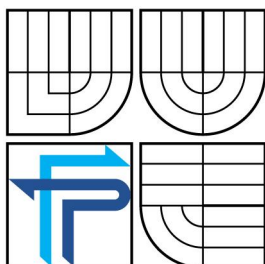


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ (ÚF)**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

FIREMNÍ KULTURA JAKO CESTA KE ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA

FIRM CULTURE AS A WAY TO CANVASSING CUSTOMERS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LUKÁŠ DANĚČEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK

BRNO 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Daněček Lukáš

Daňové poradenství (6202R006)

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:

Firemní kultura jako cesta ke získání zákazníka

v anglickém jazyce:

Firm culture as a way to canvassing customers

Pokyny pro vypracování:

Úvod - základní vymezení tématu

Cíle a metody - jasné vymezení cílů práce, charakteristika použitých metod zpracování, harmonogram zpracování

Teoretická východiska - vymezení základních pojmů, hierarchie strategií, proces tvorby a implementace strategie

Analýza současného stavu - základní charakteristika firmy, analýza externích a interních faktorů, souhrnné zhodnocení pozice firmy

Návrhy - návrh propagace, postup implementace, zhodnocení předpokladů pro realizaci, určení kritických faktorů, specifikace očekávaných přínosů

Závěr - souhrnné zhodnocení celé práce

Literatura

Přílohy - dle potřeby

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- BROOKS, I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- DUCHOVÁ, J. Základy psychologie trhu. Praha: H+H, 1993
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- KOHOUT, J. Veřejné mínění, image a metody public relations. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-006-6.
- NOVÝ, I., SCHROLL – MACHL, S. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Mráček

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Lukáš Daněček
Bytem: Konrádova 6/2204, 62800, Brno - Líšeň
Narozen/a (datum a místo): 17.4.1985, Brno

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská
se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:
Ing. Pavel Svirák, Dr.
(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- ☐ disertační práce
- ☐ diplomová práce
- ☒ **bakalářská práce**
- ☐ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Firemní kultura jako cesta ke získání zákazníka
Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Pavel Mráček
Ústav: Ústav financí
Datum obhajoby VŠKP:

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v:

- | | | | |
|----------------------|---|-----------------|---|
| x tištěné formě | – | počet exemplářů | 1 |
| x elektronické formě | – | počet exemplářů | 1 |

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ☐ ihned po uzavření této smlouvy
 - ☐ 1 rok po uzavření této smlouvy
 - ☐ 3 roky po uzavření této smlouvy
 - ☐ 5 let po uzavření této smlouvy
 - ☐ 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Firemní kultura jako cesta ke získání zákazníka" vypracoval samostatně a citace použitých pramenů jsou úplné a že jsem v práci neporušil autorská práva.

BRNO 13. května 2008

.....

podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Pavlu Mráčkovi za odborné vedení, užitečné rady a podněty. Dále dekuji Ing. Liboru Sádlikovi ze společnosti Královopolská Ria za ochotu a poskytnutí informací a materiálu.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problémy souvisejícími s firemní kulturou, zvýšením pracovní motivace zaměstnanců a prosazování společnosti na trhu. První část tvoří teoretický rámec práce. Definiuje a popisuje jevy související s firemní kulturou, motivací a trhem. Praktická část pak na základě zjištěných informací navrhuje optimální kroky vedoucí k odstranění nedostatků v prosazování vybrané společnosti na trhu a zefektivnění motivace jejích zaměstnanců.

Annotation

This Bachelor thesis focused on problems connected with the firm culture, improving of work motivation and company in the market. The first part is theoretical. It defines and describes features associated with the firm culture, motivation and market. The practical part, based on found information, proposes optimal steps leading to clear off defects in supporting of chosen company in the market and to makes motivation of its employees more effective.

Klíčová slova

Firemní kultura, trh, motivace

Klíčová slova - anglicky

Firm culture, market, motivation

Bibliografická citace mé práce:

DANĚČEK, L. *Firemní kultura jako cesta ke získání zákazníka*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. XY s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Pavel Mráček.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE A METODY	13
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1.1 PODNIKOVÁ KULTURA 14	
1.1.1. Základní elementy podnikové kultury	14
1.1.2. Firemní kultura dle různých hledisek.....	16
1.1.3 Prostředky podnikové kultury.....	19
1.2 PUBLIC RELATIONS (PR) 21	
1.2.1 Historie PR.....	21
1.2.2 Používání PR	22
1.3 REKLAMA 23	
1.3.1. Historie reklamy	24
1.3.2 Signmaking	24
1.3.3 Internetová reklama	25
1.6 TRH 25	
1.6.1. Dělení trhu.....	26
1.7. ZNAČKA, JMÉNO SPOLEČNOSTI	29
1.8. MOTIVACE 30	
1.8.1 Teorie obsahu	30
1.8.2 Teorie procesu	32
2 ANALYTICKÁ ČÁST	34
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, A.S.	34
2.2. TRH 37	
2.2.1. Zajišťování výrobních zdrojů.....	37
2.2.2. Personalistika	38
2.2.3. Podpora společnosti.....	38
2.3 MOTIVACE 39	

2.3.1 Dotazník	39
2.3.1.1. Struktura v obecné rovině.....	39
2.3.1.2. Struktura v zaměřená na pracovní prostředí.....	42
2.3.1.3. Struktura zaměřená na hodnoty zaměstnanců	45
2.3.1.4. Struktura motivačního procesu.....	47
2.4 SWOT ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY	50
2.4.1. Silné stránky	50
2.4.2. Slabé stránky.....	50
2.4.3. Příležitosti.....	50
2.4.4. Hrozby	51
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE.....	52
3.1 Návrhy na zlepšení vycházející ze SWOT analýzy.....	52
3.2 Návrh na zviditelnění společnosti.....	53
3.3 Návrhy vycházející z dotazníku	55
3.4 Souhrn výše uvedených rozpracovaných návrhů.....	56
ZÁVĚR.....	57
SEZNAM LITERATURY.....	58
Seznam obrázků a tabulek.....	59
Seznam grafů.....	59
Seznam příloh.....	59

ÚVOD

Společnosti, které se pohybují na trhu výrobků a služeb se potýkají s častými problémy na různých úrovních. Ať už se jedná o konkurenci, propagaci svých výrobků anebo služeb, s okolím firmy, ale i s interními vlivy kde můžeme zařadit třeba zaměstnance. Aby se společnosti těmto vlivům co nejvíce vyhnuly stanovují si různá pravidla a zásady podle kterých se řídí a prezentuje se na veřejnosti. Tyto zásady a pravidla podle kterých se zaměstnanci chovají a firmy prezentují ve svém okolí se uvádí pod souhrnným názvem „Firemní kultura“.

Firemní kultura je tedy důležitá oblast v podniku, která 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. Zlepšení firemní kultury je jedním z faktorů vedoucích ke zvýšení zisku společnosti.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou firemní kultury s cílem zlepšení pracovního prostředí uvnitř vybrané společnosti a jejího zviditelnění na trhu. Téma firemní kultury je v rámci společnosti řešeno každodenně na různých úrovních managementu, což dokazuje jeho důležitost při úspěšném fungování společnosti.

Cílem této práce je na základě analýzy pracovního prostředí společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s. navrhnout řešení vedoucí ke zlepšení firemní kultury, a tím k upevnění pozice firmy na trhu.

Ke zhodnocení firemní kultury je v této práci použita SWOT analýza a dotazníkové šetření provedené vybranými zaměstnanci společnosti.

CÍLE A METODY

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit pracovní klima pro zaměstnance na firmě a zviditelnit značku společnosti na trhu. A pomocí vyhodnocení této analýzy navrhnout zlepšení.

První část práce je věnovaná teorii, která bude použita pro vypracování analytické části bakalářské práce.

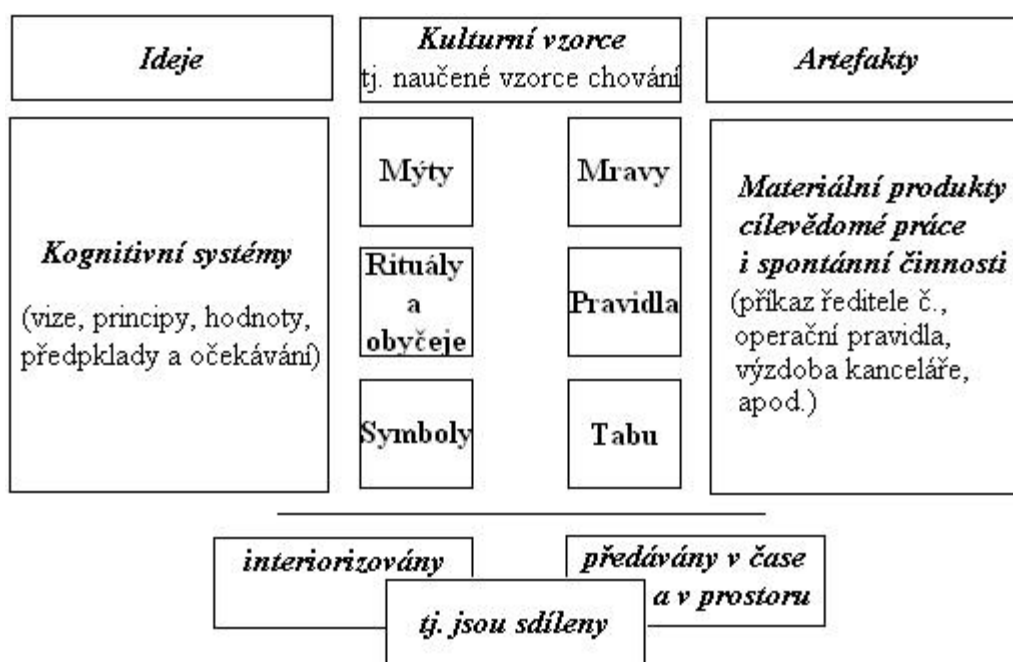
Ve druhé části se pokusím analyzovat společnost z různých pohledů s podporou teoretické části a pomocí vypracovaného dotazníku se pokusím zjistit klima pro zaměstnance na sídle firmy.

Na základě vypracovaných analýz a odpovědí z dotazníku o spokojenosti zaměstnanců navrhnou vhodná marketingová opatření pro nápravu nedostatků.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Podniková kultura

Podniková kultura je souhrnem různých prvků (představy, hodnoty, apod.), které jsou obsaženy v každé společnosti na různých úrovních podle povah jejích členů. Jedná se o takovou kulturu, která je prezentována jednak zaměstnanci, tak i vedením? firmy.[15]



Obr. 1 Vlivy na firemní kulturu

1.1.1. Základní elementy podnikové kultury

Kultura z hlediska její funkce ve společnosti je předmětem zájmu kulturní antropologie. Zabývá se především zkoumáním společných znaků, podobností, různých rozdílů a sociálními společenstvími.

Všechny uvedené charakteristiky kultury jsou typické zejména pro velká společenství lidí, ale stejně dobře se mohou použít také při popisu útvarů menších

rozsahů, sociálních systémů organizací, institucí, podniků a menších firem. Podnik, firma nebo organizace se považuje za jeden celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému.

Najít jedinou přesnou definici podnikové kultury je velice obtížné, proto je zde uvedeno několik definic od různých autorů, kteří se touto problematikou podrobněji zabývají:

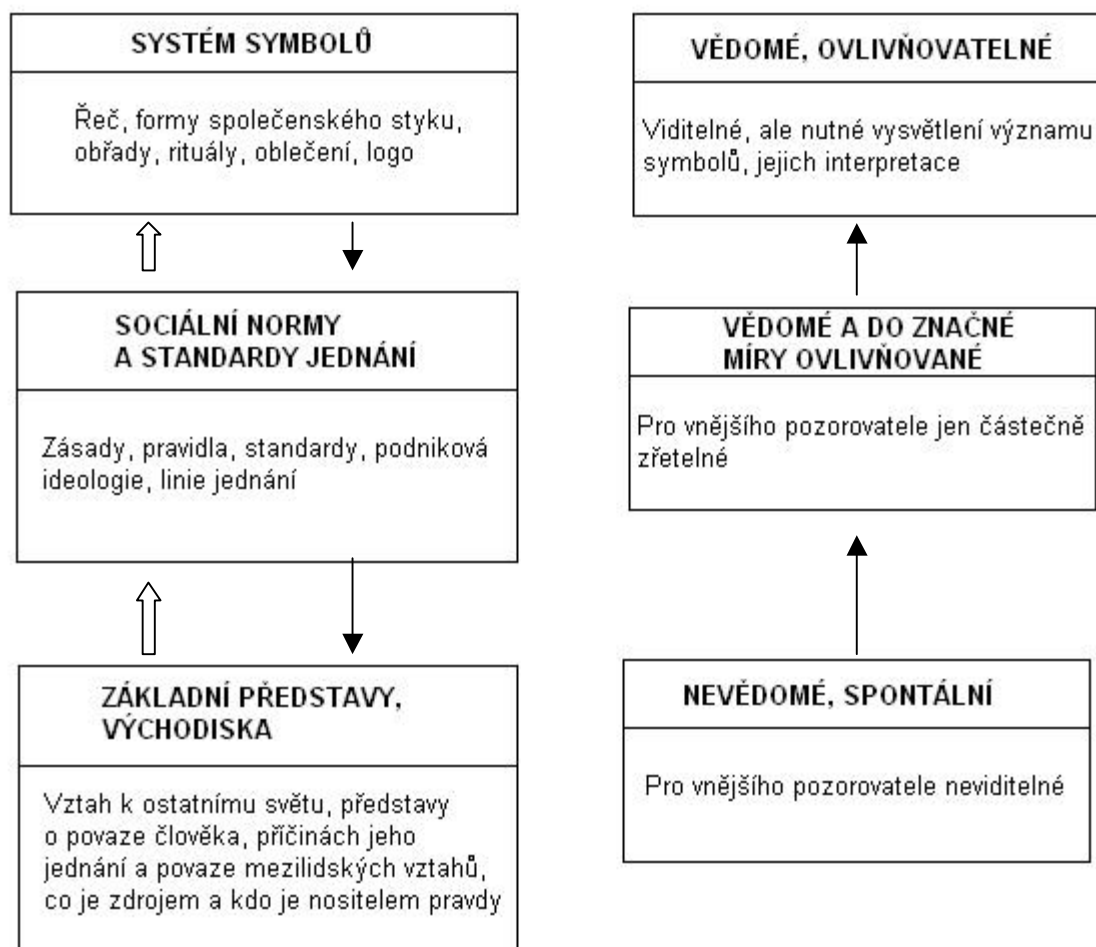
„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer, 1985)

„Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, Kennedy, 1983)

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ (Heinen, 1985)

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiku podnikové kultury.“ (Pettigren, 1979)

„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1989)



Obr. 2 Podniková kultura a její úrovně

1.1.2. Firemní kultura dle různých hledisek

Definice firemní kultury je, jak již bylo výše zmíněno, značně nejednotná a nepřesná, a to zejména proto, neboť na ni může být nahlíženo z několika hledisek.

1.1.2.1. Firemní kultura z hlediska výrazných determinantů

Kultura „vše nebo nic“

V této podnikové kultuře je pozitivně hodnocen temperament a mladistvé jednání; komunikace je nekonvenční, časté je používání cizích slov; úspěch určuje vše (autoritu,

moc, příjmy, popularitu) a úspěchy se velmi slaví, naopak o neúspěchy jsou rychle zapomínány; kariéra roste velmi rychle, ale také dochází k rychlým pádům; rovnoprávnost mužů a žen – stejně tvrdé požadavky; doba zaměstnání obvykle netrvá příliš dlouho; přenášení osobních starostí a emocí do podniku je nepřípustné.

Kultura chléb a hry

Vysoce je ceněno přátelství a sympatické chování, snaha využít nabízené možnosti, důležitost spolupráce, týmu, úspěchu, nejdůležitější jsou oslavy, vyznamenávání a ceny, koluje řada příhod – o nemožných zákaznících, podnikový žargon – zkratky, slova ze sportu (aut, match, ...), neformální prostředí, možnost projevovat emoce i navenek, vertikální hierarchie není příliš důležitá, hrdina = ten kdo přinese do kanceláře mrazák, protože všichni mají rádi nanuky.

Analyticko-projektová kultura

Snaha vyhnout se chybným rozhodnutím je na prvním místě, maximální koncentrace, vědeckotechnická racionalizace, hlavním rituálem je zasedání – zasedací pořádek přesný, za nespolehlivé jsou považovány intuice, zkušenost, tradice, náhoda, vše se musí důkladně prozkoumat, rychlost = povrchnost a je nevíтанá, do tří let od nástupu do zaměstnání je každý považován za nováčka, pomalá kariéra – postup si zajišťují starší a staří spolupracovníci, korektní oblečení a slovník, bez emocí, samozřejmě se nemluví o soukromí, hrdina = dlouhodobou houževnatostí sleduje a rozpracovává jedinou myšlenku.

Procesní kultura

Cíl v této kultuře hraje podřadnou roli, hlavní je proces; chyby se nedělají, vše je registrováno; důležitost mocenské hierarchie, oblečení, výše příjmu; oblíbeným tématem hovoru je povýšení – každý ví, co by mu mohlo přinést, nejde jen o peníze, důležitější je získání vlastního telefonu, služebního auta, lampičky na stole, nového koberce v kanceláři apod.; tradiční oslavou je výročí 25-ti let práce v podniku; emoce se neprojevují; hrdina = bez chyb dlouhodobě pracuje v podniku [7]

1.1.2.2. Firemní kultura z hlediska péče věnované základním dimenzím činností

- **cíle a výsledky** - proč a co firma dělá
- **lidé** - kdo to ve firmě dělá
- **struktura a procesy** - jak se to ve firmě dělá

1.1.2.3. Firemní kultura z hlediska životní fáze organizace

Kultura průkopnická

Kultura nových společností, které se teprve snaží prosadit se na trhu. Cílem je zaujmout místo na trhu, vybudovat si dobré jméno spojené s kvalitou. Získání stálých a spokojených klientů.

Kultura ustálení

Z hlediska životní fáze společnosti se jedná o společnosti, které se už prosadily na trhu a mají dobré jméno i stálé zákazníky a dalším cílem je ustálit svou pozici na trhu a specializovat se.

Kultura vzájemnosti

Jde především o společnosti, které působí na trhu nejdéle. Proto se společnosti orientují na zákazníka a na další rozvoj se neklade tak velký důraz. Snaží se hlavně o rovnováhu mezi vlastním rozvojem a okolím.[2]

1.1.2.4. Firemní kultura z hlediska dominantní orientace ve změně

Obranná kultura

Kultura nevyhledávající změny, změny znamenají rizika, proto je spokojenost s jistotou a stabilitou, cílem je zachování obsahu a způsobu dosavadní činnosti.

Akční kultura

Kultura změn, velká rizika mohou znamenat velký zisk, ale i ztráty.

Analytická kultura

Hledá nové způsoby pro činnosti a usiluje o kompromis a pomalé, nenásilné přizpůsobování se změnám.[15]

1.1.3 Prostředky podnikové kultury

Hlavními prostředky podnikové kultury jsou symboly. Symbol je znak, který má komplexní komunikativní obsah.

Pro firemní kulturu jsou nejdůležitější **verbální symboly** (slovní hříčky, historky), **symbolická jednání** (obyčeje, rituály, ceremoniály) a **symbolické artefakty materiální povahy** (logo, barvy, architektura).

1.1.3.1 Verbální symboly

Za rozhodující nástroj zprostředkování norem a hodnot podnikové kultury je považován základní prvek lidské komunikace, kterým je **řeč**. Řeč a podniková kultura jsou od sebe neoddělitelné, neboť právě prostřednictvím řeči jsou vyprávěny například historky či příběhy, jenž jsou úzce spjaty se společností. Vždy se jedná o propojení minulosti podniku s jeho aktuální situací a slouží pro řešení stejných nebo podobných situací v budoucnosti.

Tato forma komunikace má větší přesvědčovací sílu než různé formy ovlivňování. Je třeba si uvědomit, že se podobné příběhy jen s malými změnami, které se týkají určitého podniku, jsou vyprávěny ve všech podnicích. Což dokládá, že se nejedná o informace daných firem, ale o symboly, které zprostředkovávají podnikovou kulturu.

Dalším symbolem podnikové kultury je **mýtus**. Mýtus je vlastně informace (příběh, historka), která nemá ve všech směrech pravdivý základ. Mýty v souvislosti s podnikovou kulturou plní následující funkce:

- **selekce** - vybírají z variant jednání
- **manifestace** - zdůrazňují vybranou variantu
- **návod k jednání** – určují, jakým způsobem se má jednat v podobných situacích a slouží také jako takzvaný předpis
- **zdůvodnění** - mýtus v sobě zároveň zahrnuje i vysvětlení

1.1.3.2 Symbolické jednání

Mezi symbolické jednání se řadí **rituály**, **ceremoniály** a **obřady**. Rituálem může být např. odchod vedoucího pracovníka do důchodu, různá hlasování a rozhodování o budoucnosti firmy, vyznamenání, atd. Jedná se tedy o různé zvyky, které se provádí na různých místech a v různém čase, ale mají přesně daný význam.

Dalším typem symbolického jednání jsou ceremoniály, které mají podobný význam jako rituály, ale nejsou tak formální. Patří sem zejména oslavy vánočních svátků či oslavy různých výročí (např. založení společnosti).

Na rozhraní symbolického jednání a artefaktů materiální povahy stojí tzv. **statusové symboly**, do kterých spadá například podnikové označení (inspektor, apod.) nebo materiální požitky (vizitky, aj.)

Pozitivním přínosem symbolů je zlepšování motivace a určování postavení.

1.1.3.3 Symbolické artefakty materiální povahy

Pro běžného člověka jsou však nejvíce viditelné symboly, které mají materiální podobu. Mezi tyto symboly patří například firemní logo, firemní barva, budova, reklamní předměty, atd. [7]

TYPY FUNKCE	KOMUNIKATIVNĚ ORIENTOVANÉ	ORIENTOVANÉ NA JEDNÁNÍ (akci)	MATERIÁLNÍ OBJEKTY
	historiky, příběhy, mýty, vtipy, slogany	rituály, ceremoniály, oslavy	statusové symboly, architektura, logo, barvy
DESKRIPTIVNÍ FUNKCE význam zprostředkování	Symboly s instrumentálním obsahem Cíl: prostředky ke splnění podnikových úkolů (orientované na úkoly)		
STABILIZAČNÍ FUNKCE význam posilují			
AKTIVAČNÍ FUNKCE význam mění			

Obr. 3 Typy a funkce symbolů

1.2 Public Relations (PR)

Termín Public Relations se do češtiny překládá jako vztah k veřejnosti. Pod tímto pojmem je možno si představit činnost záměrného, plánovaného a dlouhodobého úsilí ovlivňující veřejnost s využitím poznatků sociologie a psychologie a podporu pochopení a souladu mezi organizacemi a veřejností.[11]

1.2.1 Historie PR

V roce 1978 byla více než 30 národními a regionálními asociacemi PR přijata tzv. „Mexická deklarace (Mexican Statemenent)“. Stalo se tak na Světovém shromáždění národních a regionálních asociací PR

Z této deklarace pochází také následující definice: „PR v praxi jsou umění a sociální věda analyzující trendy a jejich dopady a také poradenské služby managementu firem při provádění naplánovaných programů a aktivit, které poslouží jak zájmům organizace, tak zájmu veřejnosti.“

V dnešní době existuje ve světě více jak 500 různých definic Public Relations. Všechny však mají několik společných bodů, zejména:

- PR zahrnují navázání a udržování vzájemného porozumění, vzájemné důvěry, respektu a sociální odpovědnosti mezi organizacemi a jejich veřejností,
- PR jsou disciplínou řízení, což vyžaduje, aby všechny formy připravované komunikace byly prováděny efektivně,
- PR jsou řízením vztahů mezi firmou/společností a její klíčovou veřejností/cílovou skupinou,
- PR jsou proces směřující k vytvoření pozitivních postojů na základě znalostí nebo k přeměně negativních postojů a názorů na pozitivní,
- kde je to vhodné, PR se snaží sladit soukromé a veřejné zájmy. PR jsou více než pouhé přesvědčování, jsou komplexem řízeného komunikačního procesu, který zahrnuje řízení reputace společnosti a jejího image,
- PR jsou nepřetržitou funkcí, která v opodstatněných případech podporuje (a může dokonce být i korekcí) reklamní a marketingové aktivity,
- PR řídí obojí, tj. pověst i vnímání firem, značek a jednotlivců.

Navzdory mnoha definicím je důležité si uvědomit, že PR jsou samy o sobě podnikáním (byznysem) a jako takové musí vytvářet zisk, aby přežily. Stručně řečeno, PR by nikdy neměly být vnímány izolovaně, ale vždy jako součást celkové podnikové, obchodní a finanční strategie.[11]

1.2.2 Používání PR

Public Relations používají organizace k tomu, aby přesvědčily veřejnost o výrobku či službě, prodali své výrobky, služby a v neposlední řadě vzdělávali

pracovníky, podporovali určité jednání, činnost a vzbudili uvědomění či vyvolali zájem tyto výrobky a služby. Důvodů pro používání PR je samozřejmě ještě mnohem víc.

Public Relations je nepřetržitá aktivita, činnost vyvolaná potřebami ji provádět, plánovat činnost s vysokou mírou koordinace s jinými činnostmi. Je to prvek trvalé kampaně a také se jedná o reakci na různé události. Realitou se stává nepřetržité propojení mezi PR agenturou a klientem, zejména poté, co PR firmy začaly používat internet k řízení, koordinaci a komunikaci mezi sebou, s kanceláři v zahraničí, či přímo s klienty. Toto všechno by si měla uvědomit každá organizace, ještě než se rozhodne PR použít.

Proces PR musí být plánován a realizován systematicky, proto je nezbytné:

- rozumět celkovým obchodním cílům a strategiím a respektovat je,
- s konečnou platností zformulovat praktické a reálné komunikační cíle,
- provést výzkum a plně porozumět svým cílovým skupinám a trendům vývoje na trhu,
- vytvořit užitečné informační systémy a zpětné vazby, které pomohou kampaň vyhodnotit a ukáží, kterým směrem je třeba provést potřebné změny,
- určit cílové skupiny zákazníků, jež budou považovány za prioritní,
- dohodnout komunikační strategii a k dosažení cílů přijmout potřebnou taktiku,
- dohodnout finální rozpočty a začít realizovat programy,
- zainteresovat klíčové osobnosti a konzultovat s nimi sdělení s cílem testovat jejich přijetí,
- určit, koho se plán realizačně týká a kdo je odpovědný za jeho provedení,
- pokračovat v plánování a vyhodnocování výsledků.[11]

1.3 Reklama

Reklama je obvykle placená propagace výrobku, služby, společnosti, značky s cílem zvýšení prodeje. Tato forma propagace využívá především média jako jsou televize, rádio, noviny, plakáty, billboardy a další. Reklama většinou využívá zvuku

a obrazu a jejich kombinací. Následující text jsem vzala z konce kapitoly. Tady dobře navazuje víc se sem hodí.

S reklamou se lidé v běžném životě setkávají na každém kroku. Společnosti možností reklamy hojně využívají. Nejideálnějším místem pro reklamu jsou velké kulturní a sportovní akce, kterých se účastní značné množství lidí a které jsou nejlépe přenášeny několika televizními stanicemi. Příkladem může být již typické spojení ledního hokeje a automobilky Škoda, jejíž vozy a logo na ledové ploše se pravidelně objevují na stadionech, kde odehrávají důležité zápasy např. při mistrovství světa. [2]

1.3.1. Historie reklamy

Reklamu lze nalézt již u samotného vzniku obchodování. První forma reklamy byla ústní, tato forma se používala především na tržištích. Můžeme se s ní setkat i v dnešní době.

Později, když se již dostatečně rozšířilo písmo a jeho znalost, se objevila psaná forma reklamy.

Na našem území se reklama nejvíce rozmohla na začátku 20. století. Množství reklamy z období první republiky je dokladem jejího rozmachu, který přímo souvisel s nárůstem obliby novin.

Jako reklamu je možno chápat také označování firemních budov či prodejen pomocí nápisů, vývěsních štítů, stojanů, různých tabulí, billboardů a dalších zařízení v místě prodeje. V dnešní době se nejvíce využívá reklamních spotů v místě prodeje na LCD obrazovkách. Signmaking je nový obor, který se zabývá právě touto formou reklamou.[10]

1.3.2 Signmaking

Signmaking je anglická složenina, nemající přesný český ekvivalent a často používaná v obecném oboru reklama.

První část složeniny sign může být přeložena jako podpis, znak, odznak, firma. Druhá část je tvořena slovesným podstatným jménem making, což lze překládat jako děláni, tvoření, výroba. Výrazu firma se dříve užívalo spíše pro označení podniku,

jakým byl například firemní či vývěsní štít. Odtud tedy můžeme odvodit význam termínu singmaking jako výrobu firemních či vývěsních štítů.

Tohoto do češtiny převzatého slova se pak používá pro označení celého reklamního odvětví, které zahrnuje fyzickou výrobní činnost a jehož produktem je nějaký reklamní prvek, např. vývěsní štít, reklamní tabule, světelná reklama, nápis či grafika na výkladci obchodu nebo na autě.

V signmakingových firmách (tj. firmách vytvářejících mimo jiné rozličné typy popisků, nápisů, symbolů, či ornamentů) nachází uplatnění nejrozličnější polygrafické techniky, např. gravírování.

1.3.3 Internetová reklama

Tento druh reklamy se rozšiřuje spolu s internetem. Můžeme se setkat s několika typy internetové reklamy, např.:

- Bannerová reklama (banner EN = prapor, plakát) - česky se někdy označuje jako reklamní proužek; nejčastěji se s ní setkáváme v podobě obdélníkového obrázku či animace, zobrazené nejčastěji poblíž okraje obrazovky
- Kontextová reklama - zobrazuje sdělení zadavatele v kontextu s obsahem webové stránky

1.6 Trh

Pojem **trh** je možno chápat v různých souvislostech. Lze ho použít k označení místa (stejně jako pojmu tržiště), kde probíhá nákup nebo prodej, nebo může být chápán jako území, tedy prostor, na kterém se nákup a prodej uskutečňuje, např. domácí nebo zahraniční trh. V neposlední řadě tento pojem vyjadřuje tzv. uspořádání vztahů k realizaci směny.

Při obchodování na trhu je třeba splňovat několik jednoduchých podmínek:

- musí zde být dvě strany obchodu – nakupující a prodávající
- každá strana musí mít něco, co má pro druhou stranu nějaký význam nebo hodnotu

- mezi stranami by neměl být problém ve vzájemné komunikaci
- při přijetí nebo odmítnutí nabídky jedné nebo druhé strany by měla být volnost

Obecně můžeme trh charakterizovat jako seskupení výrobců a prodejců, kteří představují nabídku, a zákazníků představujících poptávku. Pro výrobce a prodejce je jedním z nejdůležitějších faktorů rozhodujících o vstupu na trh počet zákazníků. Mezi další faktory se řadí politické vlivy, schopnost a ochota zákazníků kupovat výrobky, přístup k výrobkům, servisní síť a využití výrobků. [17]

1.6.1. Dělení trhu

1.6.1.1. Podle úrovně pohledu

- **potenciální trh** – zde najdeme všechny spotřebitele, kteří projeví zájem o danou nabídku na trhu. Potenciální zákazník však musí mít dostatečný příjem, aby si mohl výrobek dovolit, např. trh s luxusními automobily.
- **dostupný trh** – je tvořen především zákazníky, jenž mají o daný výrobek zájem a mají také dostatečný příjem, aby si jej mohli dovolit. Může být omezen, např. zákonem (trh s alkoholem, automobily – od 18 let, mladší zákazníci jsou vyloučeni z okruhu potenciálních zákazníků do doby, dokud nesplňují podmínky zákona).
- **obsluhovaný trh** – jde o určitou část dostupného trhu, o níž má daná společnost zájem a jejím záměrem je prosadit se. Může se jednat jen o určitou část či části trhu, nebo o celý dostupný trh.
- **proniknutý trh** – trh, na kterém již působí zákazníci a přístup na tento trh už pro společnost není tak složitý.[19]

1.6.1.2. Podle účelu nákupu

- **trh průmyslový** – motivem nákupu výrobků, materiálu, anebo polotovarů na tomto trhu je jejich další zhodnocení, prodej či zajištění výroby.

Průmyslový trh je z hlediska počtu zákazníků menší, neboť se jedná především o společnosti. Na druhou stranu zde však probíhají obchody s několikanásobně většími obraty než na spotřebitelském trhu.

Dalším rysem jsou velice úzké odběratelsko-dodavatelské vztahy. Dodavatelé jsou často nuceni přizpůsobovat nabídku každému zákazníkovi zvlášť, protože pokud by nebyli o své nabídce ochotni komunikovat s odběratelem, mohlo by se stát, že by přišli o zákazníka, který se by obrátil na ochotnějšího dodavatele.

U tohoto typu trhu je také důležitá geografická koncentrace zákazníků. Týká se to zejména hutního a chemického průmyslu. Příkladem mohou být naleziště uhlí, kde bude největší poptávka po těžebních strojích.

Výrobky či služby, které jsou nabízeny na průmyslovém trhu, mají přesně daný cíl nákupu, proto musí obsahovat důkladnou technickou dokumentaci a nároky na obsluhu. Nákupy jsou realizovány většinou ve velkém množství a je při nich kladen velký důraz na kvalitu výsledného produktu. Poptávka po zboží je značně závislá na poptávce po spotřebním zboží. Pokud začne klesat poptávka po spotřebním zboží, za nedlouho se tento pokles projeví také v poptávce po surovinách a komponentech potřebných pro jeho výrobu.[17]

fáze	popis
poznání problému	Může vzniknout na základě vnitřních nebo vnějších podnětů (investice, nespokojenost se současnou kvalitou nebo cenou, změna surovin atd.) Návštěvy výstav a veletrhů, reklama a publicita, návštěva obchodních zástupců potenciálních dodavatelů.
specifikace požadavků	Určení obecných požadavků na zboží.
specifikace výrobků	Určení detailnější technické specifikace výrobku.
hledání dodavatelů	Vyhledávání potenciálních dodavatelů s využitím osobních a neosobních zdrojů.
vyžádání nabídky	Vyžádání nabídky od několika dodavatelů.
výběr dodavatele	Dodavatel je vybrán podle dohodnutých kritérií
určení způsobu objednání	Dlouhodobé kontrakty se dojednávají na údržbu, dopravní služby, suroviny, polotovary, atd.
hodnocení dodavatelů	Pravidelné hodnocení dodavatelů.

Tab. 1 Průmyslový kupní proces

- **trh spotřebitelský** – zákazník, který působí na spotřebitelském trhu, má určité finanční možnosti, tudíž disponuje určitou peněžní částkou, kterou může a je ochoten za dané zboží utratit.

Na spotřebitelském trhu tedy působí mnohem více zákazníků než na trhu průmyslovém, ale jejich obchody nedosahují tak velkých obrátů.[17]

1.7. Značka, jméno společnosti

Je žádoucí, aby bylo **jméno společnosti** spojováno s kvalitou, správným vystupováním na veřejnosti a spokojeností zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, jsou jimi podávané výkony kvalitní, což samozřejmě kladně ovlivňuje výslednou kvalitu výrobků. Kvalitní výrobky, služby či servis pak zaručují spokojenost zákazníků. A spokojený zákazník je pro společnost tou nejlepší reklamou, protože tyto výrobky či služby dále doporučuje. To zajišťuje společnosti dobré jméno, jež posiluje její pozici na trhu. [10]

Pojem **značka (značení, označení)** je pojmem velmi obecným. Zjednodušeně řečeno může představovat jak konkrétní předmět, označující nějakou věc, osobu, apod., tak grafický či písemný symbol (často i kombinaci předchozích). Značka může být také prosté slovní pojmenování konkrétního výrobku či služby, tedy **obchodní značka**. Značky se používají prakticky ve všech oborech lidské činnosti a vyskytují se všude okolo nás. [2]

Ochranná známka (trademark) je označení, pomocí kterého firmy identifikují samy sebe, své výrobky a služby. Tím se pro zákazníky odlišují od ostatních firem, které na trh uvádějí stejné nebo podobné výrobky a služby. Hodnota ochranné známky může být velmi vysoká. Ochranou známku tvoří označení, které je možno graficky znázornit. Tvoří ji například slovo, fráze, logo, jímž se označuje vyrobené zboží, barvy, tvar výrobku či obalu, nebo kombinace předchozích.

Hlavní funkcí ochranné známky je identifikovat výrobce nebo poskytovatele služby a jednoznačně jej odlišit od ostatních výrobců a poskytovatelů stejných nebo podobných výrobků a služeb. Zákazník se tak může lépe orientovat, pokud aktivně vyhledává zboží nebo službu určitých parametrů nebo kvality.

Ochranná známka musí být zapsaná v rejstříku ochranných známek, který vede Úřad průmyslového vlastnictví. Před zápisem nové ochranné známky tento úřad zkoumá, zda má ochranná známka všechny předepsané náležitosti a vlastnosti, zda není shodná nebo zaměnitelná s jinou, již registrovanou ochrannou známkou. Registrovaná ochranná známka je označována symbolem R v kroužku - ®, (R)[11]

1.8. Motivace

Motivace je vůle k určitému výkonu, nebo ke zlepšení daného výkonu. Zahrnuje úsilí, zaměření a vytrvalost. Následkem zvýšení motivace je zlepšení pracovní morálky a zkvalitnění pracovního prostředí. Zaměstnanci, kteří jsou správně motivováni, dokáží přijímat zodpovědnost navíc. Organizace, jež dokáží zaměstnance dobře motivovat, mají větší šanci dosáhnout svých organizačních cílů.

Podnikání je činnost motivovaná ziskem, nebo vytváření nadhodnoty. To znamená, že správné motivování zaměstnance či zaměstnanců zvyšuje pracovní morálku. Pro zaměstnance pak není téměř žádný problém neřešitelný, což v důsledku přispívá k dosahování lepších výsledků a následně i zisku společnosti.[3]

Jednoduchá klasifikace teorií motivace

<u>Teorie obsahu</u>	<u>Teorie procesu</u>
Teorie dvou faktorů (Herzberg)	Teorie očekávání (Vroom, Porter a Lawler)
Teorie potřeb (Maslow, Alderfer)	Teorie spravedlivé odměny (Adams)
Teorie potřeby výsledků (McClelland)	Teorie cíle (Locke)

Tab. 2 Klasifikace motivací

1.8.1 Teorie obsahu

1.8.1.1. Vnitřní a vnější odměny

- Herzbergovy zdroje uspokojení a neuspokojení zaměstnanců

Hygienické související faktory Vnější odměny	Motivátory – faktory spokojenosti Vnitřní odměny
Politika a způsob řízení firmy Vztahy s nadřízenými Pracovní podmínky Odměna. Plat, mzda Vztahy s kolegy a podřízenými Statut / povýšení Jistota zaměstnání	Pocit dosažení výsledku Uznání Práce samotná Zodpovědnost Služební postup Osobní růst

Tab. 3 Vnitřní a vnější odměny dle Herzberga

1.8.1.2. Maslowa hierarchie potřeb

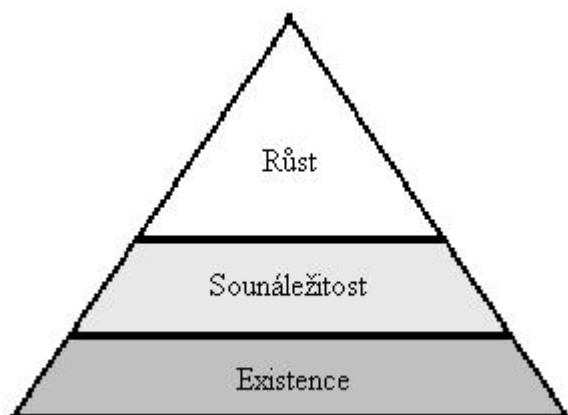
Vychází z přesvědčení, že jednotlivci budou usilovat o hledání vyšších potřeb teprve poté, co budou naplněny potřeby nižší.



Obr. 4 Maslowa hierarchie potřeb

1.8.1.3. Aldefrerova hierarchie potřeb

U této hierarchie lze všechny potřeby aktivovat současně.



Obr. 5 Aldefrerova hierarchie potřeb

1.8.1.4. Teorie potřeby výsledků dle McClellanda

Podle této teorie existují tři základní potřeby:

- dosahování cílů,
- sounáležitost,
- moc.

Pokud ji aplikujeme k motivování zaměstnanců, znamená to, že každý jednatel na pracovišti preferuje jednu z těchto tří potřeb a ostatním nepřikládá tak velkou váhu, avšak dohromady musí být rovny 1,0. Tato teorie nám umožňuje pochopit nejen sebe sama, ale také ostatní jedince na pracovišti.[16]

1.8.2 Teorie procesu

1.8.2.1. Teorie očekávání

Teorie očekávání je postavena na tezi, že člověk se bude chovat podle svého nejlepšího vědomého očekávání. Určitým typem chování a svými činy se dostane k cíli, který si vytyčil. Lze tak vysvětlit chování jednotlivců, zjistit míru motivace a výkon zaměstnanců. Na základě těchto zjištění je možno vyvozovat další kroky vedoucí ke zlepšení motivace a zároveň výkonu.

1.8.2.2. Teorie spravedlivé odměny

Teorie je založena na vztahu mezi odměnou a pravděpodobným uspokojením pro jednotlivce. Úrovně odměn a uspokojení ostatních také ovlivňují hladinu uspokojení jednotlivce, protože lidé jsou motivováni k získání toho, co považují za spravedlivé. Jde tedy o tři klíčové prvky:

- vstupy (úsilí jednotlivce),
- výstupy (vnitřní a vnější odměny od firmy),
- srovnání s ostatními.

1.8.2.3. Teorie cíle

Základní myšlenkou této teorie je, že motivace a výkon můžou být na vysoké úrovni, pokud jsou zaměstnancům dávány adekvátně vysoké cíle, které jsou sice náročné, ale akceptovatelné. Náročnosti těchto cílů odpovídají adekvátní odměny. Cíle ovlivňují chování tím, že usměrňují pozornost, mobilizují úsilí, povzbuzují vytrvalost a pomáhají strategickému rozvoji motivace. Významnou roli zde hraje sebehodnocení a sebepozorování.[3]

2 ANALYTICKÁ ČÁST

2.1 Charakteristika společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s.

2.1.1. Popis společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s.

KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s. je inženýrsko-dodavatelská společnost, která se dlouhodobě orientuje na vyšší typy dodávek v oborech jaderná energetika, chemie a petrochemie, čištění a úprava vod.

V rámci svých aktivit provádí a zabezpečuje tato společnost:

- projektovou dokumentaci technologických celků
- konstrukční dokumentaci zařízení
- pevnostní výpočty potrubí, nádrží, aparátů a konstrukcí
- kompletaci, dodávky a montáže dílčích technologických celků nebo celých provozních souborů
- technickou pomoc a spolupráci při funkčních zkouškách a uvádění zařízení do provozu

V postavení finálního dodavatele se KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s. podílela na výstavbě všech jaderných bloků na území České a Slovenské republiky. Disponuje proto týmem zkušených projektantů, výpočtářů, techniků a obchodníků. Celkový počet zaměstnanců je cca 90.

Do rozsahu realizovaných finálních dodávek patřily především tyto technologické systémy primární části jaderných elektráren

- pomocné systémy primárního okruhu
- čisticí stanice radioaktivních medií a kontaminovaných vod
- aktivní a pasivní havarijní systémy
- příprava a dávkování chemických roztoků
- skladování radioaktivních vod
- finální zpracování kapalných radioaktivních odpadů

Kromě přípravy a kompletace dodávek a montážních prací zajišťuje společnost řadu souvisejících odborných inženýrských činností. K nim patří zejména tvorba

- realizační projektové dokumentace
- výrobní dokumentace
- montážní dokumentace
- dokumentace pro funkční zkoušky a uvádění do provozu
- dokumentace prokazující pevnost a těsnost strojů a zařízení
- ve vztahu k jejich životnosti
- dokumentace jakosti

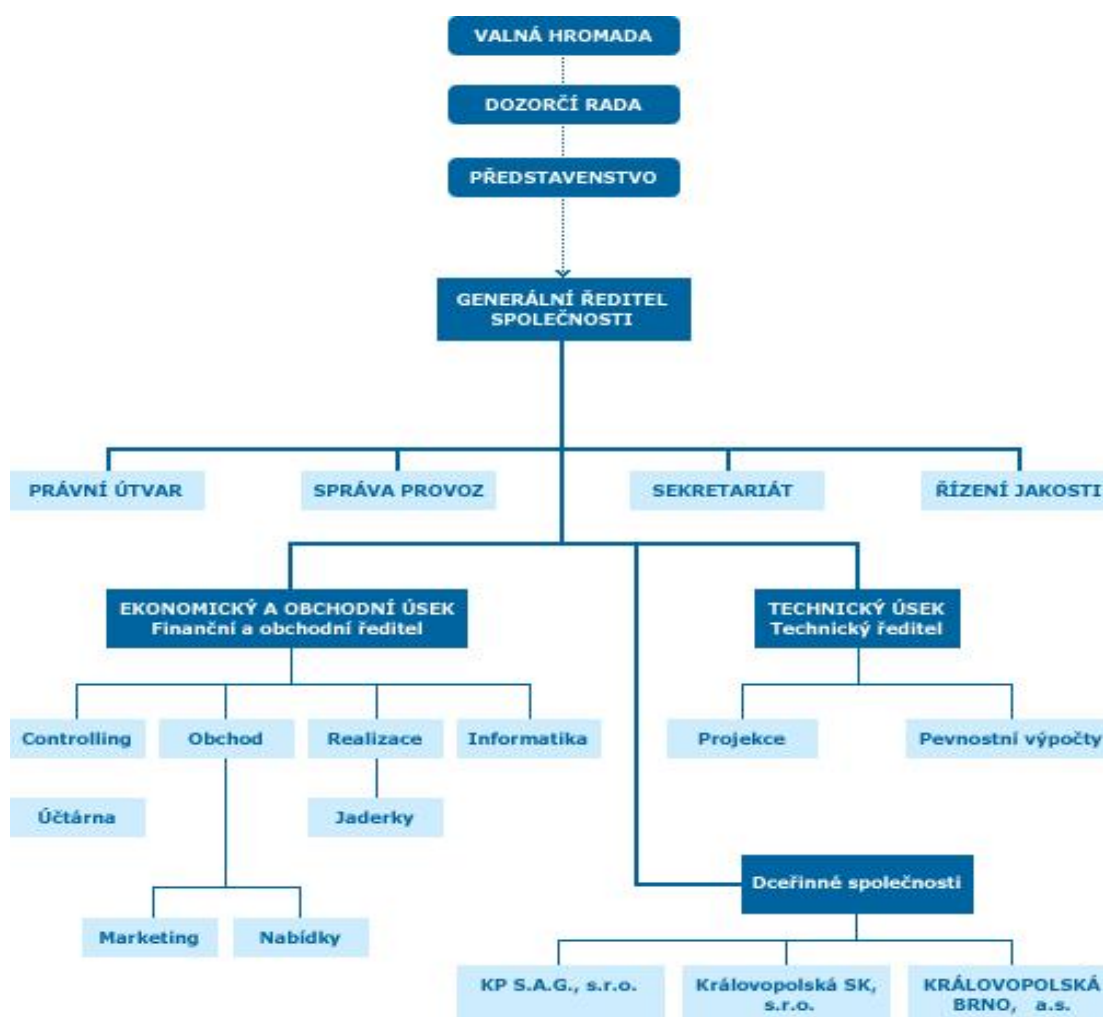
Prostřednictvím své dceřiné společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ STRESS ANALYSIS GROUP s.r.o. provádí statické a dynamické pevnostní výpočty tlakových nádob, výměníků tepla, kolonových aparátů, nádrží, ocelových konstrukcí apod., včetně výpočtů zbytkové životnosti. Disponuje programovými prostředky jako je SYSTUS, ADLPIPE, NEXIS a dalšími. Pro výpočty a hodnocení výsledků používá normy české, evropské, ruské, britské i americké.

Hodnocení napjatosti se provádí moderními metodami v návaznosti na normy pro jadernou energetiku, tlakové nádoby a ocelové konstrukce (ASME, EUROCODE, KTA, NTD A.S.I., PNAE aj.).

Ze sortimentu dodávaného zařízení lze jako příklad uvést

- nádrže uskladňovací a provozní různé velikosti a provedení
- teplosměnné aparáty typu chladiče, dochlazovače, výměníky, odparky, doodparky, kondenzátory apod.
- procesní tlakové aparáty jako např. filtry, lapače, monžiky, tlakové zásobníky
- točivé stroje typu čerpadla, vývěvy, dmyhadla
- potrubní systémy včetně armatur a prvků uložení
- ocelové konstrukce různého druhu
- zdvihací zařízení včetně speciálních jeřábů

2.1.2. Organizační struktura



Obr. 6 Organizační struktura

Valná hromada a dozorčí rada jsou řídicí orgány společnosti, kterým se zodpovídá generální ředitel společnosti.

Generální ředitel přímo ovlivňuje dění na právním útvaru, správě a provozu, sekretariátu a útvaru řízení jakosti. Tomuto řediteli se přímo zodpovídá ředitelé technického úseku a ekonomického a finančního úseku, nepřímo ředitelé dceřinných společností.

Technický ředitel kontroluje úsek projekce a pevnostních výpočtů. Finanční a obchodní ředitel zodpovídá nad úseky controllingu a účtárny, obchodu, realizace a informatiky.

2.1.3 Certifikace

Společnost má zavedený a certifikovaný systém řízení jakosti v souladu s normou **ČSN EN ISO 9001:2001**.

Společnost získala certifikát k enviromentálnímu systému řízení dle **ČSN EN ISO 14001:2005** a certifikát k systému řízení BOZP podle **OHSAS 18001:1999**.

2.2. Trh

Trh, na kterém se společnost KRÁLOVOPOLSKÁ RIA pohybuje z hlediska územního je především soustředěn na Českou republiku, Slovensko a snaží se prosadit i na trhu balkánského poloostrova. Dodavatele, se kterými společnost spolupracuje, jsou převážně z území České republiky, ale spolupracuje i se zahraničními partnery, např. se slovenskými či německými dodavateli (s němcí většinou v případě požadavku na vysoce kvalitní dodávku).

Pokud se podíváme na další rozdělení trhu, můžeme říct, že společnost se pohybuje na tzv. trhu průmyslovém. Svou činností společnost zasahuje na trh energetiky (energetika je segment trhu, na který se v současné době nejvíce společnost zaměřuje), vodohospodářství (tvoří v průměru více jak polovinu obrátu ročních tržeb), petrochemie,... a provádí práce, které jsou popsány v kapitole Popis společnosti. Dále můžeme říci, že společnost provádí práce, které jsou finančně náročné a tyto zakázky nejsou určeny pro širokou veřejnost. Těchto služeb spíše využívají různé elektrárny, rafinerie, stavební společnosti a jiné silné společnosti (s monopolním či monopolistickým postavením na trhu)

2.2.1. Zajišťování výrobních zdrojů

Materiál, který je potřebný pro vyhotovování zakázek společnosti dodávají pečlivě vybraní dodavatelé. Společnost sice má k dispozici sklady, ale vzhledem k tomu, že zakázky jsou většinou jedinečné, tak materiál se nedá víceméně skladovat,

ale dodavatelé musí ke každé zakázce vyrábět materiál na míru (tím se myslí, že každá stavba má jedinečné technologické řešení, i když typově se podobají. Z toho důvodu není možné skladovat jednotlivé komponenty, jelikož se nedá předvídat čas jejich upotřebení – vznikaly by značné ztráty). Ve skladu se nachází nevyužitý materiál z minulých staveb, který právě čeká na své upotřebení na jiné stavbě. Dobře upotřebitelné je například potrubí.

2.2.2. Personalistika

Co se týče personálního obsazení, tak zaměstnanci musí být specializovaní vzhledem k sortimentu, který společnost nabízí. Společnost tedy zaměstnává cca 90 zaměstnanců na všech pracovních úrovních, kteří jsou pečlivě vybíráni. Zaměstnanci jsou pravidelně posíláni na školení pro zvýšení kvalifikace. Společnost nevyužívá možnosti brigádnické výpomoci což je škoda, protože na některých pozicích této pomoci lze využívat. Vedení společnosti se snaží o vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, což vede i k vyšším mzdovým nákladům. Společnost obsazuje na méně náročné pozice zaměstnance s tělesným postižením, na které dostává od úřadu práce finanční příspěvek.

2.2.3. Podpora společnosti

Pro zviditelnění společnosti na trhu se obecně nejčastěji využívá různých médií jako je například televize, rádio, noviny, aj. Další velmi často používanou podporou společnosti jsou výstavy kde se rozdávají letáky, reklamní předměty, pouští se prezentace, vedou přednášky, a další možnosti. Samozřejmě nesmějí být opomenuty různé sponzorské akce, kde je vystaveno logo společnosti.

Společnost KRÁLOVOPOLSKÁ RIA média (televize, rádio, ...) nevyužívá, protože sortiment, kterým se prezentuje není určen pro širokou veřejnost, ale služeb spíše využívají společnosti, které se pohybují v průmyslu energetiky, čistoty ovzduší, chemickém a petrochemickém průmyslu a vodohospodářství.

Ale samozřejmě využívá možností výstav, kde jsou rozdávány letáky. Společnost také využívá dnes nejpoužívanějšího média a to internetu, kde má své

stránky a kde je možnost získat všechny potřebné informace o společnosti, nabízených služeb, kontakty a nejnovější aktuality. Stránky společnosti KRÁLOVOPOLSKÁ RIA naleznete na adrese <http://www.kpria.cz/>.

2.3 Motivace

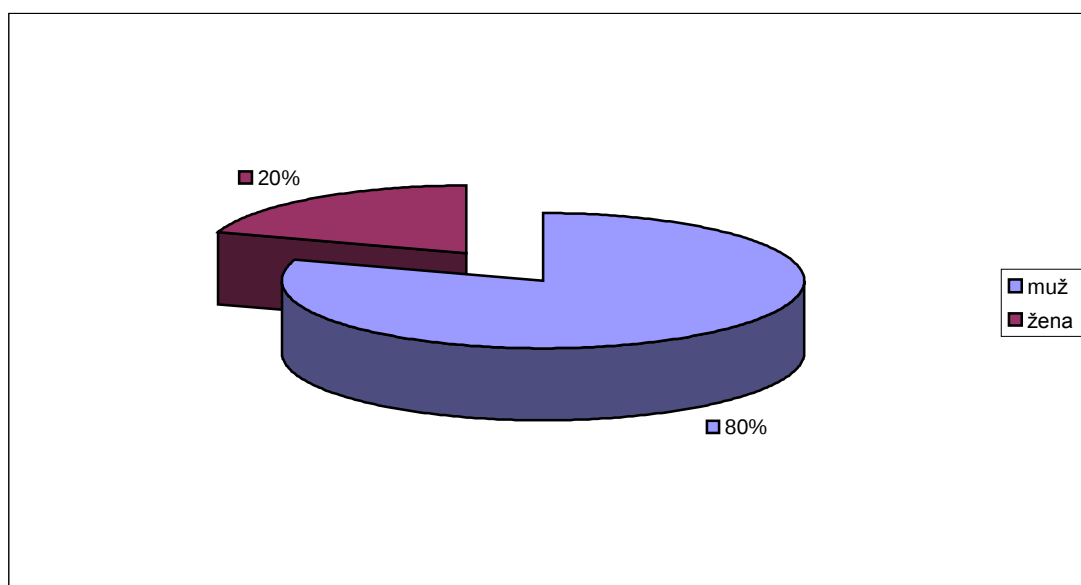
2.3.1 Dotazník

Dotazník byl sestaven ze 4 hlavních rovin a to s cílem získání co nejvíce informací pro analýzu pracovního prostředí a pro dostatečnou identifikaci firemní kultury společnosti.

2.31.1. Struktura v obecné rovině

Otázka č. 1. Jste muž nebo žena?

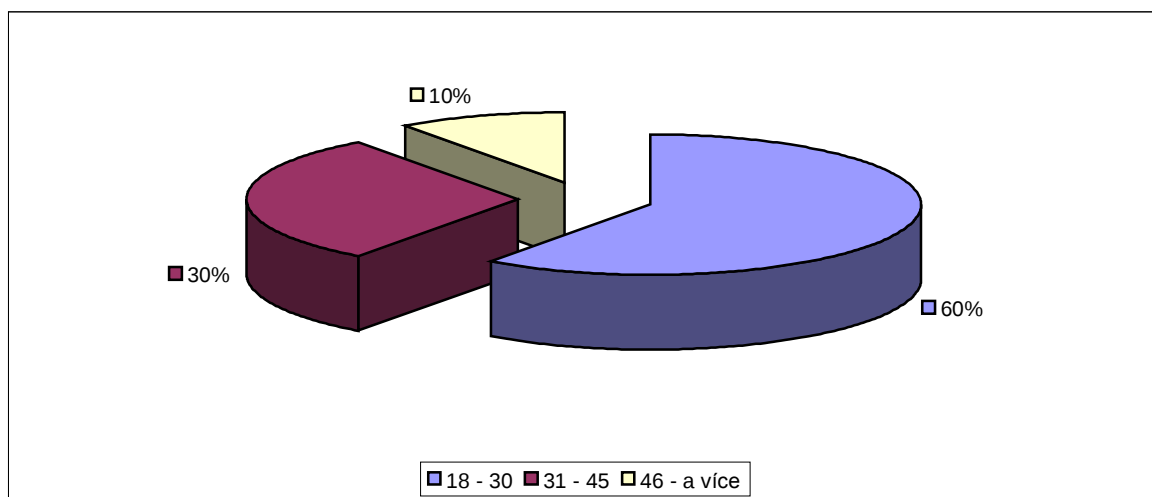
Z 20 zaměstnanců, kterým byl poskytnut tento dotazník bylo 16 mužů a 4 ženy. Tento výsledek dokazuje, že ve společnosti je převaha mužů. Tato skutečnost vyplývá ze zaměření společnosti na činnosti technického charakteru, v kterých většinou dominují muži. Ženy se nejčastěji obsazují do ekonomického a obchodního úseku a samozřejmě na sekretariát.



Graf č. 1 Jste muž nebo žena?

Otázka č. 2. Do jaké věkové skupiny byste se zařadil?

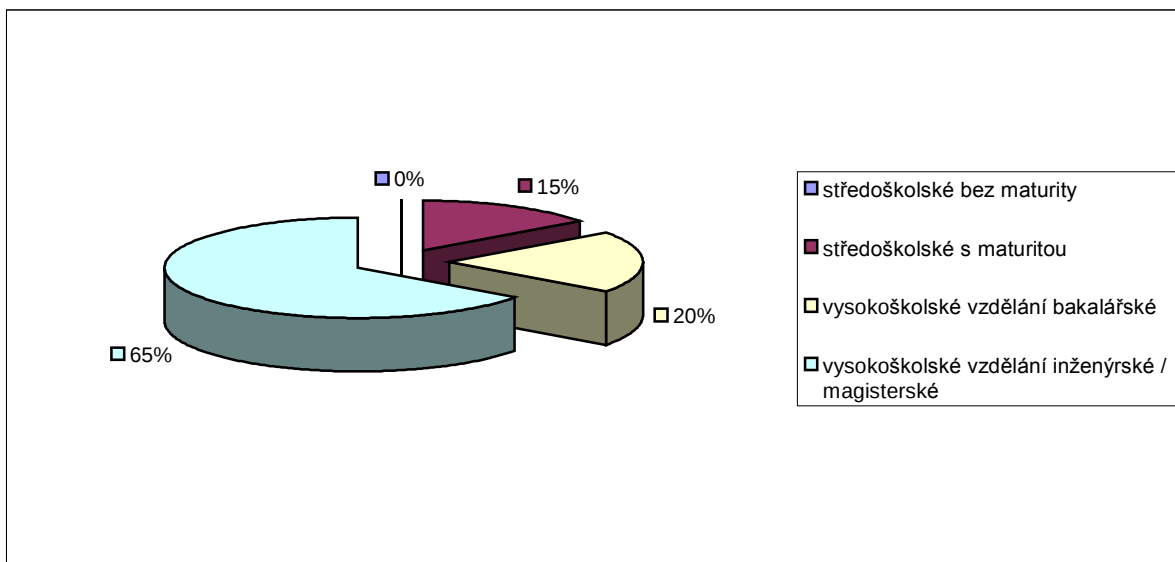
U této otázky byl účel zjistit do jaké věkové kategorie zaměstnanec patří. Odpovědi byly nastaveny v možnostech 18 - 30 let, 31 - 45 let, 46 - a více let. Nejvíce pracovníků zatrhlo odpověď 18-30 let a nejméně potom 46 – více let. S tímto problémem jsem se již setkal při sestavování SWOT analýzy kdy jsem zjistil, že většina starších a zkušených zaměstnanců již ve společnosti nepracuje a pro mladší zaměstnance je obtížnější získat potřebné zkušenosti.



Graf č. 2 Rozdělení podle věkových kategorií

Otázka č. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

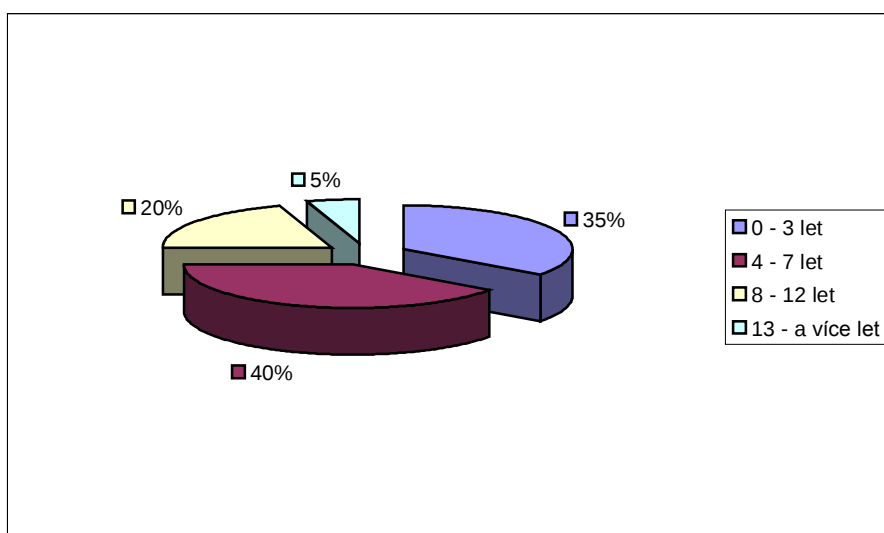
Otázka č.3 . byla použita pro zjištění vzdělání zaměstnanců. Možné odpovědi byly následující : středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, vysokoškolské vzdělání bakalářské, vysokoškolské vzdělání inženýrské / magisterské. Nejčastější odpovědí bylo, podle předpokladu, vysokoškolské vzdělání inženýrské / magisterské.



Graf č. 3 Dosažené vzdělání

Otázka č. 4. Jak dlouho již pro firmu pracujete?

Tato otázka byla do dotazníku zařazena za účelem zjištění fluktuace zaměstnanců. Možnosti k odpovědi byly nastaveny v úzkém časovém rozpětí následovně: 0 – 3 let, 4 – 7 let, 8 – 12 let, 13 – a více let. Nejčastější odpovědí daného dotazníku je 4 – 7 let a druhou nejčastější odpovědí je 0 – 3 let. Dotazník byl předložen pouze nejnižšímu managementu kde fluktuace zaměstnanců je celkem vysoká. Ve vyšších úrovních managementu se předpokládá, že zaměstnanci působí ve společnosti déle

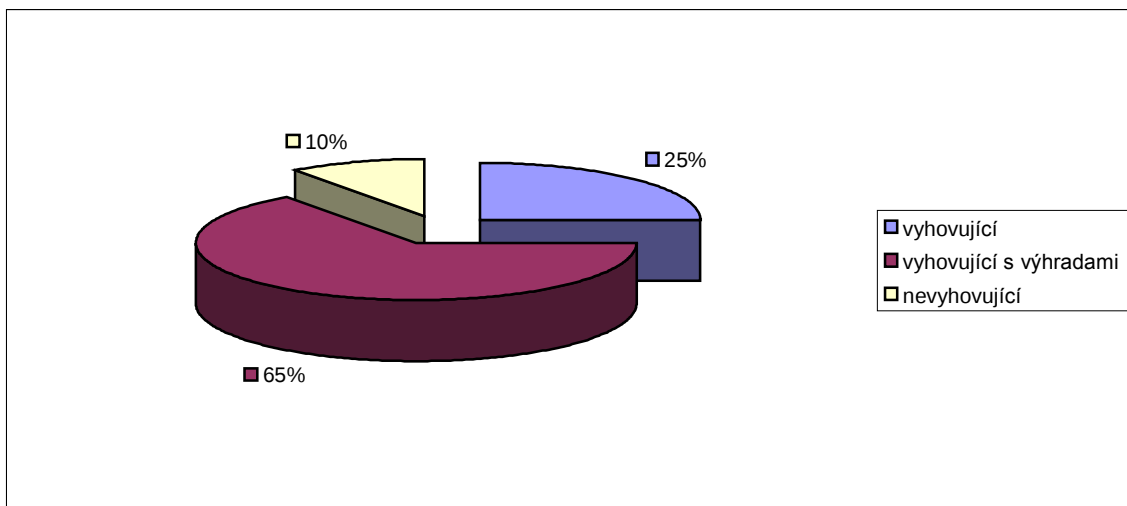


Graf č. 4 Délka působení ve společnosti

2.3.1.2. Struktura v zaměřená na pracovní prostředí

Otázka č. 5 Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

Dotazovaní zaměstnanci se rozhodovali mezi možnostmi vyhovující, vyhovující s výhradami a nevyhovující. Nejčastější odpovědí byla možnost vyhovující s výhradami. Vzhledem k analýze SWOT byla tato odpověď předpokládána.



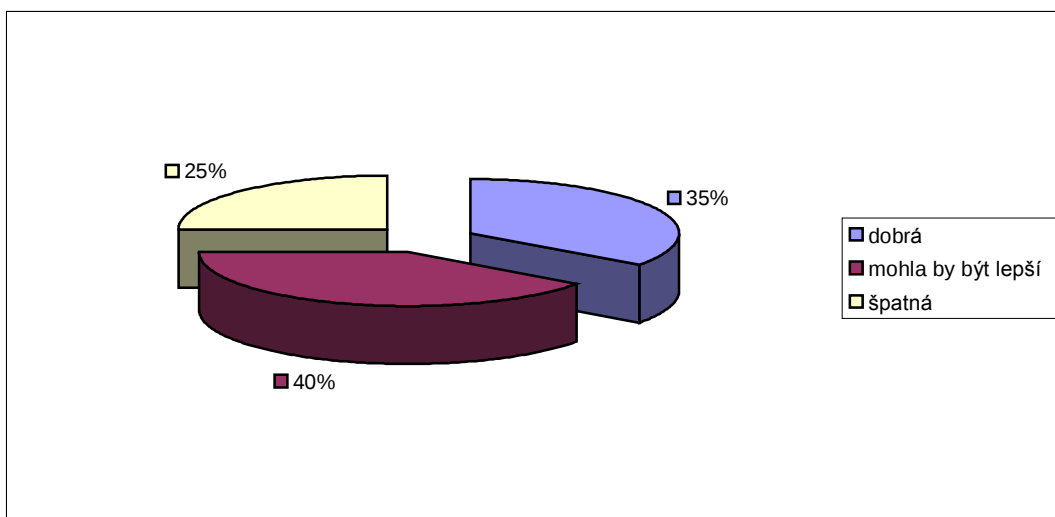
Graf č. 5 Pracovní prostředí

Otázka č. 6 Pracujete v týmu nebo samostatně?

U této otázky byly získány informace, zda zaměstnanci pracují v týmu a nebo jsou na přidělenou práci sami a sami se za ni zodpovídají přímému nadřízenému. Jelikož byl dotazník vyplněn převážně zaměstnanci ekonomického a obchodního úseku, nejčastější zvolenou odpovědí byla práce samostatně, a to v 70 % případů. Zbývajících 30 % respondentů zahrlo odpověď práce v týmu.

Otázka č. 7 Pokud spolupracujete s ostatními útvary této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?

Možnosti u této otázky byly tři: dobrá, mohla by být lepší a špatná. Nejčastější odpovědí byla zvolena možnost mohla by být lepší a to přímo ve 40 %.



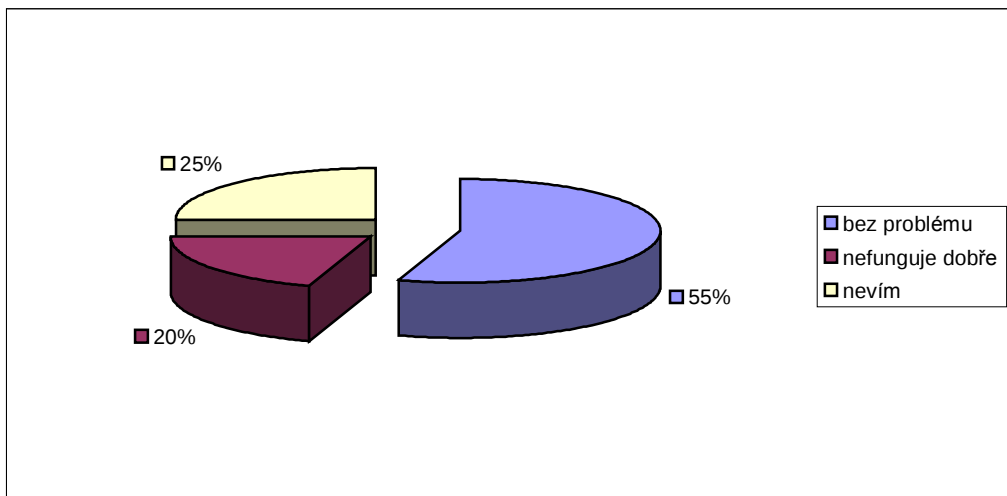
Graf č. 6 Spolupráce s ostatními útvary

Otázka č. 8 Jak byste charakterizoval atmosféru na Vašem pracovišti?

Dotazovaní na tuhle otázku většinou odpovídali, že atmosféra na pracovišti je většinou přátelská, ale občas se tato atmosféra mění na atmosféru stresovou.

Otázka č. 9 Jak byste zhodnotil spolupráci v rámci Vašeho pracovního kolektivu?

Otázka spolupráce v pracovním kolektivu měla zjistit jak pracovníci vnímají atmosféru s pracovníky, se kterými jsou v každodenním kontaktu. Mohlo být zvoleno z možností spolupráce v kolektivu funguje bez problémů, spolupráce v kolektivu příliš dobře nefunguje a možnost nevím.



Graf č. 7 spolupráce v pracovním kolektivu

Otázka č. 10 Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízení a spolupracovníci očekávají?

Zaměstnanci, kterým byl předložen tento dotazník, většinou využívali možnosti odpovědi určitě ano, protože mají přesné informace. Nejméně častou možností byla odpověď spíše ne.

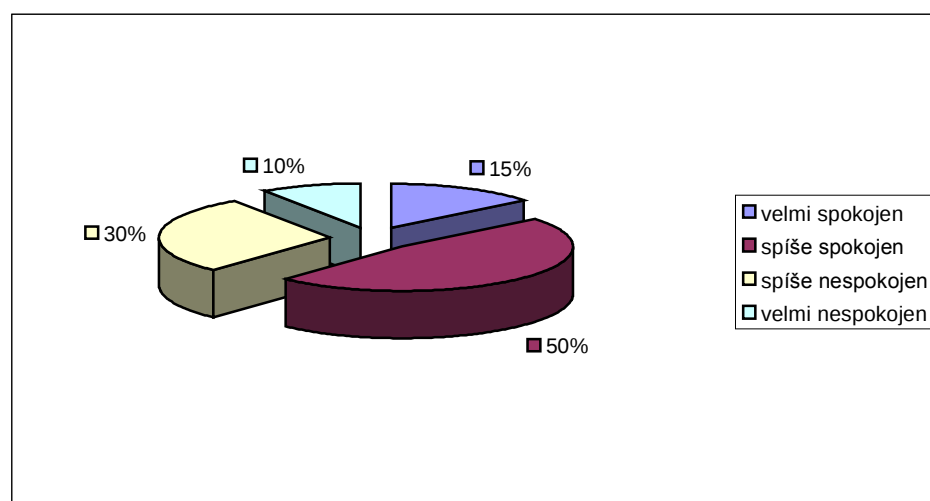
Otázka č. 11 Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte dispozici vše co potřebujete?

Otázka byla zaměřena na pracovní potřeby a pomůcky, kdy všichni tazající odpověděli, že mají vše potřebné. Společnost v poslední době pracuje na kampani nové tváře společnosti, takže si nechala vyrobit psací potřeby, složky, vizitky, aj., vše v barvách společnosti.

2.3.1.3. Struktura zaměřená na hodnoty zaměstnanců

Otázka č. 12 Když se zamyslíte nad obsahem své práce, jak Vás uspokojuje to, co děláte?

Tato otázka byla zaměřena na kvalifikaci zaměstnanců a jestli společnost využívá jejich kvalifikace anebo zaměstnance spíše využívá na plnění jiných úkolů. Nejčastější odpovědí byla spíše spokojen a to v 50 % případů.



Graf č. 8 Uspokojování práce

Otázka č. 13 Vykonáváte v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe, nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly?

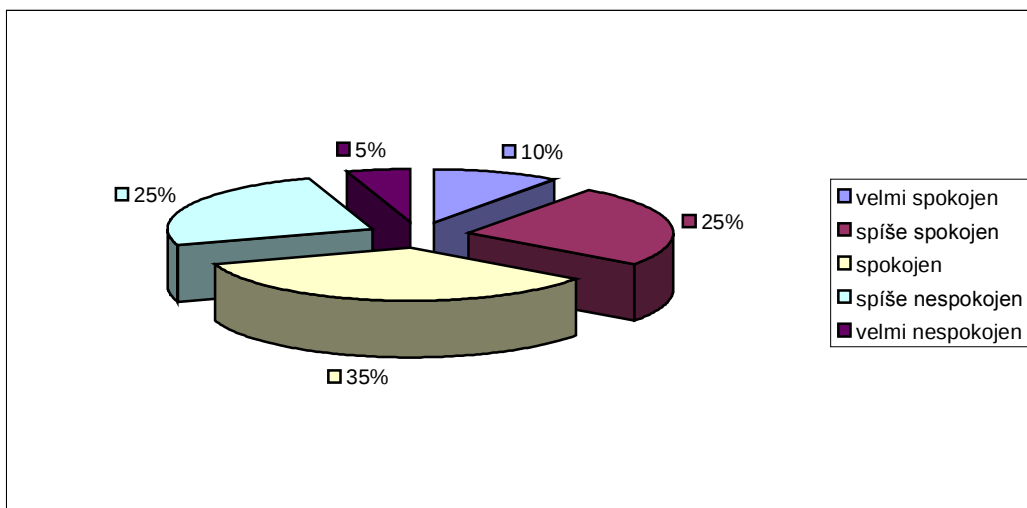
Otázka č. 13 přímo navazuje na předchozí otázku a z 20 dotazovaných zaměstnanců společnosti odpověděla naprostá většina 15 lidí dle odpovědi tvrdí, že jsou využíváni i na jiné úkoly než na ty, které umí nejlépe.

Otázka č. 14 Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti (kvalifikaci)?

Na otázku rozvíjení svých profesních schopností (kvalifikací) odpověděli všichni dotazovaní ano. Společnost své zaměstnance posílá na různá školení.

Otázka č. 15 Jak jste spokojen nebo nespokojen s jistotou svého zaměstnání?

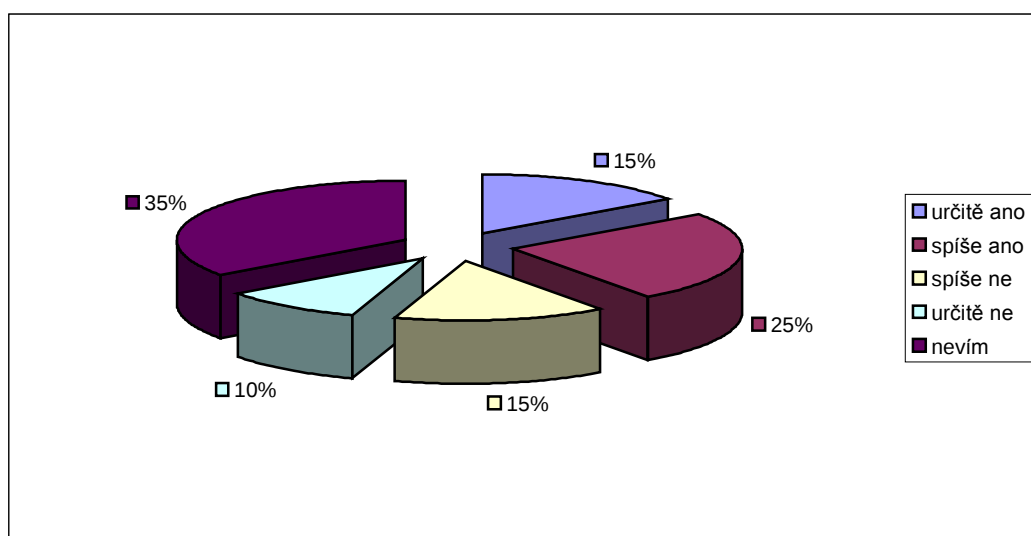
Otázka č. 15 byla pojata tak, že se odpovídalo v 5 úrovních. Velmi spokojen, spíše spokojen, spokojen, nespokojen a velmi nespokojen.



Graf č. 9 Spokojenost s jistotou zaměstnání

Otázka č. 16 Odvádí podle Vás společnost jako celek kvalitní práci?

Otázka, která se zaměstnanců ptá na názor, jestli společnost odvádí kvalitní práci jako celek. Nejvíce respondentů odpovídalo nevím, jako druhá nejčastější odpověď byla využita zcela ano.



Graf č. 10 Společnost odvádí kvalitní práci

Otázka č. 17 Doporučil byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

Tahle otázka nám dává informace o tom jak jsou zaměstnanci spokojeni s podmínkami, které společnost připravuje pro zaměstnance. A zaměstnanci jsou ochotni doporučovat společnost pro budoucí zaměstnání svým přátelům a známým. Nejvíce odpovědí se nalézalo v kolonce spíše ano a to 8krát. Následovala odpověď spíše ne a to 7krát.

2.3.1.4. Struktura motivačního procesu

Otázka č. 18 Jste dobře informován o cílech a poslání společnosti?

Otázka na informovanost zaměstnanců na cíle a poslání obsahuje čtyři odpovědi. Zaměstnanci, kterým byl dotazník předložen se nejčastěji domnívají, že jsou celkem dobře informovaní o cílech a poslání společnosti. Ani jeden dotazovaný neodpověděl určitě ne.

Otázka č. 19 Jaký vztah máte k cílům a poslání této společnosti?

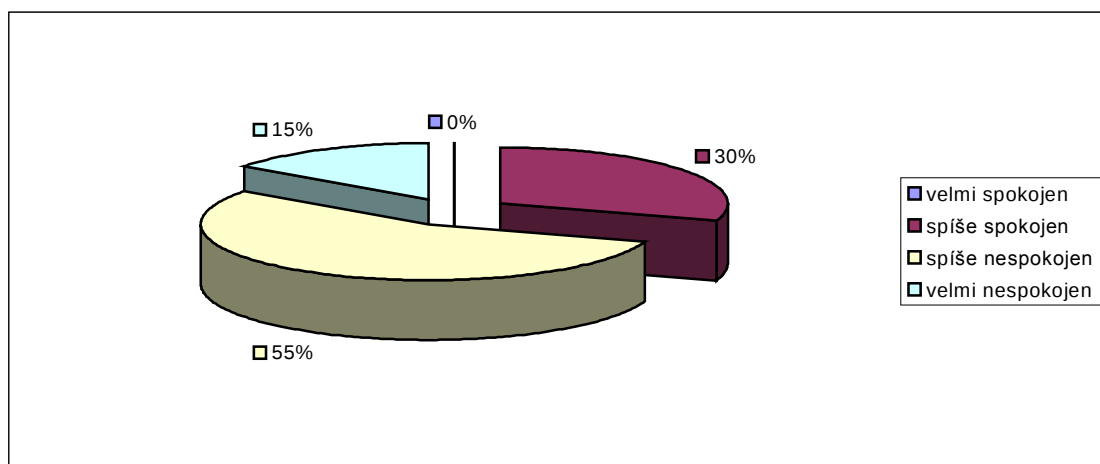
Většina zaměstnanců nevnímá jako cíle společnosti to, že to jsou i jejich osobní cíle a poslání. Spíše tyto cíle berou jako potřebu pro rozvoj společnosti a vlastní cíle berou jako zdokonalování profesní kondice a zvyšování osobní kvalifikace.

Otázka č. 20 Jste spokojen se systémem odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

Většina zaměstnanců odpověděla na tuto otázku spíše nespokojen a to hned ve 13 případech. I tato odpověď byla celkem očekávána, protože společnost nemá zaveden systém ohodnocení a motivační systém.

Otázka č. 21 Jak jste spokojen s výší svého stávajícího platu?

Otázka č. 21. odhaluje spokojenost zaměstnanců s výší svého platu. Z 20 tázaných zaměstnanců nejvíce zatrhlo možnost spíše nespokojen. Tuto možnost odpovědi využila nadpoloviční část tazajících a to přesně 55%.



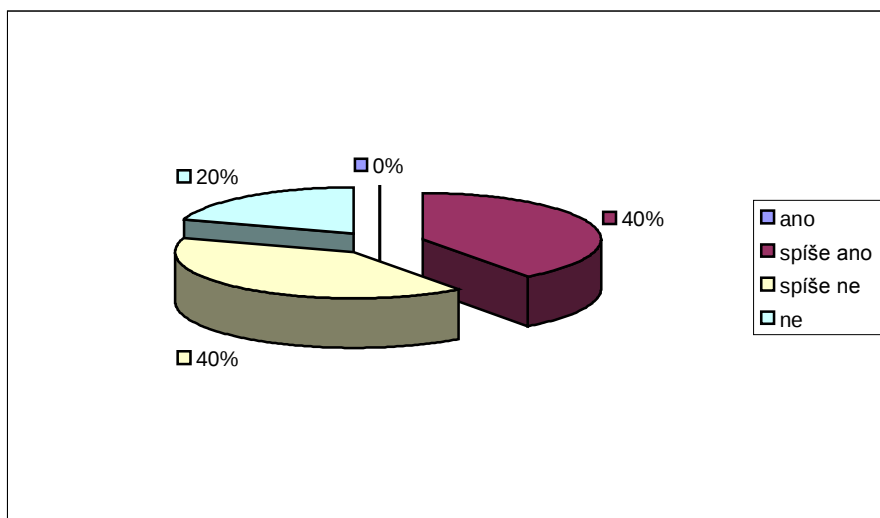
Graf č. 11 Spokojenost s výší platu

Otázka č. 22 Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?

U otázky č. 22 bylo vzhledem k tomu, že není zaveden systém motivace pracovníků předpokládáno, že nejvíce označených odpovědí bude u kolonky spíše ne. U kontroly dotazníku bylo zjištěno, že tato předpověď byla správná a to hned u 15 dotazníků. 2 odpovědi byli u kolonky spíše ano a 3 odpovědi určitě ne.

Otázka č. 23 Myslíte si, že povyšování a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

U otázky zaměřené na povyšování a hodnocení lidí si nejvíce označených odpovědí rozdělily možnosti spíše ano a spíše ne. Obě možnosti si označilo 8 dotázaných zaměstnanců z 20. Podle mého názoru tento výsledek souvisí s nezavedením motivačního systému.



Graf č. 12 Spokojenost s ohodnocením a zvyšováním platu

Otázka č. 24 Jak hodnotíte obecnou možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

V rámci této společnosti možnost kariérního postupu tázaní zaměstnanci jsou spíše nespokojení. Úzkou souvislost s touto nespokojeností má absence systému motivace a ohodnocení

Otázka č. 25 Kdyby Vám dnes někdo nabídl pracovní příležitost, která by Vám připadla lepší než stávající zaměstnání, jak moc byste ji zvažoval?

Na poslední otázku dotazníku odpovědělo 12 dotazovaných že by nabídku zvažovalo celkem vážně a zbylých 8 dotázaných odpovědělo, že by nabídku zvažovalo velice vážně.

2.4 SWOT analýza firemní kultury

2.4.1. Silné stránky

- specializace a kvalifikovanost zaměstnanců ve vedení i v nižších pozicích (snaha vedení společnosti o vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců)
- dobrý pracovní kolektiv
- dlouholetá historie společnosti
- výborné reference
- možnost výběru z mnoha dodavatelů

2.4.2. Slabé stránky

- konkurence není příliš početná, ale je silná
- skladové prostory společnost má, ale materiál se nedá skladovat, protože každá zakázka je specifická, a proto dodavatelé musí pro každou zakázku vyrábět materiál na míru
- zakázky jsou v různých regionech a zaměstnanci musí být delší čas mimo domov a sídlo firmy
- činnost společnost vyžaduje speciální software a tyto programy mají drahou licenci
- nemoderní a ne příliš reprezentativní prostředí
- není zaveden motivační systém a systém ohodnocení zaměstnanců

2.4.3. Příležitosti

- orientování se na cizí trhy v regionu Evropy
- různá specializovaná školení zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace
- vývoj nových technologií a softwaru

2.4.4. Hrozby

- cena se přizpůsobuje klientům a pro společnost se tento postup může stát z dlouhodobého hlediska hrozbou
- jazyková vybavenost zaměstnanců není na příliš vysoké úrovni, protože se společnost orientuje také na jiné země evropského regionu. Např.: země balkánského poloostrova
- neustálé sledování konkurence
- struktura kvalifikovaných zaměstnanců, spousta zkušených lidí již odchází do důchodu a vzhledem k rychlému rozvoji společnosti nemají noví zaměstnanci příležitost získat zkušenosti od profesně starších zaměstnanců

Ze zjištěné situace budu vycházet v návrhové části.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE

3.1 Návrhy na zlepšení vycházející ze SWOT analýzy

3.1.1. Motivační systém a systém ohodnocení zaměstnanců

V první řadě bych doporučil zavedení motivačního systému a systému ohodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci nemají možnost zjistit do jaké platové skupiny budou za dva nebo tři roky patřit a to eliminuje jejich motivaci k práci. S tímto problémem by se měl především zabývat top management, který by to řešil na pravidelně konaných pracovních poradách. Zavedení systému a vyřešení všech podmínek s tímto systémem souvisejících by se mohl podařit v časovém horizontu jednoho měsíce. Finanční náročnost návrhu na zvýšení motivace zaměstnanců by spočívala ve zvyšování platů zaměstnanců a příslibených prémiech za kvalitně odvedenou zakázku. Systém ohodnocení a motivační systém by měl přinést zaměstnancům přehlednou vizi kariérního postupu a zvýšení motivace k práci s vidinou finančních prémiech. A pro společnost kvalitněji zpracované zakázky v daných termínech.

3.1.2. Jazykové kurzy

Jelikož společnost spolupracuje i s německými dodavateli a orientuje se i na další zahraniční trhy, nabízí se návrh pro odbourání jazykových bariér pro zaměstnance, kteří by jednali anebo pracovali se zahraničními klienty. Jednalo by se hlavně o jazykové kurzy angličtiny a němčiny, na jeden rok. Finanční náklady za jeden kurz by se pohybovaly okolo 60 tisíc korun za kurz ročně, který by se konal 2x týdně max. pro 20 osob, což znamená 40 osob. Jazykové kurzy znamenají pro zaměstnance zdokonalování se v cizích jazycích a následná bezproblémová komunikace se zahraničními klienty a dodavateli.

3.1.3. Vlastní výzkum společnosti

Neopomenul bych doporučit vedení společnosti zaměřit se na vlastní výzkum, který by spočíval ve zvyšování kvality zakázek s co nejmenšími náklady. Tím pádem by si společnost udržovala velkou konkurenceschopnost. Při kvalitním výzkumu může tento návrh přinést pro společnost konkurenční výhodu. Ohledné časové a finanční náročnosti nelze určit, protože by se jednalo o dlouhodobý projekt s blíže neurčenou finanční stránkou. Vlastní výzkum může být finančně náročný, ale po kvalitním výsledku může vést k velkým ziskům, ale musí se i počítat s velkými riziky malých zisků.

3.1.4. Modernizace budovy

Posledním návrhem vycházející ze SWOT analýzy by byl vyčlenit nějakou finanční částku, která by se pohybovala okolo jednoho milionu korun, samozřejmě záleží na společnosti kolik by byla schopna vyčlenit na tento projekt, na modernizaci budovy. Jednalo by se především o výměnu stávajících oken za plastová což by znamenalo snížení nákladu na teplo v sídle firmy. Modernizaci kanceláří novými počítači a nábytkem. Společnost má jednu zasedací místnost, ale protože se stává, že probíhá více jednání s klienty najednou bylo by vhodné vybudovat jednu nebo dvě další menší zasedací místnosti pro kvalitnější jednání, která do této chvíle probíhají v kancelářích plné zaměstnanců a to nevede ke kvalitní prezentaci. Nesmělo by se zapomenout na sociální zařízení.

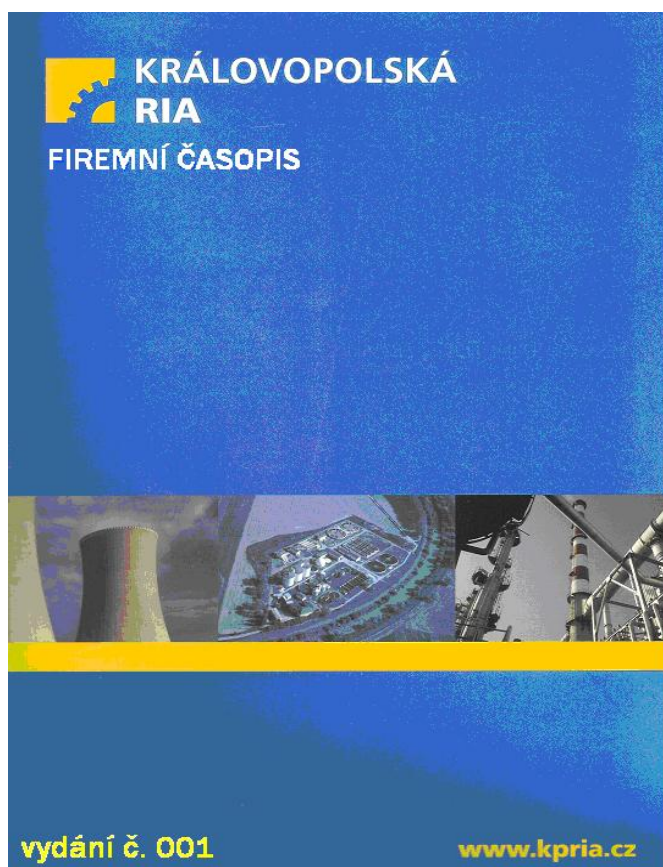
3.2 Návrh na zviditelnění společnosti

3.2.1. Reklamní bulletin

Návrhem, který by vedl ke zviditelnění společnosti by byl zasíláním propagačních tiskovin např. bulletin. Tato tiskovina by se zasílala potenciálním obchodním partnerům (silným společnostem na trhu), ale i stávajícím partnerům, který by informoval o aktuálních činnostech společnosti, referencích, vizích, hospodaření, produktech, sociálním zabezpečení zaměstnanců, sportovní a kulturní vyžití zaměstnanců (rekreační pobyty pro zaměstnance, výsledky nově sestaveného

fotbalového mužstva, který působí na brněnské podnikové lize, vizitky zaměstnanců, kteří oslaví jubilea, atd. Náklady na reklamní bulletin by byly jenom náklady na výtisk těchto tiskovin, protože tiskovinu by vypracoval zaměstnanec v pracovní době, kterému by byl tento úkol přidělen za přislíbenou finanční odměnu. Přínos pro společnost by tento reklamní bulletin měl takový, že potenciální obchodní partner by věděl více o činnostech společnosti, měl by řádný přehled o nabízených službách. Tato tiskovina by měla vycházet v pravidelných intervalech a to například jednou měsíčně.

Návrh na titulní stranu firemního časopisu



3.2.2. Účast na veletrzích

V dnešní době společnosti nejvíce využívají propagace v podobě účasti na významných veletrzích. Společnost KRÁLOVOPOLSKÁ RIA by měla hlavně využít veletrhů charakteru strojírenského a stavebního. Co se týká Brna patří stavební a

strojírenský veletrh mezi nejvyhledávanější pořádané akce brněnskými veletrhy. Své výrobky a služby zde prezentují společnosti z celého světa a tím pádem je velká možnost propagace společnosti. Co se týká finanční náročnosti společnost by měla počítat s minimální částkou 100 tisíc korun, ve které je zahrnuta platba za plochu pro stánek, tiskoviny, prezentace, catering. Časová náročnost na přípravu této akce by měla být minimálně 1 měsíc s tím, že rezervace plochy by se mělo provést delší dobu před akcí.

3.2.3. Sponzoring

Jako formu propagace se v posledních letech hodně využívá sponzorství nějaké sportovní či kulturní akce. Společnosti by se tedy mohla vydat i touto cestou propagace. Samozřejmě pouze v případě velmi významných akcí, kde je možnost, že si reklamy všimne silný obchodní partner. Například na kulturní akci kde je převážná většina sponzorů s oblasti drogerie, je pro společnost KRÁLOVOPLSKÁ RIA zbytečné se zviditelnit, protože je malá možnost, že si loga všimne nějaký obchodní partner. Zato akce spojené s energetikou anebo vodohospodářství je tato možnost vysoká.

3.2.4. Brigádnická výpomoc

Dalším návrhem bych doporučil využívat na méně náročné pozice brigádníky z vysokých škol. Pro společnost se mohou tito studenti stát potenciálními zaměstnanci a není to tak finančně náročné jako kdyby na tyto pozice obsazovala zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Pro studenty je práce formou brigády zajímavou praxí s vidinou budoucího zaměstnání. Pro společnost to, ale znamená, že musí určit nejvhodnější zaměstnance pro zaškolení těchto brigádníků.

3.3 Návrhy vycházející z dotazníku

3.3.1. Firemní večírky

Zlepšení pracovního klimatu mezi zaměstnanci, například pořádání firemních akcí jako např. vánočního večírku, kde budou vyznamenáni nejlepší pracovníci, kteří dostanou nějaké dary anebo výhody. Zaměstnanci se sice setkávají, ale tyto setkání

nejdou pod záštitou společnosti a jedná se tedy pouze o neformální setkání. Ohledně finanční stránky firemních večírků bychom se měli pohybovat minimálně okolo 50 tisíc korun. V této částce by měl být zahrnut prostor, ve kterém se bude konat daná akce, výzdoba prostoru, catering, aj. Příprava akce by měla trvat minimálně dva týdny, aby vše proběhlo bez problémů. U firemních akcí nesmíme zapomenout na vypracování pozvánek pro zaměstnance na tyto akce a umístit informace na webové stránky společnosti.

3.3.2. Motivační systém

Druhým návrhem je zavedení motivačního systému a systému ohodnocení zaměstnance. Tento návrh je již popsán u návrhů vycházejících ze SWOT analýzy.

3.4 Souhrn výše uvedených rozpracovaných návrhů

Pro zlepšení situace navrhuji následující změny:

- motivační systém a systém ohodnocení zaměstnanců
- jazykové kurzy
- vlastní výzkum společnosti
- modernizace budovy
- reklamní bulletin
- účast na veletrzích
- sponzoring
- brigádnická výpomoc
- firemní večírky

ZÁVĚR

V první části své bakalářské práce jsem se snažil vysvětlit jednotlivé pojmy, kterých jsem využíval v analytické části své práce. Kladl jsem důraz nejen na vysvětlení základních pojmů, ale i na rozebrání z různých hledisek.

Ve druhé analytické části jsem se v první řadě zaměřil na společnost s pokusem představení společnosti z pohledu její historie, sortimentu nabízených služeb a organizační struktury.

Společnost jsem se pokusil analyzovat z různých pohledů pomocí SWOT analýzy a pomocí teoretické části své práce. Analýzu klimatu mezi zaměstnanci jsem podpořil vypracováním dotazníku a následným zpracováním odpovědí. Po zpracování těchto analýz a zjištění slabých stránek jsem vypracoval několik návrhů na zlepšení dané situace.

Své návrhy jsem poté konzultoval s pracovníkem společnosti a společně jsme usoudili, že vypracované návrhy na zlepšení situace ve firmě jsou v daných možnostech společnosti reálné.

Cíl bakalářské práce – Zlepšení pracovního klimatu pro zaměstnance na firmě a zviditelnění značky společnosti na trhu – se dle mého názoru správným přístupem společnosti k vypracovaným návrhům může podařit.

SEZNAM LITERATURY

Knihy

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [2] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Praha: Computer Press. 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [4] FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [5] FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [6] FORET, M., PROCHÁZKOVÁ, P. a URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [7] HORÁKOVÁ, I. *Strategie firemní komunikace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. 233 s. ISBN: 80-85943-99-9.
- [8] HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D. a ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1.vyd. Praha: Management Press. 2000. 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 209 s. ISBN: 80-245-0902-4.
- [10] KANTOROVÁ, K. *Marketingový mix*. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2003. 88 s. ISBN 80-7042-237-8.
- [11] KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-006-6.
- [12] KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [13] NOVÝ, I., SCHROLL - MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.
- [14] PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN: 80-247-0254-1.
- [15] PFEIFER, L. a UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

Poznámky z přednášek

[16] *Základy komunikace*. Franková Emilie PhDr. Ph.D. 2004.

[17] *Základy marketingu*. doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA. 2007.

Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1 Vlivy na firemní kulturu	14
Obr. 2 Podniková kultura a její úroveň	16
Obr. 3 Typy a funkce symbolů	21
Tab. 1 Průmyslový kupní proces.....	28
Tab. 2 Klasifikace motivací	30
Tab. 3 Vnitřní a vnější odměny dle Herzberga	31
Obr. 4 Maslowa hierarchie potřeb.....	31
Obr. 5 Aldefrerova hierarchie potřeb	31
Obr. 6 Organizační struktura	36

Seznam grafů

Graf č. 1 Jste muž nebo žena?.....	39
Graf č. 2 Rozdělení podle věkových kategorií.....	40
Graf č. 3 Dosažené vzdělání	41
Graf č. 4 Délka působení ve společnosti	41
Graf č. 5 Pracovní prostředí.....	42
Graf č. 6 Spolupráce s ostatními útvary	43
Graf č. 7 spolupráce v pracovním kolektivu	44
Graf č. 8 Uspokojování práce	45
Graf č. 9 Spokojenost s jistotou zaměstnání	46

Graf č. 10 Společnost odvádí kvalitní práci.....	46
Graf č. 11 Spokojenost s výší platu.....	48
Graf č. 12 Spokojenost s ohodnocením a zvyšováním platu	49

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	60
Příloha č. 2 Usazovací nádrže	67
Příloha č. 3 Elektrárna Mělník	67
Příloha č. 4 Výtlačky napájecích čerpadel	68

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník : Názory a postoje zaměstnanců vůči firmě

1.1 STRUKTURA V OBECNÉ ROVINĚ

Otázka č. 1 Jste muž nebo žena?

- ☐ Muž ☐ Žena

Otázka č. 2. Do jaké věkové skupiny byste se zařadil?

- ☐ 18 – 30 let ☐ 31 – 45 let ☐ 46 – a více let

Otázka č. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Středoškolské bez maturity
☐ Středoškolské s maturitou
☐ Vysokoškolské vzdělání bakalářské
☐ Vysokoškolské vzdělání inženýrské / magisterské

Otázka č. 4. Jak dlouho již pro firmu pracujete?

- ☐ 0 – 3 let
☐ 4 – 7 let
☐ 8 – 12 let
☐ 13 – a více let

Otázka č. 5 Jak jste spokojen s výší svého stávajícího platu?

- ☐ Velmi spokojen
☐ Spíše spokojen
☐ Spíše nespokojen
☐ Velmi nespokojen

1.2 STRUKTURA V ZAMĚŘENÁ NA PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Otázka č. 6 Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- ☐ Vyhovující
- ☐ Vyhovující s výhradami
- ☐ Nevyhovující

Otázka č. 7 Pracujete v týmu nebo samostatně?

- ☐ Pracuji v týmu
- ☐ Pracuji samostatně

Otázka č. 8 Pokud spolupracujete s ostatními útvary této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?

- ☐ Dobrá
- ☐ Mohla by být lepší
- ☐ Špatná

Otázka č. 9 Jak byste charakterizoval atmosféru na Vašem pracovišti?

.....

Otázka č. 10 Jak byste zhodnotil spolupráci v rámci Vašeho pracovního kolektivu?

- ☐ Bez problému
- ☐ Nefunguje dobře
- ☐ Nevím

Otázka č. 11 Víte, jakou práci a v jaké kvalitě od Vás nadřízení a spolupracovníci očekávají?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Otázka č. 12 Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte dispozici vše co potřebujete?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

1.3 STRUKTURA ZAMĚŘENÁ NA HODNOTY ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 13 Když se zamyslíte nad obsahem své práce, jak Vás uspokojuje to, co děláte?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Otázka č. 14 Vykonáváte v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe, nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly?

- ☐ Vykonávám práci, které rozumím
- ☐ Vykonávám i jinou práci

Otázka č. 15 Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti (kvalifikaci)?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Otázka č. 16 Jak jste spokojen nebo nespokojen s jistotou svého zaměstnání?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Otázka č. 17 Odvádí podle Vás společnost jako celek kvalitní práci?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nevím

Otázka č. 18 Doporučil byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

1.4 STRUKTURA MOTIVAČNÍHO PROCESU

Otázka č. 19 Jste dobře informován o cílech a poslání společnosti?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Otázka č. 20 Jaký vztah máte k cílům a poslání této společnosti?

- ☐ Jsou to i mé cíle
- ☐ Považuji je za dobré
- ☐ Myslím, že jsou špatné
- ☐ Nevím jaké jsou

Otázka č. 21 Jste spokojen se systémem odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Otázka č. 22 Dělají Vaši kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Otázka č. 23 Myslíte si, že povyšování a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

Otázka č. 24 Jak hodnotíte obecnou možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Velmi nespokojen

Otázka č. 25 Kdyby Vám dnes někdo nabídl pracovní příležitost, která by Vám připadla lepší než stávající zaměstnání, jak moc byste ji zvažoval?

- ☐ Velice vážně
- ☐ Celkem vážně
- ☐ Asi bych nezvažoval
- ☐ Vůbec bych ji nezvažoval

Děkuji za Váš čas, který jste strávil/a vyplněním tohoto dotazníku zjišťujícího postoje a názory zaměstnanců KP RIA a.s. vůči firmě.

Hezký den!

Příloha č. 2 Usazovací nádrže



Příloha č. 3 Elektrárna Mělník



Příloha č. 4 Výtlaky napájecích čerpadel

