik potřebujeme obsadit míst, nebo jak kvalifikované pracovníky hledáme. Náborovými kanály rozumíme způsob, jak a kde budeme potenciální uchazeče hledat. Náborové kanály jsou inzerce, úřad práce, vlastní zaměstnanci, školy, náborové agentury, nebo headhunting (lov hlav = firmy se snaží získat nadané pracovníky odlákáním z jejich dosavadní pozice a přetáhnout je na svoji stranu). (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 363-364)

Nového zaměstnance je nutné adaptovat do pracovních podmínek. Některé firmy spoléhají na to, že si nový zaměstnanec najde svoji cestu, jiní využívají například kvalitní popis pracovního místa, jakou má zodpovědnost a pravomoc dále manuál, který obsahuje základní informace o firmě, využití rad zkušenějších kolegů, kteří znají jeho náplň práce. Člověk, který pomůže novému zaměstnanci začlenit se do sociálního prostředí firmy. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 210)

3.3.2 Vzdělávání zaměstnanců

Jedním z nejdůležitějších úkolů organizace je vzdělávání svých zaměstnanců. Jelikož dochází neustále ke změnám v oblasti technologie, ekonomiky a celkově ke změnám v prostředí, ve kterém se pohybuje, je neustálé vzdělávání nezbytné. Pracovníci se musí neustále vzdělávat, aby dokázali plnit požadavky, které se neustále zvyšují. Setkáváme se proto s termínem celoživotní vzdělávání. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 376)

Metody vzdělávání

Výklad – prezentace znalostí skupině účastníků, bez jejich zapojení s možností použití vizuálních pomůcek.

Diskuse – dochází ke konfrontaci mezi lektorem a účastníky vzdělávání.

Koučování – nadřizený rozvíjí znalosti účastníka pomocí zadávání různých úkolů a jejich následným hodnocením.

Aktivní učení – jedná se o skupinu metod: Skupinová cvičení, hraní rolí a případové studie.

Sebevzdělávání – dochází k rozvoji osobnosti za pomoci sama sebe (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 379-381).

3.3.3 Komunikace

Kvalita komunikace v organizaci nám ukazuje, na jaké úrovni se organizace nachází. Špatně zvolená komunikace mezi nadřízenými a podřízenými může vést až k existenčním problémům organizace. Problémy v komunikaci obecně způsobuje tzv. "šum", který brání ve správném přenosu informací od původce k příjemci. Pokud se "šum" objeví při komunikaci např. mezi vedoucími pracovníky, kteří sdělují úkoly řadovým pracovníkům, může dojít k nepřesnému předání informací tudíž k nesprávnému splnění požadovaných úkolů (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 465-466).

Proces komunikace:

Vznik myšlenky – kódování myšlenky – vysílání kódované zprávy – přenos přes komunikační kanál – příjem zprávy – dekódování zprávy – pochopení sdělených informací

Přenos informací:

Volba vhodného média

psaná komunikace, ústní komunikace, vizuální komunikace, elektronická komunikace

Volba komunikačního kanálu

Vertikální – Může být buď vzestupná, nebo sestupná. Sestupná forma zahrnuje komunikace od nadřízeného k podřízeným bez jakékoliv zpětné vazby, komunikace většinou probíhá pouze pomocí příkazů. Naopak forma vzestupná podporuje komunikaci podřízených pracovníků směrem k vedoucím.

Horizontální – **Komunikace** probíhá mezi skupinami, které jsou na stejné úrovni. Nejčastěji se využívá v organizační struktuře divizionální a maticové.

Diagonální – **Vyskytuje** se nejčastěji v organizacích s demokratickým vedením, kde mezi sebou komunikují pracovníci z různých oborů a různých pozic (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 467-471).

3.3.4 Motivace

Psychologický proces, který nás ovlivňuje k dosažení vytýčených cílů. Motivace je vnitřní stav člověka, jaké má přání, představy nebo zájmy, které vedou k uspokojení potřeb. Tyto potřeby znázorňuje hierarchický systém, který známe pod pojmem Maslowova pyramida lidských potřeb. Řešíme, jak dosáhnout trvale vysokého výkonu zaměstnance. *Dle Armstronga lze motivaci charakterizovat jako cílově orientované chování.* (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s.21)

Motivace se může skládat ze tří částí. První část – směr, který říká, co se člověk pokouší dělat. Další části, s jakou pílí a vytrvalostí se o to pokouší a jak dlouho. Pracovní motivace zahrnuje vnitřní motivaci, která je založena na smysluplnosti práce. Vnější motivace zahrnuje finanční odměnu. Dále motivace založená na snaze překonat problémy nebo výzvy. Motivace na základě osobní pověsti nebo společenské poslání práce. (Nenadál, Noskievičová, Petříková, Plura a Tošenovský, 2008, s.203)

Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Jak motivovat zaměstnance, 2012

3.3.5 BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci)

Cílem BOZP je předcházení či zamezení rizik ohrožující pracovníky při práci. Hovoříme tedy o stanovených pravidlech legislativou (Zákoník práce) a zaměstnavatelem, které by se měly při práci dodržovat.

BOZP řeší problematiku například v oblasti (Co je to BOZP, 2017):

- poskytování osobních ochranných prostředků
- hygienu práce
- bezpečnost technických zařízení (elektrických, plynových a další)
- organizace práce a pracovní postupy
- první pomoc poskytována na pracovišti
- školení pracovníků
- obecné požadavky na bezpečnost práce
- zdravotní prohlídky zaměstnanců, pracovní úrazy
- ergonomie – vědní obor, který se zabývá metodami a pravidly potřebných pro úpravu pracovních podmínek

3.4 Technologie

Technologie je souhrn všech prostředků, které firma využívá k výrobě výrobku nebo poskytnutí služby. Technologie má vliv na ekonomický růst, design práce, kvalitu pracovního života a další.

3.4.1 Rozdělení technologie

Technologii rozdělujeme na materiální a sociální. Materiální část technologie zahrnuje přístroje, nástroje a zařízení, které můžeme vnímat svými smysly.

Sociální technologie zahrnuje metody chování a vztahy lidí v určitých mezích struktur koordinace, motivace a odměňování.

Technologie, zvláště ve formě informačních technologií, mohou zvýšit produktivitu organizace mechanismy, které nazýváme nahrazovacími (Dědina a Odcházal, 2007, s. 28)

Nahrazovací mechanismy způsobují růst nezaměstnanosti, jelikož je lidská práce nahrazována stroji. Nezaměstnanost, ale trvale neroste, protože existuje kompenzační mechanismus, který zajišťuje, že i stroje na vyšší technologické úrovni vytvářejí nová pracovní místa, výrobky i služby.

Tento způsob se dělí na šest kompenzačních mechanismů (Dědina a Odcházal, 2007, s. 28-29):

- Nové produkty a služby
- Nižší náklady – snížení ceny
- Časová zpoždění zavedení nových technologií
- Riziko – použití nové technologie je vždy rizikem
- Očekávání nabídky – inovace, u které je jistota uplatnění na trhu
- Technická omezení

3.5 Metody

3.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším

prostředí), *Threats (hrozby z vnějšího prostředí)* (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, s. 214).

Silné stránky – Jedná se o přednosti, kterými organizace disponuje oproti svým konkurentům. Jedná se např. o lepší technologii, kvalitnější materiál, silné finanční zázemí.

Slabé stránky – Jsou to nedostatky, které se v organizaci vyskytují. Může se jednat o chyby ve vedení, nedostatek schopností, velké finanční zatížení, nebo málo potřebných zdrojů.

Příležitosti – Zahrnuje potenciálně pozitivní podmínky, které mohou v budoucnu příznivě ovlivnit chod organizace. Novou příležitostí může být například vývoj nové technologie, navázání kontaktu s novými zákazníky, nebo dodavateli, otevření nového trhu, na který může organizace expandovat.

Hrozby – Pod pojmem hrozby rozumíme potenciálně negativní podmínky, které mohou organizaci do budoucna nepříznivě ovlivnit. Hrozbami pro organizaci mohou být legislativní změny, ztráta zákazníků, navýšení nákladů, nová konkurence na trhu. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, s. 214)

3.5.2 PESTLE analýza

Název je složen ze začátečních písmen oblastí vnějšího prostředí.

POLITICKÉ – prostředí, které zahrnuje vládu, parlament a politický systém v daném státě, migrace obyvatelstva

EKONOMICKÉ – daňové zatížení subjektů, sociální podpory, směnný kurz, celosvětový trh

SOCIÁLNÍ – úmrtnost, úroveň vzdělanosti, růst populace

TECHNOLOGICKÉ – rozvoj a vývoj nových technologií, dostupnost dopravní infrastruktury jako jsou železnice, dálnice a letiště

LEGISLATIVNÍ – zákony, prostředí tuzemské i mezinárodní například nařízení EU

ETICKÉ – mravní a morální prostředí

Na vnější faktory nemá organizace prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je ani pořádně kontrolovat, spíše je pouze bere na vědomí a snaží se o nich vědět co nejdříve, aby na ně mohla svými aktivitami co nejrychleji a nejvhodněji reagovat. (Kotrba a Foret, 2011, s. 59-60)

3.5.3 Dotazníkové šetření

Dotazník může být chápán jako psaný rozhovor, kdy jsou pokládány písemné otázky, které vyžadují písemné odpovědi. Nejčastěji bývá dotazník anonymní, aby byla zajištěna větší upřímnost při odpovědích. Dotazníkové šetření se používá z důvodu šetření času, jelikož zabere méně času než klasický rozhovor.

Na začátku každého dotazníku si musíme položit otázku, co vyplněním dotazníku chceme zjistit a určit si tak cíl kterého má být dosaženo. Pokud je cíl dotazníku určen, musí být sestaveny otázky, které povedou ke zjištění potřebných informací. Dále musí být stanovena skupina lidí, které bude dotazníkové šetření předloženo. Dotazník by měl být sestaven maximálně na 10-15 minut, kdy je schopen respondent udržet pozornost. Příliš dlouhý dotazník nese riziko, že bude vyplněn respondentem bezmyšlenkovitě. Hlavní pravidla při sestavování dotazníku, nedávejme zbytečné otázky, ptejme se na to, co skutečně potřebujeme znát. Pokud je formulován nepřesně, získaná data mohou být zkreslená, používání odborných výrazů u obecné populace může vést k nepochopení. Otázky by měly být jasné a stručné, sestavujeme je tak, aby byl respondent schopen na otázky odpovědět. (Tahal, 2017, s.55-57)

Typy dotazníků:

Standardizovaný – V tomto typu dotazníku jsou přesně dány otázky a taktéž jsou i navrženy odpovědi, které mají být použity (například ano / ne / možná / nevím). Výhodou tohoto dotazníku je jeho snadné vyhodnocení.

Otevřené otázky – Otázky jsou postavené tak, že se od dotazujících očekává sdělení jejich názoru na danou otázku vlastními slovy. Výhodou jsou podrobnější data, která vyplněním tohoto typu dotazníku získáme.

Polostrukturovaný – Tento typ dotazníku je kombinací obou předchozích. Nachází se v něm jak otázky s pevně danými odpověďmi, tak otázky, na které může být odpověděno volně.

3.5.4 Další metody

Deskripce – popis

Komparace – srovnávání, porovnávání

Syntéza – spojení, kombinace, sjednocení

Pozorování – smyslové vnímání okolí, za účelem odhalení předem stanovených otázek

3.6 Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsou shromážděné potřebné informace k rozvoji a prosperitě firmy, které uplatním v praktické části práce. Vysvětluji základní pojmy v oblasti řízení firmy, které se skládají z několika částí. Zabývá se organizací jako celkem jejím fungováním, vlivy vnějšího a vnitřního charakteru, které na organizaci mohou působit. Dále vztahy mezi ostatními subjekty, které mohou mít značný vliv na organizaci. Důležitými klíčovými body jsou také oblasti personalistiky a technologie. Seznamuje se zde i se základními metodami a jejich analýzou, které budou využity v praktické části.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V této části se seznámíme se sledovanou společností a budeme ji charakterizovat. Na základě PESTLE analýzy vyhodnotíme vnější prostředí firmy a zjistíme, který z faktorů firmu nejvíce ovlivňuje. Další použitou metodou bude SWOT analýza, kdy vyhodnotím ze získaných dat silné a slabé stránky firmy. Zaměstnancům firmy bude rozdána dotazník spokojenosti, ke zjištění názorů zaměstnanců na chod firmy. Vyhodnotím získané informace a navrhnou řešení ke zlepšení úrovně firmy.

4.1 Charakteristika podniku

Firma JONAS SPEED s.r.o. vznikla v roce 2012 a to přeměnou z fyzické osoby na právnickou osobu, přesněji společnost s ručením omezeným. Firma se nachází v Olomouckém kraji ve městě Uničov a zaměstnává 20 lidí. Hlavní činností této firmy jsou mezinárodní přepravy. Zpočátku se vozový park skládal pouze z dodávek, nyní disponuje rozsáhlým vozovým parkem s kamiony, sóly a dodávkami. Specializuje se zejména na mezinárodní přepravu pro Švýcarsko. Mimo tuto specializaci zajišťuje i dopravu po tuzemsku a Evropské unie.

Firma má i svoje firemní logo, kterým se vyznačuje. Logo obsahuje tři typické barvy, kterými jsou červená, černá a bílá. Všechna vozidla firmy jsou bílá a jsou označena firemním logem. Firmu můžeme vyhledat i na webových stránkách, kde jsou vypsány poskytované služby, kontakty a další cenné informace. Internetové stránky jsou uvedeny také na každém vozidle v zadní části.

Obrázek 4: Logo firmy



Zdroj: <https://www.ad-jonas.cz/>

Firma se snaží poskytnout co nejvyšší úroveň služby za příznivou cenu a krátký časový horizont. Taková je současná strategie, kterou se firma řídí.

Firma se od roku 2016 začala potýkat s velkými problémy z důvodu navýšení konkurence na trhu. Ve firmě je použita pouze základní funkcionální organizační struktura. Využívá autoritativního stylu řízení, kdy je komunikace mezi zaměstnanci vedena pouze od nadřízeného k podřízeným. Firma není schopna správně a rychle reagovat na změny okolí a setkává se s velkým množstvím rizik, každý den. Důležitý faktor na, který je kladen vysoký nárok je bezpečnost práce, jelikož se řidiči každý den vystavují určitému nebezpečí.

4.2 SWOT analýza

Na základě analýzy podniku, rozebereme silné a slabé stránky firmy, dále určíme příležitosti, kterých firma může využít a hrozby, kterých se máme vyvarovat.

4.2.1 Silné stránky firmy JONAS SPEED

Firma se nachází ve městě Uničov, kde využívá pronajaté prostory Technických služeb Uničov. K dispozici má prostorné kanceláře, tak i prostory pro skladování přepravovaného zboží a v neposlední řadě také rozsáhlým prostorem pro parkování celého vozového parku, který je střežen kamerovým systémem, tudíž je tento prostor dobře zabezpečen.

Další silná stránka firmy je nejnovější technika, kterou firma využívá. Disponuje s vozidly značky Mercedes-Benz a DAF, návěsy značky KRONE, veškerá tato technika je maximálně tři roky stará, tudíž je zaručena vysoká kvalita vozidel a tím se zvyšuje i jejich bezpečnost, která je důležitá především pro naše zaměstnance. Nová vozidla jsou ekologická vůči životnímu prostředí, a jsou také nákladově výhodná pro firmu. Firma využívá i vlastní čerpací stanici, kterou disponuje a která je taktéž umístěna v sídle firmy a přináší ji velkou úsporu jak po stránce finanční, tak i po stránce časové. Má také jistotu v kvalitě pohonných hmot, které odebírá od ověřených dodavatelů. Pohonné hmoty jsou následně čerpány do firemních vozidel, ale jsou určeny i k prodeji pro další dopravce, se kterými má firma smlouvu, to znamená, že čerpací stanice přináší firmě finanční zisk i od dalších odběratelů. V areálu kde firma sídlí má také vlastní servis, který zajišťuje opravy a poskytuje možnost stále údržby vozidel.

Za další výhodu firmy lze považovat dlouholetou praxi, při které firma získala spoustu dlouhodobých partnerů. Firma se specializuje na mezinárodní přepravu do Švýcarska jako jedna z mála v České republice, proto se dá říct, že ve svém nejbližším okolí nemá velkou konkurenci.

Využívá také kontakty spediční firmy SEDIMEX, která sídlí ve Švýcarsku a se kterou dlouhodobě spolupracuje. Je proto schopna umožnit tak rychlé vyřízení celních služeb a tím urychlit poskytovanou službu do Švýcarska.

Mezi další poskytované služby, které firma nabízí, patří jak přepravy po Evropské unii a tuzemsku tak i přepravy nebezpečných nákladů ADR, nadměrné náklady, náklady s požadovanou teplotou.

Dalšími silnými stránkami jsou poskytované výhody pro zaměstnance firmy jako například navýšení dovolené, firemní večírky, oděv, firemní telefon, zálohy, vycházení vstříc ohledně soukromých záležitostí.

4.2.2 Slabé stránky firmy JONAS SPEED

Firma se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných a zkušených pracovníků, kterých je v tomto oboru čím dál tím méně. Dochází, proto k častému obměňování pracovního kolektivu a je pouze několik málo zaměstnanců, kteří jsou ve firmě zaměstnáni dlouhodobě. Tento nedostatek kvalifikované pracovní síly dopadá na celkovou strukturu firmy. Firma z tohoto důvodu nedisponuje s žádnou organizační strukturou a nemá žádný řád a pravidla.

Častá změna zaměstnanců způsobuje také časové problémy, které vedou k nedostatečnému proškolení před jízdou a řidiči tudíž bývají málo seznámeni s pracovním postupem a úkoly, které mají plnit. Dochází pak ke zpoždění poskytovaných služby nebo k jejich úplnému zrušení. Řidiči mají také nízkou úroveň znalosti cizího jazyka, jež často vedou k problémům u mezinárodních přeprav. Mezi zaměstnanci a vedením je nedostatečná komunikace, které vede ke špatnému přenosu informací což opět způsobuje problémy s doručovanými zásilkami a přepravami samotnými.

Další nevýhodou firmy je její nestabilita finančního zdraví, která plyne již z výše uvedeného. Dalším problémem je, že z jakéhokoliv i malého zisku jsou ihned kupována nová vozidla to znamená, že firma nemá žádné finanční rezervy, se kterými by mohla v případě potřeby disponovat. Mezi hlavní zdroje financování firmy patří cizí zdroje ve formě leasingu a bankovních úvěrů jak, krátkodobých tak i dlouhodobých.

4.2.3 Příležitosti

Za příležitosti, které firma může využít můžeme považovat získání nových zákazníků, kteří mohou pomoci s pravidelným vytěžováním vozidel a tím k pravidelným přepravám, které vedou ke stabilnímu finančnímu zisku. Z tohoto stabilního příjmu plyne další příležitost a tou je rozšíření vozového parku a tím pádem i rozšíření poskytovaných služeb, kterou mohou opět přivést nové zákazníky.

Dále může firma využít svých zkušeností na základě, kterých si může vychovat vlastní pracovníky, dle svých vlastních představ, a hlavně potřeb firmy, na místo hledání již hotových a vyškolených řidičů, kterých je velmi málo. Toto by opět vedlo ke zkvalitnění poskytovaných služeb a tím i k navýšení finančního zisku.

4.2.4 Hrozby

Velkou hrozbou pro firmu je stále častější vyskytování nových konkurentů na trhu autodopravy, kteří se snaží nabízet levnější a kvalitnější služby. Další hrozbou je ztráta dobrého jména firmy na trhu přeprav, z důvodu jak rostoucí konkurence, tak i z důvodu málo kvalifikovaných pracovníků a tím pádem i méně kvalitně poskytnutých služeb. Dále se může firma potýkat s finanční krizí v případě změn ceny energií, nájmu, nebo také v důsledku neustále rostoucí minimální mzdy. Momentální nestabilní politická situace a migrační krize, jak v tuzemsku, tak v EU může vést k poklesu zájmu o přepravu z důvodu bezpečnosti to znamená, že může dojít k poklesu příjmu financí firmy. Největší hrozbou však v tomto oboru zůstává růst cenové hladiny u pohonných hmot, která může značně ovlivnit ceny přeprav, které pak povedou ke ztrátě zákazníků.

Tabulka 2: SWOT analýza

	SILNÉ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> • Poloha firmy • Zabezpečení vozového parku • Technika maximálně 3 roky stará • Vlastní čerpací stanice • Vlastní servis • Dlouholetá praxe • Kontakty ve spediční firmě • Rozsáhlost poskytovaných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek kvalifikovaných pracovníků • Špatná organizační struktura • Změny zaměstnanců • Nedostatečná komunikace • Nestabilita finančního zdraví • Žádné finanční rezervy • Využívání převážně cizích zdrojů k financování
	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY (Threats)
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> • Získání nových zaměstnanců • Dosáhnout stabilního zisku • Rozšíření vozové parku • Noví zákazníci • Kvalifikace svých zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Nová konkurence • Ztráta dobrého jména firmy • Finanční krize • Migrační krize • Nestabilní politická situace • Růst ceny pohonných hmot

Zdroj: vlastní práce autora

4.3 PESTLE analýza

PESTLE analýza nám ukáže vnější okolí firmy, které nemůžeme ovlivnit.

4.3.1 Politické prostředí

- Firma se řídí zákony, které byly vydány na území České republiky (například zákon o silničním provozu, zákon o provozu na pozemních komunikacích)

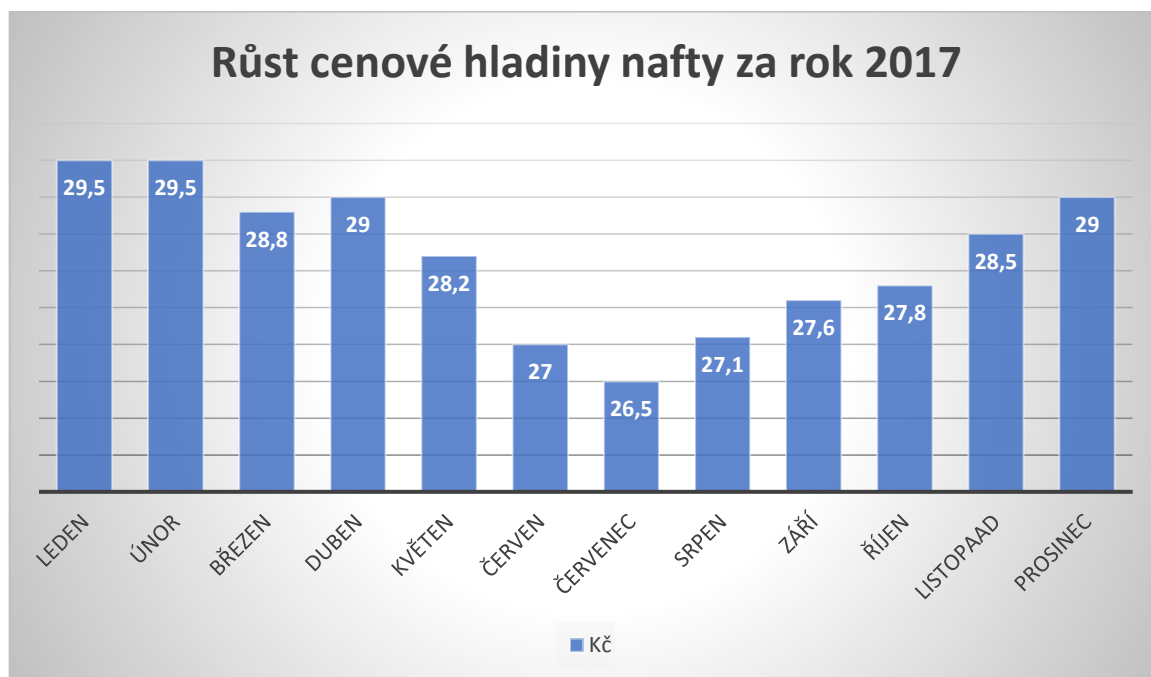
- Změny v politickém systému, které mohou firmu ohrozit (například zvýšení daně z příjmu právnických osob, zákon o DPH)
- Firma musí sledovat i situaci v Evropské Unii, kvůli volnému přístupu na trh
- Migrační krize = zavedení a zpřísnění celní kontroly na hranicích, firma byla nucena ukončit přepravy do Anglie, kde byly zpřísněné kontroly natolik, že hrozí sankce 1500 EUR za každého migranta, který by byl nalezen ve vozidle přepravní společnosti
- Změny politické situace ve světě
- Změnami mýtných sazeb, v České republice je pověřena firma KAPSCH, která zprostředkovává mýtné brány a celý mýtný systém (nejdražší ceny mýtného jsou ve Švýcarsku, které jsou počítány za každý ujetý kilometr, který je zpoplatněn částkou 27 Kč/km, v České republice se sazba mýtného pohybuje kolem 5 Kč/ km podle EURO třídy)

4.3.2 Ekonomické prostředí

- Změna kurzu měn (EUR, CHF)
- Navýšení úrokových sazeb u úvěrů (například při koupě nového vozidla na úvěr)
- Zvýšení cenové hladiny neboli inflace, zejména růst ceny ropy na světovém trhu.
- Změny v daňovém zatížení
- Růst minimálních mezd a mzdových tarifů
- Každoroční navyšování cestovních náhrad, jak na území České republiky, tak i v zahraničí
- Konkurenční ceny
- Minimalizace přetížení vozidla, za které jsou vysoké sankce

Graf znázorňuje interní ceny firmy Jonas Speed s.r.o., které odebírání od svých dodavatelů nafty. Navýšení ceny PHM zvyšuje náklad firmy, jelikož cena přepravy zůstává stejná. Nejnižší cena nafty dle grafu byla v létě roku 2017, kdy se pohybovala cena pohonných hmot kolem 27 Kč.

Graf 1 Růst cenové hladiny pohonných hmot ve firmě JONAS SPEED s.r.o.



Zdroj: Vlastní práce autora

4.3.3 Sociální prostředí

- Jazyková bariéra
- Nízká míra nezaměstnanosti = málo kvalifikovaných pracovníků na trhu práce v dopravě, řešení této situace je ve výchově vlastních nových pracovníků
- Každoroční školení řidičů BOZP, školení ADR se provádí jednou za pět let, profesní způsobilost řidiče se provádí každý rok
- Poskytování výhod pro zaměstnance = odměny, dovolená, firemní oblečení a telefon

4.3.4 Technologické prostředí

- Neustálý vývoj techniky (vozidel) = bezpečnější vozidla zejména nižší dopad na životní prostředí, nižší spotřeba paliva, vyšší komfort
- Euro normy neboli emisní třída auta, EURO 3 – EURO 6, čím vyšší euro třída tím nižší zatížení na životní prostředí (Některá německá města (například Mnichov, Stuttgart) vyžadují pouze EURO 5 a EURO 6, z důvodu snížení stavu starých vozidel

- Zkvalitnění a rozšiřování infrastruktury (zejména pozemních komunikací)
- Rozvoj komunikačních kanálů (telefon, email, Skype)
- Používání GPS navigací

4.3.5 Legislativní

- Změny v zákonech o silniční dopravě
- Technické prohlídky, které jsou prováděny u vozidel nad 3,5 tuny každý rok, u vozidel váhy pod 3,5 tuny každé čtyři roky u nového vozidla, dále pak každé dva roky
- Měření emisí vozidel
- Legislativně určená kvalifikace (řidičský průkaz skupiny B, C, E)
- Zdravotní způsobilost k řízení vozidel (provádí se jednou za rok)
- AETR – pracovní režim řidičů v dopravě, při používání vozidel nad 3,5 tuny (ve vozidle musí být tachograf, který stanovuje přestávky v řízení, týdenní pracovní dobu, denní dobu řízení a další)

4.3.6 Etické

- Slušné chování v zaměstnání
- Dodržování mravních zásad

4.4 Dotazníkové šetření

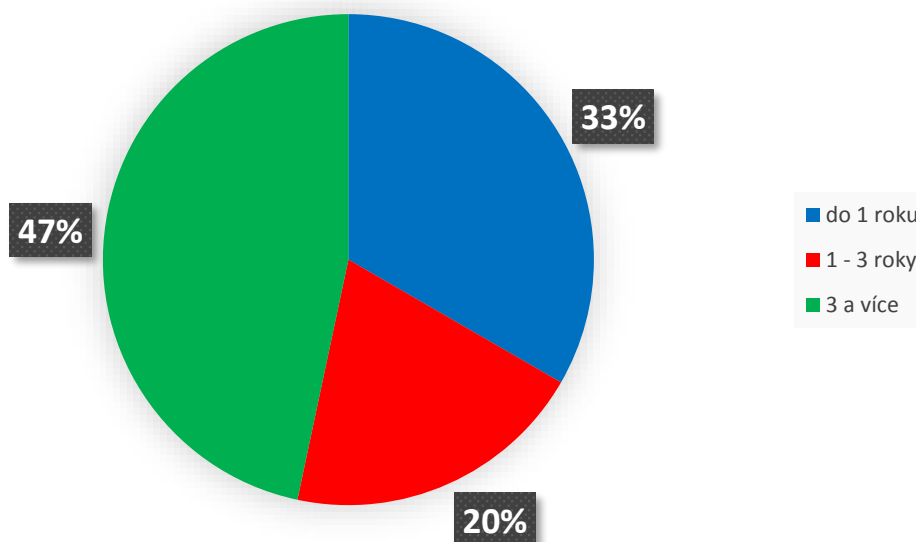
Dotazník byl vytvořen přímo pro firmu JONAS SPEED s.r.o., kdy otázky byly přizpůsobeny specifikům, kterými se firma vyznačuje. V dotazníkovém šetření byly použity jak otázky otevřené, tak uzavřené. Dotazníkové šetření bylo anonymní. Celkový čas k vyplnění dotazníku nepřesáhl patnácti minut. Otázky byly stručné a zřetelné. Dotazník vyplnilo patnáct řidičů.

4.4.1 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl rozdán ve firmě JONAS SPEED s.r.o. dne 18. 3.2018. Vyplňování dotazníku se zúčastnilo celkem patnáct řidičů, kdy dotazník obdrželi před svou cestou do zahraničí. Po týdenním návratu z cesty, každý řidič dotazník vložil do krabice, která byla přichystaná kvůli anonymnímu výzkumu. Dotazníků se vrátilo všech patnáct.

První otázkou sledujeme, jak dlouho jsou zaměstnanci na pozici řidiče ve firmě Jonas Speed zaměstnáni.

Graf 2 Délka zaměstnaneckého poměru

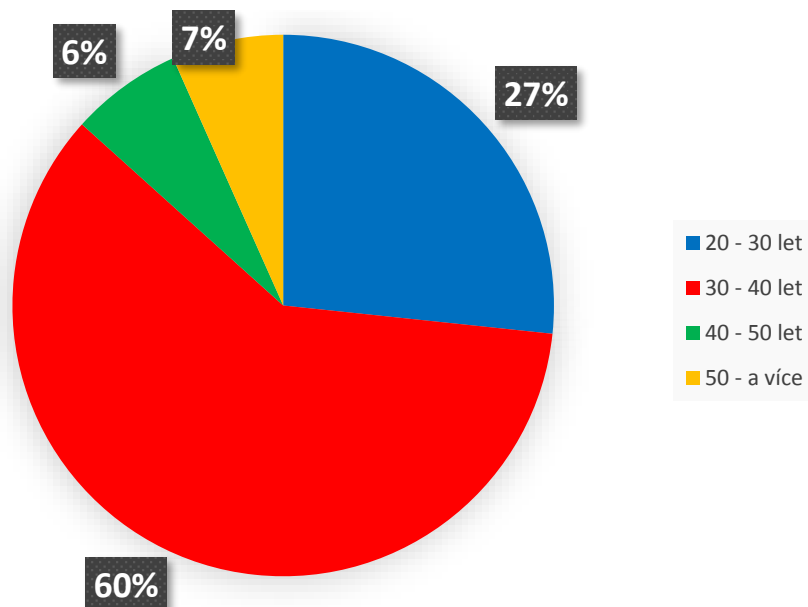


Zdroj: Vlastní výzkum

Bylo zjištěno, že téměř polovina zaměstnanců ve společnosti pracuje více než tři roky. Jedna pětina je zde zaměstnána více než rok, ale méně než tři roky. Přesně jedna třetina pak méně než jeden rok.

Druhou otázkou zjišťujeme věkové rozpětí ve firmě JONAS SPEED s.r.o. Jaká věková skupina řidičů se nejčastěji ve firmě pohybuje.

Graf 3 Věkové rozpětí ve firmě JONAS SPEED s.r.o.



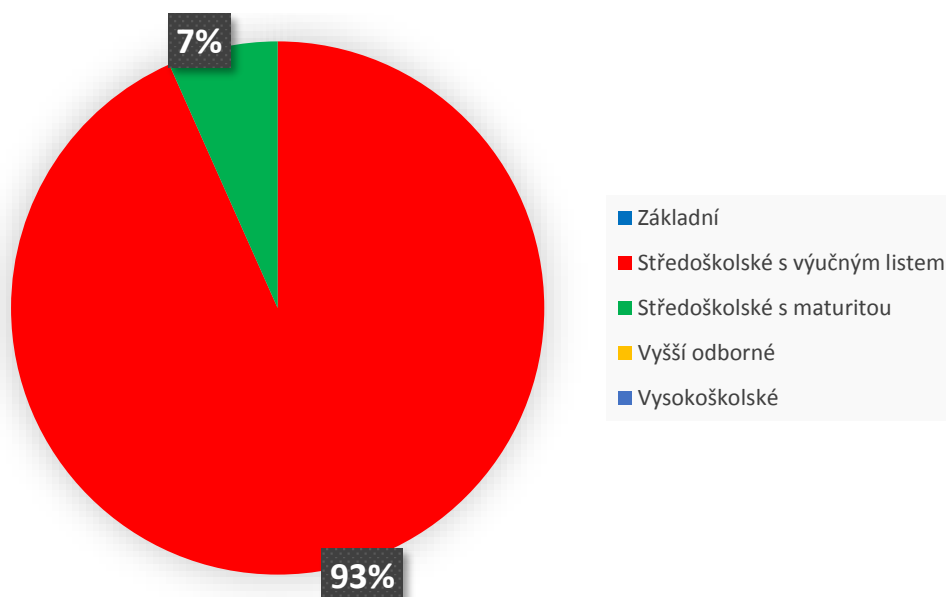
Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka nám ukázala, že největší zastoupení zaměstnanců firmy tvoří věková skupina mezi 30–40 lety a to z 60 %. Dále pak zaměstnává mladší skupinu zaměstnanců, která tvoří 27 % z patnácti zaměstnanců mezi 20-30 lety. Nejméně se ve firmě pohybují zaměstnanci nad 40 a 50 let.

Třetí otázka sleduje, jakého průměrného vzdělání zaměstnanci dosahují.

Ve firmě se pohybují zejména řidiči se vzděláním středoškolským s výučním listem a to z 93 %. Pouze 7 % má středoškolské vzdělání s maturitou.

Graf 4 Vzdělání řidičů

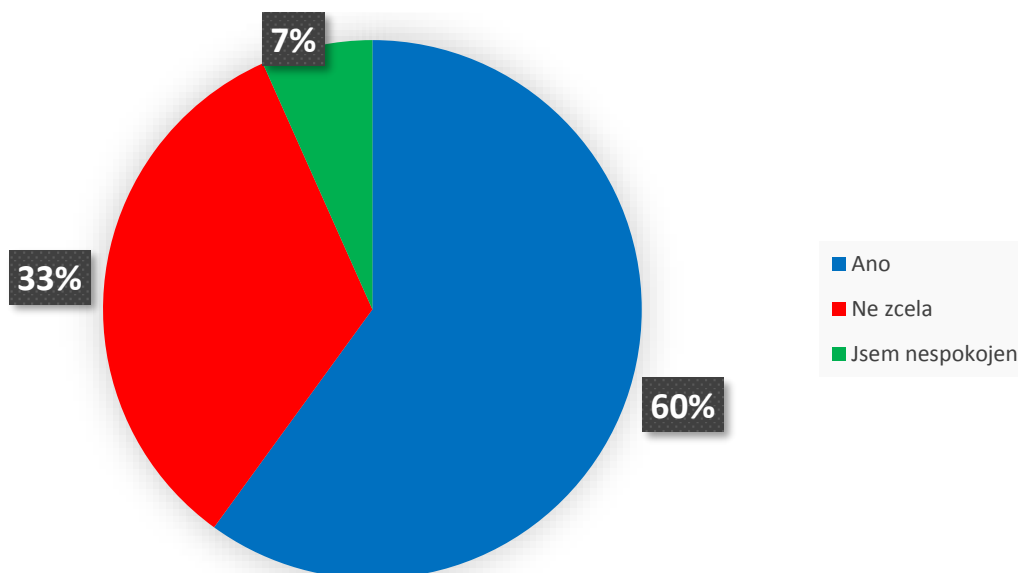


Zdroj: Vlastní výzkum

Čtvrtá otázka byla položena z důvodu zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni na pozici řidiče.

Více jak polovina zaměstnanců je ve firmě spokojena. Jedna třetina zaměstnanců není v zaměstnání stoprocentně spokojena a pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že je nespokojený.

Graf 5 Spokojenost zaměstnanců ve firmě JONAS SPEED s.r.o.

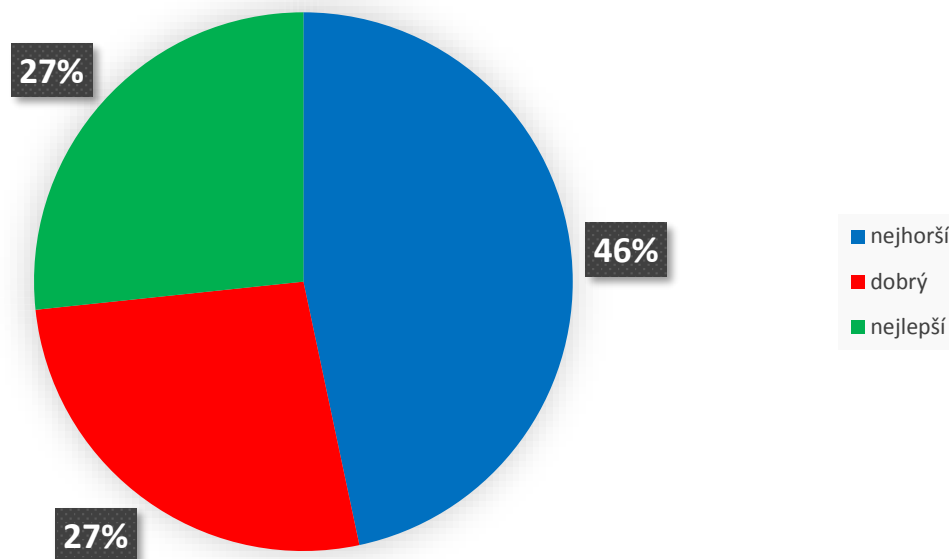


Zdroj: Vlastní výzkum

Pátou otázkou jsme se dotazovali, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým nadřízeným.

Na tuto otázku mohli zaměstnanci firmy odpovědět číslem 1–5. Číslo 1 bylo hodnocení nejhorší a číslo 5 hodnocení nejlepší.

Graf 6 Spokojenost s nadřízeným



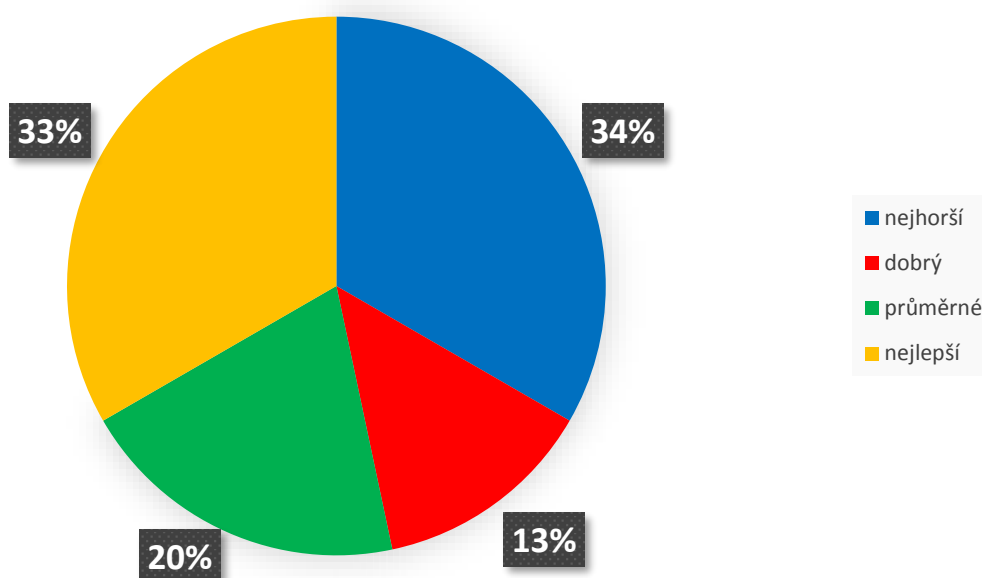
Zdroj: Vlastní výzkum

Téměř jedna polovina zaměstnanců odpověděla, že nejsou vůbec spokojeni se svým nadřízeným. Dále jedna čtvrtina je spokojena se svým nadřízeným a další čtvrtina hodnotí spokojenost se svým nadřízeným jako průměrnou.

Šestá otázkou jsme sledovali, jak jsou zaměstnanci spokojeni s kvalitou komunikace s jejich nadřízeným.

Na tuto otázku mohli zaměstnanci firmy odpovědět číslem 1–5. Číslo 1 bylo hodnocení nejhorší a číslo 5 hodnocení nejlepší. Zaměstnanci zde hodnotili úroveň a kvalitu komunikace s jejich nadřízeným. S komunikačními schopnostmi nadřízeného je spokojena jedna třetina zaměstnanců. Dále jedna třetina označila schopnost komunikace jako velmi špatnou. Další čtvrtina řidičů nejsou ani spokojeni a ani nespokojeni.

Graf 7 Komunikace s nadřízeným



Zdroj: Vlastní výzkum

Sedmá otázka sledovala, co si myslí zaměstnanci o rozhodovacích a řídicích schopnostech svého nadřízeného.

Na tuto otázku mohli zaměstnanci firmy opět odpovědět číslem 1–5. Číslo 1 bylo hodnocení nejhorší a číslo 5 hodnocení nejlepší. Odpovědi na tuto otázku byly z jedné poloviny kladné, a to s hodnocením 5, druhá polovina byla značně záporná s číslem 1 nebo 2. To znamená, že polovina řidičů není spokojena s rozhodovacími schopnostmi svého nadřízeného.

Osmá otázka byla položena zaměstnancům z důvodu zjištění, zda jim jejich nadřízený vychází vstříc ohledně soukromých požadavků.

Tato otázka se mohla opět hodnotit číslem 1-5, 1 – nejhorší, 5 – nejlepší.

Z patnácti dotázaných řidičů odpovědělo 26% kladně číslem 5.

Dalších 20 % průměrným číslem 3.

Zbylá polovina 53 % odpověděla číslem 1, zaměstnavatel nevyhoví téměř nikdy v jejich soukromých záležitostech.

Devátá otázka sledovala, zda dostávají řidiče od svých nadřízených jednoznačné úkoly.	
a) Ano	jednoznačnou odpověď ano tvořilo 53 % odpovědí
b) Ne	20 % řidičů si s příkázanými úkoly neví rady
c) Někdy	27 % odpovědělo, že si neví někdy rady s úkolem, který mají vyřešit

Desátou otázkou měly být zjištěny kladné vlastnosti nadřízených řidičů. Tato otázka byla otevřená. Každý dotázaný řidič mohl odpovědět kteroukoliv vlastností svého nadřízeného.

Jedna z nejčastějších odpovědí byla rychlý způsob jednání, který je důležitý při komplikacích v dopravě nebo na nakládkách. Další vlastnost, která se vyskytovala, souvisela s dopravou na mezinárodních cestách, kdy se často vyskytují různé komplikace a jejich nadřízený musí být zodpovědný a přemýšlet nad tím, kterou cestou své podřízené pošle, aby se nedostaly do komplikací. Poslední kladnou vlastností byla rozhodnost, která je důležitá hlavně v cenách přepravy, kdy musí nadřízený rozhodnout, zda je přeprava rentabilní.

Jedenáctá otázka sledovala, co naopak zaměstnanci postrádají u svého nadřízeného.

Na tuto otázku mohli řidiči odpovědět otevřeně. U svého nadřízeného postrádají hlavně slušnou komunikaci, trpělivost. Další důležitou vlastností je tolerantnost, která je velmi důležitá v komunikaci nebo zda vychází nadřízený vstříc v soukromých požadavcích. Poslední věc, která se v odpovědích vyskytovala, bylo spravedlivé hodnocení a jednání ze strany nadřízených.

Dvanáctá otázka byla položena z důvodu zjištění, co si myslí zaměstnanci o chování nadřízeného k podřízeným.	
a) Dobré	6,6 % pouze jeden člověk ohodnotil chování dobře
b) Neutrální	66 % deset dotázaných řidičů odpovědělo, že je chování neutrální
c) Špatné	27,4 % čtyři řidiči jsou s chováním svých nadřízených velmi nespokojeni

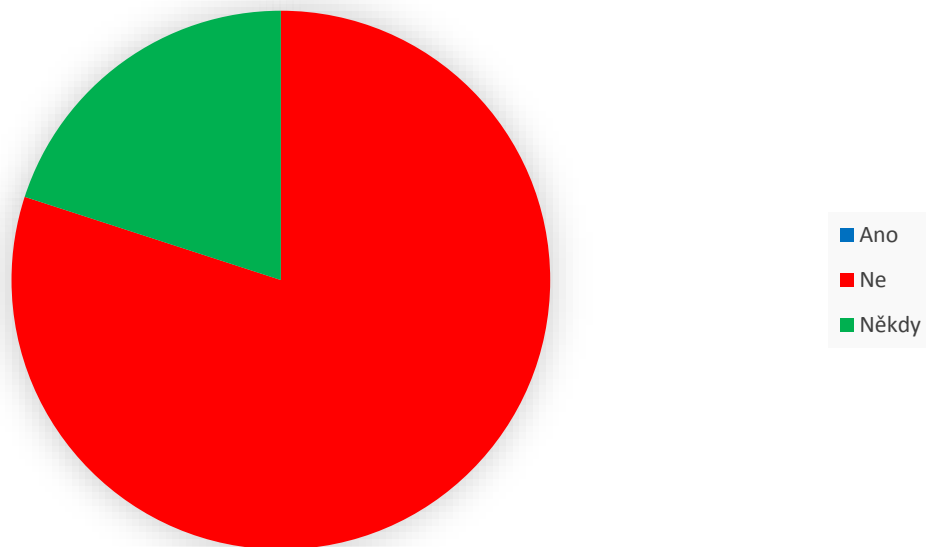
Třináctá otázka sledovala, zda se zaměstnanci někdy setkali s nespravedlivým hodnocením zaměstnanců.

Na tuto otázku byla odpověď ANO nebo NE. Pokud zvolili odpověď ANO, bylo dále dotazováno kdy? Na tuto otázku byly odpovědi velmi sporné, jelikož k hodnocení zaměstnanců dochází ve firmě velmi zřídka, nebo jsou hodnoceni kladně pouze oblíbení řidiči. Z odpovědí bylo ale jasné, že se řidiči setkávají spíše s nespravedlivým jednáním než hodnocením.

Čtrnáctá otázka byla položena, aby bylo zjištěno, zda se zaměstnanci setkali s kladným hodnocením, pokud splnili něco nad rámec svých povinností.

Možnosti, jak odpovědět na tuto otázku byly Ano, Ne, Někdy. Většina řidičů odpověděla ne, jelikož pokud udělají něco nad rámec svých povinností bere se to téměř vždy jako samozřejmost a nejsou udělovány žádné další pochvaly nebo jiné ohodnocení

Graf 8 Udělení pochvaly při práci nad rámec svých povinností



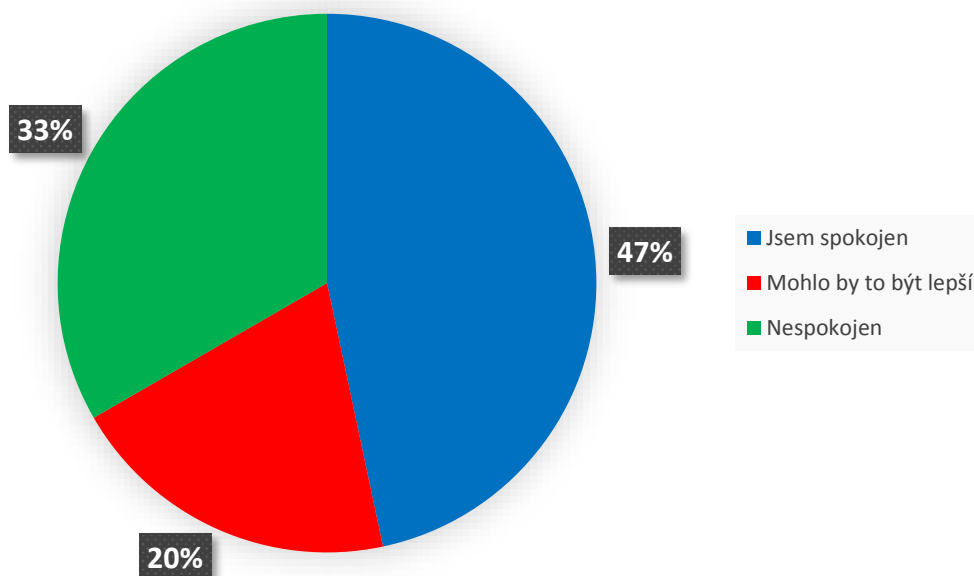
Zdroj: Vlastní výzkum

Patnáctá otázka sledovala, jak jsou zaměstnanci informováni o stavu a vedení společnosti.

Možnosti, jak odpovědět na tuto otázku byly Ano, Ne, Nezajímám se. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci nebývají informováni o stavu a chodu firmy většina odpověděla ne nebo že se o stav firmy nezajímají.

Šestnáctá otázka byla položena z důvodu zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením.

Spokojenost s platovým ohodnocením ve firmě JONAS SPEED s.r.o.



Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí vyplynulo, že 47 % zaměstnanců je s platovými podmínkami spokojena, přesto je 33 % zaměstnanců stále nespokojeno a chtěli by mzdu a cestovní náhrady navýšit. Na neutrální úrovni, kdy nejsou řidiči přímo nespokojeni se svojí mzdou, ale myslí si, že by to mohlo být lepší je 20 %.

Sedmnáctá otázka sledovala, jak jsou řidiči spokojeni se svojí pracovní dobou.

S povoláním řidiče souvisí velmi náročná pracovní doba, o které zaměstnanci ví, než na tuto pozici nastoupí. Proto více než polovina zaměstnanců nemá žádné výhrady k pracovní době. Pouze pár jedinců se vyhradilo k pracovním nedělím, kdy chodí řidiči překládat svá vozidla a tankovat, aby byli připraveni na pondělní vyjížděku do zahraničí.

Osmnáctá otázka hodnotila složitost vykonávané práce řidiče. Ohodnot'te číslem 1–5 (1 – nejlehčí, 5 – nejtěžší).

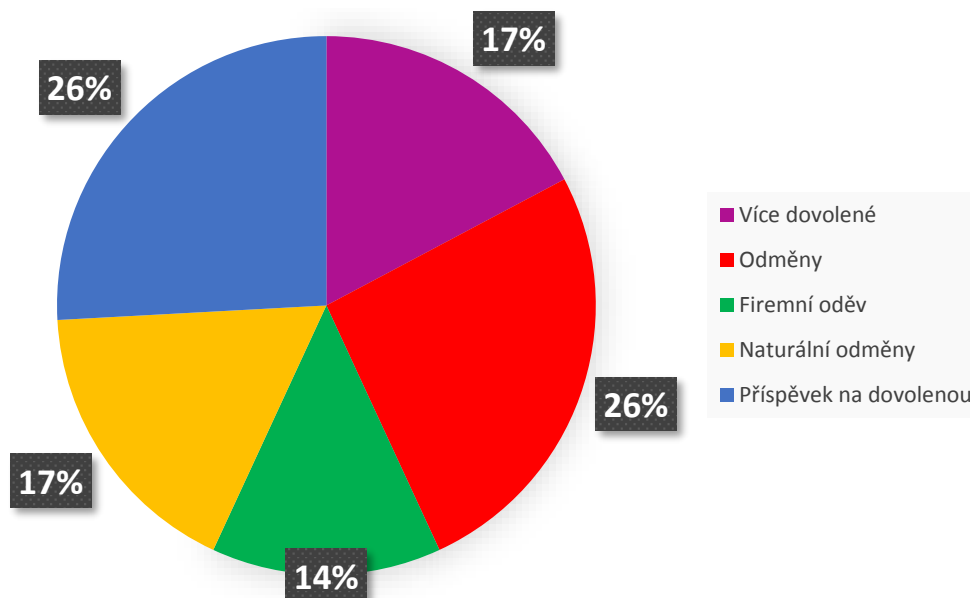
Vzhledem k tomu, že dnešní provoz na silnicích je velmi velký vystavují se řidiči každý den značnému nebezpečí. Převážují nebezpečné náklady, najíždějí a vytácejí se s vozidly na nepřehledných a nebezpečných místech a další. Proto nejspíš všech patnáct dotázaných řidičů odpovědělo číslem 5 tudíž své zaměstnání považují za velmi složité a obtížné.

Devatenáctá otázka sledovala, zda zaměstnání na pozici řidiče zasahuje do soukromého života zaměstnanců. Pokud označíte ano, uveďte jak konkrétně (př. rodina, volný čas, koníčky)	
a) Ano	33 % - odpovědělo ANO, jelikož musí ve svém volném víkendu v neděli dopoledne do práce na překládky
b) Ne	66 % - odpovědělo NE, jelikož to k jejich práci patří a není pravidlo, že chodí do práce každou neděli

Dvacátá otázka byla položena z důvodu zjištění celkové spokojenosti v zaměstnání. Ohodnoťte číslem 1–5 (1 – nejhorší, 5 – nejlepší).
1 – jako nejhorší neoznačil své zaměstnání žádný z řidičů
2 – spíše nespokojeni jsou v zaměstnání pouze dva řidiči, kteří tuto práci vykonávají jen kvůli platovým podmínkám
3 – neutrálním číslem 3 ohodnotilo své zaměstnání pět řidičů
4 – spíše spokojeni jsou ve svém zaměstnání celkem dva řidiči
5 – číslem pět jako nejlepší ohodnotilo celkem své zaměstnání šest řidičů

Dvacátá první otázka sledovala, zda by jsi zaměstnanci přáli ke svému zaměstnání dostávat další benefity. U této otázky mohli zaměstnanci označit více odpovědí.

Graf 9 Navrhované benefity



Zdroj: Vlastní výzkum

Zaměstnanci mohli označit více odpovědí. Nejvíce byla označená odpověď s příspěvkem na dovolenou a dále finanční odměny, kdy tyto dvě odpovědi označilo všech 15 zaměstnanců. Navýšení fondu dní dovolené, jelikož ze zákona je pouhých dvacet dní označilo 10 zaměstnanců. Dále byl označen také benefit ve formě naturální odměny jako například čerpání pohonných hmot zdarma, kdy byla odpověď označená 10 zaměstnanci. Základní firemní oděv mají zaměstnanci již nyní, ale 8 zaměstnanců by chtělo tento benefit rozšířit.

4.5 Návrhy na změny

Dle získaných informací z praktické části bylo zjištěno mnoho nedostatků, kdy by firma měla změnit způsob řízení firmy nebo zavést určitá opatření. Například najít dodavatele levných pohonných hmot což by vedlo k úsporám firmy, dále úsporné trasy pro vozidla, správné vytížení vozidel, přijmout nové zaměstnance, zlepšit finanční situaci firmy, tvořit finanční rezervy a další.

4.5.1 Změny a opatření v přepravách

Dle rozboru PESTLE analýzy bylo vyhodnoceno, že cena pohonných hmot značně kolísá. Proto by bylo dobré, aby firma udělala opatření, která by tento jev eliminovala. To znamená například, aby si firma zajistila stálého dodavatele pohonných hmot, u kterého by měla sjednanou lepší smluvní cenu pohonných hmot, což by firmě ušetřilo značné výdaje. Pokud by firma nenašla dodavatele, u kterého by měla sjednanou lepší smluvní cenu, měla by se obracet na více dodavatelů a vybírat z nejnižší nabízené ceny pohonných hmot.

Dále by se dispečeri měli snažit nacházet co nejúspornější trasy při přepravách. Vybírat nejkratší možné trasy, aby byly ušetřeny pohonné hmoty a snížilo se opotřebení vozidla. Trasy by měly být rychlé, aby bylo možné zboží doručit v co nejkratším možném intervalu. Další možnou úsporou v přepravě by mohl být výběr trasy tak, aby nebyly zbytečně při přepravách používány zpoplatněné komunikace a tím placené mýtné.

Dispečeri by se měli dále zabývat optimálním vytížením vozidla, kdy by vozidlo nemělo jezdit přetížené nebo naopak prázdné. Pokud dojde k přetížení vozidla můžou za to být uděleny vysoké sankce. Naopak pokud je vozidlo nevytížené a jede zpět ze Švýcarska nebo Itálie do České republiky je tato cesta pro firmu velmi ztrátová.

Dispečeri by měli dbát také na dodržování silničních pravidel a AETRU u řidičů. Řidiči by měli dodržovat pravidelné přestávky, které jim AETR určuje. Dále by měla být dodržována rychlost vzhledem k vysokým sankcím v zahraničí za nedodržení rychlostí nebo předjíždění. Pokud převážejí řidiči nebezpečný náklad ADR, měli by dbát na označení svého vozidla, že tento náklad přepravují, neboť za to jsou udělovány taktéž vysoké sankce.

Důležitý klíčový faktor pro firmu je, aby vlastnila vozidla nejnovější skupiny EURO 5 a výše. Z důvodu, aby byla schopna pokrýt přepravy i na místech kam skupiny vozidel EURO 4 a nižší již nemají povolení.

4.5.2 Zlepšení finančního zdraví firmy

Firma by měla eliminovat své zadlužení, jelikož v tuto chvíli má velké množství úvěrů a leasingů na svá vozidla. Firma momentálně používá způsob financování leasingem, aby měla nejnovější vozidla, ale po doplacení vozidlo vrací a nakupuje nové vozidlo opět na leasing, které má zase jen na určitý počet let v pronájmu. Firma by měla kupovat nová vozidla spíše na úvěr, který když doplatí vozidlo firmě zůstane jako její majetek. Pokud vozidlo firma doplatí měla by jsi ho nechat nějaký určitý čas v majetku, než vozidlo prodá a vezme nové na úvěr. To znamená, že by firma měla nakupovat nová vozidla pouze v nutných případech. Vyměnit EURO 4 a nižší skupinu za EURO 5 a neměla by zbytečně vydávat peněžní prostředky za vozidla na leasing nebo úvěr, jestliže to není momentálně nezbytně nutné. Ušetřením peněz za splácení úvěru, by jsi firma měla začít vytvářet finanční rezervy, které by mohla použít v nutných případech jako například opravy vozidel, kanceláří, akontace na nová vozidla a další.

Vedoucí firmy by měl zvažovat placení potřebných plateb jako jsou pohonné hmoty, mzdy, splátky leasingu a úvěru, nájmy kanceláří a skladů, mýtných bran a dalších. Dále by neměl upřednostňovat platby, které nejsou pro firmu prioritní jako například reklamní kampaně nebo zbytečné nákupy nových vozidel jak osobních, tak nákladních a snížit výdaje pro svoji osobní spotřebu, jelikož se firma momentálně nachází situaci, kdy se potýká s finančními problémy.

4.5.3 Změny v oblasti personální

Vzhledem k tomu, že ve firmě se v současné době nevyužívá téměř žádná organizační struktura měla by být alespoň použita základní funkcionální struktura, která bude určovat nadřízeného jednotlivých zaměstnanců. To znamená nadřízeného pro úsek ekonomický, dále pro úsek v přepravě, kde by mělo dojít k rozdělení nadřízených pro řidiče kamionu, sól a dodávek. Styl řízení firmy by měl být změněn z autoritativního na demokratický, kdy by měla komunikace probíhat dvojím směrem to znamená od nadřízeného k podřízeným a naopak. Nadřízení by tak dostávali podněty od podřízených, co se týká realizace přeprav.

Další problém, který by měl být ve firmě vyřešen je nedostatek pracovníků. Firma by měla přijmout nové řidiče bez zkušeností, které by jsi mohla vychovat dle svých potřeb, zaplatit

novým řidičům řidičská oprávnění, která momentálně ve firmě chybí. Podmínkou pro výchovu nových řidičů by mělo být, že budou pro firmu zavázáni pracovat například dalších deset let. Mladší řidiči jsou pro firmu větší perspektiva vzhledem k tomu že jsou více flexibilní, bez závazků a jsou více učenliví.

Ve firmě by se měla dále zlepšit organizace práce vzhledem k tomu, že momentálně vládne zmatek, a ne vždy ví každý, co má dělat. Je proto zjevné, že organizace práce ve firmě moc nefunguje a řidiči musí chodit do práce v neděli na překládky. Měl by proto být ve firmě člověk, který tyto práce bude organizovat a koordinovat. To znamená, aby každý řidič věděl, kdy má jít překládat vozidlo, tankovat, nebo kdy má navštívit STK a servis kvůli opravě vozidla.

Zaměstnanci navštěvují základní školení jako je ADR, BOZP a profesní školení řidičů. Vzhledem k jejich práci bychom doporučili zaměstnancům vzdělávání další oblasti jako jsou hlavně jazykové kurzy. Tyto kurzy by měl zaměstnancům hradit zaměstnavatel z důvodu následného zkvalitnění prováděných přeprav, kdy by byl řidič schopen lépe komunikovat na celnici, nebo na nakládkách v zahraničí, jelikož jejich jazyková bariéra je v současnosti častou komplikací u zahraničních přeprav.

Firma by měla mít svého interního školitele, který by zaučoval jak nové zaměstnance bez zkušeností, tak i řidiče, kteří do firmy přicházejí se zkušenostmi z jiných firem. Jeho práce by zahrnovala vysvětlení řidičům, jak vypisovat cestovní výkazy, seznámení s vozidlem, předání vozidla a jeho příslušenství, vypisování celních dokumentů a dalších specifík pro přepravy, které firma provádí.

Chování nadřízených k podřízeným je momentálně na špatné úrovni, kdy nadřízený neví, jak správně jednat se svými podřízenými. Proto by bylo dobré, aby nadřízení navštívili školení pro vedoucí pracovníky firem nebo motivační seminář pro vedoucí pracovníky. Na těchto kurzech a seminářích by se měli naučit, jak pracovat a komunikovat se svými podřízenými. Nadřízení by se měli snažit být ke svým podřízeným pracovníkům více empatičtí co se týká soukromých požadavků. Jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že nadřízený nevychází podřízeným vstříc co se týká osobních požadavků téměř nikdy.

Ve firmě by se měl dále zavést hodnotící systém zaměstnanců dle vykonané práce. Zaměstnanci by měli být každý měsíc hodnoceni a na základě tohoto systému hodnocení by byly vypláceny odměny. Stejně tak by byli zaměstnanci odměňováni, pokud vykonají něco nad rámec svých povinností.

Vzhledem k tomu že mnoho zaměstnanců označilo v dotazníkovém šetření, že by jsi přáli od zaměstnavatele příspěvek na dovolenou, mohla by firma poskytnout příspěvek na dovolenou, ale pouze v nepeněžní formě tedy přímo například cestovní kanceláři, aby pro zaměstnance tento příjem byl osvobozen.

Další benefit, který byl často označen zaměstnanci v dotazníkovém šetření, byly naturální odměny. Zaměstnavatel by mohl naturální odměnu poskytnout například ve formě čerpání pohonných hmot, kdy by každý zaměstnanec měl nárok na určitý počet litrů pohonných hmot za měsíc. Vzhledem k tomu že firma vlastní čerpací stanici neměl by to být v tomto případě velký problém. Další naturální benefit by mohlo být více firemního oblečení, které by zaměstnavatel poskytoval řidičům. Dále bychom mohli do těchto naturálních odměn zahrnout vánoční balíčky pro zaměstnance.

5 ZÁVĚR

V bakalářské práci byla rozebrána firma JONAS SPEED s.r.o., která provozuje mezinárodní kamionovou dopravu se specializací na Švýcarsko, kdy je velmi složité celní odbavení. Zabývá se také přepravami po Evropské unii. Tuto firmu jsem si vybrala, protože jsem v ní už několik let zaměstnaná a firma mi byla ochotna poskytnout veškeré informace, které jsem potřebovala pro zpracování mé bakalářské práce.

Cílem práce bylo zlepšení ekonomické situace firmy a zkvalitnění poskytovaných služeb co se týká autodopravy. Dále byl stanoven cíl v oblasti personální, kdy byla potřeba motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Důležitým cílem bylo také zlepšit komunikaci v celé firmě, kdy je potřeba předávat informace rychle a srozumitelně. Posledním stanoveným cílem byla inovace vozového parku na nejnovější vozidla.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části byly popsány metody, které jsem dále využila v praktické části. Dále byl vysvětlen pojem, kdo jsou dodavatele, odběratele a obchodní partneři. V oblasti personalistiky jsme se zabývali možnostmi získávání pracovníků, jejich vzděláváním a motivací. Nakonec byly vysvětleny metody SWOT analýza, PESTLE analýza, ale také bylo vysvětleno, co to je podnik, organizační struktura, jaké mohou být styly řízení podniku a další.

V praktické části byla firma charakterizována a analyzována. Byla použita SWOT analýza, kde jsme zjistili, jaké má firma silné a slabé stránky a také jaké jsou její příležitosti a hrozby. Další metoda, která byla v praktické části použita byla PESTLE analýza. Kde bylo zjištěno, jaký vliv má na firmu současná situace v politice. Jak na firmu působí ekonomická situace v České republice. Jakým způsobem může ovlivnit chod firmy sociální situace, například současná migrační krize, která má na přepravy velký vliv. Dále také jak se firma dokáže vypořádat s novými technologiemi a zda je schopna dodržovat zákony a mezinárodní legislativu například různá nařízení z Evropské unie. V praktické části jsme vytvořili dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy. Tento dotazník je součástí příloh. Byl vytvořen přímo pro zaměstnance firmy JONAS SPEED s.r.o. V dotazníku byly využity jak otázky otevřené, tak i uzavřené, dotazník byl anonymní a byl vyplněn celkem patnácti zaměstnanci firmy na pozici řidiče. Otázkami jsme zjišťovali, jaká skupina zaměstnanců ve firmě pracuje, zda jsou ve svém zaměstnání spokojeni, jaký mají pohled na vedení firmy, co oceňují, a naopak postrádají u svého nadřízeného a v neposlední řadě jaké by si přáli dostávat benefity od zaměstnavatele.

Dotazník byl po vyplnění vyhodnocen a na základě odpovědí bylo navrženo několik změn. Jako poslední byla vytvořena kapitola s návrhy na změny, které by firmě měly pomoci zlepšit její situaci.

Změny byly navrženy ve třech kategoriích. První návrhy na změny se týkají oblasti v přepravě. Byly navrženy způsoby, jakým by firma mohla snížit své náklady na přepravy a samotné přepravy zefektivnit. Další oblastí, kde byly navrhovány změny, byla oblast ekonomická neboli návrhy na zlepšení finanční situace firmy. Například jak snížit za úvěrování firmy a tím si vytvářet finanční rezervy. Poslední oblast byla personální, kdy byly navrženy změny pro zaměstnance firmy na pozici řidiče, ale také změny, co se týká vedoucích pracovníků a stylu jejich komunikace se svými zaměstnanci. Byly navrženy také benefity a zavedení hodnotícího systému, které by zaměstnance mělo více motivovat k lepším pracovním výkonům.

Tato práce docílila zlepšení ekonomické situace firmy, jelikož pan jednatel zjistil, že brát za úvěrovaná vozidla se přece jen nevyplácí a že by vozidlo mělo mít stanoven určitou lhůtu, po kterou ve firmě zůstane. Dále byl vyřešen problém s pohonnými hmoty, kdy si firma nasmlouvala jednoho dodavatele, který poskytne dovoz nafty kterýkoliv den v týdnu. Dále je také smluvna měsíční splatnost faktury a ustálená cena nafty, která se pohybuje v co nejmenších rozdílech. Na pozici řidiče firma zaměstnala tři nové zaměstnance, kteří jsou ve věku od 20–25 let tudíž si je firma bude učit podle svých potřeb a poskytne novým zaměstnancům potřebná řidičská oprávnění. Posledním naplněným cílem byla motivace zaměstnanců, kdy poprvé bude zaměstnancům poskytnut příspěvek na dovolenou od firmy a také je ve firmě zaveden nový bonus pro zaměstnance ve formě naturální odměny a to pohonných hmot. Zavedl se demokratický styl řízení, kdy probíhá komunikace jak od nadřízeným k podřízeným, tak i naopak.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 641 s. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 328 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 218 s. ISBN 978-80-271-0434-05.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 145 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 21 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 210 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2008. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, a.s., 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTRBA, Tomáš a Miroslav FORET, 2011. *Základy managementu: distanční studijní opora*. 2., upr. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 148 s. ISBN 978-80-87314-14-2.

MRKVIČKA, Josef, 2013 *Podniková ekonomika: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 198 s. ISBN 978-80-87314-41-8. SMEJKAL, Vladimír a

NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development*. Praha: Grada, s.88. ISBN 978-80-247-5721-6.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada, s. 55-57. ISBN 978-80-271-0206-8.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-

VEBER, Jaromír, et al., 2006. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 700 s. 2006. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje

Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy. In: bozp.cz [online]. CRDR spol. s.r.o. 2017, 26. 6. 2017 [cit. 1. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>

Co je to ergonomie? In: mposition.eu [online]. AMB software. [cit. 1. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.mposition.eu/cz/Prijmi-mPosition/Ergonomie/Co-je-to-ergonomie>

FRANEK, Petr, 2012. Jak motivovat zaměstnance. In: filosofie-uspechu.cz [online]. 3. 8. 2012 [cit. 1. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Rizika, 2015. ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 27. 10. 2015 [cit. 29. 11. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizika>

Řízení organizace. ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 21. 1. 2016 [cit. 1. 2. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/management-organizace>

Správná komunikace s obchodními partnery, 2013. altaxo.cz [online]. ALTAXO SE 2015, 21. 12. 2013 [cit. 1. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/komunikacni-dovednosti/spravna-komunikace-s-obchodnimi-partnery>

Strategické řízení, 2017. ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 3. 1. 2017 [cit. 28. 11. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>

Strategický cyklus, 2017. ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 3. 1. 2017 [cit. 1. 2. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicky-cyklus>

Strategie, 2017. ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 8. 2. 2017 [cit. 1. 2. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>

ŠVÁROVÁ, Monika a Jaroslav Vrchota. Strategické řízení v mikropodniku, malém a středním podnikání ve vztahu k finančnímu úspěchu podniku. ACTA UNIV. AGRIC. SILVIC. MENDELIANAE BRUN. 2013, č.7, s.320. Dostupné z: https://acta.mendelu.cz/media/pdf/actaun_2013061072859.pdf

ZIKMUND, Martin, 2010. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. Praha: Nitana, 3. 11. 2010 [cit. 28. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

Zrušení, likvidace, zánik společnosti. *Finance-management.cz* [online]. Středoevropské centrum pro finance a management. c2005-2012 [cit. 1.2.2018]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=37&X=Zruseni+likvidace+zanik+spolecnosti>

Životní cyklus organizace, 2016. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011–2018, 7. 11. 2016 [cit. 1. 2. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-organizace>

Životní cyklus podniku, 2012. *odmatruj.cz* [online]. 2007-2018, 28.12.2012 [cit. 1. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.odmatruj.cz/ekonomie/zivotni-cyklus-podniku/>

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1 Fáze získávání zaměstnanců.....	20
Tabulka 2: SWOT analýza	33
Obrázek 1 Životní cyklus organizace	14
Obrázek 2 Strategický cyklus	16
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb.....	24
Obrázek 4: Logo firmy	29
Graf 1 Růst cenové hladiny pohonných hmot ve firmě JONAS SPEED s.r.o.	35
Graf 2 Délka zaměstnaneckého poměru	37
Graf 3 Věkové rozpětí ve firmě JONAS SPEED s.r.o.	38
Graf 4 Vzdělání řidičů	39
Graf 5 Spokojenost zaměstnanců ve firmě JONAS SPEED s.r.o.	39
Graf 6 Spokojenost s nadřízeným.....	40
Graf 7 Komunikace s nadřízeným	41
Graf 8 Dostáváte někdy pochvalu, pokud uděláte něco nad rámec svých povinností.....	44
Graf 9 Navrhované benefity	47

8 PŘÍLOHY

Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma Rozvoj a zkvalitnění funkčnosti interní struktury ve firmě JONAS SPEED s.r.o. Prosím o zodpovězení otázek uvedených v dotazníku, které jsou z větší části tvořeny uzavřenými otázkami. Je potřeba označit odpověď se kterou se nejvíce ztotožňujete. Dále je v dotazníku několik otevřených otázek, u kterých Vás prosím o vlastní stručnou odpověď. Tento dotazník je anonymní.

Tereza Suchomelová, studentka 3 ročníku bakalářského studia, obor Ekonomika a management

1. Jak dlouho pracujete ve firmě JONAS SPEED?

- a) do 1 roku
- b) 1–3 roky
- c) 3 a více let

2. Jaký je váš věk?

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

4. Jste spokojen se svým zaměstnáním?

- a) Ano
- b) Ne zcela
- c) Jsem nespokojen

Ohodnoťte následující otázky číslem 1 – nejhorší, 5 - nejlepší	1	2	3	4	5
5. Jak jste spokojen se svým nadřízeným?					

6. Kvalita komunikace s nadřízeným?					
7. Jaké má Váš nadřízený řídicí a rozhodovací schopnosti?					
8. Vychází Vám zaměstnavatel ohledně soukromých požadavků?					

9. Dostáváte jednoznačné úkoly od nadřízených?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy

10. Co oceňujete u svého nadřízeného?

.....

11. Co postrádáte u svého nadřízeného?

.....

12. Jaké je chování nadřízeného k podřízeným?

- a) Dobré
- b) Neutrální
- c) Špatné

13. Setkal jste se někdy s nespravedlivým hodnocením zaměstnanců?

- a) Ano, Kdy?
- b) Ne

14. Pokud se Vám podaří něco splnit nad rámec časový nebo nad rámec povinností, býváte pochválen?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Někdy

15. Býváte informováni o situaci společnosti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nezajímám se

16. Jak jste spokojen s platovým ohodnocení? Pokud označíte b) nebo c), vyplňte Vaši představu o platovém hodnocení.

- a) Jsem spokojen
- b) Mohlo by to být lepší,
- c) Nespokojen,

17. Jste spokojen se svojí pracovní dobou?

- a) Ano
- b) Ne, Proč?

18. Ohodnoťte číslem 1–5 (1 – nejlehčí, 5 – nejtěžší) složitost vykonávané práce.	1	2	3	4	5

19. Zasahuje Vám vaše zaměstnání do soukromého života? Pokud označíte ano, uveďte jak konkrétně (př. rodina, volný čas, koníčky)

- a) Ano
.....
.....
- b) Ne

20. Ohodnoťte číslem 1–5 (1 – nejhorší, 5 – nejlepší) celkovou spokojenost v zaměstnání	1	2	3	4	5

21. Jaké byste navrhoval benefity k Vaší práci? Můžete označit více odpovědí

- a) Více dovolené
- b) Odměny
- c) Firemní oděv
- d) Naturální odměny (nafta, vánoční balíčky, firemní telefon)
- e) Příspěvek na dovolenou
- f) Jiné, uveďte