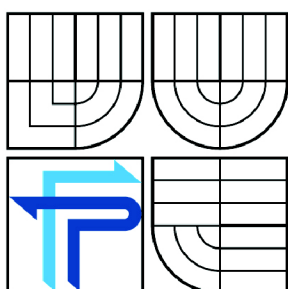


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV INFORMATIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF INFORMATICS

## E-KOMUNIKACE JAKO SOUČÁST FIREMNÍ KULTURY

ELECTRONIC COMMUNICATION AS PART ORGANIZATIONAL CULTURE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MICHAELA HÁJKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK

BRNO 2009

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Hájková Michaela**

---

Manažerská informatika (6209R021)

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 bakalářskou práci s názvem:

**E-komunikace jako součást firemní kultury**

v anglickém jazyce:

**Electronic Communucation as Part organizational Culture**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam odborné literatury:

- BROOKS, I. Firemní kultura. Praha: Computer Press. 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.  
HORÁKOVÁ, I. Strategie firemní komunikace. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN: 80-85943-99-9.  
PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.  
NOVÝ, I., SCHROLL - MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.  
FORET, M., PROCHÁZKOVÁ, P. a URBÁNEK, T. Marketing . základy a principy. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.  
POKORNÝ, J. Předdiplomní seminář. 2006. ISBN 80-214-3254-3

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Mráček

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 27.05.2009

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury a e-komunikace. Najdete v ní základní vymezení firemní kultury a e-komunikace od nejrůznějších autorů a nejdůležitější teoretické pojmy. Analyzuje firemní kulturu firmy Monttel, s.r.o.. Pro průzkum stávající firemní kultury bylo použito dotazníkové šetření. Závěr práce obsahuje shrnutí problematických oblastí a návrh možných zlepšení či inovací.

## **Klíčová slova**

firemní kultura, e-komunikace, motivace

## **Abstract**

This Bachelor's thesis deals with the problems of the organization culture and e-communication. You will find there the fundamental demarcation of the organization culture and e-communication from the assorted authors and the most important theoretic definitions. It analyzes the organization culture in the company Monttel, s. r. o. I used the interview for the research on the current organization culture. The conclusion of this thesis contains the summary of the problematic sections and the proposal of the possible improvements or innovations.

## **Key words**

organization culture, e-communication, motivation



## **Bibliografická citace VŠKP**

HÁJKOVÁ, M. *E-komunikace jako součást firemní kultury*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 92 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Pavel Mráček.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Pavla Mráčka. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským, ve znění pozdějších předpisů).

V Brně, dne.....

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Pavlu Mráčkovi za všechny konzultace, rady a podněty k přemýšlení, které mi pomohly úspěšně zvládnout bakalářskou práci.

Zároveň chci poděkovat všem zaměstnancům firmy Monttel, s.r.o. za spolupráci při dotazníkovém šetření a za jejich čas, který tomuto šetření poskytli.

Děkuji panu Luboru Ševčíkovi za umožnění rozšíření dotazníků ve firmě a za poskytnutí firemních materiálů.

# Obsah

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1 NÁRODNÍ KULTURA</b> .....	<b>13</b>
3.1.1 ZÁKLADNÍ POJMY OVLIVŇUJÍCÍ KULTURU .....	13
<b>3.2 FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>14</b>
3.2.1 POJEM FIREMNÍ KULTURA.....	14
<b>3.3 PRINCIPY FIREMNÍ KULTURY</b> .....	<b>14</b>
<b>3.4 PRVKY FIREMNÍ KULTURY</b> .....	<b>15</b>
<b>3.5 DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY</b> .....	<b>16</b>
3.5.1 VNĚJŠÍ VLIVY .....	16
3.5.2 VNITŘNÍ VLIVY.....	16
<b>3.6 FUNKCE FIREMNÍ KULTURY</b> .....	<b>17</b>
3.6.1 VNĚJŠÍ.....	17
3.6.2 VNITŘNÍ .....	17
<b>3.7 MANAŽEŘI A ROZVOJ KULTURY FIRMY</b> .....	<b>18</b>
<b>3.8 ZMĚNA KULTURY FIRMY</b> .....	<b>18</b>
<b>3.9 METODOLOGICKÉ PŘÍSTUPY KE ZKOUMÁNÍ FIREMNÍ KULTURY</b> .....	<b>19</b>
3.9.1 ANALÝZA .....	19
3.9.2 AUDIT .....	19
3.9.3 DIAGNÓZA.....	20
<b>3.10 MOTIVACE</b> .....	<b>20</b>
<b>3.11 REKLAMA</b> .....	<b>21</b>
<b>3.12 ROZVOJ FIREMNÍ KULTURY</b> .....	<b>23</b>
3.12.1 POSTUP PŘI UTVÁŘENÍ ŽÁDOUCÍ FIREMNÍ KULTURY .....	23
3.12.2 RIZIKA.....	23
<b>3.13 E-KOMUNIKACE</b> .....	<b>24</b>
3.13.1 ELEKTRONIZACE .....	24
3.13.2 HLAVNÍ POŽADAVKY NA E-KOMUNIKACI .....	25
3.13.3 ZPŮSOB ŘEŠENÍ APLIKACÍ E-KOMUNIKACE .....	26

3.13.4	DESATERO PRO E-KOMUNIKACI.....	27
<b>3.14</b>	<b>ZPŮSOB KOMUNIKACE.....</b>	<b>28</b>
<b>3.15</b>	<b>CHAT ON-LINE .....</b>	<b>29</b>
3.15.1	VÝHODOU SLUŽBY JE PŘEDEVŠÍM .....	29
3.15.2	PRINCIP SLUŽBY .....	29
3.15.3	PROVOZ SLUŽBY V KONTAKTNÍM CENTRU.....	30
3.15.4	POUŽITÍ DATABÁZE ČASTÝCH OTÁZEK A ODPOVĚDÍ .....	30
3.15.5	VYHODNOCOVÁNÍ CHAT RELACÍ .....	30
<b>3.16</b>	<b>PERSONALIZOVANÝ E-MAILING .....</b>	<b>31</b>
3.16.1	FORMÁTY ZASÍLANÝCH ZPRÁV .....	32
3.16.2	PERSONALIZACE OBSAHU E-MAILU .....	32
3.16.3	VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI KOMUNIKACE.....	32
3.16.4	PŘIHLAŠOVÁNÍ A ODHLAŠOVÁNÍ ZASÍLÁNÍ E-MAILŮ .....	33
<b>3.17</b>	<b>SMS KOMUNIKACE A SMS MARKETING.....</b>	<b>33</b>
3.17.1	VÝHODY SMS KOMUNIKACE A SMS MARKETING JSOU PŘEDEVŠÍM.....	34
3.17.2	OBLASTI VYUŽITÍ SMS KOMUNIKACE .....	34
3.17.3	OBLASTI VYUŽITÍ WAP STRÁNEK .....	34
<b>4</b>	<b>ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY MONTEL, S.R.O.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2</b>	<b>PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ FIRMY MONTEL, S.R.O. ....</b>	<b>35</b>
<b>4.3</b>	<b>VÝROBNÍ SORTIMENT A SORTIMENT SLUŽEB .....</b>	<b>36</b>
<b>4.4</b>	<b>ZAMĚSTNANCI FIRMY MONTEL, S.R.O.....</b>	<b>36</b>
<b>4.5</b>	<b>DOTAZNÍK.....</b>	<b>37</b>
4.5.1	STRUKTURA DOTAZNÍKU .....	38
4.5.2	VYHODNOCENÍ OTÁZEK .....	38
<b>4.6</b>	<b>SOUHRN ANALÝZY .....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1</b>	<b>VYUŽITÍ KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ.....</b>	<b>58</b>
5.1.1	ZŘÍZENÍ E-DIVIZE FIRMY .....	58
5.1.2	INTERNÍ E-KOMUNIKACE .....	59
5.1.3	WEBOVÉ STRÁNKY – VÝCHOZÍ BOD FIREMNÍ KULTURY.....	59
5.1.4	INTRANET .....	59

5.1.5	ELEKTRONICKÝ OBCHOD.....	61
5.1.6	TVORBA WEBOVÝCH STRÁNEK.....	62
5.1.7	UŽÍVANÉ INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE .....	62
<b>5.2</b>	<b>OBCHODNÍ SITUACE FIRMY .....</b>	<b>63</b>
<b>5.3</b>	<b>ŘÍZENÍ FIRMY .....</b>	<b>64</b>
<b>5.4</b>	<b>REKLAMA .....</b>	<b>66</b>
<b>5.5</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ A NÁBOR PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ MONTTEL .....</b>	<b>68</b>
<b>5.6</b>	<b>ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>69</b>
<b>5.7</b>	<b>VYBAVENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>69</b>
<b>5.8</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ – ŠKOLENÍ.....</b>	<b>70</b>
<b>5.9</b>	<b>PŘEDPOKLÁDANÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

# 1 Úvod

Podnikání je činnost, která je ovlivněna konkurenčním prostředím. Každá společnost, která chce dosahovat, co nejlepších výsledků v dlouhodobém měřítku potřebuje loajální a spokojené zaměstnance, které pro to musí dostatečně motivovat. Úspěch firmy tak závisí na kvalitě firemní kultury, která se skládá jak ze způsobu řízení firmy, tak i z celkového pracovního prostředí, které je ve firmě zavedeno.

Kvalitní firemní kultura a její zdokonalování má pro firmy po stránce jejich rozvoje jednoznačný význam. Firemní kultura v současném pojetí znamená více než logo firmy, sídlo firmy, jednotné oblečení nebo jednoduché reklamní předměty. Obsahuje v sobě celkové pracovní prostředí zaměstnanců. Kvalita pracovního prostředí je významně ovlivňována užitou komunikací, která je ve firmě zažitá a to nejen komunikací uvnitř firmy, ale i komunikací, která je zaměřena vně firmy, tedy na zákazníky. Jednou z forem, která je v současné době na vzestupu je e-komunikace. Management úspěšné firmy by si měl být vědom toho jaký význam má užití e-komunikace pro rozvoj firmy.

## **2 Vymezení problému a cíle práce**

Cílem mé bakalářské práce je rozbor současného stavu firemní kultury a využití e-komunikace ve firmě Monttel, s.r.o. Pro tento rozbor jsem použila dotazníkovou metodu. Hlavním cílem této práce je zhodnotit dosavadní situaci v malé firmě, posoudit její těžkosti, problémy a najít možnosti jak je řešit, tedy jak změnit zažitá myšlení a nastínit možnosti rozvoje malé firmy v dlouhodobém měřítku za využití e-komunikace jako součást firemní kultury. Aby se mohlo jednat o dlouhodobý efekt pro firmu je nutno ve firmě navodit prostředí, ve kterém bude věnována e-komunikaci s firemní kulturou důležitá a stálá pozornost a nikoli jen krátkodobá opatření. Bakalářská práce má 3 části a to část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části jsou užití odborné texty s odkazy, analytická část obsahuje dotazníkové šetření současného stavu a návrhová část návrhy opatření a řešení.



## 3 Teoretická východiska práce

Teoretická část je zaměřena na obecné pojetí firemní kultury, chování jednotlivce, chování lidí ve skupině a týmu, motivaci lidí k práci a vlivu na efektivitu práce ve firmě.

### 3.1 Národní kultura

Národní kulturu je možno chápat jako kulturu specifického, historicky podmíněného sociálního útvaru, společenstva lidí, spojených společným vědomím specifické sounáležitosti, jež je dána minulostí, zpravidla územím a jazykem, a vůlí po udržení tohoto společenství i do budoucna.

#### 3.1.1 Základní pojmy ovlivňující kulturu

- Podnikatelské prostředí a organizace

Podnikatelské prostředí je ovlivňováno vnějšími vlivy, především politickými, ekonomickými, společenskými, právními, ekologickými, konkurenčními, geografickými a demografickými. Organizace se skládá z jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem či formou „zorganizováni“ tak, aby dosáhli určitých cílů.

- Jednotlivci v rámci organizace

Osobnost člověka bych definoval jako specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování organizace. Je proto velice důležité namíchat správnou směs různých osobností, abychom měli co nejefektivnější tým. Jednotlivci jsou ovlivněni vrozenými faktory i faktory přijatými z prostředí a během života.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> BROOKS, I. *Firemní kultura*. 2003. ISBN: 80-7226-763-9

## **3.2 Firemní kultura**

Firemní kultura je důležitá oblast v podniku, který může být významnou konkurenční výhodou. Dobrá orientace v této problematice umožní manažerům pochopit svou roli a dosahovat cílených změn ve zvýšení efektivity, využívání materiálních i lidských zdrojů firmy.

### **3.2.1 Pojem firemní kultura**

Jde o souhrn prvků, jako jsou přístupy, představy a hodnoty, které figurují v každé firmě na různé úrovni podle povah jejich členů, ať už jde o chování jednotlivců nebo skupin. Nejedná se ovšem jen o jednostranný proces ovlivňování, ale jde o obousměrnou interakci firmy či zaměstnance s firemní kulturou. Změna firemní (organizační) kultury je dlouhodobý proces a zasahuje do samotné identity organizace i jejích členů.

## **3.3 Principy firemní kultury**

### ▪ Kultura firmy

- je odrazem lidských pozic, myšlení a chování,
- působí jak na lidské vědomí, tak i na podvědomí,
- je kvalitativní veličinou, tzn. nelze ji exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat,
- je produktem činností minulých a zároveň omezujícím faktorem budoucích činností,
- je sdílena a nelze se o ní pouze dohodnout,
- je možno ji poznat, což je způsobeno viditelnými projevy,
- je možno ji strukturovat, ale sama je součástí kultur vyšších řádů,
- je-li vžitá, často se považuje za samozřejmost.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Vydání neuvedeno. Praha: Grada, a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

### 3.4 Prvky firemní kultury

- Základní předpoklady

Jedná se o určité zafixované představy, které jsou lidmi považovány za samozřejmé, pravdivé a také nezpochybnitelné.

- Normy chování

Jedná-li se o chování, které bylo přijato určitou skupinou osob, jedná se o chování ve skupině. Jde tedy o nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které členové skupiny akceptují. Dodržování norem ve skupině je „odměňováno“ naopak jejich nedodržování je „trestáno“.

- Jazyk

Jazyk, který je ve firmě používán, je odrazem předpokladů, formálnosti nebo neformálnosti vztahů a hodnot, které jsou uznávány. Jedná se také o důležitý determinant porozumění v rámci podniku, koordinace a v neposlední řadě i integrace v rámci firmy.

- Firemní architektura a vybavení

V dnešní době je tomuto prvku firemní kultury věnována významná pozornost. Je tomu tak zejména proto, že spotřebitel je každodenně zahrnován velkým množstvím informací, a to hlavně v oblasti služeb, kde se orientuje ve velké míře podle image firmy.

- Postoje

„Termín postoje je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému.“<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

#### ▪ Hodnoty

Hodnoty je možné rozdělit do dvou kategorií, a to na hodnoty instrumentální, které vedou k uspokojení potřeby satisfakce, jedná se tedy o plat, o materiální podmínky apod. a hodnoty morální, které se u člověka projevují jako hrdost nebo naopak ponížení.

### **3.5 Determinanty firemní kultury**

Determinanty firemní kultury lze nazývat vše, co má na kulturu zásadní vliv, co na ni působí nebo co ji předurčuje. Determinanty je možné rozdělit na vnější vlivy a vnitřní vlivy.

#### **3.5.1 Vnější vlivy**

- rychlost zpětné vazby trhu – konkurenti,
- tržní pozice - ověřená postojí zákazníků,
- charakter kultury vyšších řádů - dějiny, národní mentalita, kultury mateřské firmy,
- geografická dislokace - regionální vlivy,
- ekonomický systém sociální systém,
- politické preference,
- legislativa,
- ekologie,
- úroveň výzkumu, vědy v oboru, ve kterém firma podniká.

#### **3.5.2 Vnitřní vlivy**

- historie firmy - vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje,
- velikost firmy,
- majetek firmy,
- právní forma firmy,

- předmět podnikání - míra rizikovosti,
- používané struktury a procesy,
- dominantní technologie,
- strategie firmy,
- řídicí síly - způsobilost, zájmy (kvalita řídicích impulsů),
- zaměstnanci - mentalita, vzdělání, postoje k růstu,
- míra setrvačnosti vžité kultury.

### **3.6 Funkce firemní kultury**

Firemní kultura se promítá zejména do dvou oblastí, je tedy možné říct, že má dvě základní funkce:

#### **3.6.1 Vnější**

- Způsob, jakým se firma přizpůsobuje okolním podmínkám

Zde záleží zejména na sdílených a rozvíjených představách, přístupech a hodnotách, protože ty ovlivňují to, jak rychle je firma schopna zareagovat na změněné podmínky a jak se firma dokáže novým podmínkám ve svém okolí přizpůsobit.

- Image firmy

To jakým způsobem se firma navenek prezentuje a jak je vnímána okolím.

#### **3.6.2 Vnitřní**

- způsob integrace uvnitř firmy

Jedná se o způsob, jakým se něco nového (nový zaměstnanec, nové technologie nebo řídicí metody apod.) stane součástí firmy nebo naopak odumřou. Významnou roli zde

hrají normy chování, které pracovníci odvozují z uznávaných představ, přístupů a hodnot.

▪ průbojnost strategie firmy

Strategické záměry jsou životaschopné nejen z profesionality jejich tvůrců, ale i z toho, nakolik se shodují s kulturou firmy. Soulad strategie a kultury firmy dává strategickým záměrům větší sílu uspět. Při nesouladu těchto dvou aspektů nemají strategické snahy téměř šanci.

### ***3.7 Manažeři a rozvoj kultury firmy***

Manažeři hrají ve firemní kultuře významnou roli. Klíčovou úlohu mají zejména manažeři v první linii, kteří jsou svými názory a postoji schopni nejvíce ovlivnit hodnoty, představy a přístupy těch, kteří jsou díky výsledkům své práce nejbližší zákazníkům.

▪ „Žádoucí vlastnosti manažerů pro rozvoj kultury firmy:

- schopnost a ochota tvořit rozvíjet ideály, cíle hodnoty,
- schopnost a ochota šířit představy a nadchnout pro ně,
- schopnost a ochota vnímat ovlivňovat zájmy, postoje, přístupy,
- schopnost a ochota objasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí,
- schopnost a ochota být osobní, jít se svou kůží na trh.“

### ***3.8 Změna kultury firmy***

▪ Okolnosti, kdy je vhodné uvažovat o změně firemní kultury:

- soulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy,
- překonávání charakteru vžité kultury firmy změnami – v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,

- řádová změna velikosti firmy,
- generační změna ve firmě – jak vedení, tak v první linii,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí nebo fúze firmy.“<sup>4</sup>

### ***3.9 Metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury***

Pro zkoumání firemní kultury jsou využívány dva hlavní metodické přístupy. Je to systémový přístup a modelování. Hlavními metodikami pro zkoumání organizační kultury jsou analýza, audit a diagnostika.

#### ***3.9.1 Analýza***

„Analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti, tedy i podnikové kultury. Analýza podniku je také analýzou způsobu, jak může být změna uskutečněna.“<sup>5</sup>

#### ***3.9.2 Audit***

„Audit je většinou definován jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování podniku, jeho cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování.“<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ. I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

<sup>5</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. ISBN: 80-7357-046-7

<sup>6</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. ISBN: 80-7357-046-7

### 3.9.3 *Diagnóza*

„Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci“<sup>7</sup>

Při diagnostice podnikové kultury je třeba se soustředit na tyto postupy:

- *Benchmarking*

„Jedná se o proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimoni.“

- *Benchclearing*

„Jedná se o druhý proces, který následuje benchmarking, často je ale také jeho nedílnou součástí. Chápeme ho jako proces, kdy pracovníci vstřebávají nové poznatky přinášené benchmarkingem.“<sup>8</sup>

### 3.10 *Motivace*

Přidržíme-li se obecně psychologického výkladu, pak můžeme prohlásit, že motivace jsou ustavující složkou osobnosti, které se formují vlivem vnějších faktorů a proměňují ve vnitřní pohnutky jednání, u každého jedince samostatně a neopakovatelně.<sup>9</sup>

Z hlediska firemní kultury je motivace jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je asi motivace zaměstnanců. Ať už jde o manažery, nebo podřízené, motivace se týká všech a má zásadní společenský a ekonomický význam.

Udržet si klíčové zaměstnance je pro malou firmu ještě důležitější než v případě velkého podniku. Firmy vytvářejí pro své zaměstnance nejrůznější motivační a

---

<sup>7</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. ISBN: 80-7357-046-7

<sup>8</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. ISBN: 80-7357-046-7

<sup>9</sup> NOVOTNÝ, Tomáš. *Motivace, potřeby*. [online] [cit. 2009-03-05]. Dostupné z: <[http://sociologie.unas.cz/2003\\_2004/Motivace\\_potreby.doc](http://sociologie.unas.cz/2003_2004/Motivace_potreby.doc)>.



benefiční programy. V průzkumech faktorů, které motivují zaměstnance, se nejčastěji vyskytuje mzda, atraktivní práce, možnosti profesionálního rozvoje, přístup k moderním technologiím. Důležitou roli v motivaci lidí sehrává také pozice v týmu, image zaměstnavatele a chování nadřízeného.<sup>10</sup>

### **3.11 Reklama**

Reklama je již nedílnou součástí našeho života. Jejím posláním je právě komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky<sup>11</sup>

S reklamou se lidé v běžném životě setkávají na každém kroku. Společnosti možností reklamy hojně využívají.<sup>12</sup>

Reklama je považována za jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a podpory myšlenek, zboží a služeb zpracovaná obvykle reklamní agenturou. Je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu a televize, reklamních tabulí, plakátu, výloh, firemních štítů atd. Existuje mnoho forem a možností reklamy, proto není možné zevšeobecnit charakteristické vlastnosti reklamy.<sup>13</sup>

Pro účinnost reklamy je důležité, aby byla nápaditá, dobře načasovaná a konkrétně cílená. S cílením reklamy souvisí také výběr správného média. Při tom záleží jak na produktu, tak na skupině lidí, které je výrobek prezentován, ať už jde o rozdělení podle pohlaví nebo věkové.<sup>14</sup>

Stejně jako ostatní formy propagace je i reklama užívána k posílení prodeje zboží či služeb, vyráběných nebo poskytovaných firmou.

---

<sup>10</sup> KONEČNÝ, Gustav. *Jak motivovat a udržet zaměstnance*. [online] [cit. 2009-03-05]. Dostupné z: <[http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=932](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932)>.

<sup>11</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2003. 275s. ISBN 80-7226-8112

<sup>12</sup> BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

<sup>13</sup> KINCL, J. *Marketing podle trhu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80- 86851-02-8.

<sup>14</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T. *Marketing Základy a principy*. 2003. ISBN 80-7226-888-0.

- Tohoto záměru lze docílit několika způsoby:
  - získat nové uživatele, kteří dosud produkt nepoužívali a nekupovali,
  - znovu získat staré uživatele, kteří už produkt neuvžívají,
  - získat na svoji stranu uživatele, kteří prozatím užívají konkurenční produkty,
  - posílit věrnost zákazníku, kteří výrazně nepreferují určitý produkt, ale střídají varianty kupovaných produktu,
  - zvýšit spotřebu produktu současných uživatelů.
  
- Reklama se může členit i takto:
  - reklama firmy – jde o ovlivnění zákazníka, firma je výborná, výrobky vynikající (nemusí být tak nákladná),
  - reklama výrobku a služby – je vhodné tuto reklamu doplnit reklamou firmy, klást důraz na nové užité vlastnosti, technické parametry atd.,
  - reklama smíšená – vyvážená reklama výrobku a firmy.

Reklama má tři funkce – informační, přesvědčovací a upomínací.

- Informační funkce
  - informování trhu o novém produktu,
  - doporučení nového způsobu užívání známého produktu,
  - informování trhu o změně ceny,
  - objasnění způsobu užívání produktu,
  - informování o doplňkových službách a servisu,
  - oprava klamavé reklamy.
  
- Přesvědčovací funkce
  - posílení preference zboží určité firmy,
  - snaha o získání zákazníku konkurenta,
  - potlačení obav zákazníka spojených s užíváním produktu,
  - posílení image firmy v mysli zákazníka,
  - změna image produktu,
  - tlak na okamžitý nákup.

- Upomínací funkce
  - připomenutí potřebnosti produktu v nepříliš vzdálené budoucnosti,
  - připomenutí rozložení distribuční sítě, ve které lze produkt zakoupit,
  - obnovení povědomí zákazníka o existenci produktu v době mimo sezónu,
  - udržování stálého povědomí o existenci produktu určité firmy.<sup>15</sup>

### **3.12 Rozvoj firemní kultury**

#### **3.12.1 Postup při utváření žádoucí firemní kultury**

- Srozumitelná a jednoznačná, dlouhodobě udržitelná strategie firmy.
- Formulace očekávání vůči zaměstnancům.
- Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.
- Rozpoznání a zhodnocení současného stavu firemní kultury v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy.
- vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení souvisejícího s firemní kulturou mající charakter podmínek jejího dosažení.
- Informování zaměstnanců
- Vzdělávání, vysvětlování, trénink.
- Kontrola, sankce.
- Diagnostika změn v kultuře.

#### **3.12.2 Rizika**

- Absence jasné a srozumitelné strategie.
- Nerozhodnost v rozsahu/míře kontinuity a diskontinuity.
- Nedostatečná operacionalizace očekávání, požadavků vůči zaměstnancům.

---

<sup>15</sup> JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

- Neprovozánost nové/ žádoucí kultury s jednotlivými personálními činnostmi.
- Absence mocenského nebo odborného promotora změny.
- Nedůslednost.
- Neprovozánost s ostatními měkkým a tvrdými faktory řízení.
- Nekonzistentnost organizační a národní kultury či kultur.
- Nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí firemní kulturou, zpochybňování manažerskou strukturou.
- Krátkodobá orientace.
- Nová kultura navždy.
- Příliš silná identifikace s novou kulturou<sup>16</sup>

### ***3.13 E-komunikace***

Jednoduchá cesta k efektivní úspoře nákladů a zvyšování efektivity procesů.

#### ***3.13.1 Elektronizace***

##### ***▪ podnikových procesů***

Relativně jednoduchým způsobem, jak zásadně zefektivnit některé podnikové procesy a snížit náklady na ně, je jejich elektronizace.

##### ***▪ spokojenost zákazníků***

V oblasti procesů spojených s obsluhou zákazníků je to pak také cesta, jak zvýšit komfort a spokojenost zákazníků.

##### ***▪ související procesy***

Často jsou tato řešení spojována s náročnou a zdlouhavou implementací a nutností business re-engineeringu souvisejících procesů.

---

<sup>16</sup> LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

- *dílčí řešení*

Velkých efektů je možno dosáhnout i s postupnými a dílčími řešeními, která nenahrazují současné systémy, ale navazují na ně.

- *výměna informací, informační systém*

E-komunikace, jak lze souhrnně tyto aplikace nazvat, zahrnuje všechny oblasti, které souvisí s výměnou informací mezi dvěma stranami (typicky zákazníkem a firmou), kdy na jedné straně je podoba těchto informací vizuální (internetový prohlížeč), na druhé má pak nevizuální formou přímým napojením na relevantní informační systém.

- *elektronické formuláře*

Specifickým nasazením je veřejná správa, kde se e-komunikace v podobě elektronických formulářů začíná stávat jedním z klíčových prvků při její elektronizaci, neboť při vhodném nasazení ideálně kombinuje elektronickou a přímou komunikaci a neklade na občany nové technické nárok.

### 3.13.2 Hlavní požadavky na e-komunikaci

Typicky hlavním požadavkem na e-komunikaci je zjednodušení existujícího procesu a minimalizace výměny informací neelektronickým způsobem. Je snaha přenést do elektronické podoby informace tam, kde vznikají, a dále již s nimi nakládat pouze v elektronické podobě. To zrychluje jejich přenos, snižuje možnost chyb a zvyšuje tím dostupnost těchto informací. Typickým příkladem jsou samozřejmě objednávky, stížnosti, registrace zákazníka, žádosti a další.

E-komunikace nemá transakční charakter, byť komplexní aplikace může být vytvořena tak, že dává impulz k transakčnímu zpracování, jehož výsledek je posléze reportován do této aplikace. Princip je založen na faktu, že aplikace e-komunikace zajišťuje předání a uchování elektronické informace odpovědné aplikaci a naopak – přebere informaci z odpovědné aplikace a předá ji uživateli. Hlavním přínosem je pak snazší napojení na existující systémy a snížení zásahů do nich téměř na minimum.

E-komunikace se nejvíce uplatňuje tam, kde je v tuto chvíli prostředníkem interakce mezi back-office systémy a zákazníkem, člověk nebo jiný neefektivní prvek. Realizace internetové části daného procesu například formou přeprogramování daného systému a vytvořením internetového rozhraní nebo přímým propojením je však ve většině případů vysoce nákladná, málo bezpečná, nebo dokonce reálně nemožná. Nehledě na skutečnost, že vlastní proces může mít nutnost komunikace s více než jedním vnitřním systémem (typicky vkládá informace od zákazníka do jednoho systému, ale přebírá je ze systému jiného).

### 3.13.3 Způsob řešení aplikací e-komunikace

Obecně lze říci, že každé technické řešení by mělo být maximálně otevřené – pro zajištění dalšího rozvoje bez ohledu na současného dodavatele a neupadnutí do pastí technologicky slepé uličky.

U aplikací e-komunikace to reálně znamená transparentní napojení na ostatní systémy umožňující flexibilní propojování s dalšími systémy a bezproblémovou reflexi na případné změny na straně těchto systémů. Na druhé straně je potřeba zajistit otevřenost pro uživatele – tedy snížení nároků na technické vybavení a možnost využití standardních aplikací (tedy nejlépe prostého internetového prohlížeče). Je potřeba vzít také v úvahu zajištění jednoduché administrace změn (u aplikací e-komunikace jsou to typicky změny ve formulářích a obrazovkách), tak aby nevytvářely další náklady a nevyžadovaly specializovanou obsluhu. A v neposlední řadě je to zajištění dalšího rozvoje, který u e-komunikace začíná v podstatě ve chvíli, kdy byla aplikace nasazena.

Jako ideální se jeví kombinace standardů a otevřených technologií v podobě Java a XML a využívání principu informační integrace, který zaručí, že i původně jednoduchá přímočará aplikace může být rozvíjena a propojována s komplexními vnitřními systémy.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> *Elektronizace*. [online] [cit. 2009-04-06]. Dostupné z: <<http://www.expertis.cz/ok/e-komunikace>>.

### 3.13.4 Desatero pro e-komunikaci

- č.1. E-komunikací trávíme až 3 hodiny denně.

Odhady z posledních výzkumů předpovídají, že do r. 2010 budou zejména administrativní a řídicí pracovníci trávit až 4 hod. denně komunikováním za použití elektronických nástrojů.

- č.2. Z těchto 4 hodin jsou až 2 hodiny neefektivní.

S nástroji e-komunikace si často nevíme rady, necháme se jimi rušit a místo toho, aby sloužily nám, spíše nás souží. A přitom stačí jen málo.

- č.3. Email není ani dopis, ani mluvené slovo.

Většina ze zaměstnanců v obchodu, projektovém řízení a managementu je proškolená až přeškolená v nejrůznějších komunikačních dovednostech. Ale pochopili: jak komunikovat ve virtuálním prostředí? Jak se liší e-komunikace od klasické? Jak se mailem vyjádřit jasně, srozumitelně a bez možnosti dezinterpretace?

- č.4. E-komunikace dokáže způsobit chaos.

Z nepochopitelných důvodů je rozvoji e-komunikačních dovedností u nás věnována minimální pozornost. Přitom výzkumy jednoznačně prokazují, jak je nutné porozumět specifikům e-komunikace pro předcházení nedorozumění a neefektivitě při spolupráci.

- č.5. Vnést pořádek do projektů a vztahů.

Nemá smysl učit se e-komunikačním dovednostem bez její konkrétní aplikace. Velice rychle lze ukázat, že správné využití mailu a dalších nástrojů pomáhá řízení lidí, vedení a koordinaci projektů, umožňuje spolupráci na komplexních úkolech a zásadně umí akcelarovat projekty.

- č.6. Spojuje nás s lidmi na jiném místě, v různém čase.

Za pomoci mailu, chatu, internetové telefonie či videokonferencí lze využít potenciálu lidí, kteří jsou nám geograficky vzdáleni. E-komunikace nám umožňuje pracovat s

lidmi, kteří mohou být pro náš projekt zásadní, a přitom působí v jiném místě – a potenciálně i v jiném čase, díky možnostem asynchronní e-komunikace.

▪ č.7. Elektronická komunikace nemusí být neosobní.

Emoce v emailu? Elektronická empatie? Virtuální vztahy s velice reálnou silou? To vše lze, stačí jen pochopit zákonitosti vyjadřování emocí v elektronickém prostředí a pochopit, jak je vyjadřují ostatní. Vráti se tak lidský rozměr elektronické komunikaci.

▪ č.8. Umožňuje nám zorganizovat si čas podle svého.

Díky e-komunikaci lze komunikovat jen tehdy, když se to skutečně hodí. „Nemusíte se zúčastňovat schůzí, které se konají zrovna v tu nejméně vhodnou dobu, odpovídat kolegovi, který vás přepadl v kanceláři či řešit banality, když jste pohrouženi do něčeho třeba daleko zásadnějšího.“ To vše za předpokladu, že celý tým zná alespoň základní pravidla pro využití e-komunikace. Praxe ukazuje, že tato pravidla má přitom málokterý tým nastavené.

▪ č.9. Není to nic těžkého.

Klíč není v technologiích, ale v jejich uchopení. A spousta možností je velice zajímavých!

▪ č.10. Ušetří nám čas.

Zvýšením kompetencí v oblasti elektronického komunikování se projeví okamžitý efekt v podobě uspořené času.<sup>18</sup>

### **3.14 Způsob komunikace**

E-komunikace, e-marketing, sms komunikace, e-mailing a mobilní marketing patří do souboru nástrojů, které lze využívat pro komunikaci s klienty. Využitím těchto nástrojů

---

<sup>18</sup> Desatero pro e-komunikace. [online] [cit. 2009-04-02]. Dostupné z: <<http://www.unisona.com/kursy-a-poradenstvi/novinky/10-duvodu-proc-rozvijet-sve-e-komunikacni-doved.html?Itemid=46>>.



jde zvyšovat zisk a obrat. Mezi nejlepší řešení patří personalizovaný e-mailing, chat on-line a sms komunikace.

### ***3.15 Chat on-line***

Pro klienty, kteří upřednostňují komunikaci formou e-mailu je výhodná e-mailová komunikace v reálném čase formou chatu. Služba chat-online umožňuje komunikaci dvou nebo více uživatelů na internetu v rámci WWW stránky. Služba je vytvořená především pro komunikaci operátora zákaznického centra se zákazníkem.

#### ***3.15.1 Výhodou služby je především***

- *Jednoduchost použití* – možnost navázání komunikace se zákazníkem přímo na WWW stránce
- *Rychlost implementace do existujících WWW stránek* – pro komunikaci není potřeba žádné další vybavení, pouze WWW prohlížeč
- *Přehledné statistiky a archiv celé komunikace* – možnost vyhodnocení, zlepšení obsahu stránek dle zájmu uživatelů, apod.

#### ***3.15.2 Princip služby***

Princip služby spočívá v komunikaci na WWW stránce, při které si uživatelé vyměňují krátké textové zprávy a vedou tak rozhovor. Obsah stránky se uživatelům v průběhu komunikace aktualizuje a uživatelé tedy stále vidí aktuální otázky a odpovědi.

Během komunikace se zobrazuje vždy pouze určitá část dialogu (např. posledních 10 zpráv) z důvodu optimalizace rychlosti pro uživatele s nižší kapacitou připojení do internetu. Zprávy jsou oddělené barevně, takže záznam komunikace je přehledný, design aplikace je možné jednoduše přizpůsobit vzhledu konkrétních WWW stránek. Po skončení rozhovoru má klient možnost vytisknout si kompletní záznam dialogu nebo si záznam odeslat na svůj e-mail.

Komunikace mezi klientem a operátorem je neveřejná, tzn. že klient a operátor komunikují vždy v režimu 1:1. Operátor ale může vyřizovat více relací najednou, v praxi je možné vyřizovat 3-4 relace, není-li operátor vytížen další činností.

### 3.15.3 Provoz služby v kontaktním centru

Pro menší projekty je stanoven 1 chat projekt, ke kterému je možné v rozhraní pro administraci definovat operátory, často kladené otázky a odpovědi a kategorie pro klasifikaci relací (vyhodnocování).

V případě rozsáhlých projektů je možné nakonfigurovat aplikaci pro vícenásobné použití, kdy operátoři jsou zařazeni dle svých znalostí do různých projektů s různými preferencemi a mohou sdílet různé diskusní skupiny nebo mohou být tyto skupiny nezávislé. Pro jednotlivé projekty je opět možno definovat vlastní často kladené otázky a odpovědi a kategorie pro klasifikaci relací (vyhodnocování).

### 3.15.4 Použití databáze častých otázek a odpovědí

Na straně operátora je možné při odbavení klienta využít možnost vložit předvyplněné odpovědi na často kladené otázky (FAQ), text těchto odpovědí je možné dále personalizovat před odesláním klientovi. Systém je možné volitelně napojit na existující databáze.

### 3.15.5 Vyhodnocování chat relací

Operátor po ukončení komunikace relaci klasifikuje s využitím existujících kategorií. Manager kontaktního centra má pak možnost vidět relace všech operátorů (kompletní záznam), přehled dle kategorií, délku relace (počet otázek a odpovědí), apod.

### ***3.16 Personalizovaný e-mailing***

Personalizovaný e-mailing nebo informační e-mail patří do skupiny nástrojů e-mail marketing. Tento druh e-marketingu je postaven na základech e-mail komunikace, kterou lze využít pro včasné informování klientů o akční nabídce apod. Šetří tím peníze a čas. Dobře sestavená e-mailingová kampaň přináší zákazníkům přidanou hodnotu ve formě nového informačního kanálu. Jedná se o reklamní e-mail, ale ne spam. Tyto e-mailingové kampaně jsou zasílány na databáze klientů, proto se nejedná o nevyžádanou poštu.

Jedná se o profesionální oslovení zákazníků prostřednictvím e-mailové komunikace.

E-mail marketing je stále více používaný marketingový nástroj v prostředí Internetu. Výhodou e-mailové komunikace v porovnání s ostatními direct marketingovými způsoby je především rychlé oslovení velké cílové skupiny s nízkými náklady.

Služba personalizovaný e-mailing přináší možnost oslovit zákazníky formou e-mailové zprávy s vyšší přidanou hodnotou.

#### ▪ *Výhodou služby je především*

- atraktivní forma oslovení s využitím graficky formátovaných e-mailů
- rychlé oslovení velké cílové skupiny s možností načasování odeslání
- podrobné statistiky a vyhodnocení úspěšnosti
- personalizovaný obsah zprávy pro jednotlivé příjemce
- nízké náklady na komunikaci formou elektronické pošty

#### ▪ *Vhodné využití služby*

Služba je vhodná pro pravidelnou komunikaci s partnery formou newsletterů a e-mailových nabídek, ale také pro jednorázové oslovení zákazníků.

### 3.16.1 Formáty zasílaných zpráv

Zpráva může být ve formátu čistě textovém (plain text - textová zpráva s možností odkazu na web) nebo ve formátu HTML s využitím všech možností grafického zpracování WWW stránek (obrázky, interaktivita, další funkcionality). Zpráva v HTML formátu je odesílána zároveň s plaintext verzí v jednom e-mailu, zobrazení zprávy u klienta je pak závislé pouze na nastavení jeho poštovního programu.

U zprávy ve formátu HTML je možné grafické a jiné elementy přibalit k e-mailu jako tzv. in-line přílohu nebo umístit odkaz na stažení z WWW stránky. Ke každé zprávě je možné přiložit i standardní přílohu.

### 3.16.2 Personalizace obsahu e-mailu

Pro personalizaci zprávy je možné použít jakýkoliv údaj z dodané zákaznické databáze, například oslovení zákazníka, zákaznické číslo, datum posledního kontaktu, apod.

Při odeslání zprávy systémem je možné nastavit stejné údaje o odesílateli jako při klasickém e-mailu. Chybová hlášení vracející se zpět odesílateli, např. při nesprávné adrese apod., mohou být přesměrována na jinou adresu a jsou vyhodnocována.

### 3.16.3 Vyhodnocení úspěšnosti komunikace

Sledování komunikace je možné on-line pomocí WWW rozhraní. Zadavatel může sledovat aktuální počty a stavy odesílaných e-mailů a vyhodnocení návštěvnosti linků na webové stránky.

#### ▪ Report syntakticky chybných adres

Při odeslání je otestována syntaktická správnost e-mailové adresy. Adresy s chybným formátem jsou součástí reportu chybných adres, následně je možné je předat k opravě.

- Report odeslaných adres

Syntakticky správné adresy jsou předány do procesu odesílání a odesílány v zadaný čas. Stav odesílání je možné sledovat po dnech i hodinách v reportu odeslaných e-mailů.

- Report návštěvnosti WWW stránek inzerovaných v e-mailu

Je-li cílem e-mailové zprávy přimět příjemce k návštěvě WWW stránky s dalšími informacemi, je možné v e-mailu každému zákazníkovi generovat odkaz na WWW stránku.

V případě, že uživatel klikne na odkaz je následně možné návštěvnost stránky podrobně vyhodnotit.

### 3.16.4 Přihlašování a odhlašování zasílání e-mailů

Opakované zasílání nevyžádaných e-mailů může mít na zákazníka negativní vliv. Každé použití e-mailingu je proto vhodné doplnit o ovládání uživatelského nastavení pomocí WWW stránky.

Příjemce zprávy má možnost přes speciální odkaz uvedený v e-mailu nastavit v systému své preference (přeji/nepřeji si získávat nabídky, novinky, kupóny na slevu, apod.). Příjemce má také možnost doplnit nebo změnit e-mailovou adresu.

### **3.17 SMS komunikace a SMS marketing**

Je nástroj pro komunikaci s klientem prostřednictvím mobilního telefonu. Z technologií, které dnešní mobilní telefony nabízejí, se pro mobilní marketing využívají nejvíce SMS komunikace a WAP stránky. Jde o ideální doplněk k tradičním marketingovým kampaním, ale je vhodný i jako nástroj pro realizaci primárních kampaní.

### 3.17.1 Výhody SMS komunikace a SMS marketing jsou především

- Dostupnost pro každého – použití mobilní telefonu v ČR je 95%, uživatel má telefon většinou zapnutý a kdekoliv k dispozici
- Komunikace je vyžádaná a přesně cílená – většinou vstupuje do komunikace jako první klient
- Doručení i odeslání zprávy je rychlé, pohodlné, jednoduché
- Komunikace je měřitelná – u SMS lze vyhodnotit datum přijetí a odeslání pro každou zprávu

### 3.17.2 Oblasti využití SMS komunikace

- Spotřebitelské soutěže a promo akce
- Ankety, výzkumy
- Věrnostní systémy
- Příjem objednávek
- Zasílání personalizovaných informačních SMS na cílové skupiny
- a další

### 3.17.3 Oblasti využití WAP stránek

- Složitější aplikace,
- Ošetření uživatelského rozhraní, kontrola vstupů,
- Kontrola vstupu,
- Aplikace s nároky na vyšší zabezpečení,
- Rozhraní k libovolným IT systémům,
- a další.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> *Personalizovaný e-mailing*. [online] [cit. 2009-04-06]. Dostupné z: <<http://www.lion.cz/e-komunikace.asp>>.

## 4 Analýza problému a současné situace

### 4.1 Charakteristika firmy Monttel, s.r.o.

Firma Monttel, s.r.o. byla založena v roce 1996 jako firma s ručením omezeným, podnikající v oblasti telekomunikací, což je její hlavní podnikatelská náplň. Stěžejní činnosti firmy Monttel, s.r.o. jsou montáže, údržba, správa a servis programovatelných telefonních ústředěn nové generace pro německou firmu Siemens.

Firma Monttel, s.r.o. Merhautova 113, v Brně byla založena společenskou smlouvou pěti zakládajícími spoluvlastníky se stejným majetkovým podílem ve firmě. Základní kapitál firmy je 100 000 Kč, jednotliví spoluvlastníci složili podíly po 20 000 Kč. Firma má od počátku dva jednatele vystupující za firmu navenek. Na řízení firmy se podílí všech pět spoluvlastníků firmy, kontaktním způsobem, kdy běžné provozní záležitosti probírají a závěry z nich činí při běžném pracovním styku. Závažnější problémy řeší svoláním schůze majitelů firmy.

V roce 2001 došlo u firmy ke změně jednoho spolumajitele a změně jednoho jednatele firmy.

### 4.2 Předmět podnikání firmy Monttel, s.r.o.

- Předmět podnikání podle výpisu z obchodního rejstříku
  - zřizování, montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení. Zapsáno: 15. května 1996
  - výkopové práce do hloubky 60 cm. Zapsáno: 15. května 1996
  - obchodní živnost- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Zapsáno: 15. května 1996
  - zprostředkovatelská činnost. Zapsáno: 15. května 1996

### **4.3 Výrobní sortiment a sortiment služeb**

Firma Siemens je největším dodavatelem uvedených technologií v České republice. Firma Monttel, s.r.o. instaluje ústředny Siemens jak v oblasti státní a obecní správy, tak soukromého sektoru. Ústředny Siemens jsou instalovány od Pražského hradu přes úřad vlády, ministerstva, státní úřady, podniky se státní účastí, nemocnice, školy, úřady obecní správy, supermarkety, malé a střední podniky. Všechny tyto ústředny jsou propojeny na internet, mají interní elektronickou kontrolu. V případě, že tato kontrola zaznamená jakýkoliv problém, automaticky o něm pošle hlášení přes internet na dispečink firmy Monttel, s.r.o. a ihned se začne pracovat na odstranění závady.

### **4.4 Zaměstnanci firmy Monttel, s.r.o.**

Firma Monttel, s.r.o. má v současnosti 35 zaměstnanců včetně vlastníků firmy, kteří jsou ve firmě samé jak majitelé tak zároveň v zaměstnaneckém poměru. Firma má 4 zaměstnance na provozovně a 31 techniků v terénu.

Na řízení firmy se podílí všech pět spoluvlastníků firmy. Kontaktním způsobem, kdy běžné provozní záležitosti probírají a závěry z nich činí při běžném pracovním styku. Závažnější problémy řeší svoláním schůze majitelů firmy.

V provozovně firmy jsou trvale pouze tři zaměstnanci, sekretářka, pracovnice THP a dispečer určující pracovní náplň techniků a mající na starost i dílnu a sklad. A dle potřeby dochází cca 2x do měsíce účetní pracovnice, vykonávající funkci účetní a daňového poradce firmy. Technici dochází do pracovny pouze pro materiál a předat pracovní výkazy, jinak vykonávají servis a montáž ústředen na celé České republiky a části Slovenské republiky. Pro firmu pracuje ještě externě účetní a daňový poradce v jedné osobě.

Vypracování faktur má na starosti THP pracovnice, podnět a podklady pro vypracování ji předává dispečer. Má na starosti náplň práce zaměstnanců a přebírající od montérů pracovní výkazy, na základě kterých je fakturace provedena.



Dispečer vykonává kromě dispečerské náplně práce i funkci provozního skladníka a zásobovače. THP pracovnice mají kromě THP náplně i funkci pokladní. Sekretářka pomáhá s prací jak dispečerovi tak pracovníci THP a má na starosti i úklid provozovny. Dle potřeby cca 2x do měsíce dochází do provozovny externí pracovnice, vykonávající funkci účetní a daňového poradce firmy.

Dispečer s předstihem montérům zaneše náplň práce na konkrétní den do pracovních listů umístěných na provozovně. Každý montér má svůj pracovní list, kde podpisem potvrdí, že se s náplní práce seznámil. V případě vyřešení urgentní zakázky oznamuje montérovi tuto telefonicky.

Montér si po provedení a ukončení určité zakázky nechá od zákazníka potvrdit zakázkový list a zápis o předání zakázky. Tyto předá na provozovně dispečerovi a v pracovním listě potvrdí ukončení zakázky.

V provozovně na Rybkové ulici v Brně jsou situovány společné kancelářské prostory pro dispečera, THP pracovníci, sekretářku a jednatele firmy. Tyto zároveň slouží i jako přijímací místnost pro zákazníky a dále je zde dílna se skladem. Dílna je využívána pro přípravu a servis telekomunikačních zařízení. V případě potřeby vyčleňuje zaměstnance do dílny dispečer.

Z tohoto základního popisu fungování firmy je zřejmé, že ve firemní hierarchii se nenalézá manažerský prvek tj. firma nemá profesionální management, což se může negativně projevit v prosazování aplikací metod ovlivňující firemní kulturu v návaznosti na nedostatečně využívané možnosti přínosu e-komunikace, což v důsledku může ovlivnit jak rozvoj, tak úspěšnost a ziskovost firmy.

#### **4.5 Dotazník**

Následující analýzu jsem zpracovávala pomocí dotazníkové metody.

#### 4.5.1 Struktura dotazníku

Dotazník obsahuje 30 otázek, které všechny směřují ke zjištění stávajícího stavu užití firemní kultury ve firmě z pohledu zaměstnanců. Dotazník má dvě hlavní části, kde v první části otázky směřují ke stavu firemní kultury a to jaká je struktura zaměstnanců, jako jejich pohlaví a délka působení ve firmě, postojům zaměstnanců k firmě, vztahům mezi zaměstnanci, vztahům k nadřízeným a hodnotové postoje zaměstnanců.

Druhá část je věnována e-komunikaci ve vztahu jejího užití ve firmě pro rozvoj firemní kultury a to z pohledu zaměstnanců na stávající stav využití e-komunikace a možného jejího širšího využití.

Dotazník jsem sestavovala tak, abych se dozvěděla co nejvíce skutečností o užití firemní kultury z pohledu zaměstnanců firmy. Cílem je získání optimální vypovídající hodnoty, abych dokázala s co největší přesností identifikovat dosavadní firemní kulturu a vliv využití e-komunikace pro její rozvoj.

Dotazník byl rozeslán prostřednictvím internetu na osobní e-mailové adresy 35 zaměstnancům firmy. Na dotazník odpověděli všichni oslovení zaměstnanci.

#### 4.5.2 Vyhodnocení otázek

##### 1) Uveďte pohlaví

Tabulka 1 – Uveďte pohlaví

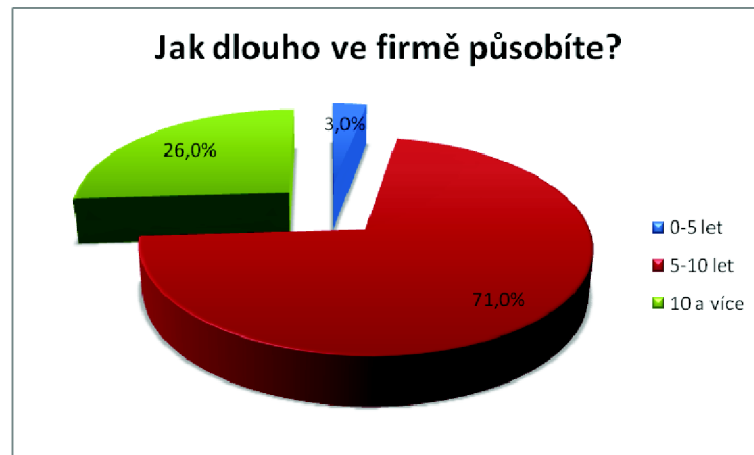
1) Uveďte pohlaví	
muž	92,0%
žena	8,0%

Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z výsledku této otázky je zřejmé, že firma působí v oblasti práce, kterou vykonávají převážně muži. Z toho, že ve firmě působí 92% mužů lze dovozovat, že přístup k firemní kultuře nebude tak důsledný.

## 2) Jak dlouho ve firmě působíte?

Graf 1 - Jak dlouho ve firmě působíte?

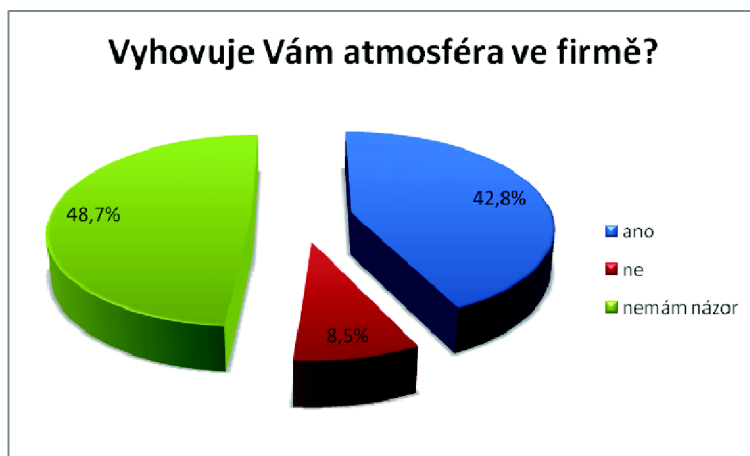


Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z odpovědi na tuto otázku, kdy téměř 26% zaměstnanců působí ve firmě více jak 10 let a 71% působí ve firmě v rozmezí 5-10 roků vyplývá, že firma má stále zaměstnance. Lze tedy dovozovat, že zaměstnanci jsou s působením ve firmě spokojeni a spokojeni se zaměstnanci jsou i zaměstnavatelé. Je zde tedy patrná vyváženost ve vnitřní firemní kultuře. V dalších otázkách jsem se zaměřila na dílčí nedostatky v této firemní kultuře tedy na její možné zlepšení.

3) Vyhovuje Vám atmosféra ve firmě?

Graf 2 - Vyhovuje Vám atmosféra ve firmě?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Na tuto otázku odpovědělo 42,8 % respondentů, že jsou spokojeni se současnou atmosférou ve firmě a dalších 48,7 % dotazovaných nemělo vyhraněný názor ano či ne. U této skupiny se lze domnívat, že neshledávají atmosféru ve firmě špatnou, ale případné zlepšení by uvítali. Z těchto dvou odpovědí je opět zřejmé, že nálada ve firmě je stabilní, což opět potvrzuje vyváženost stávající vnitřní firemní kultury.

4) Chtěl byste změnu klimatu ve firmě?

Graf 3 - Chtěl byste změnu klimatu ve firmě?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Přes výsledky předchozí odpovědi, kdy s atmosférou ve firmě není spokojeno pouze 8,5 % zaměstnanců, by změnu klimatu ve firmě chtělo skoro 26 % dotazovaných. To potvrzuje uvedený závěr u předchozího dotazu, že část ze skupiny nemající při odpovědi vyhraněný názor by zlepšení tedy nějakou změnu přivítali. Přes to je z této otázky opět vidět, že téměř 43 % nemá zájem o změnu klimatu ve firmě a 31,4 % opět nemá vyhraněný názor, tedy nálada ve firmě je vyrovnaná a stabilní.

##### 5) Jak si tuto změnu představujete?

Graf 4 - Jak si tuto změnu představujete?

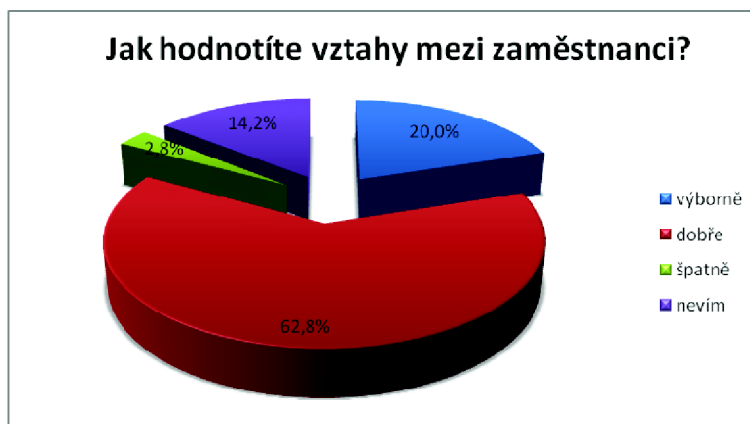


Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z této otázky kdy mohli zaměstnanci vyjádřit v čem spatřují případné nedostatky vyplývá, že největší skupina 42,8 % nemá na toto názor a je tedy spokojena. V ostatních odpovědích se projeví názory na nedostatky a to v největší míře 31,4 % v přístupu nadřízených z čehož lze vyvodit jisté napětí mezi touto skupinou zaměstnanců a nadřízenými. Z dalších dvou odpovědí na změnu ve vztazích mezi zaměstnanci 11,4 % a v pracovním nasazení 14,28 % lze vytušit projevy mezilidských vztahů (možných pracovních konfliktů mezi zaměstnanci).

6) Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci?

Graf 5 - Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci?

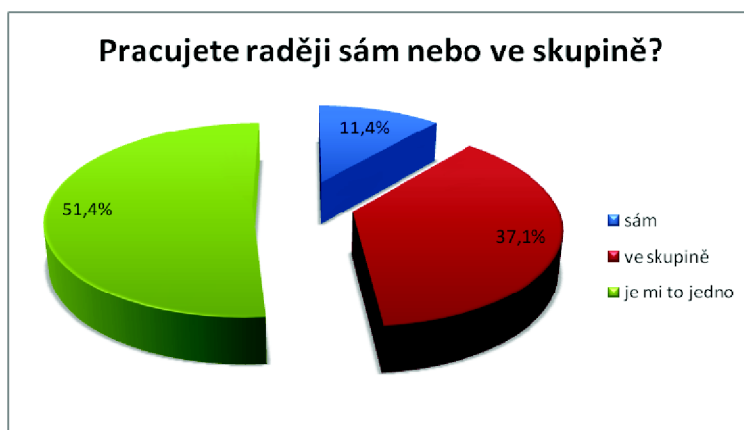


Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z odpovědi na tuto otázku kdy téměř 83 % hodnotí vztahy mezi zaměstnanci výborné a dobré a 14,2 % neví opět dokazuje stabilitu vztahů ve firmě. Pouhý 1 zaměstnanec spatřuje vztahy mezi zaměstnanci špatné, zde se lze domnívat, že tento zaměstnanec má patrně nějaký konkrétní konflikt buď s jiným zaměstnancem či nadřízeným.

7) Pracujete raději sám nebo ve skupině?

Graf 6 - Pracujete raději sám nebo ve skupině?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Tato otázka prokázal, že 51,4 % zaměstnanců je variabilních a mohou pracovat jak samostatně tak ve skupině. Dalších 37,1 % zaměstnanců pracuje raději ve skupině tedy má raději komunikativní přístup k práci a tím i rozdělení zodpovědnosti za odvedenou práci a pouze 11,4 % zaměstnanců pracuje nejraději samo. U těchto zaměstnanců lze dovodit, že jsou na vysoké odborné úrovni a bez problému přijímají odpovědnost za vykonanou práci.

8) Jak byste označil pracovní přístupy zaměstnanců firmy?

Graf 7 - Jak byste označil pracovní přístupy zaměstnanců firmy?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Tato otázka přesněji specifikovala zaměstnance a k jejich přístupu a přínosu pro firmu tedy i jejich přístupu k firemní kultuře. Lze se domnívat, že 34 % dotazovaných se staví k firmě zodpovědně, skoro 49 % odpovědělo, že neví. Tito zaměstnanci tedy pracují pro firmu dle nastavených mantinelů a 17 % vidí v přístupu buď jiných zaměstnanců či sami přistupují k pracovním povinnostem nezodpovědně. Z této otázky vyplývá, že celková atmosféra ve firmě je na dobré úrovni.

9) Jak byste označil pracovní vytížení ve firmě?

Graf 8 - Jak byste označil pracovní vytížení ve firmě?

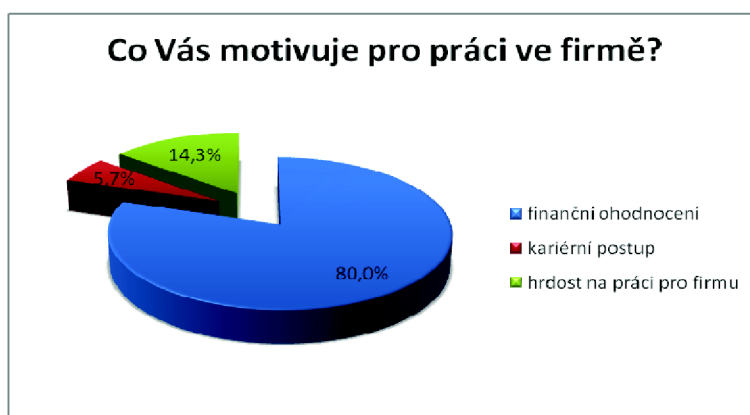


Zdroj dat: Vlastní zdroj

57,1% dotázaných je přesvědčeno, že jejich pracovní vytížení je velké. Dalších 22,8% uvádí svou pracovní vytíženost jako průměrnou, 17,3% neví, jak svou pracovní vytíženost ohodnotit a 2,8% ji uvádí jako slabou. Na základě těchto odpovědí lze ohodnotit pracovní vytíženost ve firmě jako dobrou. Přes to, že se jedná o subjektivní názory zaměstnanců, pak v návaznosti na předcházející otázku se lze domnívat, že odpovědi na tuto otázku odpovídají skutečnosti.

10) Co Vás motivuje pro práci ve firmě?

Graf 9 - Co Vás motivuje pro práci ve firmě?



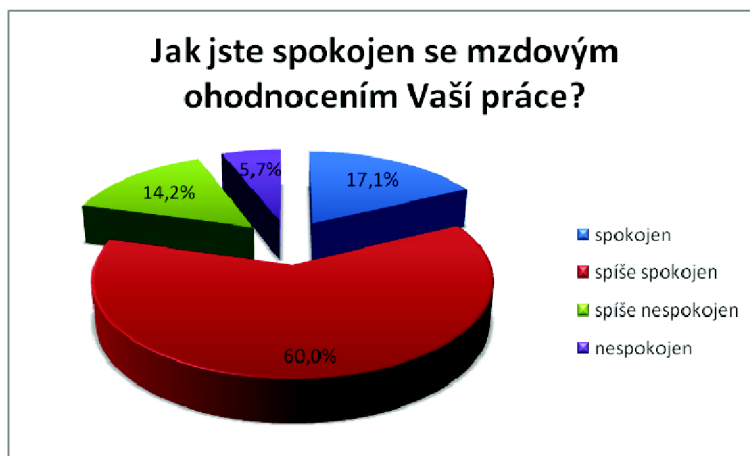
Zdroj dat: Vlastní zdroj



Hlavním motivačním faktorem pro práci ve firmě na základě odpovědí ot. č. 10 je finanční ohodnocení. Jako hlavní motivační faktor jej označuje 80% respondentů. 14,2% dotazovaných spatřuje motivaci v hrdosti pro práci pro firmu a 5,7% kariérní postup. U obou těchto odpovědí se lze domnívat, že tyto důvody motivace jdou souběžně u těchto dotazovaných i s finančním ohodnocením. Tito dotazovaní mají však k firmě již i citovou vazbu, tj. chtějí být pro firmu větším přínosem. Celkově lze u této otázky shrnout, že nejdůležitějším motivačním faktorem zaměstnanců je mzdový přínos.

### 11) Jak jste spokojen se mzdovým ohodnocením Vaší práce?

Graf 10 - Jak jste spokojen se mzdovým ohodnocením Vaší práce?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Hlavní část 77,1% tj. 27 zaměstnanců je se svým mzdovým ohodnocením spokojeno. 14,2 % tedy 5 zaměstnanců má ke svému mzdovému ohodnocení výhrady a pouze 5,7% tj. 2 zaměstnanci jsou svým mzdovým ohodnocením nespokojeni. Na základě odpovědí na tuto otázku se lze domnívat, že mzdová politika firmy je na dobré úrovni. Nespokojenost s touto mzdovou ekonomikou není zásadní a předmětem konfliktních nálad ve firmě.

12) Doporučil byste práci pro firmu Vaším známým?

Graf 11 - Doporučil byste práci pro firmu Vaším známým?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Vzhledem ke skutečnosti, že práce pro firmu Monttel, s.r.o. je úzce specializovaná a odborná je zřejmé, že tento fakt se pravděpodobně odrazil na odpovědích na tuto otázku, kdy 10 zaměstnanců neví, zda by doporučilo práci ve firmě, 7 by jich nedoporučilo a 18 by práci ve firmě doporučilo. 18 zaměstnanců by firmu doporučilo, 17 buď neví nebo by nedoporučilo. Je zde tedy vyrovnaný poměr mezi těmito skupinami, což je patrně zapříčiněno, že se 17 zaměstnanců si uvědomuje skutečnost, že nemůže doporučit práci ve firmě známým, kteří nejsou pro tuto práci odborně způsobilí.

13) Jak vycházíte s nadřízenými?

Graf 12 - Jak vycházíte s nadřízenými?

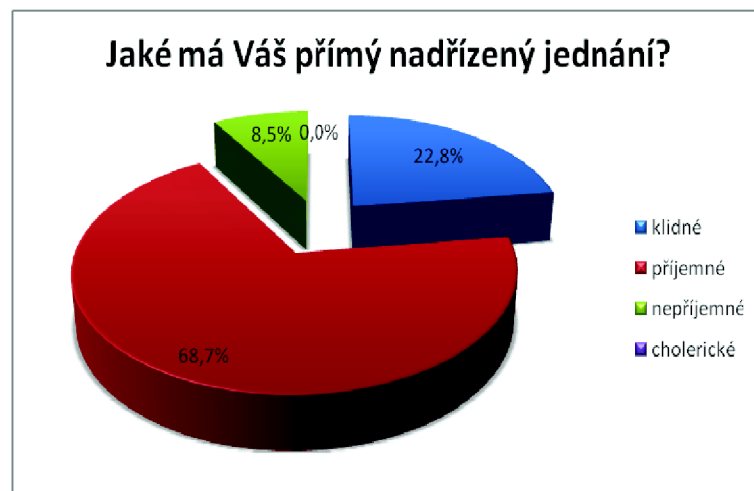


Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z této otázky je jasné, že naprostá většina 97,1% zaměstnanců vychází s nadřízenými dobře, z toho 25,7% výborně a 71,4% bez problému. Pouze 1 zaměstnanec 2,8% vychází s nadřízenými špatně. Tento údaj se již objevil v předchozích odpovědích a svědčí o dílčím osamoceném patrně pracovním konfliktu jednoho zaměstnance. Odpovědi na tuto otázku rovněž potvrzují bezproblémové fungování firmy.

#### 14) *Jaké má Váš přímý nadřízený jednání?*

Graf 13 - Jaké má Váš přímý nadřízený jednání?

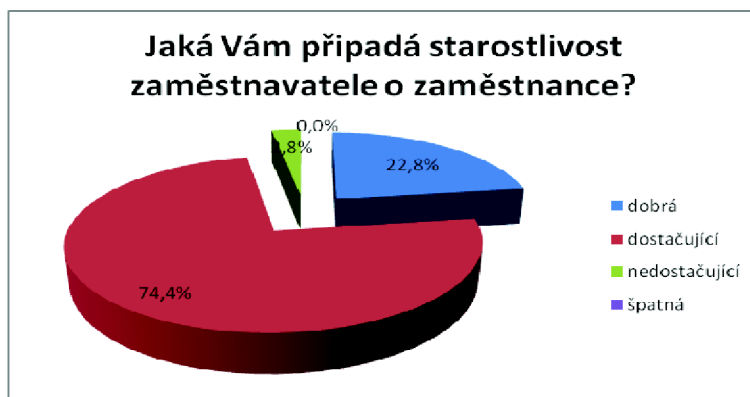


Zdroj dat: Vlastní zdroj

Odpovědi na tuto otázku opět potvrzují bezkonfliktnost pracovních kontaktů mezi zaměstnanci a nadřízenými, když za nepříjemné jednání nadřízených označuje jen 8,5% respondentů tj. 3 zaměstnanci. Zde se můžeme domnívat, že se jedná pouze o pracovní nedorozumění, které může být následně odstraněno.

15) Jaká Vám připadá starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance?

Graf 14 - Jaká Vám připadá starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

V této otázce starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance jako špatnou neoznačil nikdo. Jako nedostačující 1 zaměstnanec. Jako dostačující 26 zaměstnanců a jako dobrou 8 zaměstnanců. Pokud tedy sečteme odpovědi dobrou a dostačující vyjde nám výsledek 97% spokojených zaměstnanců.

16) Jsou pořádány firemní akce?

Tabulka 2 - Jsou pořádány firemní akce?

16) Jsou pořádány firemní akce?	
ano	100,0%
ne	0,0%

Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že všichni zaměstnanci jsou obeznámeni s pořádáním firemních akcí.

17) Zúčastňujete se těchto akcí?

Tabulka 3 - Zúčastňujete se těchto akcí?

17) Zúčastňujete se těchto akcí?	
ano	74,3%
ne	25,7%

Zdroj dat: Vlastní zdroj

Firemních akcí se podle odpovědí zúčastňuje  $\frac{3}{4}$  z nich. Jelikož většina akcí se koná v Brně a nejbližším okolí, u  $\frac{1}{4}$  se neúčastnících se lze domnívat, že se jedná o zaměstnance pracující pro firmu v jiných vzdálených lokalitách, kde mají i bydliště.

18) Pomáhají dle Vašeho názoru tyto akce zlepšit pracovní vztahy?

Graf 15 - Pomáhají dle Vašeho názoru tyto akce zlepšit pracovní vztahy?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

23 zaměstnanců tedy většina si myslí, že tyto akce zlepšují vztahy mezi zaměstnanci. 9 zaměstnanců na toto nemá názor, je možné, že tato skupina respondentů je shodná s těmi, co u předchozí otázky odpověděli, že se těchto akcí nezúčastňují.

19) Víte co představuje pojem firemní kultura?

Tabulka 4 - Víte co představuje pojem firemní kultura?

19) Víte co představuje pojem firemní kultura?	
ano	77,2%
ne	22,8%

Zdroj dat: Vlastní zdroj

Více jak  $\frac{3}{4}$  respondentů má představu co pojem firemní kultura obsahuje. Necelá  $\frac{1}{4}$  zaměstnanců odpověděla, že neví, co pojem firemní kultura obsahuje, protože však ve firmě již delší pracují a tím fungují v zažitém druhu firemní kultury, je jim tato firemní kultura známa, aniž by si to uvědomovali, že činnost, kterou vykonávají, spadá do pojmu firemní kultury. Proto je potřeba je s konkrétními užitými prvky firemní kultury seznámit jmenovitě.

20) Jak jsou zaměstnanci informováni o záměrech a pracovních cílech firmy?

Tabulka 5 - Jak jsou zaměstnanci informováni o záměrech a pracovních cílech firmy?

20) Jak jsou zaměstnanci informováni o záměrech a pracovních cílech firmy?	
dostatečně	82,8%
nedostatečně	17,2%

Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z výsledků odpovědí tohoto dotazu ukazují, že 82,8% dotázaných je přesvědčeno, že jsou dostatečně informováni o záměrech a pracovních cílech firmy a 17,1% zaměstnanců se domnívá, že jsou v této oblasti informováni nedostatečně. Jelikož se jedná o téměř  $\frac{1}{5}$  zaměstnanců měla by firma věnovat větší snahu o informování zaměstnanců v této oblasti.

21) *Zajímáte se o to jak je firma úspěšná?*

Tabulka 6 - Zajímáte se o to jak je firma úspěšná?

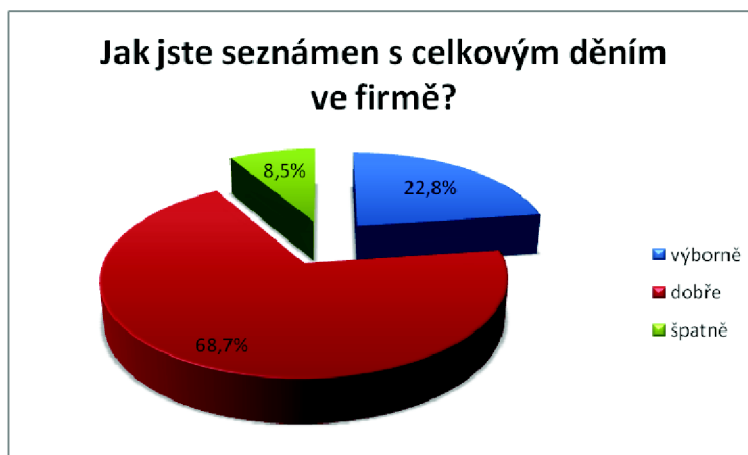
21) Zajímáte se o to jak je firma úspěšná?	
ano	68,6%
ne	31,4%

Zdroj dat: Vlastní zdroj

24 zaměstnanců tj. 68,6 % si zřetelně uvědomuje, že úspěšnost firmy se odráží na jejich mzdovém ohodnocení a proto ví, že je v jejich zájmu zajímat se o úspěšnost celé firmy. 11 dotázaných tj. 31,4 % uvedlo, že se nezajímá o úspěšnost firmy. Tito respondenti si patrně neuvědomují spojitost úspěšnosti firmy s odměňováním ve firmě.

22) *Jak jste seznámen s celkovým děním ve firmě?*

Graf 16 - Jak jste seznámen s celkovým děním ve firmě?

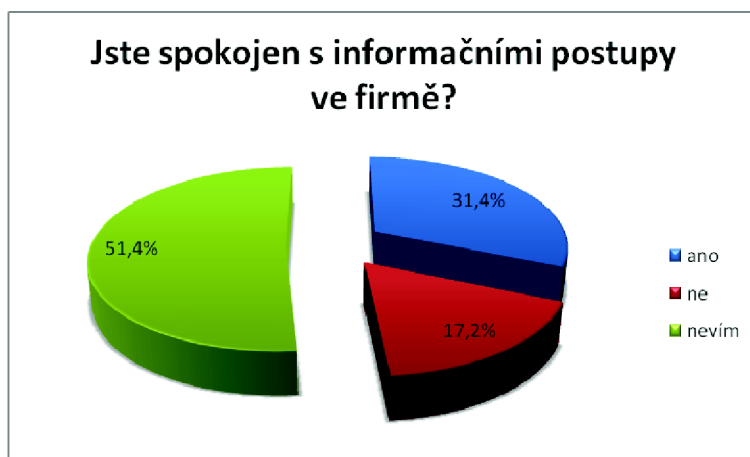


Zdroj dat: Vlastní zdroj

8 dotázaných odpovědělo, že je výborně seznámeno s celkovým děním ve firmě. Tito zaměstnanci jsou patrně na různých funkcích managementu firmy. Ze zbylých patrně řadových zaměstnanců se většina tj. 24 domnívá, že je seznámeno s děním ve firmě dobře a pouze 3 zaměstnanci uvedli, že jsou s děním ve firmě seznámeni špatně i když se zdá, že většina zaměstnanců je spokojena s informováním v této oblasti, přes to by firma měla zlepšit poskytování informací a to nejlépe za využití e-komunikace, kde prostřednictvím internetu by všichni zaměstnanci mohli kdykoliv tyto informace získat.

23) Jste spokojen s informačními postupy ve firmě?

Graf 17 - Jste spokojen s informačními postupy ve firmě?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z odpovědi na tuto otázku je zřejmé, že informační postupy ve firmě mohou působit spíše živelně a neorganizovaně, protože převážná většina zaměstnanců si pod tímto pojmem představuje patrně ústní sdělování a to buď osobně nebo prostřednictvím telefonu. Je zde patrný nedostatek a to neexistující internetové informování prostřednictvím www stránek firmy.

24) Víte co obnáší pojem e-komunikace?

Tabulka 7 - Víte co obnáší pojem e-komunikace?

24) Víte co obnáší pojem e-komunikace?	
ano	82,8%
ne	17,2%

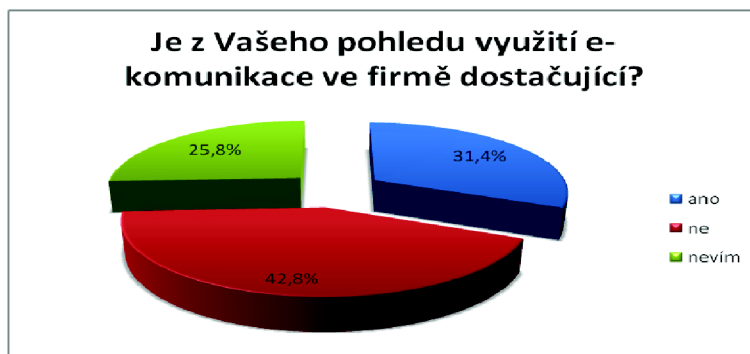
Zdroj dat: Vlastní zdroj

Protože prakticky všichni zaměstnanci jsou vybaveni notebooky a mobily a mají trvalou možnost připojení na internet je s odpovědi zřejmé, že všichni jsou nějakým způsobem s pojmem e-komunikace seznámeni, pouze 6 zaměstnanců se domnívá, že neví, co obnáší pojem e-komunikace i když s některými prvky e-komunikace pracují.



25) Je z Vašeho pohledu využití e-komunikace ve firmě dostačující?

Graf 18 - Je z Vašeho pohledu využití e-komunikace ve firmě dostačující?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

V odpovědi na tuto otázku se projevuje rozdílnost představ, co pojem e-komunikace obnáší, když 11 zaměstnanců se domnívá, že využití e-komunikace ve firmě je dostačující, i když firma prakticky žádné rozvinutější formy e-komunikace nepoužívá. Toto si patrně uvědomuje 15 zaměstnanců a 9 zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo, že neví. Z toho plyne, že by se firma měla e-komunikací začít cíleně věnovat.

26) Myslíte si, že by větší důraz na e-komunikaci byl pro firmu přínosem?

Graf 19 - Myslíte si, že by větší důraz na e-komunikaci byl pro firmu přínosem?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Z odpovědi na tuto otázku vyplývá, že většina zaměstnanců si uvědomuje důležitost komunikace s využitím prvků e-komunikace pro rozvoj firmy a e-komunikaci vidí jako přínos.

27) Myslíte si, že by firma měla zaměstnance školit pro e-komunikaci?

Graf 20 - Myslíte si, že by firma měla zaměstnance školit pro e-komunikaci?

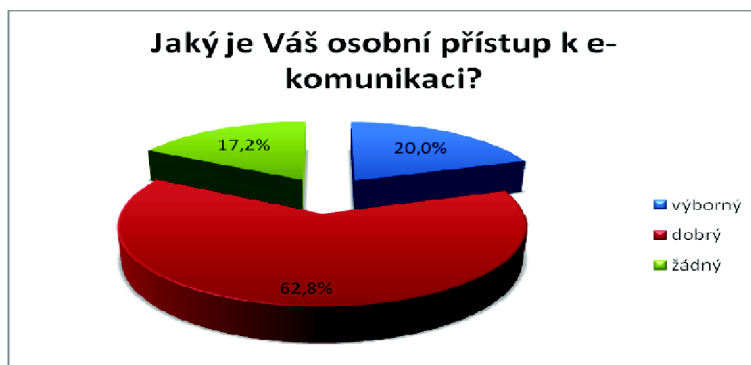


Zdroj dat: Vlastní zdroj

Na tuto otázku odpověděl stejný počet respondentů kladně jako na otázku předchozí. Tito zaměstnanci se mají zájem vzdělávat v oblasti e-komunikace, čímž si uvědomují, že využití e-komunikace může podstatnou měrou přispět k informovanosti o dění ve firmě, tak v komunikaci pracovní, čímž se ušetří čas i náklady.

28) Jaký je Váš osobní přístup k e-komunikaci?

Graf 21 - Jaký je Váš osobní přístup k e-komunikaci?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

V odpovědi na tuto otázku odpovědělo 29 respondentů, že jejich osobní přístup k e-komunikaci je dobrý až výborný, pouze 6 dotázaných odpovědělo, že nemají k e-komunikaci vztah žádný. Naprostá většina zaměstnanců má vztah k e-komunikaci kladný.

29) *Využíváte e-komunikaci pravidelně?*

Tabulka 8 - Využíváte e-komunikaci pravidelně?

29) Využíváte e-komunikaci pravidelně?	
ano	82,8%
ne	17,2%

Zdroj dat: Vlastní zdroj

Vzhledem ke skutečnosti, že zaměstnanci mají nepřetržitou možnost připojení k internetu, odpověděla většina zaměstnanců, že využívá e-komunikaci pravidelně. Firmě tedy nic nebrání v tom, aby zavedla firemní e-komunikaci např. v podobě intranetu.

30) *Jste se svým působením ve firmě spokojeni?*

Graf 22 - Jste se svým působením ve firmě spokojeni?



Zdroj dat: Vlastní zdroj

Na závěrečnou otázku tohoto anonymního dotazníku zasláného zaměstnancům prostřednictvím internetu odpovědělo 34 zaměstnanců, že je s jejich působením ve

firmě spokojeno, když z nich 71,5 % označilo svou spokojenost jako spíše ano a 25,7 % jako ano. Pouze 1 zaměstnanec tedy 2,8 % vyjádřilo nespokojenost se svým působením ve firmě. Spokojenost zaměstnanců s účastí ve firmě je základem pro úspěšnost firmy. Firmu Monttel, s.r.o. tedy můžeme po této stránce označit za úspěšnou, přesto má firma rezervy především v oblasti rozvoje firemní e-komunikace, čímž by jednoznačně přispěla i k rozvoji firemní kultury a podpořila tak spokojenost svých zaměstnanců i zákazníků, což by bylo přínosem pro firmu.

#### ***4.6 Souhrn analýzy***

Na základě provedené analýzy jsem shrnula výsledky do silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb.

▪ *Silné stránky:*

- zaměstnanci - Silnou stránkou firmy Monttel, s.r.o. je stabilní v posledních letech se neměnicí zaměstnanecké zázemí, což v současné době problematického získávání kvalitních technicky zdatných zaměstnanců je nesporná výhoda.
- zaměření firmy - Dále i podnikatelské zaměření firmy, kdy je rozvoj informačních technologií na vzestupu a firma dokáže získat dostatek zakázek, aby si své zaměstnance udržela a tito byli ve firmě spokojeni.

▪ *Slabé stránky:*

- úzká specializace - Riziko firmy je úzká specializace, která není z hlediska dlouhodobého rozvoje malé firmy právě nejvýhodnější.
- krize oboru - při krizi konkrétního oboru, na který se firma specializuje, by se tak dostala do existenčního ohrožení.
- dlouhodobý rozvoj - z pohledu dlouhodobého rozvoje a prosperity firmy by bylo vhodné zaměřit podnikatelskou činnost do více směrů kdy v případě, že se některému s podnikatelských záměrů přestane dařit, firma může plynule přejít a rozvíjet své další podnikatelské aktivity.

- absence profesionálního managementu - Další slabou stránkou je absence profesionálního managementu, tím i plánování chodu firmy a jejího rozvoje v budoucnu.
- Příležitosti:
    - lepší plánování a organizování úkolu pro lepší zvládnutí stanovených cílů
    - lepší vyhodnocování pracovníku
    - odborné školení zaměstnanců
    - stmelování zaměstnanců – zaměstnanecké akce
    - zavedení motivační prvků pro zaměstnance
    - zlepšení image firmy
    - zlepšení komunikace mezi spolupracovníky
    - zlepšení komunikace mezi podřízenými a nadřízenými
    - rozšíření využití e-komunikace jako prostředek pro zkvalitnění firemní kultury
    - zlepšení pracovních přístupů zaměstnanců ve vztahu k zákazníkovi
    - zlepšení pracovního prostředí
  - Hrozby:
    - hlavní činnost- subdodavatel pro velkou zahraniční firmu
    - neustálé sledování konkurence, která by mohla převzít zakázky u této firmy
    - cena, která se přizpůsobuje této zahraniční firmě a která je držena na nejnižší možné úrovni by se pro společnost může stát z dlouhodobého hlediska hrozbou
    - struktura kvalifikovaných zaměstnanců, specializace firmy vyžaduje zaměstnance s vysokou odborností, při případném odchodu zaměstnanců by se těžko hledala adekvátní náhrada
    - náklady na vzdělání zaměstnanců- firma musí zajišťovat stálé vzdělávání svých zaměstnanců v neustále se rozvíjejícím oboru telekomunikací, při případném odchodu těchto zaměstnanců by přišla o takto vynaložené náklady
    - -vysoké mzdové ohodnocení, aby firma snížila riziko odchodu svých vyškolených a zaučených zaměstnanců

## **5 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení**

V této části bakalářské práce se budu zabývat návrhy pro řešení problémů a dle mého názoru uvedu přínosy těchto návrhů pro firmu.

### ***5.1 Využití komunikačních technologií***

Firma Monttel, s.r.o. v současnosti využívá z komunikačních technologií pro zaměstnance komunikaci přes mobilní operátory a možnost nepřetržitého připojení k internetu. Z možnosti e-komunikace využívá pouze emailovou komunikaci.

Z hlediska širokých možností, které nabízí e-komunikace firma tyto možnosti prakticky, nevyužívá a to jak při vnitřní komunikaci se zaměstnanci firmy, tak při vnější komunikaci se zákazníky.

Základní chybou firmy je, že nemá zřízené webové stránky firmy, kde by se navenek prezentovala a umožnila tak snadnější komunikaci jak se zákazníky, tak mezi zaměstnanci. Absencí webových stránek se také firma připravuje o zviditelnění a o vlastní reklamu a tedy přichází o část zakázek.

#### ***5.1.1 Zřízení e-divize firmy***

V této divizi by firma zaměstnala zaměstnance mající na starosti veškerou e-komunikaci ve firmě a oblasti s ní spojených. Tato divize by mohla být rozdělena na úseky:

- interní e-komunikace (vedení webových stránek, intranet, e-mailová komunikace)
- elektronického obchodu (prodej výrobků telekomunikačních výrobků)
- tvorby webových stránek (nabídka, tvorba webových stránek pro zákazníky)

### 5.1.2 Interní e-komunikace

Jeden úsek e-divize by se věnoval chodu webové firemní stránky a s ní spojené veškeré e-komunikace.

▪ zřízení webových stránek firmy se zaměřením na:

- vnější komunikaci orientovanou na zákazníky, kde by se firma prezentovala, tj. představila realizované zakázky, aby případní zákazníci získali představu o realizačních možnostech firmy. Dále nabídkový katalog, ceník, kontaktní osoby a možností komunikací se zákazníky
- vnitřní komunikaci zaměřenou na zaměstnance, které by plnily funkci informační a komunikační v rámci firmy. Tato část webových stránek by nebyla veřejně přístupná a přístup pro zaměstnance by byl umožněn po zadání příslušného hesla.

### 5.1.3 Webové stránky – výchozí bod firemní kultury

U webových stránek je důležité navrhnout jednoduchou architekturu webu, přehledně rozdělenou do hlavních kategorií, tím se zjednoduší procházení webu. Přehledná a jednoznačná navigace zase umožní návštěvníkům snadno nalézt potřebnou stránku a usnadní jim orientaci na webu. I při návrhu architektury webu a jeho navigace by se mělo vycházet ze znalosti návštěvníků, vybraných klíčových slov a cílů webu.

Zřízení přehledných webových stránek je výchozím bodem firemní kultury za využití e-komunikace, což přispívá ke spokojenosti jak zákazníků, tak zaměstnanců firmy se získáváním potřebných informací a snadnou komunikací. Nespornou výhodou je rovněž časová úspora.

### 5.1.4 Intranet

V současné době není intranet ve firmě provozován. Pracovní komunikace se odehrává v provozovně firmy nebo prostřednictvím komunikačních technologií, které mají

pracovníci k dispozici a které jim umožňují dozvědět potřebné informace. Intranet hraje významnou úlohu pro zjednodušení a zkvalitnění vnitřní komunikace firmy.

Využitím intranetu se pracovníci dozví o připravovaných školeních, o novinkách ze svého oboru, mohou komunikovat se svými spolupracovníky pracujícími na jiných pracovištích, se kterými mohou konzultovat případné pracovní záležitosti či problémy, což jim umožňuje jejich další rozvoj a zkvalitnění vzdělávání. Na intranetu lze uvést vnitřní směrnice společnosti a etický kodex, který by měla mít firma sepsána. Dále lze využít intranet jako zdroj informací o produktech a cenách. Intranet lze taktéž využít pro motivaci zaměstnanců. Pracovníky lze hodnotit např. podle objemu a výnosu jím realizovaných zakázek firmy a lze tak sestavit žebříček nejúspěšnějších zaměstnanců v rámci celé firmy.

Webové stránky pro vnitřní komunikaci se zaměstnanci mohou být využity rovněž jako stálé školicí médium pro zaměstnance, kdy se zaměstnanci po každém přihlášení do firemní části webových stránek objeví stránka, která obsahuje „firemní desatero“ firemní kultury ve vztahu zaměstnanci zákazníci, dále základní body bezpečnosti práce. Po této úvodní stránce by následovala informační stránka firmy, kde by byly prezentovány každodenně nejnovější a nejnutnější informace v rámci chodu firmy. Následně by zaměstnanec již mohl vstupovat do oblastí dle vlastní potřeby a zájmu.



▪ Navržená webová stránka

Obrázek 1 – Navržená webová stránka



Zdroj dat: Zdrojový kód http a css v příloze B a C

### 5.1.5 Elektronický obchod

Kdyby firma zřídila navrženou e-divizi, jeden její úsek by se mohl věnovat elektronickému obchodu se zbožím, které prakticky navazuje na stávající činnost firmy, tedy telekomunikace. V nabídce by tak firma mohla mít mobilní telefony, faxy, tiskárny, výpočetní techniku s příslušenstvím atd.

Obrázek 2 – E-shop www stránka



Zdroj dat: Vlastní návrh

### 5.1.6 Tvorba webových stránek

Další úsek e-divize by mohl nabízet a vyrábět webové stránky pro případné zákazníky a současně připravovat, navrhovat a zdokonalovat vlastní firemní webovou stránku.

### 5.1.7 Užívané informační a komunikační technologie

Všichni zaměstnanci jsou vybaveni služebním mobilem a notebookem, které aktivně používají pro vykonávání své profese. Mají trvalou možnost připojení k internetu a tedy možnost k přístupu k instalačním programům, které potřebují pro výkon. Prostřednictvím internetu popřípadě mobilu mají prakticky možnost nepřetržitého

kontaktem s dispečerem nebo majiteli firmy. Nic tedy nebrání tomu, aby firma aktivně využívala e-komunikaci.

## ***5.2 Obchodní situace firmy***

Firma Monttel, s.r.o. je specializovaná firma, její podnikání je zaměřeno jen jedním směrem. Svou činnost směřuje jako subdodavatel pro velkou zahraniční firmu Siemens. K tomu jako doplňkovou činnost nabízí jako prodej telekomunikačních zařízení převážně opět firmy Siemens. Při takto úzké specializaci svého podnikání nese stále riziko, že se firma Siemens může domluvit na dodávce svých zakázek s jinou firmou. Firma Monttel, s.r.o. by tak ze dne na den zůstala prakticky bez zakázek a tím by se ocitla před krachem. Jedinou možnou záchranou by pak byla možnost propustit většinu zaměstnanců a začít opět od počátku změnou podnikatelského záměru a vybudováním nových struktur firmy.

Za těchto okolností je tak firma Monttel, s.r.o. nucena udržovat ceny na nejnižší možné úrovni, aby zabránila převzetí zakázek od firmy Siemens jinou firmou.

Je zde i riziko, že i když firma Monttel, s.r.o. zůstane úspěšná v udržování si zakázek od firmy Siemens dojde k postupnému pokrytí českého trhu tímto typem zařízení a objem zakázek může postupně klesat. Nebo na český trh může vstoupit jiná velká firma dodávající obdobný typ zařízení i tím by došlo ke snížení zakázek od firmy Siemens. U tohoto rizika by však firma nepřišla o zdroj svých příjmů naráz a měla by tak čas přeorientovat se případně na jinou činnost.

V současné době je však rozvoj trhu s technologiemi firmy Siemens na vzestupu a dá se předpokládat, že tento trend v nejbližší době potrvá, z čehož firma Monttel, s.r.o. úspěšně těží a na čem prosperuje.

Proces zajišťování hlavních výrobních zdrojů firmy je tak soustředěn v současnosti převážně na firmu Siemens.

Kdyby firma Monttel rozdělila svou činnost souběžně do několika směrů s procentuelně obdobným výnosem bylo by riziko ohrožení existence firmy při výpadku některé z činnosti podstatně nižší.

Domnívám se, že činnosti, které malá firma může vykonávat, by mohli být i zcela odlišných typů. Výhoda takto zaměřeného podnikání by pak spočívala v tom, že kdyby nastala krize v oblasti jednoho typu zaměření mohla by se firma plynule soustředit na další oblasti své činnosti, kterých by se krize nedotkla a nebo se naopak v dané době rozvíjely.

Místo toho by mohla např. investovat do pořízení nemovitostí bytových i nebytových, které by mohla pronajímat. Měla by tak zajištěn dlouhodobé zhodnocení svých investic. Tento způsob souběžného podnikání by na firmu Monttel nečinil téměř žádné nároky stran zaměstnanců. Zprávu takových nemovitostí by zvládli administrativní pracovníci, které firma zaměstnává.

Kdyby si firma pořídila svoje nemovitosti, mohla by do takto nabitých nemovitostí přemístit sídlo a provozovny své firmy a ušetřila by tak nemalé výdaje za nájem a služby v pronajatých prostorách.

Dále by si firma mohla zřídit např. ve své nemovitosti, ve které by tak nehradila nájem, prodejnu s telekomunikačními výrobky širokého sortimentu s poskytováním poradenského servisu a případně servis těchto výrobků.

### **5.3 Řízení firmy**

Firma má 5 spolumajitelů, z nichž dva se podílí na získávání zakázek pro firmu. Je přesně kontakt na firmu Siemens jako hlavní dodavatel zakázek. Zbylí tři spolumajitelé, firmu pouze sdílí. Dva tvůrčí spolumajitelé nejsou svými dvěma hlasy schopni prosadit případné změny proti třem hlasům zbylých spolumajitelů, kterým stávající stav vyhovuje. Případné získání dalšího hlasu na svou stranu brání těmto dvěma spolumajitelům i to, že každý z nich má poněkud jinou představu o chodu firmy. Tyto dva pohledy bych charakterizovala jako pohled konzervativní a pohled liberální.

- Klad konzervativního pohledu
  - organizovaný chod firmy, větší zisky, odměna za vykonanou práci, větší přehled a řád ve firmě, soutěživost zaměstnanců a z toho vyplývající spokojenost s výdělkem, snaha rozvíjet se, přijímat nové myšlenky a pochody, naplnění podnikatelského záměru podnikatele
  
- Zápor konzervativního pohledu
  - napětí mezi zaměstnanci vyplývající z rozdílné výkonnosti a od ní odvozené výše výdělku, větší obměna zaměstnanců
  - propuštění zaměstnanců, kteří nejsou přínosem pro firmu a s tím je spojen problém se sehnáním nových zaměstnanců a jejich zaškolení.
  
- Klad liberálního pohledu
  - stabilní zaměstnanci, sociální výhody, kamarádský chod firmy, menší napětí mezi zaměstnanci
  
- Zápor liberálního pohledu
  - firma přichází o značný zisk, stagnuje, neorganizovanost, chaotičnost, není zájem přijímat nové myšlenky a podněty a rozvíjet podnikání, nenaplnuje podnikatelský záměr podnikatele, firma se nechová tak, aby dosáhla maximálního zisku, ale pouze zabezpečuje nároky zaměstnanců, tak aby neměli zájem odejít.

V čem vidím největší problém firmy Monttel je to, že firmu řídí spoludávatelé firmy, kteří jsou specializovaní na oblast telekomunikací, ale jejich manažerské schopnosti jsou neprofesionální.

Domnívám se, že by pro firmu Monttel a tím její spoludávatele bylo vhodné investovat do angažování profesionálního manažera.

Např. ve funkci provozního ředitele, jehož příjem by se odvíjel od dosahovaného zisku firmy a který by tak měl zájem na zavedení profesionálních manažerských principů při vedení firmy. Spolumajitelům by tak odpadly starosti s řízením firmy, s ředitelem by konzultovali pouze směry, které má plnit a kontroloval jejich plnění a mohli se tak naplno věnovat své odborné činnosti.

## 5.4 Reklama

Firma se nevěnuje cíleně oblastí vlastní reklamy. V současné době firma pro svou propagaci používá pouze několik reklamních předmětů (např. sirky, propisky, kalendáře s logem firmy). Takový způsob reklamy se zdá být v dnešní době nedostačující.

Dobrou investicí by bylo věnovat se reklamě více. A to takové, která by pro firmu nepřinášela žádné velké náklady a které je škoda nevyužít, když se přímo nabízí.

### ▪ reklama na služebních automobilech firmy Monttel

- přímo firmy Monttel (reklama zdarma)
- jiných firem (výnos pro firmu)

Obrázek 3 – Firemní auto



Zdroj dat: Vlastní zdroj

- na případné vlastní nemovitosti možnost umístěných reklam
  - přímo firmy Monttel (reklama zdarma)
  - jiných firem (výnos pro firmu)
  - reklamní letáky (rozmísťovaných přímo montéry do cílové zákaznické skupiny při cestách na montáže např. školy, úřady, podniky)

Obrázek 4 – Reklama společnosti



Zdroj dat: Vlastní zdroj

- zaměstnanci by měli povinně používat firemní pracovní oděv s reklamou firmy

Obrázek 5 – Pracovní oděv



Zdroj dat: Vlastní zdroj



- využití internetu pro různé druhy reklamy, který internet nabízí
  - zvážit využití sdělovacích prostředků pro reklamu

### **5.5 Získávání a nábor pracovníků ve firmě Monttel**

Firma Monttel se cíleně nesoustředí na nábor pracovníků. Firma Monttel vznikla tak, že se současných pět majitelů osamostatnilo, založilo svou firmu a převzalo zakázky firmy Siemens, které vykonávaly pro tehdejšího zaměstnavatele, u kterého byli všichni v zaměstnaneckém poměru. V počátcích firmy byli spolumajitelé zároveň jedinými zaměstnanci firmy Monttel.

Se zvyšujícím se objemem zakázek získali pro svou firmu několik bývalých spolupracovníků, u nichž byli seznámeni s jejich odbornou způsobilostí. S postupem času dospěla firma Siemens k závěru, že je pro ni výhodnější, když zruší svou montážní skupinu a veškerou montážní činnost přenechá subdodavateli. Po následných jednáních převzala zaměstnance montážní skupiny firmy Siemens firma Monttel.

Po celou dobu své existence se firma Monttel nedostala do situace, že by musela shánět zaměstnance inzeráty nebo na úřadě práce. Všichni zaměstnanci, které v současné době zaměstnává, již v tomto konkrétním oboru pracovali. Firma Monttel se tedy nedostala do situace, že by si musela přijaté pracovníky zapracovat. Je otázka, jak je na tuto možnost připravena.

Rozdělení prováděných prací firmou na odborné prováděné techniky (montáž, zprovoznění, údržba, servis, telekomunikační techniky) a neodborné prováděné zaměstnanci dělnických profesí (kopání, sekání, tahání drátů, stavební připravenost).

V současné době firma zaměstnává pouze odborné techniky, kteří tak musí provádět i neodborné práce. Tuto skutečnost by šlo lehce vyřešit tím, kdyby firma přijala do zaměstnání nekvalifikované zaměstnance na vykonávání dělnických prací. Technici by se tak mohli věnovat své odborné práci, což by v konečném důsledku bylo pro firmu přínosem, protože by tak mohla zvýšit objem realizovaných zakázek.



## **5.6 Odměňování**

Ve firmě je zaveden způsob odměňování, kdy je všem pracovníkům vyplácena prakticky stejná mzda. Pouze majitelé mají tuto mzdu nepatrně vyšší. Tento systém se mi jeví jako velmi nepraktický. Nemotivuje zaměstnance k vyšším výkonům. Při způsobu provádění práce je prakticky nemožné kontrolovat dodržování pracovní doby a vytíženost jednotlivých zaměstnanců. Pouze způsob odměňování za vykonanou práci by samomotivoval zaměstnance k jejich větší vytíženosti a efektivnosti.

Tuto skutečnost by však šlo vyřešit tím, kdyby firma přijala do zaměstnání nekvalifikované zaměstnance na vykonávání dělnických prací, kteří by mohli být placeni v hodinové mzdě a technici pobírající mzdu za provedenou odbornou práci (úkolová mzda) by si tak sami kontrolovali provádění těchto neodborných prací, na kterých by byl závislý jejich úkol. Tím by došlo k optimalizaci využití pracovní doby a vytížení zaměstnanců.

## **5.7 Vybavení zaměstnanců**

Vzhledem k činnosti firmy provozuje firma rozsáhlý autopark, kdy každý zaměstnanec obdrží pro výkon své práce služební vůz. Protože až na sekretářku a externí pracovníci potřebují zaměstnanci služební vozy každodenně má každý zaměstnanec přidělen služební vůz do trvalého užívání. Každý zaměstnanec tak má na starosti kontrolu jeho stavu a běžnou údržbu. Při nutnosti servisní údržby nahlásí požadavek dispečerovi, který servisní údržbu zajistí.

V případě, že na konkrétní zakázce pracuje více montérů, může dispečer určit dopravu do místa zakázky jen potřebným počtem služebních vozů, aby se zbytečně neplýtvalo na dopravě.

Dispečer - skladník udržuje ve skladu zásoby stále používaných materiálů (např. dráty, spojky, svorky...), dále běžné zásoby zboží nabízejících firmou v prodeji. Zajišťuje nákup materiálů vyplývajících z konkrétních zakázek nad rámec materiálů ve

skladu stále uskladňovaných a materiálů a náradí nárokováných montéry k jednotlivým zakázkám.

Každý, montér je vybaven jak základním náradím, jehož výměnu dle potřeby zajišťuje dispečer. Při potřebě běžně neužívaného náradí (např. bourací kladivo, rozbrušovačka) si toto vyzvednou u dispečera. Každý montér je vybaven notebookem, ve kterém má uloženy programy nutné pro montáže ústreden. Rovněž má každý zaměstnanec přidělen svůj služební mobilní telefon, notebook s připojením k internetu.

Vzhledem ke skutečnosti, že se zabezpečení vybavení zaměstnanců zdá být pro danou oblast optimální, lze tedy navrhnout pouze dostatečný dohled nad tím, aby ze strany zaměstnanců nedocházelo ke zneužívání v jakékoliv oblasti výbavy (např. zvýšený odběr pohonných hmot, náradí, materiálů atd.)

## **5.8 Vzdelávání – školení**

Všichni montéři prochází pravidelně školeními převážně zajišťovanými firmou Siemens, při jejichž ukončení prochází zkouškami. Úspěšný výsledek zkoušek je nutný k vykonávání zakázek pro firmu Siemens. Pět zaměstnanců Monttel z toho tři spolumajitelé a dva technici prochází speciálními školeními nutnými pro programátory ústreden vyráběných firmou Siemens. Po úspěšně složených zkouškách obdrží firma Monttel atest umožňující programování ústreden firmy Siemens.

Po stránce odborných školení je firma zajištěna dostatečně a to z důvodu pravidelně pořádaných povinných odborných školení firmy Siemens. Firma by však mohla věnovat pozornost i školením vlastním a to v oblasti firemní kultury a oblasti e-komunikace, kde by zaměstnance školila pro styk se zákazníky a seznamovala je s možnostmi využití internetu pro komunikaci jak v rámci firmy, tak se zákazníky. Pro tato školení by mohla využít formu jak výjezdních školení např. víkendových, kde by tak školení bylo spojeno i s formou stmelování kolektivu při následných zábavných programech, čímž by tak došlo i k praktickému využití firemní kultury mezi zaměstnanci, tak stálým školícím programem umístěným na webových stránkách firmy určených zaměstnanců.

## 5.9 Předpokládané zhodnocení návrhů

Do následující tabulky jsem shrnula moje návrhy řešení.

Tabulka 9 – Předpokládané zhodnocení návrhů

		počet		předpokládané	
		ks	cena za jednotku	náklady	předpokládaný přínos
webová stránka		1	<i>zaměstnanec-mzda</i>	1 000 Kč	20% stávajícího výnosu
reklama vlastní	<i>auto</i>	25	1 000 Kč	25 000 Kč	10-15% stávajícího výnosu
	<i>nemovitost</i>	1	50 000 Kč	50 000 Kč	10% stávajícího výnosu
	<i>pracovní oděv</i>	30	100 Kč	3 000 Kč	0,5-1% stávajícího výnosu
reklama cizí	<i>auto</i>	5	0 Kč	0 Kč	10 000Kč/měs.
	<i>nemovitost</i>	1	0 Kč	0 Kč	3000 Kč/měs.

Zdroj dat: Vlastní zdroj

## 6 Závěr

Z dotazníkového šetření vyplynuly skutečnosti, ze kterých je zřejmé, že v oblasti spokojenosti zaměstnanců existují jen malé nedostatky. Větší problém je v oblasti užití e-komunikace a to přes to, že všichni zaměstnanci jsou po technické stránce pro možnost využití e-komunikace firmou vybaveni. A to jak notebooky a mobilními telefony, tak možností stálého připojení k internetu.

Zaměstnance, kteří pro firmu pracují, tak lze po pracovní stránce považovat za spokojené, což vyplývá z odpovědí, které uvedli v části dotazníku věnované spokojenosti s pracovním prostředím. Firma umožňuje svým zaměstnancům realizovat se v pracovním prostředí, ve kterém mají k dispozici veškeré potřebné technické zařízení a příjemné firemní zázemí. Komunikace probíhá neformálním způsobem, což jak se zdá, pracovníkům vyhovuje. Ve stávající vnitřní komunikaci se problémy nevyskytují. Nejužívanějším způsobem komunikace ve firmě je komunikace osobní. A to jak mezi zaměstnanci navzájem, tak mezi nadřízenými a podřízenými. Ve firmě je klidné, přátelské a komunikativní pracovní prostředí. I přes to je zde oblast využití možností, které skýtá e-komunikace zanedbána a management firmy by se měl této oblasti intenzivně věnovat.

Konflikty se ve firmě prakticky nevyskytují, případné problémy jsou pracovního nebo organizačního rázu a jsou ihned vyřešeny a nezanechávají v pracovním klimatu následky. Z proběhlého šetření také vyplývá, že s motivačním systémem, který je v současnosti ve firmě užit, jsou zaměstnanci až na výjimky spokojeni a ve firmě pracují rádi a neuvažují o změně zaměstnavatele.

Na základě dostupných informací lze uvést, že firma o své pracovníky dostatečně pečuje. Formou školení jim zvyšuje odborné znalosti v pracovní oblasti, ve které působí. Zajišťuje jim dostatečnou technickou vybavenost, klidné pracovní prostředí, přiměřeně organizuje v rámci firmy společenské akce, čímž se je snaží motivovat k lepším pracovním výkonům. Z toho vyplývá, že management firmy se oblastí firemní kultury věnuje a uvědomuje si její význam.

Pro firmu prospěšné by bylo zavedení profesionálního managementu, který by ke stávající užité firemní kultuře připojil i prvky profesionální a to především využití internetu se širokými možnostmi e-komunikace, který tento nabízí. Jak v oblasti intranetu, tak oblasti komunikace se zákazníky, což by mělo pro další rozvoj firemní kultury ve firmě Monttel, s.r.o. značný význam.

Cíle mé bakalářské práce byly splněny. Pokud se firma Monttel, s.r.o. s mými závěry ztotožní a uvede je do praxe, budou mít mé návrhy pro její další rozvoj kladný přínos.

## 7 Seznam použité literatury

### ▪ Monografie

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

BROOKS, I. *Firemní kultura*. 2003. ISBN: 80-7226-763-9

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2003. 275s. ISBN 80-7226-8112

FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T. *Marketing Základy a principy*. 2003. ISBN 80-7226-888-0.

JANEČKOVÁ, L. a VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

KINCL, J. *Marketing podle trhu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

LUKÁŠOVÁ, R. a NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Vydání neuvedeno. Praha: Grada, a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. ISBN: 80-7357-046-7

### ▪ Elektronické dokumenty – www stránky

*Desatero pro e-komunikace*. [online] [cit. 2009-04-02]. Dostupné z: <<http://www.unisona.com/kursy-a-poradenstvi/novinky/10-duvodu-proc-rozvijet-sve-e-komunikacni-doved.html?Itemid=46>>.

*Elektronizace*. [online] [cit. 2009-04-06]. Dostupné z: <<http://www.expertis.cz/ok/e-komunikace>>.

KONEČNÝ, Gustav. *Jak motivovat a udržet zaměstnance*. [online] [cit. 2009-03-05]. Dostupné z: <[http://www.svettisku.cz/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=932](http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932)>.

NOVOTNÝ, Tomáš. *Motivace, potřeby*. [online] [cit. 2009-03-05]. Dostupné z: <[http://sociologie.unas.cz/2003\\_2004/Motivace\\_potreby.doc](http://sociologie.unas.cz/2003_2004/Motivace_potreby.doc)>.

*Personalizovaný e-mailing*. [online] [cit. 2009-04-06]. Dostupné z: <<http://www.lion.cz/e-komunikace.asp>>.

## 8 Seznam příloh

Příloha A – Dotazník

Příloha B – HTML kód

Příloha C – CSS kód

### ▪ *Seznam grafů*

Graf 1 - Jak dlouho ve firmě působíte?.....	39
Graf 2 - Vyhovuje Vám atmosféra ve firmě? .....	40
Graf 3 - Chtěl byste změnu klimatu ve firmě?.....	40
Graf 4 - Jak si tuto změnu představujete?.....	41
Graf 5 - Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci? .....	42
Graf 6 - Pracujete raději sám nebo ve skupině?.....	42
Graf 7 - Jak byste označil pracovní přístupy zaměstnanců firmy? .....	43
Graf 8 - Jak byste označil pracovní vytížení ve firmě? .....	44
Graf 9 - Co Vás motivuje pro práci ve firmě? .....	44
Graf 10 - Jak jste spokojen se mzdovým ohodnocením Vaší práce?.....	45
Graf 11 - Doporučil byste práci pro firmu Vaším známým? .....	46
Graf 12 - Jak vycházíte s nadřízenými?.....	46
Graf 13 - Jaké má Váš přímý nadřízený jednání?.....	47
Graf 14 - Jaká Vám připadá starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance? .....	48
Graf 15 - Pomáhají dle Vašeho názoru tyto akce zlepšit pracovní vztahy? .....	49
Graf 16 - Jak jste seznámen s celkovým děním ve firmě?.....	51
Graf 17 - Jste spokojen s informačními postupy ve firmě? .....	52
Graf 18 - Je z Vašeho pohledu využití e-komunikace ve firmě dostačující? .....	53
Graf 19 - Myslíte si, že by větší důraz na e-komunikaci byl pro firmu přínosem? .....	53
Graf 20 - Myslíte si, že by firma měla zaměstnance školit pro e-komunikaci? .....	54
Graf 21 - Jaký je Váš osobní přístup k e-komunikaci?.....	54
Graf 22 - Jste se svým působením ve firmě spokojen?.....	55



▪ Seznam obrázků

Obrázek 1 – Navržená webová stránka.....	61
Obrázek 2 – E-shop www stránka .....	62
Obrázek 3 – Firemní auto .....	66
Obrázek 4 – Reklama společnosti.....	67
Obrázek 5 – Pracovní oděv .....	67

▪ Seznam tabulek

Tabulka 1 – Uved'te pohlaví .....	38
Tabulka 2 - Jsou pořádány firemní akce? .....	48
Tabulka 3 - Zúčastňujete se těchto akcí? .....	49
Tabulka 4 - Víte co představuje pojem firemní kultura? .....	50
Tabulka 5 - Jak jsou zaměstnanci informováni o záměrech a pracovních cílech firmy? ....	50
Tabulka 6 - Zajímáte se o to jak je firma úspěšná? .....	51
Tabulka 7 - Víte co obnáší pojem e-komunikace? .....	52
Tabulka 8 - Využíváte e-komunikaci pravidelně? .....	55
Tabulka 9 – Předpokládané zhodnocení návrhů .....	71

## Příloha A – Dotazník

1) Uveďte pohlaví

- muž
- žena

2) Jak dlouho ve firmě působíte?

- 0-5 let
- 5-10 let
- 10 a více

3) Vyhovuje Vám atmosféra ve firmě?

- ano
- ne
- nemám názor

4) Chtěl byste změnu klimatu ve firmě?

- ano
- ne
- nemám názor

5) Jak si tuto změnu představujete?

- v přístupu nadřízených
- ve vztazích mezi zaměstnanci
- v pracovním nasazení
- nemám názor

6) Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci?

- výborně
- dobře
- špatně
- nevím

7) Pracujete raději sám nebo ve skupině?

- sám
- ve skupině
- je mi to jedno

8) Jak byste označil pracovní přístupy zaměstnanců firmy?

- zodpovědně
- nezodpovědně
- nevím

9) Jak byste označil pracovní vytížení ve firmě?

- velké
- průměrné
- slabé
- nevím

10) Co Vás motivuje pro práci ve firmě?

- finanční ohodnocení
- kariérní postup
- hrdost na práci pro firmu

*11) Jak jste spokojen se mzdovým ohodnocením Vaší práce?*

- spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- nespokojen

*12) Doporučil byste práci pro firmu Vaším známým?*

- ano
- ne
- nevím

*13) Jak vycházíte s nadřízenými?*

- výborně
- bez problému
- špatně

*14) Jaké má Váš přímý nadřízený jednání?*

- klidné
- příjemné
- nepříjemné
- cholerické

*15) Jaká Vám připadá starostlivost zaměstnavatele o zaměstnance?*

- dobrá
- dostačující
- nedostačující
- špatná

16) Jsou pořádány firemní akce?

- ano
- ne

17) Zúčastňujete se těchto akcí?

- ano
- ne

18) Pomáhají dle Vašeho názoru tyto akce zlepšit pracovní vztahy?

- ano
- ne
- nevím

19) Víte co představuje pojem firemní kultura?

- ano
- ne

20) Jak jsou zaměstnanci informováni o záměrech a pracovních cílech firmy?

- dostatečně
- nedostatečně

21) Zajímáte se o to jak je firma úspěšná?

- ano
- ne

22) Jak jste seznámen s celkovým děním ve firmě?

- výborně
- dobře
- špatně

23) Jste spokojen s informačními postupy ve firmě?

- ano
- ne
- nevím

24) Víte co obnáší pojem e-komunikace?

- ano
- ne

25) Je z Vašeho pohledu využití e-komunikace ve firmě dostačující?

- ano
- ne
- nevím

26) Myslíte si, že by větší důraz na e-komunikaci byl pro firmu přínosem?

- ano
- ne
- nevím

27) Myslíte si, že by firma měla zaměstnance školit pro e-komunikaci?

- ano
- ne
- nevím

28) Jaký je Váš osobní přístup k e-komunikaci?

- výborný
- dobrý
- žádný

29) Využíváte e-komunikaci pravidelně?

- ano
- ne

30) Jste se svým působením ve firmě spokojen?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

## Příloha B – HTML kód

```
<?xml version="1.0" encoding="iso-8859-2"?>
<!DOCTYPE html PUBLIC "-//W3C//DTD XHTML 1.0 Strict//EN"
    "http://www.w3.org/TR/xhtml1/DTD/xhtml1-strict.dtd">
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="cs" lang="cs">
<head>
<meta name="generator" content="PSPad editor, www.pspad.com" />
<meta http-equiv="content-type" content="text/html; charset=iso-8859-2" />

<title>MONTTEL, s.r.o.</title>

<link rel="stylesheet" type="text/css" href="style.css" title="styl" />

</head>
<body>

<h1><a href="#">
<span>MONTTEL, s.r.o. - Montáž, údržba a servis telekomunikačních
zařízení</span>
</a></h1><!-- h1 -->

<div id="head_img"></div> <!-- head_img -->

<div id="menu1">
<a href="#">Úvod</a>
<a href="#">Produkty</a>
<a href="#">Služby</a>
<a href="#">O společnosti</a>
<a href="#">Firemní intranet</a>
<a href="#">Kontakt</a>
</div> <!-- menu1 -->

<div id="menu2">
<div class="produkty">
<h2>Produkty</h2>
<ul id="menu_produkty">
<li><a href="#">telekomunikační systémy-ústředny</a></li>
<li><a href="#">zabezpečovací systémy</a></li>
<li><a href="#">domovní telefony</a></li>
<li><a href="#">kabelážní systémy</a></li>
<li><a href="#">kamerové systémy</a></li>
</ul>
</div>

<div class="sluzby">
<h2>Služby</h2>
<ul id="menu_sluzby">
```



```
<li><a href="#">pronájem telefonních ústředěn</a></li>
<li><a href="#">poskytování telefonních služeb</a></li>
<li><a href="#">odborné poradenství</a></li>
<li><a href="#">servis</a></li>
<li><a href="#">údržba</a></li>
</ul>
</div>
</div> <!-- menu2 -->

<div id="content">

<div id="globalnavbar">
  <h2>Aktuální nabídka</h2>
</div> <!-- globalnavbar -->

<div id="navbar_subbar">

  <div class="navbar_mini"><a href="#">
    <h3>HiPath 3300</h3>
    <div id="navbar_img"></div> <!--
navbar_img -->
    <ul class="popis">
      <li>základní konfigurace 2x ISDN2 port, 8 digitálních a 4 analogové pobočky</li>
      <li>max. 20 poboček</li>
      <li>max. 96 IP účastníků</li>
      <li>bezdrátový systém HiPath Cordless, max. 16 účastníků</li>
    </ul> <!-- popis -->
  </a></div> <!-- navbar_mini -->

  <div class="navbar_mini"><a href="#">
    <h3>HiPath 3350</h3>
    <div id="navbar_img"></div> <!--
navbar_img -->
    <ul class="popis">
      <li>základní konfigurace 2x ISDN2 port, 8 digitálních a 4 analogové pobočky</li>
      <li>max. 36 poboček</li>
      <li>max. 96 IP účastníků</li>
      <li>bezdrátový systém HiPath Cordless, max. 16 účastníků</li>
    </ul> <!-- popis -->
  </a></div> <!-- navbar_mini -->

  <div class="navbar_mini"><a href="#">
    <h3>HiPath 3500</h3>
    <div id="navbar_img"></div> <!--
navbar_img -->
    <ul class="popis">
      <li>základní konfigurace 2x ISDN2 port, 8 digitálních a 4 analogové pobočky</li>
      <li>max. 44 poboček</li>
```

```
<li>max. 192 IP účastníků</li>
<li>bezdrátový systém HiPath Cordless, max. 64 účastníků</li>
</ul> <!-- popis -->
</a></div> <!-- navbar_mini -->

</div> <!-- navbar_subbar -->

</div> <!-- content -->

<div id="copy">
  <p>E-mail: <a
href="mailto:monttel@monttel.cz">monttel@monttel.cz</a>; &nbsp;tel.: &nbsp;777&n
bsp;581&nbsp;821</p>
</div> <!-- copy -->

</body>
</html>
```

## Příloha C – CSS kód

```
body {
    background: white;
    font-family: Arial, Helvetica, sans-serif;
    font-size: medium;
}

a:link, a:visited {
    color: black;
    text-decoration: none;
    background-color: transparent;
}

a:hover, a:active {
    color: black;
    text-decoration: underline;
    background-color: transparent;
}

h1 span {
    display: block;
    visibility: hidden;
    overflow: hidden;
}

h1 a {
    display: block;
    width: 484px;
    height: 244px;
}

h1 a:hover, h1 a:active {
    text-decoration: none;
}

h1 {
    background: url('Img/img0.jpg') no-repeat;
    border: 0px;
    min-width: 484px;
    max-width: 484px;
    margin-top: 5px;
    margin-left: 20px;
    margin-right: 0px;
    margin-bottom: 0px;
    padding: 0px;
}
```

```
#head_img {
    border: 0px;
    margin-top: -244px;
    margin-left: 504px;
    margin-right: 0px;
    margin-bottom: 0px;
    padding: 0px;
    max-width: 464px;
    max-height: 244px;
}

#head_img img {
    width: 464px;
    height: 244px;
}

#menu1 {
    border: 0px;
    margin: 5px;
    margin-left: 140px;
    margin-right: 140px;
    padding: 10px;
}

#menu1 a {
    border: 0px;
    font-weight: bold;
    padding: 4px;
    margin: 12px;
    text-align: center;
}

#menu1 a:link, #menu1 a:visited {
    color: black;
    text-decoration: none;
    background-color: #3366FF;
    border: 1px solid blue;
}

#menu1 a:hover, #menu1 a:active {
    color: white;
    text-decoration: none;
    background-color: #FF3333;
    border: 1px solid red;
}

#menu2 {
    border: 1px solid white;
}
```

```
    max-width: 265px;
    margin-left: 20px;
}

.produkty {
    border: 1px solid white;
    margin-bottom: -15px;
}

.produkty h2 {
    border: 1px solid white;
    font-size: medium;
    margin-left: 5px;
}

#menu_produkty {
    border: 1px solid white;
    margin-top: -15px;
}

#menu_produkty li {
    border: 1px solid white;
    list-style-image: url('Img/bullet.png');
    list-style-position: inside;
    margin: 1px;
    padding: 0px;
    margin-left: -35px;
}

.sluzby {
    border: 1px solid white;
    margin-bottom: -15px;
}

.sluzby h2 {
    border: 1px solid white;
    font-size: medium;
    margin-left: 5px;
}

#menu_sluzby {
    border: 1px solid white;
    margin-top: -15px;
}

#menu_sluzby li {
    border: 1px solid white;
    list-style-image: url('Img/bullet.png');
```

```
list-style-position: inside;
margin: 1px;
padding: 0px;
margin-left: -35px;
}
```

```
#content {
border: 1px solid #D2D2D2;
margin-left: 295px;
margin-top: -285px;
padding-bottom: 2px;
max-width: 673px;
background-color: #D2D2D2;
}
```

```
#globalnavbar {
border: 1px solid #D2D2D2;
margin: 0px;
padding: 0px;
}
```

```
#globalnavbar h2 {
border: 1px solid #D2D2D2;
font-size: 20px;
text-align: center;
margin: 0px;
padding: 0px;
}
```

```
#navbar_subbar {
border: 1px solid #D2D2D2;
margin: 0px;
padding: 0px;
}
```

```
#navbar_subbar h3 {
border: 1px solid #F6F6F6;
font-size: medium;
margin: 0px;
padding: 0px;
padding-left: 30px;
background-color: #F6F6F6;
}
```

```
.navbar_mini {
border: 1px solid #F6F6F6;
margin: 0px;
padding: 0px;
}
```

```
margin-top: 3px;
margin-left: 3px;
margin-right: 3px;
background-color: #F6F6F6;
}
```

```
.navbar_mini a:link, .navbar_mini a:visited,
.navbar_mini a:hover, .navbar_mini a:active {
    text-decoration: none;
    background-color: transparent;
}
```

```
#navbar_img {
    border: 1px solid white;
    margin: 0px;
    padding: 0px;
    margin-left: 3px;
    width: 160px;
    height: 100px;
    background-color: white;
}
```

```
#navbar_img img {
    max-width: 160px;
    max-height: 100px;
    border: 0px;
}
```

```
.popis {
    border: 1px solid #F6F6F6;
    font-size: small;
    margin: 0px;
    margin-left: 185px;
    margin-top: -90px;
    margin-bottom: 30px;
    padding: 0px;
    background-color: #F6F6F6;
}
```

```
.popis li {
    list-style-type: square;
}
```

```
#copy {
    border: 0px;
    font-size: x-small;
    text-align: center;
    color: grey;
}
```

```
margin: 0px;
margin-top: 5px;
padding: 0px;
max-height: 20px;
}
```

```
#copy p {
border: 0px;
padding-top: 0px;
margin: 0px;
}
```

```
#copy a:link, #copy a:visited, #copy a:hover, #copy a:active {
color: grey;
text-decoration: none;
background-color: transparent;
}
```