

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru
podmiňujícího výkonnost firmy**

**Research of the social climate of a company as a factor
determining its performance**

Lucie Matějovská

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní Mgr. Janě Dvořákové, vedoucí diplomové práce, bez jejíž laskavé pomoci a cenných rad by tato diplomová práce nevznikla.

Dále děkuji společnosti Kerio Technologies, s. r. o. za poskytnutí informací potřebných pro zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod	8
1 Charakteristika podnikatelského subjektu, popis jeho podnikatelského prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry	9
1. 1 Charakteristika podnikatelského subjektu	9
1. 2 Popis podnikatelského prostředí	15
1. 2. 1 Makroprostředí.....	15
1. 2. 2 Mezoprostředí	16
1. 2. 3 Mikroprostředí	19
1. 3 Dosažené výsledky	23
1. 3. 1 Finanční analýza	23
1. 4 Strategické záměry.....	29
1. 4. 1 Strategie	29
2 Analýza sociálního klimatu s důrazem na jeho vliv na výkonnost firmy	32
2. 1 Dotazníkové šetření	32
2. 1. 1 Cíl dotazníkového šetření	32
2. 1. 2 Grafické zpracování dotazníků	32
2. 1. 3 Závěry plynoucí z dotazníkového šetření	45
2. 1. 4 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace	49
3 Formulace stimulačních faktorů souvisejících se sociálním klimatem a spokojeností zaměstnanců v návaznosti na strategické cíle	50
3. 1 Stimulační faktory.....	50
3. 1. 1 Hmotná odměna	50
3. 1. 2 Obsah práce.....	51
3. 1. 3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	52
3. 1. 4 Atmosféra pracovní skupiny	53

3. 1. 5 Pracovní podmínky a režim práce	54
3. 1. 6 Identifikace s prací, profesí a podnikem	54
3. 1. 7 Externí stimulační faktory	55
3. 1. 8 Manažer – vzor pracovníka.....	55
3. 2 Oblasti využívání stimulačních faktorů	56
3. 2. 1 Stimulace k pracovnímu výkonu	56
3. 2. 2 Stimulace k tvořivosti	56
3. 2. 3 Stimulace k seberozvoji	57
3. 2. 4 Stimulace ke spolupráci	57
3. 2. 5 Stimulace k odpovědnosti	58
3. 2. 6 Shrnutí.....	58
4 Návrh projektu zaměřeného na podporu žádoucího klimatu ve společnosti ovlivňující výkonnost firmy	59
4. 1 Organizace práce.....	59
4. 2 Současný stav	60
4. 2. 1 Organizační porady	60
4. 2. 2 Mikromeetingy.....	60
4. 2. 3 „Rada starších“	60
4. 2. 4 Brainstorming	60
4. 2. 5 Bugzilla.....	61
4. 2. 6 Scrum	61
4. 2. 7 Reporty.....	62
4. 2. 8 Plánování	62
4. 3 Navrhované změny	63
4. 3. 1 Eisenhowerův princip	63
4. 3. 2 Časové sjednocení porad	64

4. 4 Stav po změně.....	66
4. 4. 1 Dodržování Eisenhowerova principu.....	66
4. 4. 2 Realizace časového sjednocení porad.....	66
4. 4. 3 Poučení na závěr	66
Závěr	67
5 Seznam tabulek	69
6 Seznam obrázků.....	70
7 Seznam použitých zkratk	71
8 Seznam použité literatury	72
8. 1 Tištěné zdroje.....	72
8. 2 Elektronické zdroje	73
9 Seznam příloh.....	76

Úvod

V současné době je stále větší pozornost věnována zásadám správné komunikace, motivaci a spokojenosti pracovníků, mezilidským vztahům na pracovišti, osobnímu rozvoji pracovníků, efektivnímu řešení konfliktů, týmové spolupráci, působení vedoucího pracovníka na jednotlivé pracovníky, hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Důraz je tedy kladen nejen na finanční faktory, ale i na faktory nefinančního charakteru. Z tohoto důvodu jsem si vybrala jako téma diplomové práce „Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole je provedena charakteristika společnosti Kerio Technologies, s. r. o., ve které byla diplomová práce zpracovávána. Dále je zde popsáno podnikatelské prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry této firmy.

Druhá kapitola je zaměřena na analýzu sociálního klimatu společnosti s důrazem na jeho vliv na výkonnost společnosti Kerio Technologies, s. r. o. Jedná se především o rozbor sociální komunikace ve firmě, možností osobního rozvoje pracovníků, vztahů nadřízenosti a podřízenosti ve spojení se stylem vedení pracovníků, způsobů řešení konfliktů, práce v týmech, ovlivňování pracovní motivace a výkonnosti pracovníků, organizace práce a způsobů prosazování změn.

Ve třetí kapitole jsou formulovány a podrobněji rozebírány stimulační faktory související se sociálním klimatem a spokojeností pracovníků vztahující se ke strategickým cílům firmy.

Poslední kapitola, která je považována za velmi významnou, obsahuje návrh projektu, který je zaměřen na podporu žádoucího sociálního klimatu ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. ovlivňující její výkonnost.

Cílem diplomové práce je důkladně zanalyzovat podnikatelské prostředí a sociální klima společnosti Kerio Technologies, s. r. o. a na základě těchto analýz navrhnout projekt, který podpoří žádoucí sociální klima ve společnosti pozitivně působící na její výkonnost.

1 Charakteristika podnikatelského subjektu, popis jeho podnikatelského prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry

1. 1 Charakteristika podnikatelského subjektu

Název: Kerio Technologies, s. r. o.

IČO: 25212974

Datum vzniku: 18. srpna 1997

Sídlo: Anglické nábřeží 1, PSČ 301 49 Plzeň

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. má hlavní sídlo ve městě San Jose ve státě California ve Spojených státech amerických (USA). Pobočky se nacházejí v New Yorku (USA), Cambridge (Velká Británie), Leverkusenu (Německo), Moskvě (Rusko), Praze a v Plzni (Česká republika). [31]

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 100 000 Kč

Základní kapitál je tvořen následujícím peněžitým vkladem společníka:

Kerio Technologies Inc., San Jose, Dover, okres Kent, Old Rudnick Lane 30, Suite 100, PSČ 199 01 Delaware, USA – 100 000 Kč. [31]

Výše obchodního podílu společníka činí 100%.

Předmět podnikání:

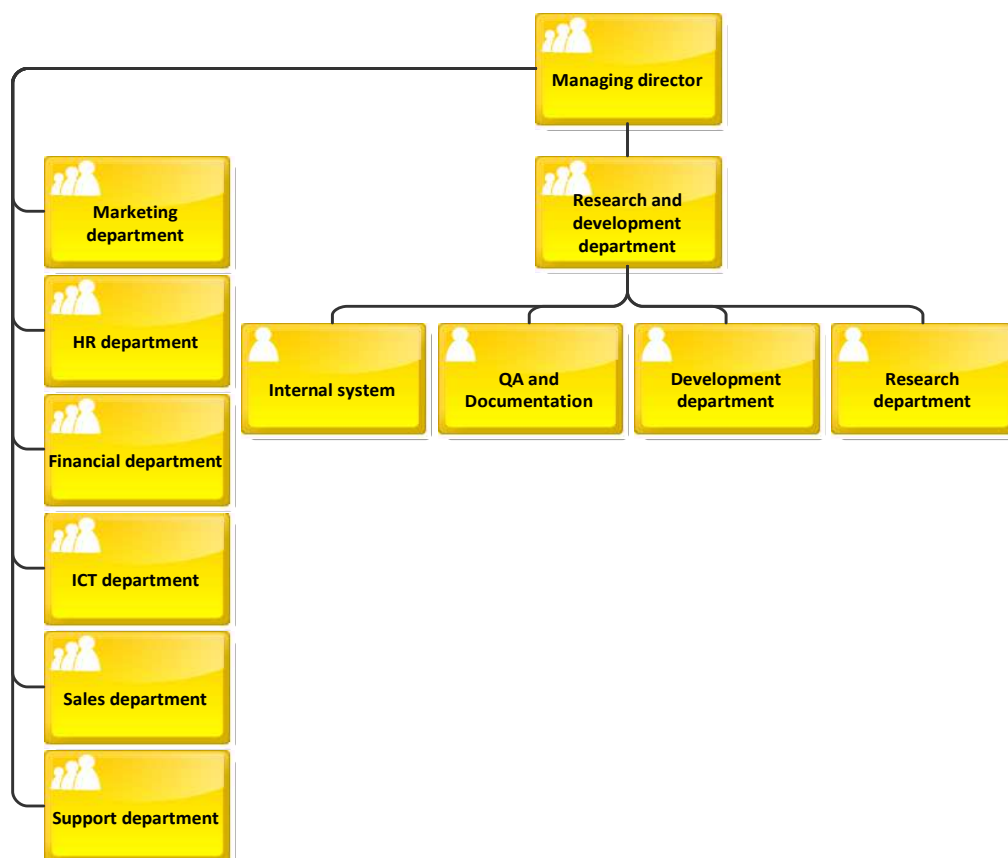
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výzkum a vývoj v oblasti technických věd,
- zprostředkování obchodu a služeb,
- reklamní činnost a marketing. [31]

Organizační struktura:

V čele společnosti Kerio Technologies, s. r. o. stojí výkonný ředitel Jozef Belvončík, který nese odpovědnost za celkový chod plzeňské pobočky. Jsou mu podřízeny všechny

organizační útvary. Společnost se skládá z marketingového, personálního, finančního a prodejního oddělení, dále z oddělení informačních a komunikačních technologií, oddělení servisu a péče o zákazníky a oddělení výzkumu a vývoje. Pod oddělení výzkumu a vývoje spadá vývoj interního systému, řízení kvality, výzkum a vývoj produktů společnosti. V čele těchto oddělení jsou vedoucí pracovníci, kteří působí na jednotlivé pracovníky i na pracovní skupiny (týmy). [32]

Obr. č. 1: Organizační struktura



Zdroj: [32], 2012

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců (k 31. 3. 2012): 115

Důležité momenty v historii společnosti:

1997 – první vstup na trh s internetovými zabezpečovacími technologiemi - produkty WinRoute Pro,

2000 – produkt WinRoute Pro získal certifikaci od společnosti ICSSA Labs (International Computer Security Association) brány firewall,

2009 – Kerio WinRoute Firewall se objevil jako softwarové a virtuální zařízení,

2010 – byl vydán produkt Kerio Connect 7 s distribuovanou doménou a CardDAV,

2011 – vznikly nové produkty Kerio Workspace a Kerio Operator. [19]

Poslání společnosti: Kerio Technologies, s. r. o. je společnost s patnáctiletou tradicí, která vyrábí bezpečnostní internetový software pro malé a středně rozsáhlé sítě se zaměřením na síťové firewally a bezpečnost interní firemní komunikace, neustále pracuje na vývoji nových produktů a svým zákazníkům dodává softwarové zabezpečení vyznačující se vysokou kvalitou, jednoduchostí, stabilitou a bezpečností.

Vize společnosti: Vize společnosti Kerio Technologies, s. r. o. je časově vymezena na období 2 let, tj. 2012 až 2013. V následujících 2 letech bude tato společnost usilovat především o ještě větší míru splnění požadavků, přání a potřeb svých zákazníků, vývoj nových produktů a vyšší výkonnost svých zaměstnanců.

Obvykle se vize časově ohraničuje na období 3, 4 nebo 5 let, ale svět informačních a komunikačních technologií se vyvíjí tak rychle, že vedení společnosti upřednostňuje vizi stanovovat právě na dva roky dopředu. Strategicky plánovat na delší časové období považuje vedení společnosti za nevyhovující.

Hlavní komponenty vize:

1) zákazníci dotyčného strategického záměru

Své produkty společnost rozšiřuje po celém světě pomocí Internetu a sítí více než 4 400 prodejců. Ti dále poskytují podporu více než 40 000 spokojených a velmi náročných zákazníků ve sto osmi zemích. Mezi klíčové prodejce možno zařadit společnosti Comtec, s. r. o., HCV group, a. s., 318, Inc., Socketworks, Inc. a Jigsaw Systems Ltd. Jejimi zákazníky jsou například Bonton film, Cycle Gear, Oregon Ice Cream a Centrum Paraple, které pomáhá lidem s poškozením míchy. [20]

Zásadním a dlouholetým prodejcem (partnerem) společnosti Kerio Technologies, s. r. o. je společnost AutoCont CZ, a. s. Tato společnost je v současné době nejvýznamnějším dodavatelem informačních a komunikačních technologií v České republice. Nabídka společnosti AutoCont CZ, a. s. je v oblasti ICT zaměřena na infrastrukturu informačních technologií (IT), outsourcing, podnikové aplikace a služby, vývoj softwaru a systémovou integraci. Společnost AutoCont CZ, a. s. v letošním roce získala nejvíce ocenění Microsoft Award 2012. [13]

Společnost bude dělat vše pro to, aby byli stávající i noví zákazníci maximálně spokojeni nejen se všemi jejími produkty, ale i s celkovým přístupem, který výrazně přispěje k posílení důvěry těchto zákazníků.

2) *produkt a jeho výjimečnost*

V současné době lze mezi hlavní produkty společnosti zařadit Kerio Connect, Kerio Control, Kerio Operator a Kerio Workspace.

Kerio Connect je komplexní multiplatformní e-mailový server s podporou mobilních zařízení. Kombinuje funkce e-mailového a groupwarového serveru s antivirovou kontrolou, účinnou antispamovou ochranou, archivací, automatickým zálohováním a vyniká lehce použitelným webovým rozhraním pro správu, dostupným ze všech běžných webových prohlížečů. Tento produkt je velmi flexibilní, umožňuje malým a středním podnikům využívat platformy a mobilní zařízení dle vlastního výběru. [21]

Kerio Control je kompletní produkt pro připojení a řízení přístupu do Internetu a zabezpečení místní sítě. Mezi jeho nejdůležitější funkce lze zařadit firewall, Virtual Privat Network (VPN), řízení šířky pásma, rozložení zátěže internetového připojení a sadu nástrojů pro ochranu před zneužíváním Internetu. Tento produkt je mnohem flexibilnější než klasické hardwarové firewally. Dále umožňuje sledovat aktivity jednotlivých uživatelů do nejmenšího detailu. Zákazníci mají možnost zakoupit také produkt Kerio Control Box, což je hardwarové zařízení s optimalizovaným výkonem spojující v sobě veškeré zabezpečovací prvky softwarové aplikace a výborně uzpůsobený hardware. [21]

Kerio Operator je softwarového zařízení, které napomáhá malým a středním podnikům zlepšit komunikaci, kontrolovat náklady a být kdekoli k zastižení. Největší předností tohoto produktu je jednoduchá použitelnost nejen pro správce, ale i pro koncové uživatele. Produkt je kompatibilní s libovolným zařízením a poskytovatelem služby Session Initiation Protocol (SIP), který navíc dokáže automaticky konfigurovat většinu běžných telefonů. [21]

Kerio Workspace slouží jako centrální místo pro sdílení souborů a spolupráci na nejrůznějších nápadech. Pro jeho použití stačí běžný webový prohlížeč. Vzhledem ke snadnému designu uživatelského rozhraní lze lehce ukládat, sdílet i spolupracovat na dokumentech s vlastním týmem na vlastním cloudu. [21]

Produkty společnosti Kerio Technologies, s. r. o. již získaly celou řadu ocenění. Lze jmenovat například ocenění Tip redakce PC Revue, které získaly produkty Kerio Operator a Kerio Workspace. Produkt Kerio Workspace 1.1 byl navíc oceněn jako IT Produkt 2011 časopisem Computerworld ČR a do třetice získal ocenění Tip Extra PC. Produkt Kerio Operator se stal vítězem roku 2011 v kategorii Networking, Voice over Internet Protocol (VoIP) a získal tak ocenění Miami Heat: 2011 Tech Innovator. [22]

Společnost bude usilovat o vývoj takových produktů, které budou mít minimálně tak velký úspěch jako ty předcházející.

3) popis trhu a jeho segmentů

Společnosti Kerio Technologies, s. r. o. se podařilo v nedávné době proniknout na dva nové trhy, na kterých byly uvedeny špičkové produkty Kerio Operator a Kerio Workspace.

V budoucnosti společnost rozšíří svůj podíl na stávajících trzích.

4) technické, technologické a užité přednosti produktu

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. v minulosti navázala spolupráci s několika technologickými partnery za účelem poskytování poštovních a bezpečnostních řešení pro malé a střední podniky. Silná stránka společnosti tkví ve spojení síly produktů svých technologických partnerů se svým poštovním serverem a firewallem.

Společnost se pokusí získat více technologických partnerů.

5) strategie záměru

Společnost nepřetržitě inovuje především v oblasti softwarové bezpečnosti.

A bude inovovat dále a intenzivněji.

6) filosofie záměru

Profesionalita – inovativnost – kvalita – spolehlivost.

7) veřejná image

Společnost pořádá a zúčastňuje se velkého množství nejrůznějších akcí. Lze jmenovat například Setkání dealerů SWS, ATC Triline CZ, Veletrh pracovních příležitostí na Západočeské univerzitě (ZČU) v Plzni a Českém vysokém učení technickém (ČVUT) v Praze, AgilePrague, WebExpo, Kerio MusicFest a CalConnect. [23]

8) *sociální koncepce*

Společnost zaměstnává nejen zkušené experty ve svém oboru, ale zároveň dává šanci studentům získat odbornou praxi.

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. pravidelně pořádá koncerty zaměstnanců, na kterých vystupují hudební skupiny různých žánrů složené z pracovníků společnosti. Dále se každoročně konají letní fotbalové turnaje vývojářů, které jsou vždy zakončeny hostinou. Společnost má dokonce svůj florballový klub SK Kerio, který má dlouholetou tradici. Společnost Kerio Technologies, s. r. o. je hlavním sponzorem a jeho členem se může stát kdokoli. Není tedy určen jen pro zaměstnance společnosti. [24]

Zaměstnanci mají také možnost účastnit se neformálních setkání v Grollu. Velmi oblíbenou letní akcí je Kerio rodinný den, což je odpoledne plné sportovních aktivit spojených s grilováním pro zaměstnance a jejich blízké. V zimě je již tradicí akce Mikulášská, na které jsou dětem zaměstnanců nadělovány dárky. Nejoblíbenější firemní akcí je samozřejmě vánoční večírek, který je typický bohatým celovečerním programem. [24]

Zaměstnancům je poskytován příspěvek na penzijní připojištění, dále dostávají stravenky, poukázky do lékárny a nealkoholické nápoje (Fanta, Nestea, Bonaqua).

Společnost bude klást větší důraz především na ovlivňování pracovní motivace. Zaměří se rovněž na spokojenost pracovníků.

Cíle společnosti v časovém horizontu 2 let:

- 1) vyvinout a uvést na trh nový špičkový produkt určený pro malé a střední podniky (měřítko: doba uvedení produktu na trh),
- 2) získat nové technologické partnery (měřítko: minimálně 5),
- 3) získat nové zákazníky (měřítko: minimálně 200),
- 4) zvýšit výkonnost zaměstnanců (měřítko: množství nedodržených termínů pro splnění jednotlivých úkolů).

Dále bude pozornost zaměřena na podnikatelské prostředí a dosažené výsledky společnosti. Poté bude následovat výběr optimální strategie, prostřednictvím které by společnost Kerio Technologies, s. r. o. měla dosáhnout výše uvedených cílů.

1. 2 Popis podnikatelského prostředí

1. 2. 1 Makroprostředí

1. 2. 1. 1 Demografie

Složení obyvatel a jejich věková struktura nemá zásadní vliv na strategický záměr společnosti Kerio Technologies, s. r. o., protože zákazníci nejsou přímo obyvatelé, ale malé a střední podniky.

1. 2. 1. 2 Ekonomika

Vývoj měnového kurzu by mohl významně ovlivnit strategický záměr společnosti, protože společnost Kerio Technologies, s. r. o. vstupuje na trhy ve sto osmi zemích celého světa.

1. 2. 1. 3 Sociologie, kultura

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. již dlouhou dobu podporuje různé organizace a sdružení, která pak na oplátku poskytují zaměstnancům společnosti a jejich rodinám například členství v organizacích, výrazné slevy z poskytovaných akcí, výrobků či služeb a pořádají zábavné dny pro děti.

Jedná se především o neziskovou organizaci Ledovec, která nabízí lidem s duševním onemocněním nebo mentálním handicapem v plzeňském regionu podporu při udržování a zlepšování kvality jejich života v běžných podmínkách. Společnost spolupracuje také se sdružením dětí a mládeže pro volný čas, přírodu a recesi Duha Kopretina Plzeň a občanským sdružením AlternativaW, o. s. Jedná se o plzeňské sdružení rodičů žáků ve waldorfských třídách a příznivců, kterým záleží na kvalitní výchově a vzdělávání dětí. Společnost navíc sponzoruje oddíl sportovního šermu SP Šerm Plzeň. [12]

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. každým rokem pořádá Kerio MusicFest, což je dvoudenní hudební festival realizovaný v centru Plzně. Vystupují zde hudební skupiny nejen zaměstnanců společnosti, ale i dalších IT firem. Cílem Kerio MusicFestu je finančně pomoci občanskému sdružení Ledovec.

Vybraní odborníci ze společnosti Kerio Technologies, s. r. o. vedou na ZČU v Plzni na Katedře informatiky a výpočetní techniky odborné semináře a přednášky z předmětů Systémová integrace, Základy softwarového inženýrství a Moderní trendy v softwarovém inženýrství. Společnost se dále účastní Dne otevřených dveří na Katedře informatiky a výpočetní techniky ZČU v Plzni určeného pro studenty posledního ročníku středních škol. Jak již bylo uvedeno výše, společnost se účastní Veletrhů pracovních příležitostí na ZČU v Plzni a ČVUT v Praze. [25]

1. 2. 1. 4 Technologie

V současné době hrají informační technologie ve světě velmi důležitou roli. Dochází k jejich stále rychlejšímu a bouřlivějšímu rozvoji. Vše směřuje zejména k dokonalejšímu vývoji počítačů, osobních komunikátorů, komponent, periférií, internetu, zabezpečení, umělé inteligenci a budoucímu kybernetickému prostoru. [18]

Společnost Kerio Technologies, s. r. o., která působí v tomto oboru, je nucena tyto trendy bedlivě sledovat, držet s nimi krok a neustále se přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

1. 2. 1. 5 Politika

Vzhledem k poměrně velkému počtu zaměstnanců je pozornost společnosti zaměřena především na Zákoník práce a změny s ním související a právní předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

Komplexní vzdělávání zaměstnanců je prostřednictvím různých projektů podporováno finančními prostředky Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

1. 2. 2 Mezoprostředí

1. 2. 2. 1 Zákazníci

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. má přes 40 000 zákazníků z celého světa.

Mezi stálé zákazníky společnosti Kerio Technologies, s. r. o. můžeme zařadit například: Produkt Kerio Connect - Wine Maniacs (Bar & Bistro), Bonton film, Cycle Gear, Oregon Ice Cream, Centrum Paraple a Unicef. [21]

Produkt Kerio Control - Rausch Coleman homes, Morris printing group, Classe, Ryman stationery, Bookbyte a German Historical Institute (GHI) – Washington DC. [21]

Produkt Kerio Workspace – Gilmedica, Rensoft, Fairplay design, NeoVize, Deneb corporation a opět GHI. [21]

Zákazníkům je poskytován technický, zákaznický a obchodní servis. V rámci technické podpory jsou odborně zodpovídaný technické dotazy a ochotně řešeny technické problémy. Do zákaznického servisu je zahrnuto řešení platebních záležitostí, změny licencí a pomoc s registrací. Obchodníci pomáhají s dotazy týkající se cenových nabídek.

1. 2. 2. 2 Konkurence

Tab. č. 1: První pětka výrobců bezpečnostního software

Výrobce	Podíl na trhu 2006 (v%)	Podíl na trhu 2010 (v%)
Symantec	29,6%	18,9%
McAfee	12,3%	10,4%
Trend Micro	8,1%	3,6%
IBM	5,3%	4,9%
CA	5%	3,8%
Celkem	60%	44,3%

Zdroj: [16], 2012

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v roce 2006 měla první pětka výrobců bezpečnostního software 60% podíl, zatímco v roce 2010 to bylo už jen 44,3%. Hlavní příčiny tohoto trendu okomentoval hlavní analytik analytické společnosti Gartner, Inc. Ruggero Contu.

„Navzdory neustálé konsolidaci je trh s bezpečnostním software velmi fragmentovaný. Mladé startupové firmy vstupují na trh a přinášejí inovativní technologie jako odpověď na požadavky koncových spotřebitelů. Ti se cítí ohroženi aktuálními bezpečnostními riziky a kyberzločinem, který využívá zranitelnosti IT ekosystémů,“ uvedl Ruggero Contu. [16]

Stav, kdy prvních pět výrobců ovládá více jak dvě třetiny trhu, se nazývá konsolidace trhu. K tomuto stavu však vede ještě poměrně dlouhá cesta. S příchodem nových inovací se k tomuto stavu výrobci dopravují postupně za několik let.

V České republice dominuje společnost ESET. Do skupiny čtyř největších výrobců bezpečnostního softwaru v Čechách i na Slovensku lze zahrnout vedle ESETu ještě společnosti IBM, McAfee a Symantec.

1. 2. 2. 3 Potenciální noví konkurenti

Počet společností zaměstnávající vývojáře neustále roste. Vývojářů je mnohem více než ostatních pracovníků IT s jinými rolemi. Technologický pokrok se čím dál více zvyšuje, což podněcuje vznik nových IT společností. Je tedy zapotřebí být kreativní, inovativní a rychle reagovat trendy ve světě.

1. 2. 2. 4 Dodavatelé

Nejvýznamnějším dodavatelem výpočetní techniky je společnost Dell Computer, s. r. o., která se specializuje na výrobu kvalitních produktů v oblasti výpočetní a telekomunikační techniky nejen pro domácí použití, ale i pro firmy různé velikosti. [14]
Síťové připojení zajišťuje Cesnet, T-mobile a GTS Novera.

1. 2. 2. 5 Substituty

Substitutem k produktu Kerio Connect je server pro komunikaci a spolupráci Microsoft Exchange, který je hojně využíván především ve velkých podnicích. Microsoft Exchange má však na rozdíl od Kerio Connectu vysoké nároky na hardware, složitou administraci a představuje velké zatížení pro IT oddělení. Kerio Connect je navržen tak, aby přesně reagoval na aktuální potřeby malých a středně velkých podniků. [21]

Malé a střední podniky dávají ve většině případů přednost produktu Kerio Connect před Microsoft Exchange. Činí tak z důvodu spolehlivosti, flexibility, mobility, stability, jednoduchosti a ceny Kerio Connectu.

Alternativou ke Kerio Workspace je produkt Google Docs. Kerio Workspace je podobně jako Google Docs hostované řešení pro sdílení obsahu a spolupráci. Oproti Google Docs však Kerio Workspace nemá žádné počáteční náklady, žádné nároky na

hardware, měsíční náklady jsou předem známé, není třeba správa nebo údržba a navíc není potřeba řešit aktualizace či upgrady. Určitým důkazem jedinečnosti a kvality produktu je nedávné proniknutí na dva nové trhy. [21]

1. 2. 3 Mikroprostředí

1. 2. 3. 1 Management

Management společnosti Kerio Technologies, s. r. o. se skládá ze Senior Vice Presidenta (VP) a Managing Directora, Vice Presidenta of Worldwide Sales, Vice Presidenta of Engineering a Vice Presidenta pro technickou podporu a školení. [26]

Jozef Belvončík je ve společnosti Senioremem VP a Managing Directorem od roku 2006. Zodpovídá za provozní a finanční vedení společnosti. Zároveň je i jednatelem společnosti. [26]

Miroslav Křen pracuje jako Vice President of Worldwide Sales. Zodpovídá za celosvětový růst tržeb a postavení produktů společnosti Kerio Technologies, s. r. o. na světových trzích. Zabývá se strategiemi zaměřenými na obchodní kanál společnosti a řídí několik obchodních týmů. [26]

Pavel Šuk je Vice Presidentem of Engineering společnosti Kerio Technologies s. r. o. Je zodpovědný za vedení produktové strategie a řízení vývoje produktů Kerio Control a Kerio Connect, které jsou určeny pro obchodní partnery a zákazníky z celého světa. Vede rychle rostoucí tým, který v současné době zahrnuje více než 70 vývojářů ze společnosti Kerio Technologies, s. r. o. [26]

Josef Zachariáš zastává pozici Vice Presidenta pro technickou podporu a školení. Má na starosti globální řízení technické podpory společnosti. Dohlíží na poskytování technické podpory nejvyšší kvality a zajišťuje odborná školení pro síť obchodních partnerů. Vede globální tým Sales Engineerů. [26]

Velice důležitou úlohu však zastávají i vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Je to tým vzdělaných, spolehlivých a schopných zaměstnanců, kteří mají mnoho zkušeností s vedením lidí v této společnosti. Svě pracovníky navíc dokážou vhodným způsobem podporovat v tom, co dělají. Vše je založeno na vzájemné důvěře.

Je zde však podle názoru pracovníků příliš rozsáhlá administrativa. Zaměstnanci často vyplňují různé formuláře nejen v počítači, ale také v tištěné podobě.

1. 2. 3. 2 Marketing

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. si zakládá nejen na vysoké kvalitě svých produktů (tj. Kerio Connect, Kerio Control, Kerio Operator a Kerio Workspace), ale i na osobním přístupu.

Produkty jsou partnery společnosti nabízeny jako kvalitní alternativa k dražším řešením již několik let.

Společnost vyrábí bezpečnostní software špičkové kvality, který je řešením šitým na míru malým a středním podnikům. Díky Kerio produktům se zákazníkům snižují celkové náklady a složitost nejdůležitějších systémů a naopak mobilní funkce a bezpečnost se zvyšují.

Velká marketingová kampaň neproběhla již několik let.

1. 2. 3. 3 Finance a účetnictví

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. se dlouhodobě nachází v zisku.

Finanční analýza, která poukazuje především na to, jak společnost hospodařila a kde jsou silné a slabé stránky její finanční výkonnosti, bude provedena v samostatné podkapitole 1. 3 Dosažené výsledky. [7]

1. 2. 3. 4 Výroba / služby

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. dlouhodobě spolupracuje s několika technologickými partnery za účelem poskytování poštovních a bezpečnostních řešení pro malé a střední podniky. Společnost spojuje sílu produktů svých technologických partnerů se svým poštovním serverem a firewallem.

K nejvýznamnějším technologickým partnerům společnosti Kerio Technologies, s. r. o. patří Sophos, Zvelo, Inc., Microsoft, Apple, Notify Technology, Red Hat, CalConnect, MAAWG, VMware a Parallels. [27]

Kvalita služeb například u produktu Kerio Control je zajišťována prostřednictvím funkce Quality of Service (QoS). Tato funkce umožňuje jednoduše upřednostnit a sledovat provoz na síti a zajistit tak požadovanou rychlost pro nejdůležitější typy komunikace. Lehce použitelné nástroje na omezování šířky pásma, pravidla pro Differentiated Services Codepoint (DSCP) a funkce rozložení zátěže sítě dávají možnost vyhradit dostatečnou rychlost pro kritické aplikace jako VoIP a videokonference a naopak omezit rychlost linky, která je v danou chvíli nepotřebná. Kerio Control představuje komplexní systém pro správu internetového připojení s plnou podporou QoS. [21]

1. 2. 3. 5 Výzkum, vývoj, inovace

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. v loňském roce vynaložila v rámci projektů na výzkum a vývoj celkem 56 910 286 Kč. Přímé osobní náklady na výzkum a vývoj činily 48 310 862 Kč, ostatní přímé náklady 1 438 916 Kč a nepřímé náklady 7 160 508 Kč. [31]

V této společnosti jsou zavedeny tzv. inovační pátky. Zaměstnanci si mohou vymyslet jakýkoli projekt, který jim ovšem musí schválit jejich vedoucí pracovník. Na tomto projektu mohou vždy v pátek pracovat. Projekty mohou být realizovány buď jediným pracovníkem, nebo ve skupině.

Dále zde existují tzv. Mayday dny. Podstata spočívá v tom, že zaměstnanci mají možnost dělat během dvou týdnů jeden den něco mimo plán.

Jedenkrát za měsíc se ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. pořádá tzv. Techsummit. Zde má každý pracovník příležitost sdělit ostatním, co zajímavého objevil nebo co se mu povedlo. Součástí tohoto setkání jsou krátké prezentace (cca 5 – 10 minut). Na Techsummitu je většinou přítomno zhruba 50 – 60 zaměstnanců.

1. 2. 3. 6 Informační systémy

Společnost Kerio Technologies, s. r. o. má k dispozici nejmodernější obchodní řešení hardwaru a softwaru, která vyhovují jejím specifickým podmínkám.

Kerio Technologies, s. r. o. využívá služeb společnosti IBM, která je největším výrobcem produktů a poskytovatelem služeb informačních technologií na světě s více než osmdesátiletou tradicí v inovacích.

Dále sem lze zařadit společnost Microsoft Corporation, která se zabývá vývojem, výrobou, licencováním a podporou široké řady produktů a služeb vztahující se k počítačům. [36]

Zaměstnanci během pracovní doby běžně používají vlastní produkty (např. Kerio Workspace), aby je testovali.

Po provedení analýzy prostředí, která obsahuje analýzu makroprostředí a mezoprostředí (tj. externí analýza) a analýzu mikroprostředí (tj. interní analýza), bude celá následující podkapitola věnována finanční analýze společnosti Kerio Technologies, s. r. o. zahrnující období 2007 – 2011. Finanční analýza je zpracována na základě účetních výkazů této společnosti.

1. 3 Dosažené výsledky

1. 3. 1 Finanční analýza

1. 3. 1. 1 Rozdílový ukazatel

Čistý pracovní kapitál (ČPK) = OBĚŽNÁ AKTIVA - KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY

Tab. č. 2: Rozdílový ukazatel

Položka (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	67 088	67 645	100 997	117 267	121 760
Krátkodobé závazky	13 139	13 393	10 449	14 742	16 548
ČPK	53 949	54 252	90 548	102 525	105 212

Zdroj: vlastní zpracování, [31], 2012

Kladná hodnota čistého pracovního kapitálu ukazuje, že má společnost Kerio Technologies, s. r. o. na zabezpečení svých krátkodobých závazků k dispozici oběžná aktiva. Příliš vysoká hodnota tohoto ukazatele však snižuje rentabilitu společnosti. Nejvyšší hodnoty dosáhl ČPK v roce 2011. [7]

Čistý pracovní kapitál nenabýval v žádném roce záporných hodnot, což signalizuje, že společnost měla v minulých letech vytvořený dostatečný finanční polštář, který by ji umožnil pokračovat ve své činnosti i v případě, že by ji potkala nepříznivá událost vyžadující neočekávaně vysoký výdej peněžních prostředků. [7]

1. 3. 1. 2 Ukazatele rentability

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{ZISK PO ZDANĚNÍ}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}} * 100 \text{ (v \%)}$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{ZISK PŘED ODEČTENÍM ÚROKŮ A DANÍ}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} * 100 \text{ (v \%)}$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{HV PŘED ZDANĚNÍM}}{\text{TRŽBY}} * 100 \text{ (v \%)}$$

Tab. č. 3: Ukazatele rentability

Položka (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Zisk po zdanění	23 683	31 454	5 602	55 065	62 411
VK	82 580	107 263	112 865	167 930	191 609
EBIT	23 683	31 454	5 762	55 065	62 411
Celková aktiva	111 535	140 653	146 044	209 241	230 324
EBT	23 683	31 454	5 762	55 065	62 411
Tržby	127 760	148 433	140 901	171 521	188 553
ROE	0,29	0,29	0,05	0,33	0,33
ROA	0,21	0,22	0,04	0,26	0,27
ROS	0,19	0,21	0,04	0,32	0,33

Zdroj: vlastní zpracování, [31], 2012

Ukazatel rentability vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Hodnota ukazatele ROE se obvykle porovnává s alternativními formami investic se stejným rizikem. [7]

Lze využít například srovnání s termínovanými vklady, jejichž úroková míra se v roce 2007 pohybovala v rozmezí 2,2% až 2,8% p. a., a to v závislosti na objemu vložených prostředků, v roce 2008 kolem 3,5% p. a., v roce 2009 byla přibližně 3,6% p. a., v roce 2010 v rozmezí 2,75% až 4,5% p. a. a v roce 2011 zhruba v rozmezí 3,9% až 4,8% p. a. [28]. Podnikání společnosti lze označit za efektivní, protože ROE dosahovala vyšších hodnot.

Srovnání ROE s oborovými průměry v roce 2010 a 2011: Na základě propočtu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR z dat Českého statistického úřadu bylo zjištěno, že oborový průměr pro ukazatel ROE za rok 2010 činil 15,58% a oborový průměr pro ukazatel ROE za první pololetí roku 2011 činil 17,02% [30]. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Kerio Technologies, s. r. o. dosahovala v těchto obdobích v porovnání s oborovými průměry lepších hodnot.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků označuje produkční sílu podniku. Minimální doporučená hodnota ukazatele ROA je 0,2. Tuto hodnotu společnost přesáhla téměř ve všech sledovaných letech. Výjimkou je pouze rok 2009, na kterém se významně podepsala ekonomická krize.

Srovnání ROA s oborovými průměry v roce 2010 a 2011: Na základě propočtu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR z dat Českého statistického úřadu se ukázalo, že oborový průměr pro ukazatel ROA za rok 2010 činil 13,11% a oborový průměr pro ukazatel ROE za první pololetí roku 2011 činil 12,03% [30]. Rentabilita aktiv společnosti Kerio Technologies, s. r. o. dosáhla v těchto obdobích v porovnání s oborovými průměry lepších výsledků.

Rentabilita tržeb udává schopnost vytvářet nové zdroje pro rozvoj podniku. Nejnižší hodnoty (jen 4%) dosáhl tento ukazatel v roce 2009, nejvyšší pak v roce 2011 (33%).

Srovnání ROS s oborovými průměry v roce 2010 a 2011: Na základě propočtu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR z dat Českého statistického úřadu byl stanoven oborový průměr pro ukazatel ROS za rok 2010 17,31% a oborový průměr pro ukazatel ROS za první pololetí roku 2011 17,16% [30]. Rentabilita tržeb společnosti Kerio Technologies, s. r. o. dosáhla v těchto obdobích v porovnání s oborovými průměry téměř dvojnásobných hodnot.

Celkově nejslabším rokem v období 2007 – 2011 se stal z důvodu světové hospodářské krize rok 2009. Všechny sledované ukazatele vykazovaly oproti ostatním rokům velmi nízké hodnoty.

1. 3. 1. 3 Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}} * 100 \text{ (v \%)}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA} - \text{ZÁSoby}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}} * 100 \text{ (v \%)}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{POHOTOVÉ PLATEBNÍ PROSTŘEDKY}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}} * 100 \text{ (v \%)}$$

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity

Položka (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
OA	67 088	67 645	100 997	117 267	121 760
KZ	13 139	13 393	10 449	14 742	16 548
Zásoby	16 354	9 877	44 773	35 263	30 862
Poh. plat. prostředky	13 095	6 276	5 999	9 900	11 710
Běžná likvidita	5,1	5,0	9,7	8,0	7,4
Pohotová likvidita	3,9	4,3	5,4	5,6	5,5
Okamžitá likvidita	1,0	0,5	0,6	0,7	0,7

Zdroj: vlastní zpracování, [31], 2012

Doporučená hodnota běžné likvidity se pohybuje v rozmezí 1,5 - 2,5 [17]. Hodnoty tohoto ukazatele v letech 2007 – 2011 výrazně přesahují tuto hranici.

Požadované rozmezí pro ukazatele pohotové likvidity je 0,7 – 1,5 [17]. Hodnoty společnosti se nacházejí nad horní hranicí daného rozmezí.

Okamžitá likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5 [17]. Hodnoty ve všech pěti sledovaných letech leží mírně nad horní hranicí doporučeného rozmezí.

Příliš vysoká hodnota ukazatele likvidity naznačuje neproduktivní využití vložených prostředků. Vysoké stavy peněžních prostředků pak snižují rentabilitu společnosti Kerio Technologies, s. r. o.

1.3.1.4 Ukazatele aktivity

Mezi nejznámější ukazatele aktivity patří:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{ROČNÍ TRŽBY}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{PRŮMĚRNÉ POHLEDÁVKY}}{\text{TRŽBY} / 365} \text{ (ve dnech)}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{PRŮMĚRNÉ ZÁSoby}}{\text{TRŽBY} / 365} \text{ (ve dnech)}$$

Tab. č. 5: Ukazatele aktivity

Položka (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby	127 760	148 433	140 901	171 521	188 553
Celková aktiva	111 535	140 653	146 044	209 241	230 324
Pohledávky	37 639	51 492	50 225	72 104	70 559
Zásoby	16 354	9 877	44 773	35 263	30 862
Obrat aktiv	1,2	1,0	1,0	0,8	0,8
Doba obratu pohl.	107,5	126,6	130,1	153,4	136,6
Doba obratu zásob	46,7	24,3	116,0	75,0	59,7

Zdroj: vlastní zpracování, [31], 2012

Obrat aktiv (produktivita vloženého kapitálu) měří schopnost podniku využívat majetek. Doporučená hodnota je stanovena v rozmezí 1,6 – 3. Je-li hodnota tohoto ukazatele menší než 1,5, pak je třeba prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv [15]. Jak je vidět ve výše uvedené tabulce, společnost se v letech 2007 až 2011 pohybovala pod spodní hranicí uvedeného rozmezí.

Doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba splatnosti pohledávek. Výsledkem je počet dnů, během nichž je hodnota tržeb zadržena v pohledávkách.

Doba obratu zásob udává, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Tato doba by měla být co nejnižší. V roce 2009 byl tento ukazatel nejvyšší, v dalších letech docházelo k postupnému poklesu, což je dobře.

1. 3. 1. 5 Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{CIZÍ ZDROJE}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} * 100 \text{ (v \%)}$$

Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti

Položka (v tis. Kč)	2007	2008	2009	2010	2011
Cizí zdroje	13 783	13 707	10 919	15 266	16 185
Celková aktiva	111 535	140 653	146 044	209 241	230 324
Celková zadluženost	0,1	0,1	0,07	0,07	0,07

Zdroj: vlastní zpracování, [31], 2012

Ukazatelé zadluženosti slouží jako identifikátory výše rizika, které podnik podstupuje zapojením cizího kapitálu do podnikatelských aktivit. [15]

Nejběžnějším ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti, který charakterizuje finanční úroveň firmy. Tento ukazatel by se měl pohybovat pod hodnotou 0,5. [15]
Z tabulky je zřejmé, že věřitelské riziko dosahuje minimálních hodnot.

Nutno dodat, že z kvalitně provedené finanční analýzy vyplyne poměrně velké množství užitečných informací, které má vedení společnosti šanci využít při svém dalším rozhodování a strategickém plánování. Lze jmenovat například informace o finanční stabilitě a síle společnosti, které velice ocení nejen vedení společnosti, ale též stávající i potenciální investoři a věřitelé.

1. 4 Strategické záměry

1. 4. 1 Strategie

1. 4. 1. 1 Ansoffova matice

Tab. č. 7: Ansoffova matice

Nový	Strategie rozvoje trhu <i>Obchodní riziko</i>	VYSOCE RISKANTNÍ!!! Strategie diverzifikace <i>Technické riziko</i> <i>Obchodní riziko</i>
TRH	Strategie penetrace trhu <i>Zvyšování kvality</i>	Strategie rozvoje výrobku <i>Technické riziko</i>
Stávající		
	Stávající	Nový
	PRODUKT	

Zdroj: [7, s. 79], 2012

Pro společnost Kerio Technologies, s. r. o. je vhodné zvolit strategii rozvoje produktu, což představuje uvedení nového produktu na stávající trh.

Špičkový produkt bude vyvinut ve spolupráci se stávajícími, ale i novými technologickými partnery. Noví technologičtí partneři budou nalákáni na ještě větší množství výhod plynoucích z partnerství se společností Kerio Technologies, s. r. o.

Stávajícím i novým zákazníkům nabídne společnost špičkový produkt, který bude vyvinut na základě jejich požadavků, přání a potřeb. Bude koncipován tak, aby výrazným způsobem zefektivnil podnikání malých a středních firem.

Zaměstnanci budou více stimulováni především k pracovnímu výkonu, osobnímu rozvoji, kreativitě, ke spolupráci a odpovědnosti za své jednání a vztahy ve skupině.

1. 4. 1. 2 Strategie diverzifikace

Zde přichází v úvahu horizontální diverzifikace, jejímž cílem je nový produkt nové generace pro stávající trh. [7]

1. 4. 1. 3 Hodnocení výsledků externí analýzy - matice EFE

Aby bylo možné zjistit, zda je organizace připravena realizovat svůj strategický záměr, je nezbytně nutné provést analýzu prostředí zahrnující externí a interní analýzu. Z externí analýzy vyplyne seznam příležitostí a hrozeb, z interní analýzy pak seznam silných a slabých stránek organizace. Poté lze sestavit matici EFE a matici IFE. [7]

Tab. č. 8: Matice EFE

	Příležitosti	Hrozby
1.	Některé Kerio produkty jsou výhodnější než konkurenční výrobky (např. nižší náklady).	Nepříznivý vývoj měnových kurzů.
2.	Spolupráce s prodejcem (partnerem), který je špičkou ve svém oboru (AutoCont CZ, a. s.).	Snadný vstup nových IT společností do odvětví.
3.	Proniknutí na dva nové trhy.	Existence substitutů k bezpečnostnímu software.
4.	Vzdělávání zaměstnanců podporované EU.	Radikální změny v Zákoníku práce a BOZP.
5.	Pořádání velkého množství veřejných akcí.	Případný pokles počtu malých a středních podniků.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Příležitosti: $0,1 * 2 + 0,05 * 2 + 0,15 * 3 + 0,2 * 3 + 0,1 * 2 = 1,55$

Hrozby: $0,05 * 3 + 0,15 * 3 + 0,1 * 2 + 0,05 * 2 + 0,05 * 2 = 1,00$

Výsledek: $1,55 + 1,00 = 2,55$

Interpretace výsledku: Podle výpočtů vykazuje strategický záměr společnosti Kerio Technologies, s. r. o. střední citlivost na externí prostředí.

1. 4. 1. 4 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE

Tab. č. 9: Matice IFE

	Silné stránky	Slabé stránky
1.	Schopný management.	Rozsáhlá administrativa.
2.	Spolupráce s technologickými partnery.	Nízký počet marketingových kampaní.
3.	Finanční síla společnosti.	Nížší počet produktů (4 produkty).
4.	Patnáctiletá tradice – mnoho zkušeností.	Vysoké hodnoty ukazatelů likvidity.
5.	Důraz na výzkum, vývoj, inovace.	Nízké hodnoty ukazatele obratu aktiv.

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Silné stránky: $0,15 * 4 + 0,1 * 3 + 0,15 * 4 + 0,05 * 3 + 0,2 * 4 = 2,45$

Slabé stránky: $0,12 * 2 + 0,05 * 2 + 0,1 * 1 + 0,05 * 2 + 0,03 * 2 = 0,6$

Výsledek: $2,45 + 0,6 = 3,05$

Interpretace výsledku: Celkový vážený poměr vykazuje vyšší úroveň interní pozice podniku vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr.

1. 4. 1. 5 Matice IE – výběr optimální strategie

Matice IE, neboli matice interních a externích faktorů, která patří již do strategické analýzy, je podpůrná matice určující vhodnou strategii v závislosti na výsledcích matic EFE a IFE [7].

Tab. č. 10: Matice IE

		Interní hodnocení = 3,05		
		Silné	Střední	Slabé
4		3	2	1
Vysoké		I.	II.	III.
3				
Střední	Externí hodnocení = 2,55	IV.	V.	VI.
2				
Nízké		VII.	VIII.	IX.
1				

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Podle matice IE se společnost Kerio Technologies, s. r. o. nachází v políčku IV., tj. „Stavěj a zajišťuj růst“, což odpovídá agresivní strategii, která pojímá penetraci na trh, vývoj produktu, rozvoj trhu, dopřednou, zpětnou a horizontální integraci. [7]

Strategie vývoj produktu koresponduje s výše uvedenými strategickými cíli společnosti pro vymezené období (2012 – 2013). Na základě předchozích analýz lze tedy usuzovat, že cíle jsou navrženy správně a dle zvolených strategií je možné těchto cílů dosáhnout.

2 Analýza sociálního klimatu s důrazem na jeho vliv na výkonnost firmy

„Za sociální klima je považován charakter převládajících vzájemných vztahů mezi jednotlivými členy pracovní skupiny, jejich celkové ladění. Sociální klima podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh i výsledky jejich pracovní činnosti.“ [5, s. 197]

2. 1 Dotazníkové šetření

2. 1. 1 Cíl dotazníkového šetření

Zaměstnancům společnosti Kerio Technologies, s. r. o. byly v první polovině února roku 2012 rozdány dotazníky obsahující 17 otázek (viz příloha A). Vyplněno bylo přesně 80 dotazníků z celkového počtu 115 dotazníků. Návratnost tedy činila 69,5%.

Zaměstnanci byli seznámeni s tím, že dotazník je anonymní a informace v něm uvedené budou sloužit pouze pro účely této diplomové práce.

Cílem dotazníkového šetření bylo především prozkoumat sociální klima společnosti Kerio Technologies, s. r. o. a na základě jejich odpovědí zjistit, jaké faktory mají pro pracovníky subjektivně zásadní význam nejen z hlediska pracovní spokojenosti, ale i pracovní nespokojenosti. Dále je nutné najít taková opatření, která případnou nespokojenost sníží nebo úplně odstraní. Faktory způsobující pracovní spokojenost, resp. pracovní nespokojenost mají totiž významný vliv na výkonnost pracovníků.

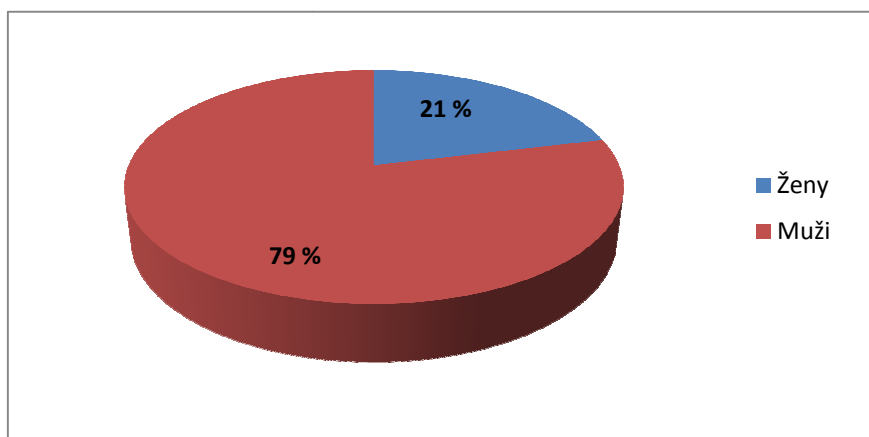
„Pracovní spokojenost můžeme chápat jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly.“ [5, s. 178]

„Výkonnost pracovníků tvoří soubor jejich vlastností a dispozic, které se podílejí na plnění zadaných pracovních úkolů; je to tedy určitá připravenost pracovníků podávat výkon.“ [5, s. 164]

2. 1. 2 Grafické zpracování dotazníků

První otázka v dotazníku se týkala pohlaví respondentů. Ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. pracují převážně muži, což se jasně ukázalo i v dotazníku, který vyplnilo 79% mužů a 21% žen.

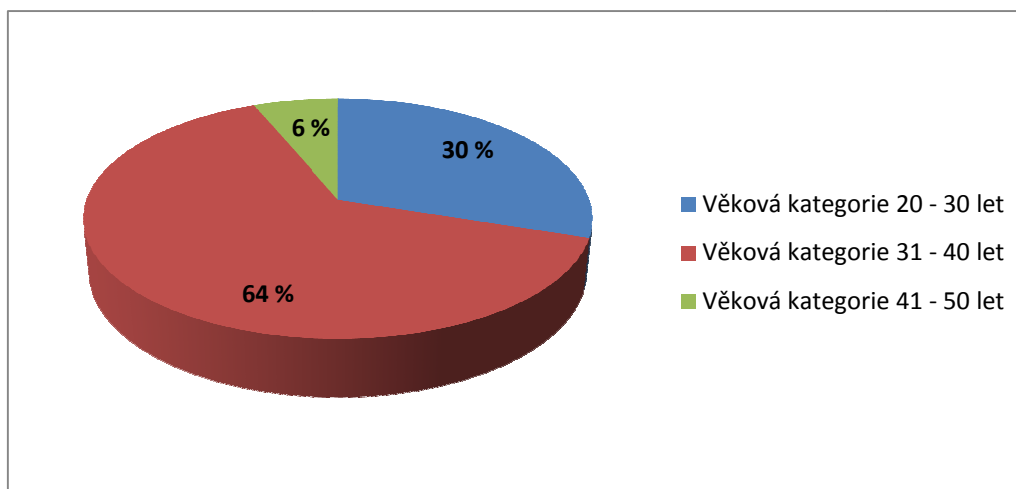
Obr. č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Další otázka se týkala věku respondentů. Z grafu je zřejmé, že nejvíce respondentů (64%) spadá do věkové kategorie 31 – 40 let. 30% respondentů patří do věkové kategorie 20 – 30 let a nejméně, tj. 6% respondentů, do kategorie 41 – 50 let.

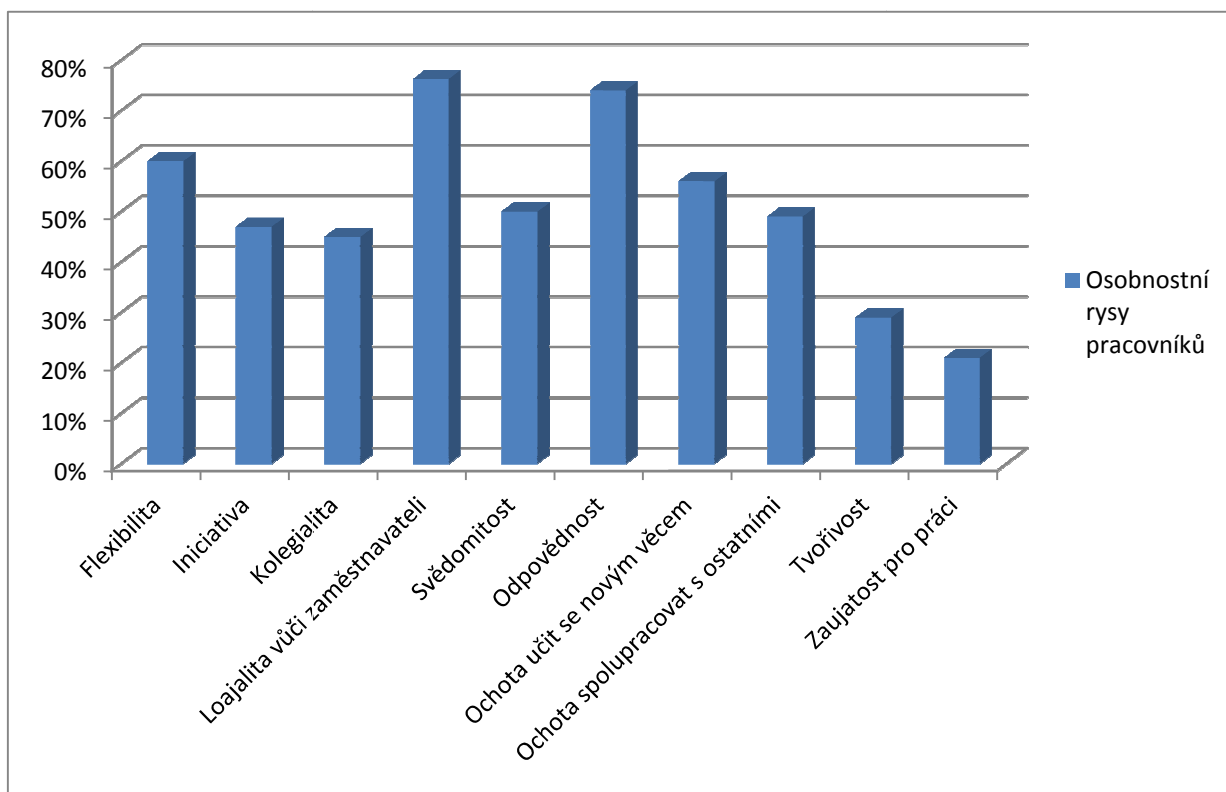
Obr. č. 3: Do jaké věkové kategorie patříte?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

U třetí otázky měli respondenti vybrat osobnostní rysy, kterými by se charakterizovali. Nejvíce (tj. 76%) respondentů zvolilo loajalitu vůči zaměstnavateli. Odpovědnost zaškrtno 74% dotazovaných, flexibilitu 60%, ochotu učit se novým věcem 56%, svědomitost 50%, ochotu spolupracovat s ostatními 49%, iniciativu 47% a kolegiální 45%. Tvořivost zaškrtno pouze 29% dotazovaných a zaujetí pro práci jen 21%. Dominance, nízká sebedůvěra, osobní vyrovnanost a sebejistota se pohybovaly kolem 5%. Nepřátelský přístup k lidem a submisivitu nikdo nezvolil.

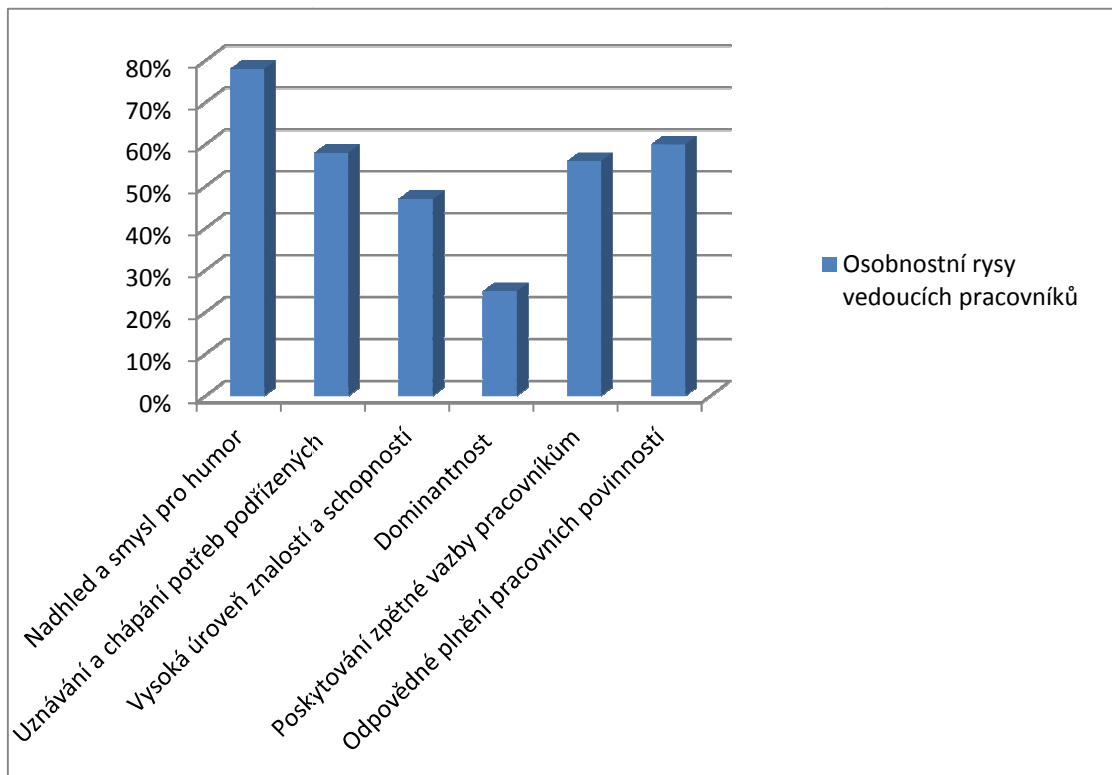
Obr. č. 4: Jaké osobnostní rysy Vás charakterizují?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dále měli respondenti vybrat osobnostní rysy, které charakterizují jejich nadřízeného. 78% respondentů se domnívá, že jejich nadřízený pracovník má nadhled a smysl pro humor. Dále 60% respondentů vybralo odpovědné plnění pracovních povinností, 58% uznávání a chápání potřeb podřízených, 56% poskytování zpětné vazby pracovníkům, 47% vysokou úroveň znalostí a schopností a 25% dominantnost. Ostatní možnosti (např. čestnost, důslednost, vysoká míra flexibility, vysoká odolnost vůči neuropsychické zátěži) se pohybovaly v rozmezí 6 – 12%.

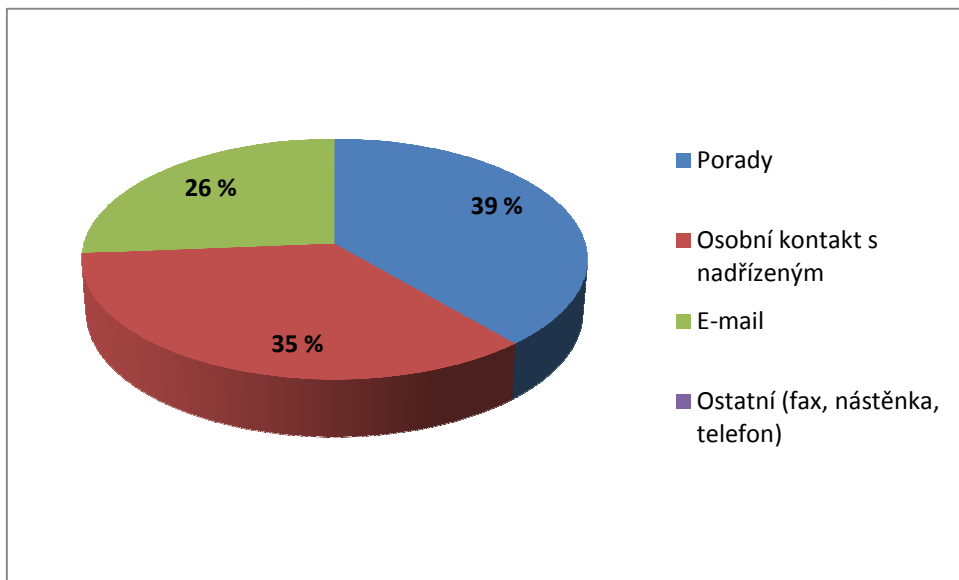
Obr. č. 5: Které z uvedených možností nejlépe vystihují osobnost Vašeho nadřízeného?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka č. 5 se týkala způsobu, jakým jsou jednotlivým zaměstnancům společnosti Kerio Technologies, s. r. o. nejčastěji předávány důležité informace. 39% respondentů uvedlo, že získává důležité informace nejčastěji na poradách, 35% osobním kontaktem s nadřízeným a 26% pomocí e-mailu. Faxem, prostřednictvím nástěnky a telefonicky nikdo z respondentů neuvedl.

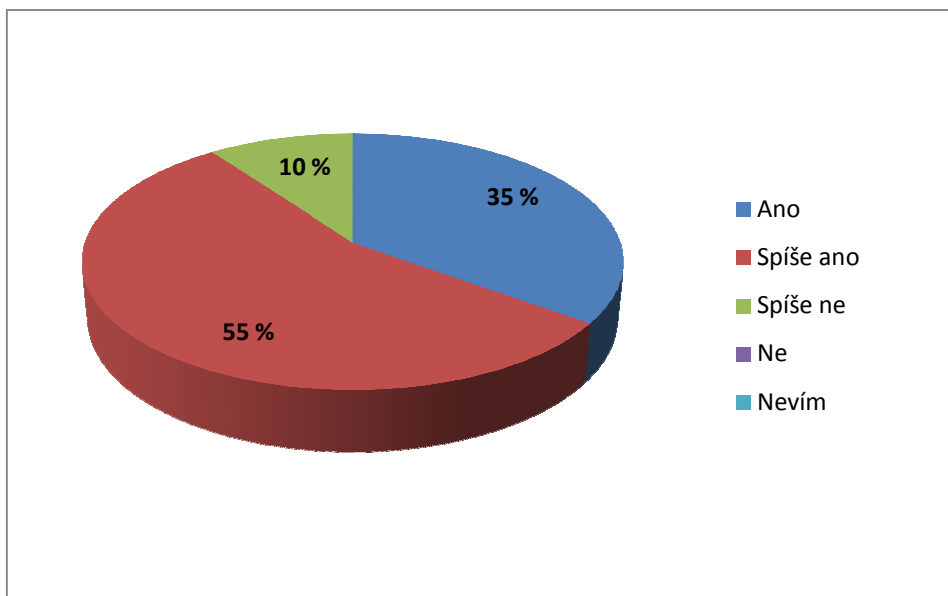
Obr. č. 6: Jakým způsobem jsou Vám nejčastěji předávány důležité informace?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dále respondenti odpovídali, zda jsou spokojeni se způsobem, jakým jsou jim důležité informace předávány. 55% respondentů zaškrtnulo „spíše ano“, 35% „ano“ a 10% „spíše ne“. Možnosti „ne“ a „nevím“ nikdo nevybral.

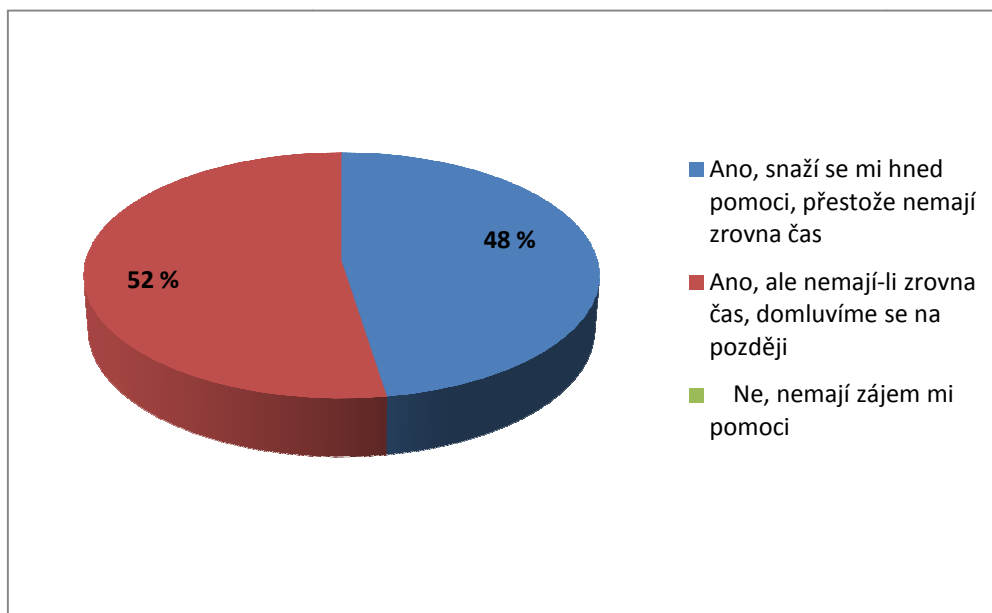
Obr. č. 7: Jste spokojen(a) se způsobem, jakým jsou Vám předávány důležité informace?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V sedmé otázce vybralo 52% respondentů možnost, že se jim snaží kolegové pomoci, požádají-li je o pomoc, avšak nemají-li ihned čas, domluví se na později. 48% respondentů uvedlo, že se jim kolegové snaží pomoci hned, přestože nemají zrovna čas.

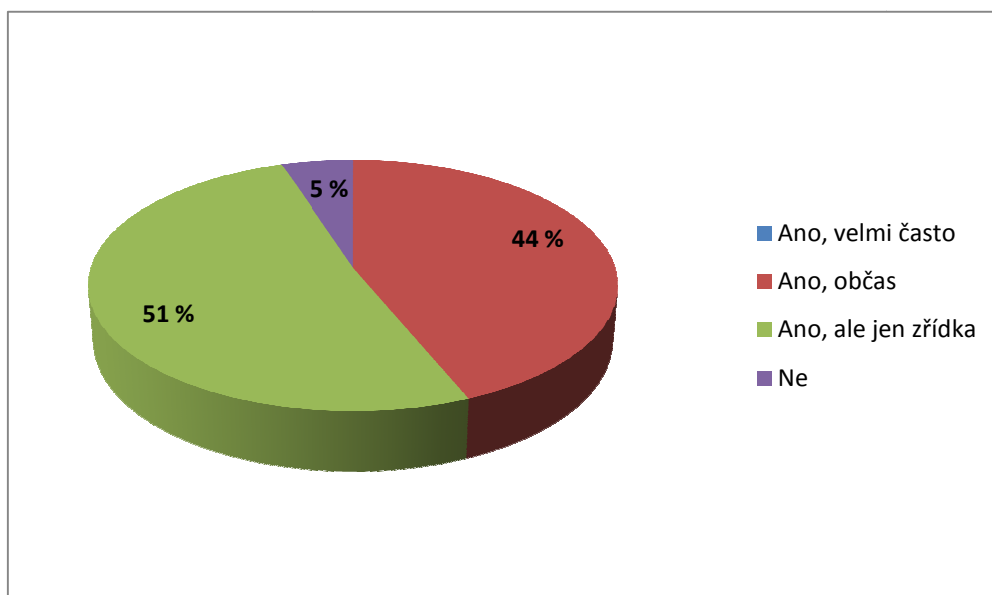
Obr. č. 8: Můžete se obrátit na své kolegy a požádat je o pomoc?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Další otázka se týkala konfliktů na pracovišti. 51% dotazovaných přiznalo, že se konflikty na jejich pracovišti vyskytují, ale jen zřídka, 44% uvedlo, že se konflikty vyskytují občas a 5% zaškrtnulo, že se na jejich pracovišti konflikty nevyskytují. Možnost „ano, velmi často“ nikdo nezvolil.

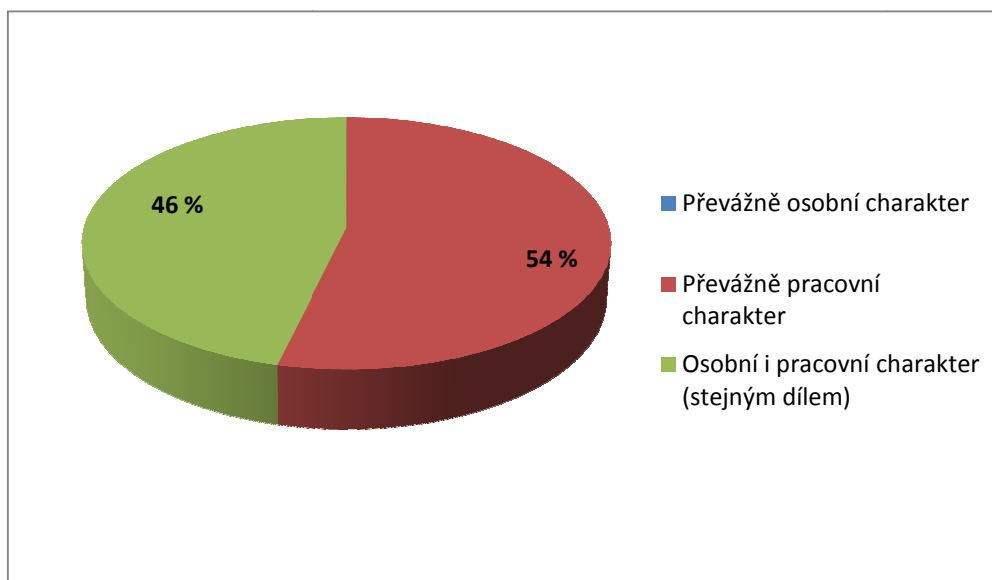
Obr. č. 9: Vyskytují se na Vašem pracovišti konflikty?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na devátou otázku odpovídali jen ti, kteří potvrdili, že se konflikty na jejich pracovišti vyskytují. 54% z nich uvedlo, že konflikty na jejich pracovišti jsou převážně pracovního charakteru. 46% respondentů odpovědělo, že se osobní i pracovní konflikty vyskytují stejným dílem.

Obr. č. 10: Jaký charakter mají konflikty vyskytující se na Vašem pracovišti?

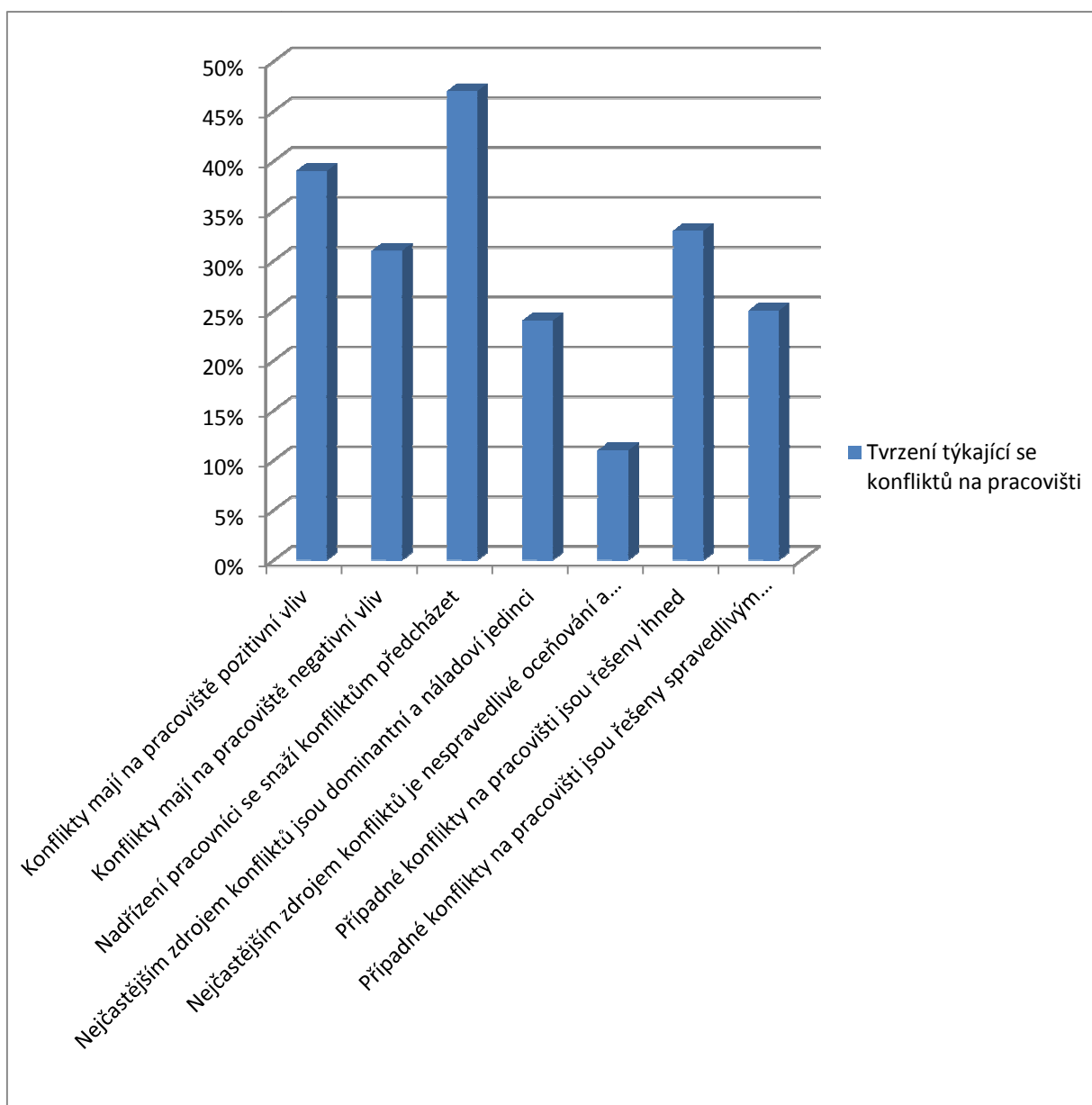


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V další otázce měli respondenti označit ta tvrzení, která na jejich pracovišti platí. 47% respondentů je přesvědčeno, že nadřízení pracovníci se snaží konfliktům předcházet.

39% dotázaných se domnívá, že konflikty mají na pracoviště pozitivní vliv, naopak negativní vliv zaškrtno 31%. 33% respondentů uvádí, že případné konflikty na pracovišti jsou řešeny ihned. Jedna čtvrtina dotázaných si myslí, že případné konflikty na pracovišti jsou řešeny spravedlivým způsobem. Dále 24% dotazovaných je přesvědčeno, že nejčastějším zdrojem konfliktů jsou dominantní a náladoví jedinci a 11% přisuzuje konflikty nespravedlivému oceňování a nedostatečné informovanosti.

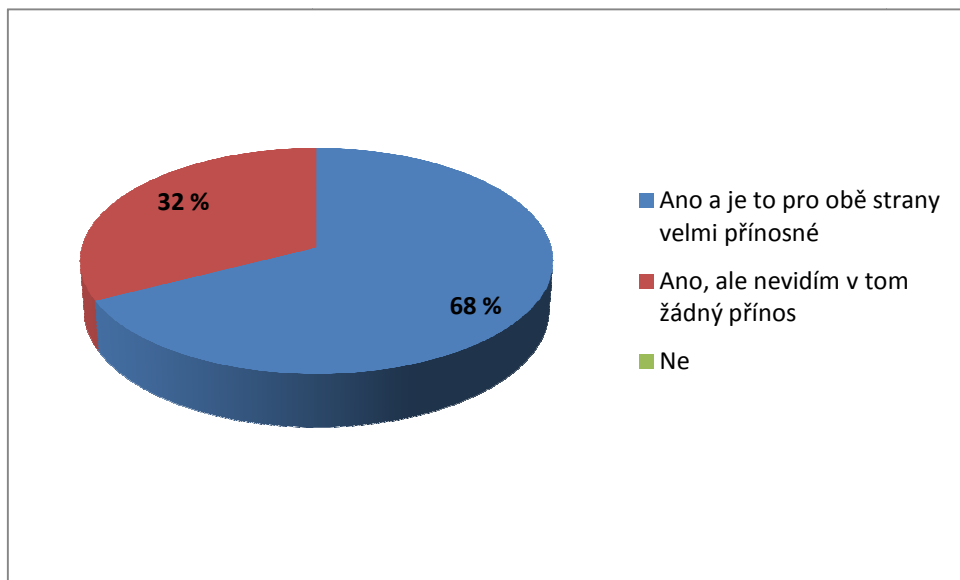
Obr. č. 11: Označte ta tvrzení, která na Vašem pracovišti platí.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jedenáctá otázka se vztahovala k hodnotícímu pohovoru. 68% respondentů shledává hodnotící pohovor přínosný pro obě strany, 32% nevidí v hodnotícím pohovoru žádný přínos. Nikdo nevedl, že s ním není hodnotící pohovor veden.

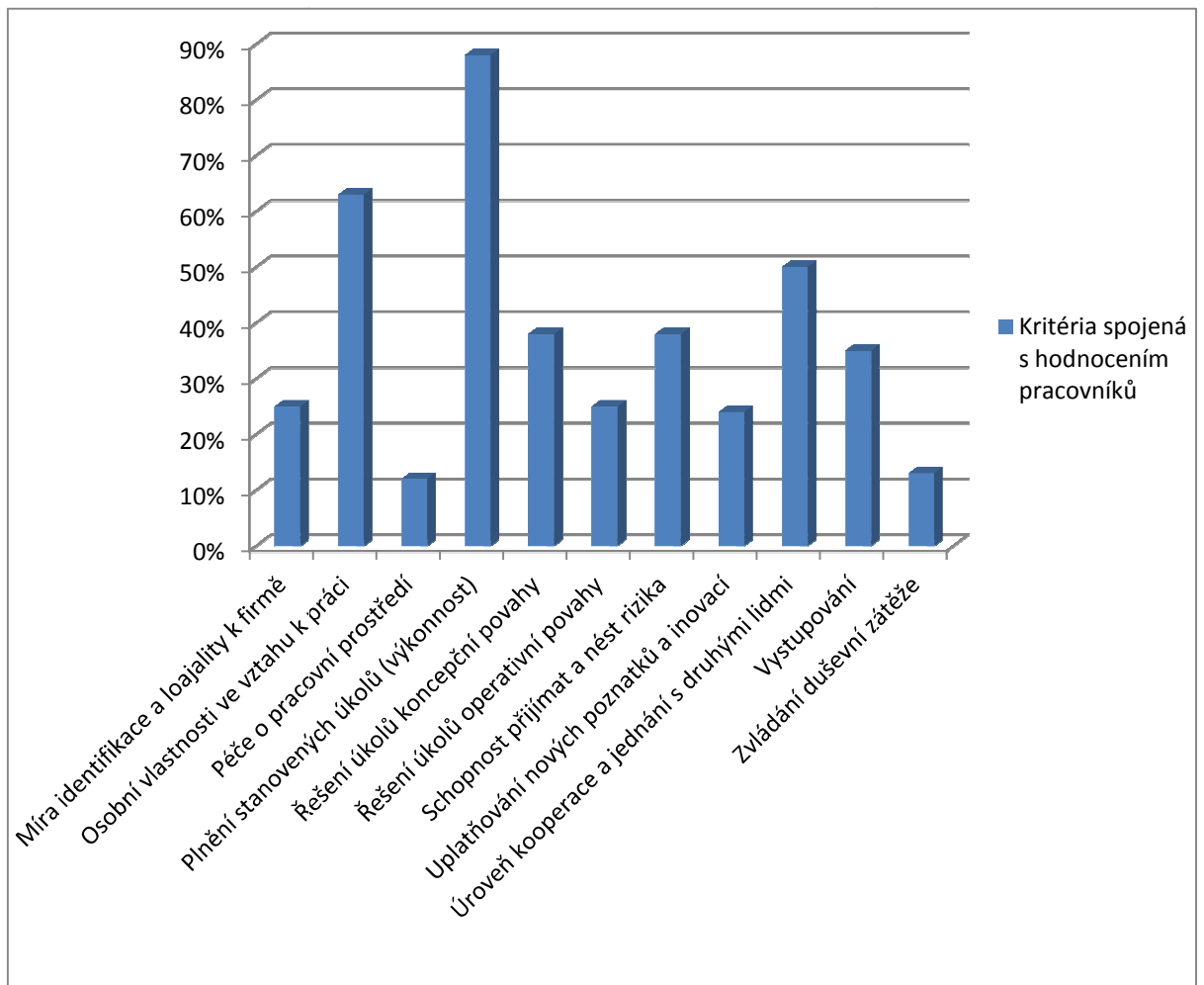
Obr. č. 12: Vede s Vámi Váš nadřízený pravidelně (tzn. 1x až 2x ročně) hodnotící pohovor?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Další otázka byla zaměřena na to, jaké oblasti probírá nadřízený pracovník s respondenty při hodnotícím pohovoru. 88% respondentů uvedlo, že s nimi jejich nadřízený řeší plnění stanovených úkolů (výkonnost), 63% uvádí osobní vlastnosti ve vztahu k práci a 50% zaškrtnulo úroveň kooperace a jednání s druhými lidmi. 38% respondentů zvolilo řešení úkolů koncepční povahy a schopnost přijímat a nést rizika. Zajímavé je, že pouze 13% účastníků dotazníkového průzkumu zmínilo zvládání duševní zátěže.

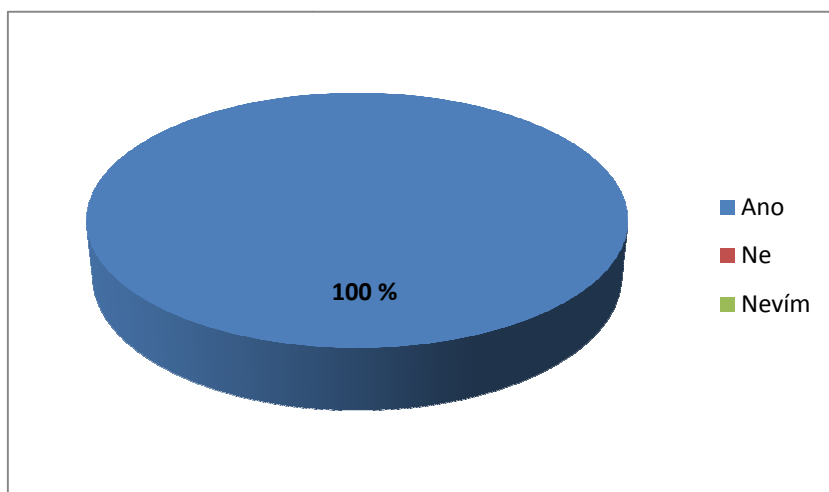
Obr. č. 13: Jakými kritérii se při hodnocení Vaš nadřízený řídí (co u Vás posuzuje)?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

U třinácté otázky souhlasilo 100% respondentů s tím, že mají příležitost zvyšovat svoji kvalifikaci, dovednosti a znalosti.

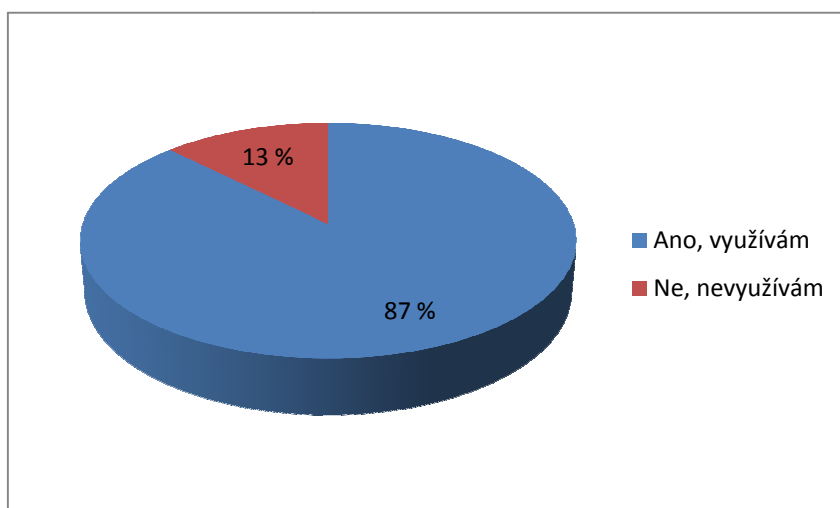
Obr. č. 14: Máte příležitost zvyšovat svoji kvalifikaci, dovednosti a znalosti?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Čtrnáctá otázka však ukázala, že jen 87% respondentů tuto příležitost využívá.

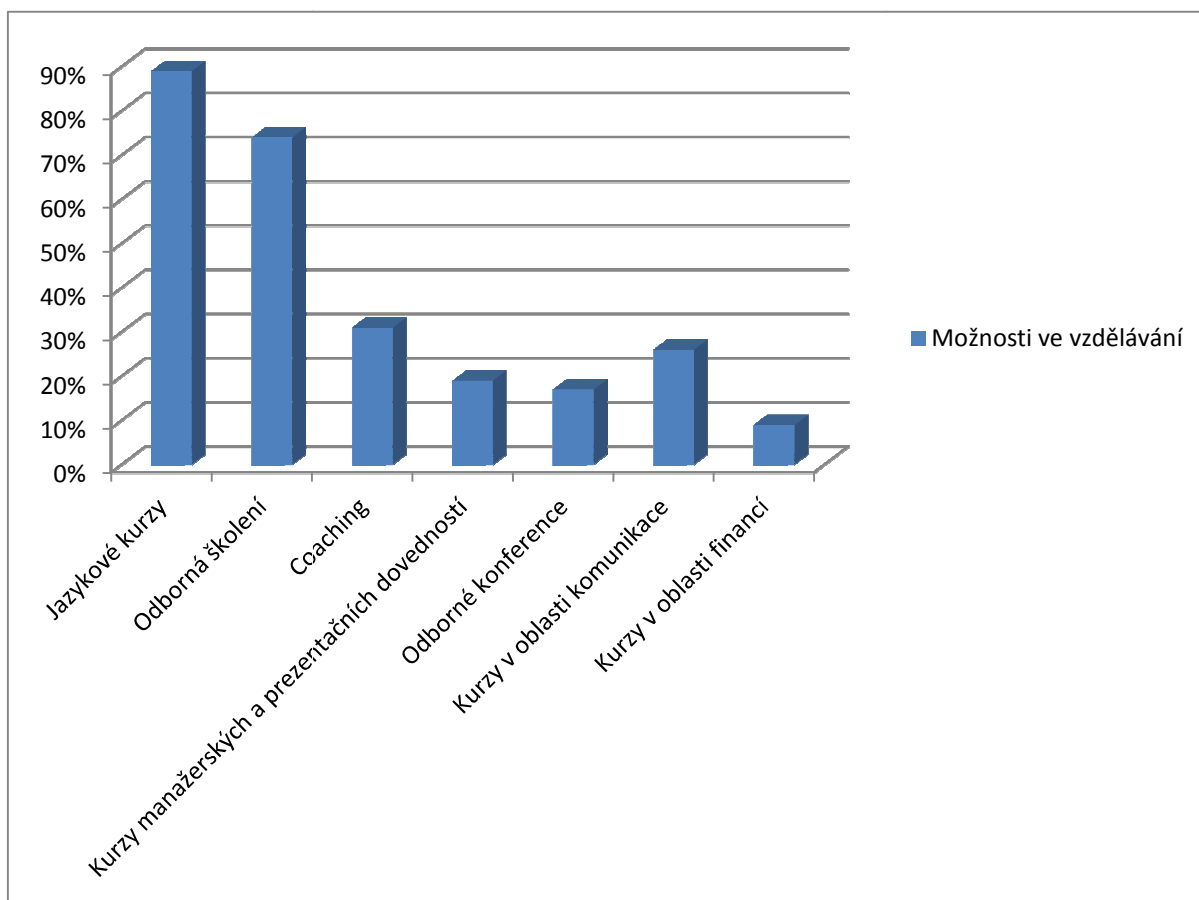
Obr. č. 15: Využíváte příležitost zvyšovat svoji kvalifikaci, dovednosti a znalosti?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

U otázky č. 15 měli ti, kteří zvyšují svoji kvalifikaci, dovednosti a znalosti, napsat, jak tuto příležitost využívají. 89% z nich uvedlo, že dochází na jazykový kurz (ve většině případů - kurz anglického jazyka). 74% dotazovaných uvedlo, že se účastní odborných školení, 31% využívá coaching (tj. „plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance“) [4, s. 79]. 26% navštěvuje kurzy zaměřené na komunikaci, 19% chodí na kurzy manažerských a prezentačních dovedností, 17% respondentů se účastní odborných konferencí a 9% rozšiřuje své znalosti na kurzech zaměřených na finance.

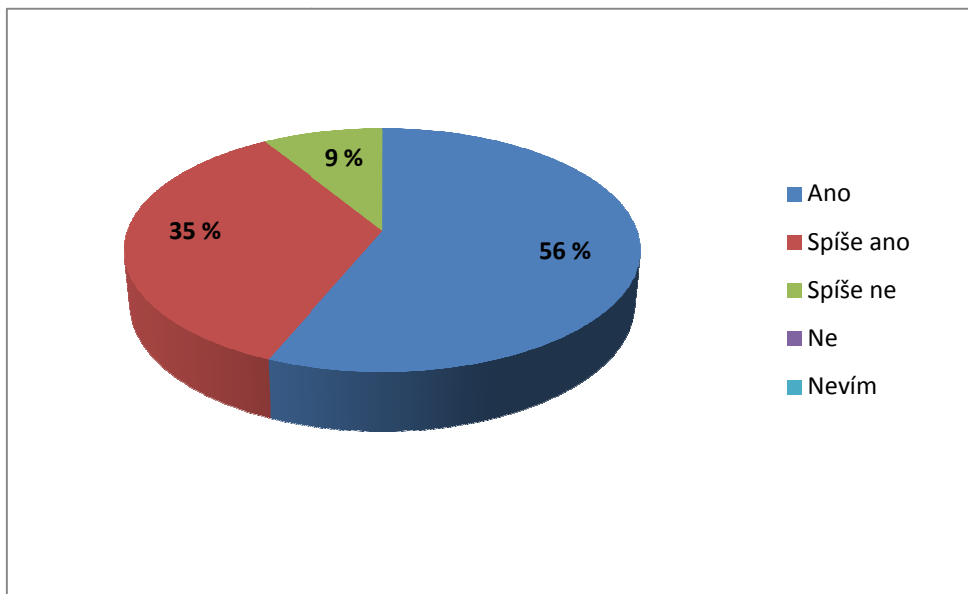
Obr. č. 16: Uved'te, jak tuto příležitost využíváte.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Dále respondenti odpovídali na otázku, zda jejich pracovní vytížení odpovídá výši jejich ohodnocení. 56% dotazovaných uvedlo, že ano, 35% zvolilo možnost „spíše ano“ a 9% „spíše ne“.

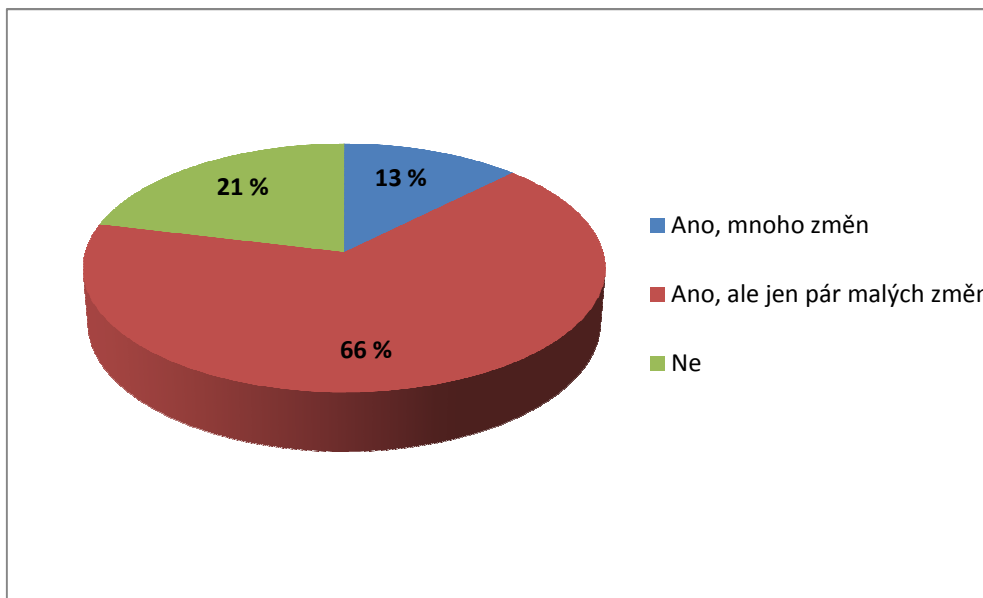
Obr. č. 17: Odpovídá Vaše pracovní vytížení výši Vašeho ohodnocení?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Sedmnáctá otázka se týkala případných změn ve firmě. 66% účastníků dotazníkového průzkumu by uvítalo ve firmě, v níž pracují, pár malých změn, 21% necítí potřebu provádět ve firmě změny a naopak 13% respondentů by přivítalo změn mnoho.

Obr. č. 18: Uvítal(a) byste ve firmě, ve které pracujete, nějaké změny?

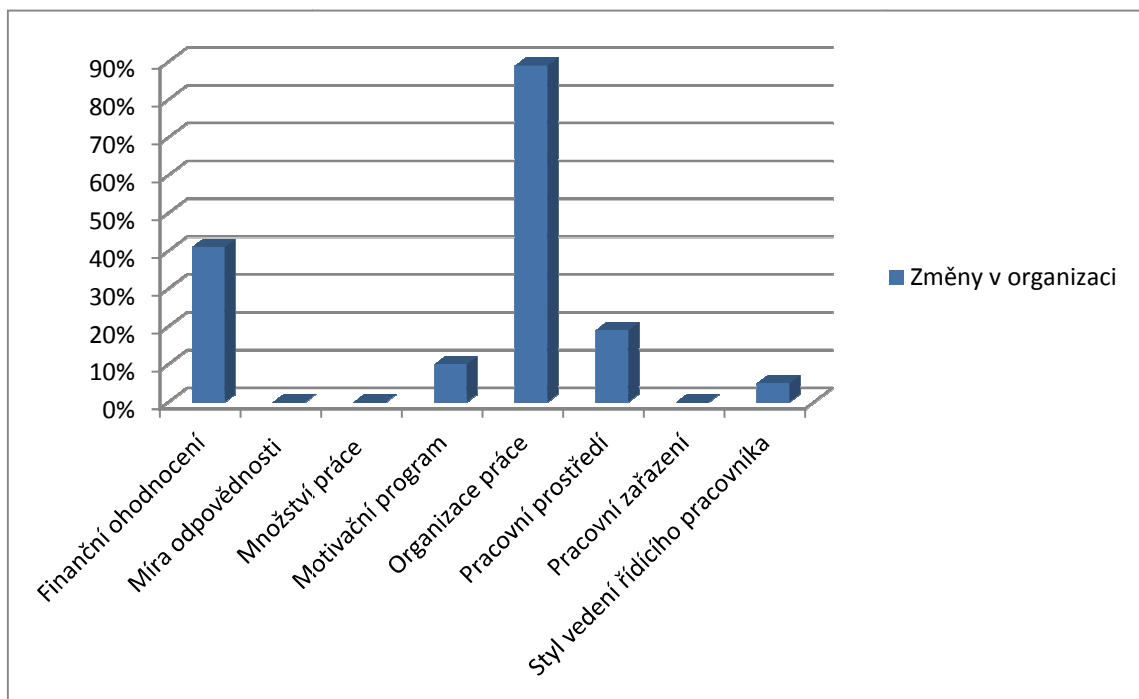


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V poslední otázce respondenti souhlasící se změnami zaškrtovali, čeho by se změny měly týkat. Ukázalo se, že 89% z nich by provedlo změny v organizaci práce, 41% ve

finančním ohodnocení, 19% v pracovním prostředí, 10% v motivačním programu a 5% dotazovaných by změnilo styl vedení řídicího pracovníka. Ostatní možnosti (tj. míra odpovědnosti, množství práce a pracovní zařazení) získaly 0%.

Obr. č. 19: Čeho by se změny měly týkat?



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

2. 1. 3 Závěry plynoucí z dotazníkového šetření

Sociální vztahy na pracovišti je možné pozorovat mezi spolupracovníky na stejné úrovni sociálních pozic a dále mezi vedoucími a vedenými pracovníky. Vztahy spolupracovníků v rámci pracovních skupin jsou ovlivňovány zejména osobnostními kvalitami jednotlivých členů skupiny. [3]

Z vyplněných dotazníků je patrné, že se zaměstnanci považují za loajální vůči zaměstnavateli, odpovědné, flexibilní, svědomité, iniciativní, kolegiální, ochotné učit se novým věcem a spolupracovat s ostatními, což pozitivně působí na interpersonální vztahy. Dobré interpersonální vztahy přispívají k utváření příznivého sociálního klimatu, které podmiňuje pracovní jednání zaměstnanců, průběh a výsledky jejich pracovní činnosti. Velký vliv má též sociální složení skupiny. V dotaznících se ukázalo, že ve společnosti pracují převážně muži spadající do věkové kategorie 31 až 40 let.

Velice důležitou roli v utváření sociálního klimatu sehrává způsob vedení lidí v organizaci. Z dotazníků je zřejmé, že zaměstnanci vidí své nadřízené jako osoby, které mají nadhled a smysl pro humor, vysokou úroveň znalostí a schopností, odpovědně plní pracovní povinnosti, uznávají a chápou potřeby svých podřízených, poskytují zpětnou vazbu pracovníkům a motivují je k aktivnímu jednání, což nejvíce odpovídá demokratickému stylu vedení.

„Demokratický styl: při jeho uplatňování je respektována osobnost řízeného pracovníka; podporuje se participace, kooperace, týmová spolupráce, společné promýšlení variant možných řešení; výhodou demokratického stylu je tudíž využívání a rozvíjení osobního zaujetí zaměstnanců, kteří se díky osobnímu podílu na rozhodování stávají subjekty realizovaného procesu.“ [2, s. 45]

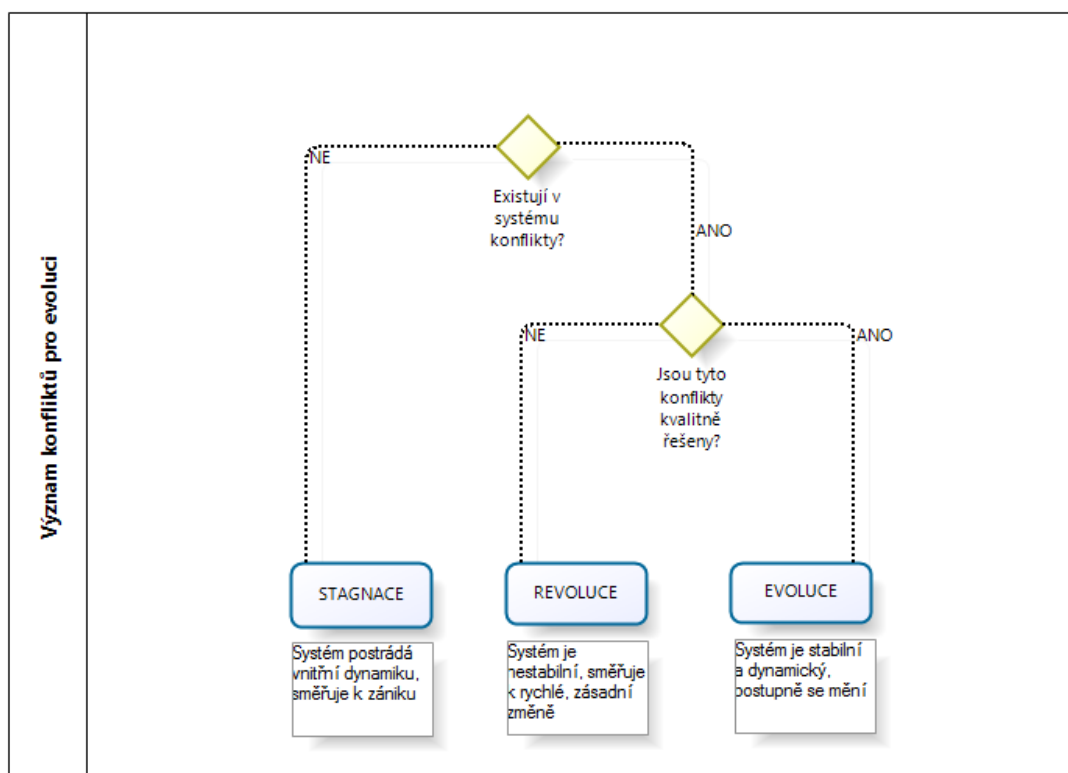
S vertikálními a horizontálními vztahy souvisí také způsob komunikace. Dovednost komunikovat, argumentovat, ale i schopnost aktivně naslouchat bývají zárukou úspěchu v nejrůznějších kontaktech a vztazích s druhými lidmi a při jejich ovlivňování [3]. Dle dotazníků jsou zaměstnancům ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. nejčastěji předávány důležité informace na poradách, při osobním kontaktu s nadřízeným a prostřednictvím e-mailu, s čímž jsou téměř všichni pracovníci spokojeni. Dobrý komunikační systém je podmínkou fungování každé firmy a napomáhá rovněž k dosažení stanovených cílů.

V sociálních vztazích dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Lze mezi tyto potřeby zařadit mimo jiné i potřebu poskytovat a přijímat pomoc [5]. Téměř polovina dotazovaných uvedla, že se jim při požádání snaží kolegové ihned pomoci, přestože nemají zrovna čas. Druhá polovina potvrdila, že se jim kolegové též snaží pomoci, avšak nemají-li zrovna čas, dohodnou se s nimi na později. Vzájemná pomoc dodává pracovníkům vnitřní pocit jistoty, možnosti spolehnout se na spolupracovníky v případě nesnází.

Dalším faktorem, který působí na utváření a charakter sociálního klimatu, jsou interpersonální konflikty. Dlouhodobé a neřešené konflikty účinkují negativně na psychiku člověka, projevují se sníženou soudržností pracovní skupiny, snížením výkonnosti jejích členů a zvýšenou fluktuací pracovníků [5]. Interpersonální konflikty však nemusí mít vždy negativní charakter. Často jsou spojeny s prosazováním nových myšlenek. Zdárné vyřešení konfliktů pak posiluje soudržnost pracovní skupiny [6].

Podle odpovědí respondentů se ve společnosti konflikty vyskytují. Zhruba polovina dotazovaných se však domnívá, že jsou konflikty převážně pracovního charakteru a druhá polovina si myslí, že se pracovní a osobní konflikty na pracovišti vyskytují stejným dílem. Dále u dotazovaných převažuje názor, že se nadřízení pracovníci snaží konfliktům předcházet, případné konflikty na pracovišti jsou řešeny ihned a že konflikty mají na pracoviště pozitivní vliv.

Obr. č. 20: Význam konfliktů pro evoluci



Zdroj: [6, s. 101], 2012

Hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu patří mezi základní činnosti vedoucího pracovníka. Je významnou součástí vedení lidí, nástrojem dosahování cílů organizace, zdrojem autority nadřízeného pracovníka a předpokladem dodržování pracovní kázně a morálky pracovní skupiny [10]. Ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. jsou pravidelně uskutečňovány hodnotící pohovory. Více než dvě třetiny

dotazovaných považují hodnotící pohovory za velmi přínosné. Zhruba jedna třetina dotazovaných nevidí v hodnotících pohovorech žádný přínos.

Hodnotící pohovory jsou ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. podle výpovědí respondentů zaměřeny především na plnění stanovených úkolů (výkonnost), osobní vlastnosti ve vztahu k práci, úroveň kooperace a jednání s druhými lidmi, řešení úkolů koncepční povahy a schopnost přijímat a nést rizika. Úspěšnost pracovníka je odvozena z míry dosahování očekávaného výkonu a z jeho jednání v rámci pracovní skupiny. Důležité tedy je, zda a do jaké míry přispívá k utváření pozitivního sociálního klimatu nebo jestli ho naopak narušuje.

Dále je třeba klást důraz také na zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků. Pracovní zařazení jedince se významně podílí na jeho sociálním statusu a na tom, jak je svým okolím vnímán a posuzován. V dotaznicích všichni respondenti potvrdili, že mají možnost dále se ve svém zaměstnání vzdělávat. Tuto příležitost využívají přibližně tři čtvrtiny dotazovaných (např. navštěvují kurzy anglického jazyka, odborná školení, kurzy manažerských a prezentačních dovedností, využívají coaching). Pracovní kariéra lidí může být realizována jen za předpokladu, že se v organizaci neobjevují skutečnosti, které by narušovaly vztahy mezi lidmi (např. velmi konfliktní interpersonální vztahy). Realizace koncepce pracovní kariéry pak posiluje postoje vyjadřující kladný vztah k firmě a jejím strategickým cílům.

Dalším faktorem podílejícím se na utváření sociálního klimatu je odměňování. Nespravedlivé odměňování je podstatným zdrojem konfliktů na pracovišti a má taktéž vliv na výkonnost pracovníků [3]. Prostřednictvím dotazníků bylo zjišťováno, zda výše ohodnocení pracovníka odpovídá jeho pracovnímu vytížení. Respondenti odpovídali, až na několik výjimek, pozitivně.

Neopomenutelný význam má rovněž provádění změn v organizacích. Realizace změny předpokládá i vytvoření odpovídajícího sociálního klimatu, což je možné zjistit například prostřednictvím identifikace pracovníků se základními prvky nové organizační kultury, která koresponduje s novou podnikovou strategií.

Dle dotazníků by většina respondentů ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. ráda provedla několik změn. Změny by se měly týkat zejména organizace práce, pracovního prostředí, finančního ohodnocení a motivačního programu organizace.

Většina dotazovaných je přesvědčena, že by mělo dojít ke změně hlavně v organizaci práce, což představuje vhodný námět pro poslední kapitolu této diplomové práce.

2. 1. 4 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace

Frederick Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě rozdílné skupiny podmínek. Jedná se o vnější faktory – hygienické (např. fyzické pracovní podmínky a bezpečnost práce) a o faktory vnitřní – motivátory (např. dosahovaný výkon a uznání poskytované vedoucím pracovníkem). [5]

Mají-li okolnosti, které představují hygienické faktory, nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost. Na motivaci pracovního jednání působí záporně. Mají-li ale podobu příznivou, nevyvolávají pracovní spokojenost. Způsobují jen, že pracovníci nejsou nespokojeni. Avšak na pozitivní pracovní motivaci výrazně nepůsobí. [5]

Co se týče motivátorů, vyskytují-li se skutečnosti patřící do této skupiny pracovních podmínek v nežádoucí podobě, nevyvolávají přímo nespokojenost, ale dochází k tomu, že pracovníci nejsou spokojeni, ale nejsou ani nespokojeni. V případě příznivého charakteru, vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a kladně ovlivňují motivaci pracovníků. [5]

„Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní motivace však neznamená automaticky motivovanost pracovníka.“ [5, s. 175]

Na základě této stěžejní myšlenky lze tedy s určitostí říci, že pracovní motivace nepřímou úměrou souvisí s pracovní spokojeností. [5]

V následující kapitole bude podrobně věnována pozornost konkrétním stimulačním prostředkům a oblastem využívání těchto prostředků, které mají rozhodující vliv na pracovní motivaci a následně na výkonnost pracovníků. To vše s ohledem na vytýčené strategické cíle společnosti Kerio Technologies, s. r. o.

Nutno ještě poznamenat, že stimulaci je zapotřebí chápat jako vnější záměrné působení na motivaci pracovníka, zatímco motivace zahrnuje všechny vnitřní podněty vedoucí k určitému jednání. [3]

3 Formulace stimulačních faktorů souvisejících se sociálním klimatem a spokojeností zaměstnanců v návaznosti na strategické cíle

3. 1 Stimulační faktory

„Chcete-li lidi vést, motivujte je! A naučte je milovat a vyhledávat změny, které do jejich života a práce vnesou smysl a radost.“ [8, s. 88]

3. 1. 1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je považována za hlavní stimulační faktor, zvláště proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka a jeho rodiny. Nemusí mít pouze peněžní podobu (tzn. mzda, plat, prémie či odměna za vyšší výkony), ale může nabývat mnoha různých podob, nepeněžních, které budou pracovníka stimulovat. [3]

„Nepeněžní odměny jsou v rámci pracovního výkonu poskytovány prostřednictvím uznání, poskytováním příležitostí k úspěchu, rozvoje dovedností a plánování kariéry a prostřednictvím zvyšování angažovanosti a oddanosti práci.“ [1, s. 271]

Pracovník prostřednictvím hmotné odměny vnímá zájem organizace o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro organizaci cenný, zvyšuje se jeho pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, z něhož postupem času vyplyne identifikace s cíli organizace i s organizací jako takovou.

Je však nezbytně nutné dodržovat určitá pravidla, která zvyšují stimulační účinnost hmotných odměn. Hmotná odměna musí mít vždy přímý vztah k výkonu. Důležité je také předem stanovit závazná pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou. Pracovník by měl odměnu získat co nejdříve po dokončení stanoveného úkolu, nikdy ne předem. Pracovník by měl taktéž mít jasnou představu týkající se vztahu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Pracovník by měl tedy přesně vědět, za jaký výkon odměnu obdržel. [3]

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je klíčovou podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale především pro tvorbu bezproblémových interpersonálních vztahů na pracovišti.

Je třeba si uvědomit, že hmotná odměna je faktorem, který, je-li nepříznivý, významně ovlivňuje nespokojenost pracovníků. Finanční ohodnocení má silný motivační vliv. Avšak vysoký plat nebo jeho zvýšení nemá dlouhodobý motivační účinek. Pracovník jej rychle přijímá jako standard, který patří k dané profesi, a do popředí vstupují jiné faktory. [3]

Spokojenost nebo nespokojenost s finančním ohodnocením vystupuje zejména v souvislostech, kdy pracovník srovnává svůj plat s platy ostatních pracovníků z hlediska vynaloženého úsilí a dosažených výsledků. Dále pracovník považuje finanční ohodnocení jako reflexi přínosu organizaci, která je vyjádřena jeho nadřazeným. Finanční ocenění vnímá pracovník rovněž z hlediska významu, prestiže a společenského statusu. [3]

Hmotná odměna působí nejvíce na pracovníky, kteří jsou na ni výrazně orientováni, zatímco spravedlnost působí naprosto na všechny pracovníky [3]. Vzhledem k tomu, že téměř polovina dotazovaných by si přála provést změny ve finančním ohodnocení, lze tento stimulační faktor využít pro ovlivňování zaměstnanců ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o.

3. 1. 2 Obsah práce

Obsah práce lze také zařadit mezi významné faktory stimulace. Stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech pracovníků stejně účinný. Mezi apely, prostřednictvím kterých působí obsah práce, je možné zahrnout apel na kreativní myšlení, samostatnost, koncepční myšlení, systematické myšlení, dále apel hrdosti na práci, hrdosti na vlastní schopnosti, sebekontroly, moci, estetický, společenský, péče o druhé lidi, o přírodu, nebe nad hlavou a apel jistoty a perspektivnosti jistot. [3]

Úkol vedoucího pracovníka pak spočívá v pomoci pracovníkům nalézt jejich účinný apel, náležitě ho zvýraznit a působí-li pozitivně, pak ho dále rozvíjet.

Obecně lze říci, že pracovní spokojenost příznivě ovlivňuje taková práce, která je pro pracovníka zajímavá, poskytuje mu žádoucí sociální postavení, je rozmanitá, poměrně nezávislá a pracovník získává zpětnou vazbu o jeho výsledcích. [3]

Ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. by měl být tento stimulační faktor hojně využíván. Důraz by měl být kladen především na kreativní myšlení, kde práce vyžaduje

neustále hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky a dává možnost uplatňovat vlastní nápady. Velký význam má rovněž systematické myšlení, kde dochází k promítnutí si všech požadavků do časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychle a pružně myslet, vyvozovat vztahy a důsledky. Důležitou roli hraje též osobní rozvoj, který se stává klíčovým v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly.

3. 1. 3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Povzbuzování pracovníků se řadí k důležitým nástrojům stimulování pracovníků. Neformální hodnocení má podstatný vliv nejen na racionální obsahovou rovinu, ale i na rovinu emocionální. Racionální rovina zahrnuje zpětnou vazbu. Ta by měla být podávána konkrétně, buďto v průběhu činnosti nebo hned po jejím skončení. Co se týče prožitkové roviny, pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro organizaci významní, vnímá uspokojení z dobře vykonané práce, zvyšuje se jeho sebedůvěra a posiluje se jeho přesvědčení, že dokáže podat ještě lepší výkon. Dochází k povzbuzení motivace pracovníka, zvyšuje se ochota pracovat. [3]

Klíčovou roli v povzbuzování pracovníků sehrává řídicí pracovník. Vedoucí pracovník by měl projevovat zájem o práci svých podřízených, akceptovat jejich názor na způsob vykonávání práce, poskytovat kladnou zpětnou vazbu, neformálně komunikovat a přátelsky s nimi jednat.

Správný řídicí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Případné nedostatky nepřehlíží, ale vhodně podněcuje pracovníka k jejich odstranění. Seznamuje ho s tím, jak postupovat, aby dosáhl lepšího výsledku, současně mu však nechává dostatečný prostor pro vlastní iniciativu. [3]

Lze zajistit, aby neformální neveřejné hodnocení přerostlo do hodnocení veřejného. Úspěchy jednotlivých pracovníků je možno prezentovat na pracovních poradách nebo vyvěsit na nástěnkách umístěných uvnitř či vně organizace. Existuje mnoho dalších cest, jak pracovníkům poděkovat (např. vedoucí pracovník se přijde za podřízeným pro radu). [3]

Svůj význam má i formalizované hodnocení, protože vytváří podklady pro spravedlivé odměňování a navíc zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků ve firmě. [3]

Ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. je stále více uplatňováno jak neformální, tak formální hodnocení pracovníků.

3. 1. 4 Atmosféra pracovní skupiny

Nejen formální, ale i neformální mezilidské vztahy, sdílení a konflikty mají značný vliv na spokojenost pracovníků.

Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, která se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na složení, činnostech a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. Vedoucí pracovník však může ovlivňovat dění v pracovní skupině tím, že na ni působí (např. formální a neformální autoritou). Zásadní význam má vzájemná důvěra jednotlivých členů skupiny a řídicím pracovníkem, která napomáhá ke snadnějšímu ovlivňování dějů ve skupině. Vztah důvěry může vzniknout pouze za předpokladu, že manažer bere skupinu jako celek, respektuje ji a chová se k jejím členům spravedlivě. [3]

Zaměstnanci vzájemně porovnávají své pracovní výkony v rámci pracovní skupiny. Je-li výsledek porovnávání v dobré pracovní skupině pozitivní, dojde k posílení sebevědomí pracovníka. Je-li výsledek negativní, pak dochází k povzbuzení ochoty zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším v týmu. Správná skupina zlepšení ocení. Špatné pracovní skupiny mají na individuální výkony negativní vliv. Dobrý výkon jednotlivce se pak posuzuje nepříznivě (je na něj pohlíženo jako na šplhouna). [3]

Pozitivním prvkem podněcujícím motivaci pracovníků dosáhnout lepších výkonů může být soutěživost mezi pracovními skupinami. Může se však stát, že přeroste v rámci organizace v soupeření. K tomu dochází většinou v případě, kdy společný zájem a převáží neracionální vášně. [6]

Sociální stimulace má svá pozitiva i negativa. Řídicí pracovník citlivě vnímající sociální jevy a vztahy na pracovišti, má lepší předpoklady kladné stránky využít a záporné stránky omezit.

Manažer by se měl zaměřit především na to, jakou roli má každý jednatel ve skupině, dále kdo je neformálním vůdcem a jak skupinu ovlivňuje, jaká je hierarchie členů ve skupině, jaké procesy ve skupině probíhají, jaká je soudržnost skupiny, jaká má skupina pravidla a normy chování a jak skupina reaguje na porušení pravidel [5]. Nebude-li mít vedoucí pracovník o těchto záležitostech patřičné znalosti, pak nemůže pracovní skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet interpersonálním konfliktům.

3. 1. 5 Pracovní podmínky a režim práce

Do pracovních podmínek můžeme zařadit hlučnost, osvětlení, teplotu, vlhkost vzduchu, prašnost, vibrace, barevné řešení a uspořádání pracoviště.

Projeví-li organizace zájem vytvářet zaměstnancům lepší podmínky pro práci, pak se toto zákonitě projeví ve zlepšení jejich výkonu a navíc dojde ke zlepšení vztahu mezi organizací a zaměstnanci. [5]

Nemá-li organizace zájem o zlepšování pracovních podmínek, dochází k nárůstu nespokojenosti ze strany pracovníků a zároveň klesá motivace k práci.

3. 1. 6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace člověka s prací vyjadřuje, že člověk práci považuje za nedílnou součást svého života. [3]

Identifikace s profesí znamená, že jedinec svoji profesi pokládá za součást své osobní charakteristiky. [3]

Identifikace s podnikem je vlastně ztotožnění zaměstnance s organizací. Jedinec přijímá podnikové cíle. [3]

Propojí-li se identifikace člověka s prací, profesí a podnikem, pak je pracovní výkon tohoto jedince dlouhodobě vysoký, pracuje hospodárně, je odpovědný, kreativní, aktivní a vstřícný ke spolupracovníkům. [3]

3. 1. 7 Externí stimulační faktory

Externí stimulační faktory, které mají širší než podnikový rámec, rovněž ovlivňují pracovní motivaci a výkonnost zaměstnanců. Jedná se o celkový image podniku. Čím větší má organizace prestiž, tím více tento fakt stimuluje k práci. Image podniku je podmíněno nejen faktory, které podnik může ovlivnit, ale také faktory, které ovlivnit nedokáže. Mezi externí stimulační faktory lze zařadit i mikroklima rodinného prostředí a očekávání, která jsou na něj kladena v rámci širšího sociálního okolí. [3]

3. 1. 8 Manažer – vzor pracovníka

„Lidé mohou být motivováni i tak, že se budou chovat podle nějakého vzoru, neboli modelu role, tj. budou napodobovat někoho, jehož přístup k práci a jehož schopnost vykonávat práci inspirují. To vytváří touhu následovat příklad člověka, který se stal takovým vzorem či modelem. Manažeři a vedoucí týmů mohou jako takové vzory fungovat a řízení pracovního výkonu může tento proces pomocí dialogu a koučování pozvednout na vyšší úroveň.“ [1, s. 54]

Uvedením nejdůležitějších stimulačních faktorů se jasně ukázalo, že zcela klíčovou úlohu sehrávají vedoucí pracovníci. Je tedy bezpodmínečně nutné klást velký důraz na jejich výběr. Dále je třeba si uvědomit, že zásadní podmínka úspěšného fungování a rozvoje organizace a tedy i dosahování strategických cílů spočívá především v uplatňování vhodného způsobu řízení podřízených pracovníků, kteří musí být též pečlivě vybírání.

Vhodně motivovaní zaměstnanci s odpovídající úrovní schopností tak s velkou pravděpodobností budou schopni ve stanovené době vyvinout špičkový produkt, který poté bude moci společnost Kerio Technologies, s. r. o. úspěšně uvést na trh. Žádoucí ovlivňování pracovní motivace se tedy kvantitativně i kvalitativně projeví v úrovni výkonů jednotlivých pracovníků („pracovní výkon je výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek“ [5, s. 164]). Dále lze předpokládat, že ve spojení s technologickými partnery pak společnost získá prostřednictvím tohoto produktu poměrně velké množství nových zákazníků.

3. 2 Oblasti využívání stimulačních faktorů

Stimulační faktory je nezbytně nutné volit s ohledem na konkrétního jedince a taktéž s ohledem na to, jakou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Většinou je třeba stimulovat pracovní výkon, tvořivost, osobní rozvoj, spolupráci ve skupině a odpovědnost za vlastní jednání a za vztahy ve skupině. [3]

Vzhledem ke stanoveným cílům je zapotřebí věnovat pozornost především pracovnímu výkonu, tvořivosti a osobnímu rozvoji zaměstnanců společnosti Kerio Technologies, s. r. o. Velký význam pro společnost však představuje i spolupráce ve skupině, protože jsou zde všichni vývojáři rozděleni do týmů, a to podle jednotlivých produktů (tj. Kerio Control, Kerio Connect, Kerio Operator a Kerio Workspace). Další týmy se vztahují ke sdíleným službám (Shared Services). S tím do značné míry souvisí odpovědnost za vlastní jednání a za vztahy ve skupině.

3. 2. 1 Stimulace k pracovnímu výkonu

Tato oblast se v poslední době zaměřuje čím dál více na kvalitu. Je velice důležité, aby vedoucí pracovníci porozuměli základním vazbám mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka. Osobní kvalita se promítá do kvality práce a kvalitně odvedená práce zpětně působí na pracovníka. Dochází tak ke zvýšení jeho sebedůvěry. [3]

Lze se na tyto základní vazby podívat i z druhé strany. Je-li práce provedena nekvalitně, snižuje se hodnota jedince v oblasti jeho sebehodnocení. Následně dochází k poklesu sebevědomí a ochoty zvyšovat nároky na sebe. [3]

Kromě důsledného vyžadování kvalitní práce by měl každý správný manažer využívat pochvalu a neustále pracovníky povzbuzovat. Zásadní je též vztah mezi řídicím pracovníkem a skupinou založený na vzájemné důvěře, pravdivosti a otevřenosti. Vedoucí pracovník by měl pracovní skupinu ovlivňovat, ale ještě důležitější je, aby sám působil jako živý vzor. [3]

3. 2. 2 Stimulace k tvořivosti

Klíčovou úlohu v oblasti stimulace k tvořivosti pracovníků sehrává formulace provokativních cílů nejen formální, ale i neformální cestou.

Je nezbytně nutné, aby mělo kladnou odezvu nejenom vyřešení daného problému, ale také jednotlivé kroky, nápady a náměty směřující k řešení a neúspěšné pokusy. Pozitivní odezva totiž utváří kreativní atmosféru v organizaci. Všechny nápady nebudou vždy využity, ale v prostředí podporující kreativní myšlení pracovníků, se občas objeví užitečný nápad, který mnohdy posune práci celého týmu dopředu. [3]

Stimulování k tvořivosti vyžaduje vzájemně působící komplex stimulů. Jedná se zvláště o informace týkající se smyslu cílů a potřebných dat k tvoření, hmotnou odměnu za vyřešení úkolů, dále veřejné uznání a ocenění a nakonec neformální pozitivní hodnocení ze strany nadřízeného pracovníka, které povzbuzuje kreativní sebepojetí jedince. [3]

„Tvořivost pracovníků je největším bohatstvím podniku. Je to síla, která posunuje vývoj kupředu. Rozhodně stojí za námahu systematicky podněcovat ochotu zaměstnanců přemýšlet nad vlastní prací, hovořit o svých nápadech, podněcovat jejich chuť realizovat nové nápady, poskytovat dostatečný prostor k jejich ověření.“ [3, s. 299]

3. 2. 3 Stimulace k seberozvoji

Podněcování kvality práce a kreativity zaměstnanců směřuje současně k jejich osobnímu rozvoji. Další podmínka vztahující se k rozvoji osobnosti je neustálý proces získávání nových znalostí. [3]

Případní uchazeči o zaměstnání by měli být personálním oddělením upozorněni na to, že budou povinni dále se vzdělávat, nastoupí-li na danou pozici. [3]

Nezastupitelnou roli ve stimulaci k seberozvoji mají faktory sociální stimulace, tj. tým a vedoucí pracovník. [5]

3. 2. 4 Stimulace ke spolupráci

Spolupráce ve skupině posiluje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, vzájemnou solidaritu v případě nesnází. Jedná se o pozitivní faktory, které mají žádoucí vliv na efektivnost vykonávané práce. [3]

Soutěživost a předhánění se ve výkonech v rámci skupiny jsou naopak faktory způsobující napětí, nepřátelství nebo dokonce nevraživost. Je zřejmé, že tyto negativní faktory snižují produktivitu práce. [3]

Opačný efekt na výkonnost pracovníků má soutěživost mezi jednotlivými pracovními skupinami. Lepších výsledků má skupina šanci dosáhnout lepší spoluprací. [3]

Ke spolupráci stimuluje především správné vymezení společného cíle a tento cíl musí být upřednostňován před veškerým vnitrofiremním soutěžením. [3]

3. 2. 5 Stimulace k odpovědnosti

Odpovědnost každého zaměstnance vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem. Odpovědnost akceptuje člověk, který si uvědomuje příležitost ovlivňovat nejen průběh svých pracovních aktivit, ale také dění kolem sebe. [3]

Stimulovat ochotu převzít odpovědnost představuje zejména dávat podřízeným pracovníkům efektivní zpětnou vazbu (např. objektivní hodnocení pracovníků, vyhodnocování případných chyb).

Odpovědnost za hospodárné využívání materiálů, energií, času a lidských zdrojů je možné podněcovat hmotnými stimuly. Odpovědnost za bezpečnost při práci lze podněcovat uznáním těm, kteří bezpečnostní předpisy dodržují. V oblasti odpovědnosti za vztahy ve skupině lze využít sociální stimulační faktory. [3]

3. 2. 6 Shrnutí

Stimulačních faktorů, kterými mohou vedoucí pracovníci ovlivňovat své podřízené, je opravdu mnoho. Avšak vždy je třeba mít na paměti, že řídicí pracovník musí perfektně znát nejen osobnost jednotlivých pracovníků, ale zároveň jejich motivační profil. Jen tak je následně možné dosáhnout stanovených cílů.

4 Návrh projektu zaměřeného na podporu žádoucího klimatu ve společnosti ovlivňující výkonnost firmy

4.1 Organizace práce

Projekt zaměřený na podporu žádoucího sociálního klimatu ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. ovlivňující její výkonnost bude orientován na provedení změn v oblasti organizace práce. [27]

Organizace práce je ucelený soubor vzájemně souvisejících technicko-organizačních, ekonomických a výchovných opatření, která zabezpečují plánovité a efektivní využívání pracovních sil při dané technické úrovni produkce v podniku. [27]

Cílem je zabezpečovat neustálé zvyšování produktivity práce vytvářením nutných proporcí mezi jednotlivými pracovními procesy a efektivním využíváním pracovních sil včetně soustavného odstraňování ztrát pracovního času. [27]

S organizací práce souvisí racionalizace práce. Racionalizace práce vychází ze stávajícího rozboru práce, na jehož podkladě jsou navržena taková zdokonalení a zlepšení, která z ekonomického hlediska znamenají zvýšení produktivity práce a z fyziologického hlediska snížení namáhavosti práce. [27]

Mezi hlavní oblasti racionalizace práce lze zařadit zlepšování využití časových fondů pracovníků, odstraňování neproduktivní a zbytečné práce, uplatňování pokrokových pracovních metod, jež zajišťují soustavné zvyšování produktivity práce, využívání norem a normativů spotřeby času jako podkladu pro spravedlivé odměňování, zdokonalování pracovních podmínek, pracovního prostředí a kultury práce, které jsou výrazem uplatňování humanizační stránky racionalizace práce. [27]

4. 2 Současný stav

4. 2. 1 Organizační porady

Ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. každý den probíhá tzv. Stand up. Jedná se o dvacet až třicetiminutové organizační porady jednotlivých týmů, při nichž všichni účastníci stojí. Je zde dodržována zásada, že nikdo nesmí přijít pozdě. Na této schůzce je především probíráno, na čem se pracovalo včera, co se bude dělat dnes a zda existují nějaké překážky, příp. jak je vyřešit. Schůzky se konají většinou v dopoledních hodinách, nejdříve však v 10:00. Každému týmu začíná schůzka v jinou dobu. Často se pak stává, že pracovník, jehož pomoc potřebujete k vyřešení aktuálního problému (např. potřebujete se ho na něco zeptat), není právě k dispozici. Dalším problémem je dle pracovníků odbíhání jejich nadřízených od tématu a řešení nepodstatných záležitostí. Občas tedy dochází k tomu, že se schůzky značně protáhnou.

4. 2. 2 Mikromeetingy

Přibližně každé tři měsíce se zaměstnanci účastní tzv. mikromeetingu. Jedná se o setkání pracovníků, na kterém se projednávají určité změny týkající se vývoje (např. dodání nové funkce do produktu).

4. 2. 3 „Rada starších“

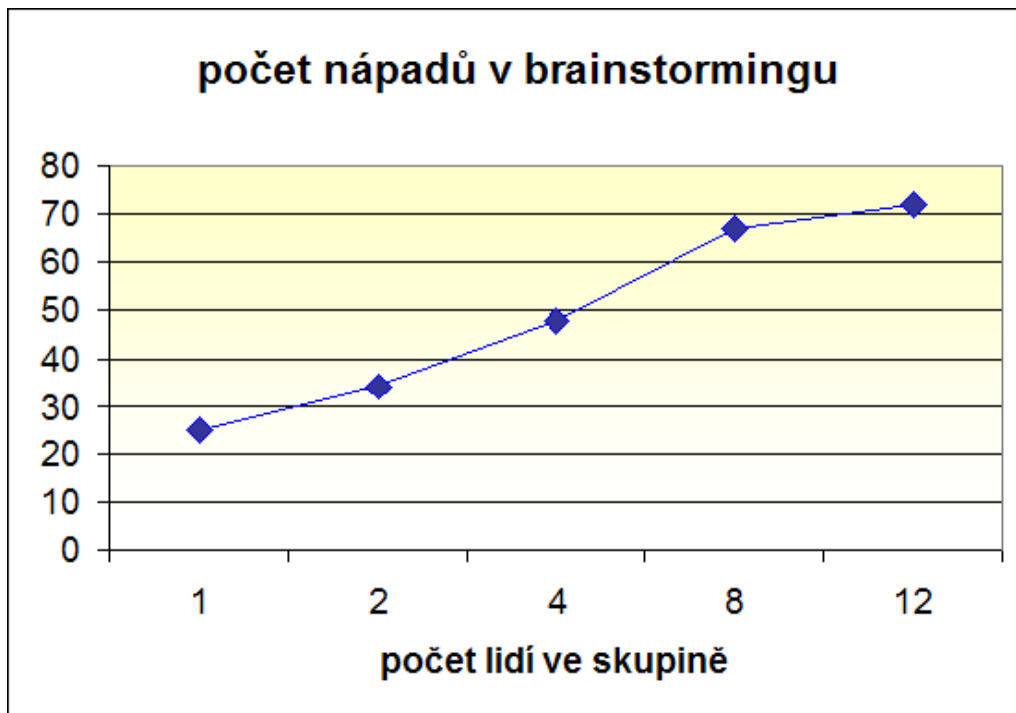
Po každém brainstormingu následuje delší schůze, které se účastní užší počet zainteresovaných pracovníků. Mezi zaměstnanci je tato schůze označována jako „Rada starších“.

4. 2. 4 Brainstorming

Dvakrát až třikrát za půl roku se konají tzv. brainstormingy. Účastní se ho obvykle daný tým, jeho spřátelený tým a testeři.

Brainstorming je skupinová technika, která je zaměřená na generování co nejvíce nápadů na konkrétní téma. Je založena na skupinovém výkonu. Klíčovou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. [34]

Obr. č. 21: Počet nápadů v brainstormingu



Zdroj: [35], 2012

4. 2. 5 Bugzilla

Zaměstnanci společnosti Kerio Technologies, s. r. o. ke své práci využívají Bugzillu, což je aplikaci, která napomáhá spravovat vývoj software. Dalo by se říci, že se jedná o seznam chyb a jejich řešení. Objeví-li pracovník nějakou chybu, tak ji zde zaznamená. Ostatní pracovníci sem pak mohou psát návrhy na vyřešení této chyby a různé návrhy na zlepšení.

4. 2. 6 Scrum

Dále je ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. hojně využíván Scrum. Scrum je poměrně nová metoda agilního programování, která menším týmům pomáhá v krátkých iteracích vyvíjet produkty s dobře odhadnutelnou cenou a dle zákaznických požadavků. [18]

Typický model metody Scrum předpokládá menší tým vývojářů. Jeden člen týmu je tzv. ScrumMaster a pozicí se blíží běžnému projektovému manažerovi. Toto označení se pro něj však nepoužívá. Další důležitou osobou je ProductOwner, který zastupuje zákazníka, který si konkrétní produkt objednal. Posledním členem Scrum týmu je

samotný tým vývojářů. Přestože je kladen velký důraz na týmovou práci, každý člen má dostatečnou volnost a vystupuje sám za sebe. [18]

Veškeré požadavky projektu jsou shromažďovány na tzv. Product backlog, což je velká nestrukturovaná tabule. Hlavní výhoda této metody spočívá v tom, že jsou všechny požadavky na jednom místě a není třeba je organizovat do hierarchie, jak je tomu u většiny jiných metod. [18]

Zjednodušeně lze říci, že pracovníci každý den nalepí na nástěnnou tabuli lístek, na kterém je uvedeno, co budou tento den dělat.

Zaměstnanci mají rovněž na tabuli vyvěšený seznam úkolů, z něhož si vybírají konkrétní úkoly, které budou vykonávat. Jednotlivé úkoly si poté pracovníci dle obtížnosti rozkládají obvykle na 3 – 5 dnů. Maximální hranice pro rozklad úkolu je 14 dní.

4. 2. 7 Reporty

Každý týden mají zaměstnanci povinnost psát tzv. reporty. Jde o elektronický dokument, ve kterém pracovníci zaznamenávají, na čem v uplynulém týdnu pracovali, které úkoly stihli udělat a co naopak nestačili. Vedoucí pracovníci pak tyto informace dále zpracovávají.

4. 2. 8 Plánování

Plánováním je ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. označována činnost, kdy pracovníci každých 14 dní elektronicky zapisují, na čem budou v následujících dvou týdnech pracovat. Manažer tak opět získává určitý přehled o práci jednotlivých pracovníků.

4. 3 Navrhované změny

Je pochopitelné, že pracovníci mají pocit neustálého „schůzování“, vyplňování formulářů a vylepování lístků, avšak přínos například brainstormingu, scramu či Bugzilly nelze přehlédnout. Z tohoto důvodu není vhodné tyto metody a aplikace, které jsou ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. prosazovány, přestat využívat či nějak měnit. V každodenně pořádaných organizačních poradách by ovšem bylo žádoucí provést určité změny.

4. 3. 1 Eisenhowerův princip

Nejdříve musí vedoucí pracovník stanovit jasný cíl a program porady.

Body jednání lze seřadit na základě priorit. Využít je možné například klasifikaci priorit dle amerického generála a prezidenta Dwighta D. Eisenhowera.

Eisenhowerův princip:

Priority jsou jednotlivým bodům jednání přidělovány podle dvou kritérií:

- 1) důležitosti: jak je daný bod jednání důležitý,
- 2) naléhavosti: jak je daný bod jednání časově naléhavý.

A: velice důležité i naléhavé body:

Tyto záležitosti mají největší prioritu (tj. jsou projednávány jako první), protože jsou pro splnění cílů důležité. Je třeba jim věnovat dostatek času.

B: velmi důležité, ale málo naléhavé body:

Pro cíle jsou tyto body důležité, ale s jejich projednáním se nemusí spěchat. Pokud jim však nebude věnován dostatek času, stanou se z nich v krátké době body typu A.

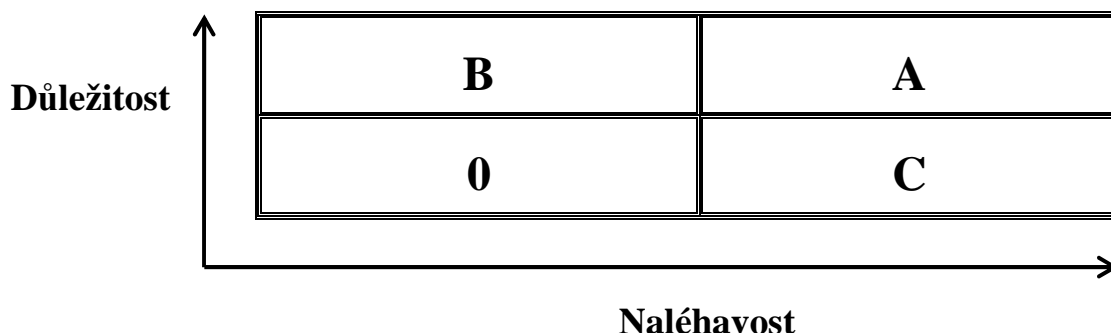
C: naléhavé a nedůležité body:

Tyto body musí být na poradě řešeny, ale nemělo by jim být věnováno mnoho času. Je nezbytně nutné stanovit časový limit. Na ty důležité body pak zbývá už jen málo času.

0: málo důležité i málo naléhavé body:

Tyto body by na poradě vůbec neměly být zařazovány. [33]

Tab. č. 11: Eisenhowerův princip



Zdroj: [9, s. 66], 2012

Lze využít též Paretovo pravidlo nebo metodu S. O. R. U. Z. Tyto metody jsou založeny na stejném principu jako Eisenhowerův princip.

Paretovo pravidlo je možné v různých odvětvích lidské činnosti formulovat tak, že 80% důsledků pramení z 20% příčin. Problémem a současně zásadním úkolem je určit, které činnosti spadají právě do těchto 20%. Podle Vilfreda Pareta by se organizace měla soustředit právě na ty činnosti a nezabývat se příliš činnostmi méně důležitými. Toto pravidlo lze vyjádřit i tak, že je třeba vynaložit 20% času nebo úsilí, aby bylo dosaženo 80%. [37]

„Metoda S. O. R. U. Z. pomáhá při strukturaci úkolů (bodů jednání), které je třeba splnit (projednat). Název metody je odvozen od počátečních písmen dílčích kroků, z nichž se metoda skládá“. [9, s. 63]

Tyto kroky jsou následující:

- S. sumarizace úkolů
- O. odhad času na jednotlivé činnosti
- R. rezervní čas
- U. určení priorit
- Z. zpětná kontrola

4. 3. 2 Časové sjednocení porad

Další změna vztahující se ke každodenním organizačním poradám by se měla týkat jejich časového sladění. Bylo by žádoucí, kdyby všechny týmy začínaly s touto poradou v 10:00.

Ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. je pro všechny zaměstnance stanovena pevná pracovní doba od 10:00 do 15:00. Mimo tento časový úsek si pak pracovníci mohou dle svých potřeb určit flexibilní pracovní dobu. Nejsou zde tedy žádné překážky, které by znemožňovaly časově sjednotit začátek všech organizačních porad.

4. 4 Stav po změně

4. 4. 1 Dodržování Eisenhowerova principu

V případě, že se vedoucí pracovníci naučí stanovovat priority u bodů jednání dle Eisenhowerova principu, pak nebude docházet k častému odbíhání od tématu a řešení podružností. V důsledku toho budou organizační porady probíhat kratší dobu a zaměstnanci budou mít více času na plnění svých pracovních povinností. Lze tedy předpokládat, že se zvýší jejich produktivita práce.

4. 4. 2 Realizace časového sjednocení porad

Budou-li organizační porady všech týmů začínat ve stejný čas, pak mají zaměstnanci větší pravděpodobnost, že zastihnou toho pracovníka, se kterým potřebují ihned projednat pracovní záležitosti. Nebudou tedy muset čekat (a dělat zatím práci, která není vůbec důležitá), až danému pracovníkovi skončí organizační porada. Lze očekávat, že prosazením této změny opět dojde ke zvýšení produktivity práce.

4. 4. 3 Poučení na závěr

Porady jsou významnou součástí pracovního života a základním nástrojem řízení. Poskytují taktéž příležitost pro rozvíjení pozitivních pracovních vztahů a zvyšování efektivity týmu, proto je není možné zrušit a je třeba jim věnovat zvýšenou pozornost. Je velice důležité si uvědomit, že nevyužívá-li porada svůj potenciál nebo je-li dokonce vnímána jako ztráta času, vždy existuje způsob, jak toto setkání zefektivnit.

Dá se tedy říci, že implementace výše uvedených myšlenek vztahujících se k organizačním poradám podpoří příznivé sociální klima ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. a následně ovlivní v kladném slova smyslu výkonnost jejich pracovníků.

Závěr

Můžeme mít svoji práci sebevícе rádi, ale pokud budou na našem pracovišti převládat negativní interpersonální vztahy, nemůžeme se ve svém zaměstnání nikdy cítit spokojení. Neustálé konflikty nás pak mnohdy donutí ze zaměstnání odejít. Lze tedy říci, že utváření žádoucího sociálního klimatu je jedním z klíčů k úspěchu každé organizace.

Cílem mé diplomové práce s názvem „Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“ bylo důkladně zanalyzovat podnikatelské prostředí a sociální klima společnosti Kerio Technologies, s. r. o. a poté navrhnout projekt, který podpoří žádoucí sociální klima ve společnosti pozitivně ovlivňující její výkonnost. Tohoto cíle jsem se snažila dosáhnout prostřednictvím dotazníkového šetření uskutečněného ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. Další informace jsem získávala v rámci rozhovorů se zaměstnanci této společnosti, které též významně přispěly k vytvoření této práce.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 80 zaměstnanců z celkového počtu 115 zaměstnanců. Z tohoto šetření vyplynula řada zajímavých skutečností, které jsem se snažila ve své diplomové práci uplatnit. Velice mne překvapilo například značné množství příležitostí ve zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců. Klíčovou informací jsem však objevila v poslední otázce týkající se změn, které by pracovníci ve svém zaměstnání přivítali zrealizovat.

Drtivá většina respondentů vyjádřila nesouhlas s organizací práce. Tuto záležitost jsem dále probírala s několika pracovníky, abych zjistila, v čem tkví jádro problému. Zjistila jsem, že se jim zdají organizační porady příliš dlouhé a že se velmi často musí zabývat „administrativní činností“. Původně jsem předpokládala, že se setkám s takto výraznou odezvou ve více směrech, avšak takto zřetelně vyčnívala pouze oblast organizace práce.

Získané informace jsem si utřídila a nakonec jsem došla k přesvědčení, že návrh projektu, jenž bude zaměřen právě na tuto oblast, může skutečně podpořit žádoucí sociální klima ve společnosti a do jisté míry tak ovlivnit produktivitu práce všech zaměstnanců.

Pozornost jsem zaměřila především na organizační porady. Mezi navrhovaná opatření jsem uvedla dodržování Eisenhowerova principu vedoucími pracovníky, jehož smyslem

je napomoci s určováním priorit v rámci organizování. Další navrhované opatření, které by mělo přispět v případě potřeby k okamžitému zastížení kolegů, spočívá v časovém sladění začátku všech organizačních porad, které se ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. konají každý pracovní den.

Pevně věřím, že se tato diplomová práce stane pro společnost, ve které jsem závěrečnou práci zpracovávala, přínosem. Zvláště bych si však přála, aby byla tato práce prospěšná pro její zaměstnance. Jsem velice ráda, že jsem měla příležitost poznat tolik zajímavých, inteligentních a schopných lidí, kteří vůči mně zaujímali přátelský postoj. Navíc byli ochotni podělit se se mnou o jejich zkušenosti a vyjádřit nejen pozitivní, ale i negativní názory vztahující se ke společnosti, ve které mnozí pracují již od dob svých studií.

5 Seznam tabulek

Tab. č. 1: První pětka výrobců bezpečnostního software	17
Tab. č. 2: Rozdílový ukazatel	23
Tab. č. 3: Ukazatele rentability	24
Tab. č. 4: Ukazatele likvidity	26
Tab. č. 5: Ukazatele aktivity	27
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti	28
Tab. č. 7: Ansoffova matice	29
Tab. č. 8: Matice EFE	30
Tab. č. 9: Matice IFE	30
Tab. č. 10: Matice IE	31
Tab. č. 11: Eisenhowerův princip	64

6 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Organizační struktura.....	10
Obr. č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?.....	33
Obr. č. 3: Do jaké věkové kategorie patříte?	33
Obr. č. 4: Jaké osobnostní rysy Vás charakterizují?	34
Obr. č. 5: Které z těchto možností nejlépe vystihují osobnost Vašeho nadřízeného?	35
Obr. č. 6: Jakým způsobem jsou Vám nejčastěji předávány důležité informace?	36
Obr. č. 7: Jste spokojen(a) se způsobem, jakým jsou Vám předávány důležité informace?	36
Obr. č. 8: Můžete se obrátit na své kolegy a požádat je o pomoc?.....	37
Obr. č. 9: Vyskytují se na Vašem pracovišti konflikty?	38
Obr. č. 10: Jaký charakter mají konflikty vyskytující se na Vašem pracovišti?.....	38
Obr. č. 11: Označte ta tvrzení, která na Vašem pracovišti platí.	39
Obr. č. 12: Vede s Vámi Váš nadřízený pravidelně (tzn. 1x až 2x ročně) hodnotící pohovor?	40
Obr. č. 13: Jakými kritérii se při hodnocení Váš nadřízený řídí (co u Vás posuzuje)? ..	41
Obr. č. 14: Máte příležitost zvyšovat svoji kvalifikaci, dovednosti a znalosti?	42
Obr. č. 15: Využíváte příležitost zvyšovat svoji kvalifikaci, dovednosti a znalosti?	42
Obr. č. 16: Uveďte, jak tuto příležitost využíváte.....	43
Obr. č. 17: Odpovídá Vaše pracovní vytížení výši Vašeho ohodnocení?.....	44
Obr. č. 18: Uvítal(a) byste ve firmě, ve které pracujete, nějaké změny?.....	44
Obr. č. 19: Čeho by se změny měly týkat?	45
Obr. č. 20: Význam konfliktů pro evoluci	47
Obr. č. 21: Počet nápadů v brainstormingu	61

7 Seznam použitých zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČVUT	České vysoké učení technické
DCSP	Differentiated Services Codepoint
EFE	External Factors Evaluation
GHI	German Historical Institute
ICT	Information and Communication Technologies
IE	Internal-External
IFE	Internal Factors Evaluation
IT	Information Technology
QoS	Quality of Services
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
ROS	Return On Sales
SIP	Session Initiation Protocol
USA	United States of America
VoIP	Voice over Internet Protocol
VP	Vice President
VPN	Virtual Private Network
ZČU	Západočeská univerzita

8 Seznam použité literatury

8. 1 Tištěné zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi – Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Fragment, s. r. o., 2011, 400 s., ISBN 978-80-253-1198-1
- [2] BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. 1. vydání, Praha: Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2010, 127 s., ISBN 978-80-87197-34-9
- [3] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004, 586 s., ISBN 80-7261-064-3
- [4] BELCOURT, Monica., WRIGHT, Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 1998, 243 s., ISBN 80-7169-459-2
- [5] PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012, 259 s., ISBN 978-80-247-3809-3
- [6] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 157 s., ISBN 978-80-247-3664-8
- [7] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9
- [8] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 168 s., ISBN 80-247-0405-6
- [9] UHLIG, Beatris. *Time management – Staňte se pánem svého času*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 160 s., ISBN 978-80-247-2661-8
- [10] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 128 s., ISBN 978-80-247-2361-7

8. 2 Elektronické zdroje

[11] *Akademie Orlita, s. r. o.* [online] Ostrava: Akademie Orlita, s. r. o., 2012, Aktualizace 21.4.2012 [cit. 21.4.2012], Dostupné z:

<http://www.orldita.cz/detail.php?clanek=61>

[12] *AlternativaW, o.s.* [online] Plzeň: AlternativaW, o.s., 2012, Aktualizace 9.4.2012 [cit. 9.4.2012], Dostupné z: <http://www.waldorfplzen.cz/sdruzeni-rodicu/>

[13] *AutoCont CZ, a. s.* [online] Praha: AutoCont CZ, a. s., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z: <http://www.autocont.cz/profil-informace.cml>

[14] *Dell Computer, s. r. o.* [online] Praha: Dell Computer, s. r. o., 2012, Aktualizace 13.4.2012 [cit. 13.4.2012], Dostupné z: <http://czech-dell.trade.cz/>

[15] *Finanční analýza* [online], 2012, Aktualizace 11.4.2012 [cit. 11.4.2012], Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/>

[16] *Gartner, Inc.* [online] Stamford: Gartner, Inc., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z: <http://channelworld.cz/software/gartner-trendy-na-trhu-bezpecnostniho-software-4568>

[17] *Investiční noviny* [online], 2012, Aktualizace 21.4.2012 [cit. 21.4.2012], Dostupné z: <http://www.investicninoviny.cz/skola/ukazatele-likvidity>

[18] *IT koutek* [online], 2012, Aktualizace 21.4.2012 [cit. 21.4.2012], Dostupné z: <http://wild-web.eu/blog/scrum-metoda-agilni-programovani/>

[19] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 8.4.2012 [cit. 8.4.2012], Dostupné z: <http://www.kerio.cz/cz/company>

[20] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 8.4.2012 [cit. 8.4.2012], Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/cz/partners/success-stories>

[21] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z: <http://www.kerio.cz/cz/products>

[22] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/cz/company/kerio-in-the-news>

[23] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/cz/company/events>

[24] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/cz/careers/kerio-inside/entertainment>

[25] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/cz/careers/cooperation>

[26] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/cz/company/executive-bios>

[27] *Kerio Technologies, s. r. o.* [online] Plzeň: Kerio Technologies, s. r. o., 2012, Aktualizace 10.4.2012 [cit. 10.4.2012], Dostupné z:

<http://www.kerio.cz/cz/company/technology-partners>

[28] *Měsíc – průvodce finančním světem* [online], 2012, Aktualizace 9.4.2012 [cit. 9.4.2012], Dostupné z: <http://www.mesec.cz/produkty/terminovane-vklady/>

[29] MIKULEC, Luděk. Organizace práce [online přednáška] *Mzdový systém a organizace práce*, 2011, [cit. 11.4.2012], Dostupné z:

http://podfuck.net/dokumenty/stazeni_souboru/.../MSOP_prednasky.doc

[30] *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR* [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2012, Aktualizace 11.4.2012 [cit. 11.4.2012], Dostupné z:

<http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

[31] *Ministerstvo spravedlnosti ČR.* [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012, Aktualizace 8.4.2012 [cit. 8.4.2012], Dostupné z:

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>

- [32] *Ministerstvo spravedlnosti ČR*. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012, Aktualizace 8.4.2012 [cit. 8.4.2012], Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=400184171&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=98deab1b1767268f482e83e0a6e1ad5f>
- [33] *SOŠ Otrokovice*. Měkké manažerské dovednosti [online prezentace], 2011, [cit. 13.4.2012], Dostupné z: http://skola.sosotrokovice.cz/projekty%20esf/podnikatelske%20znanosti/Prezentace_Me_kke_manazerske_dovednosti_Pozlovice_2011.pdf
- [34] *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online], 2012, Aktualizace 21.4.2012 [cit. 21.4.2012], Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>
- [35] *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online], 2012, Aktualizace 21.4.2012 [cit. 21.4.2012], Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Brainstorming_pocet_zustastnenych_vs_napady.gif
- [36] *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online], 2012, Aktualizace 13.4.2012 [cit. 13.4.2012], Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Microsoft>
- [37] *Wikipedie – otevřená encyklopedie* [online], 2012, Aktualizace 21.4.2012 [cit. 21.4.2012], Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Paret%C5%AFv_princip

9 Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

DOTAZNÍK

Tento dotazník byl vytvořen jako podklad pro zpracování diplomové práce „Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy“.

Dotazník je anonymní a veškeré získané informace budou použity pouze pro účely této diplomové práce.

1) Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2) Věk:

.....

3) Jaké osobnostní rysy Vás charakterizují (zvolte maximálně 6 možností)?

- a) dominance
- b) flexibilita
- c) iniciativa
- d) kolegalita
- e) laskavost
- f) loajalita vůči zaměstnavateli
- g) nepřátelský přístup k druhým
- h) nízká sebedůvěra
- i) odpovědnost
- j) ochota spolupracovat s ostatními
- k) ochota učit se novým věcem
- l) osobní vyrovnanost
- m) sebejistota
- n) svědomitost
- o) submisivita
- p) tvořivost
- q) zaujatost pro práci

4) Které z níže uvedených možností nejlépe vystihují osobnost Vašeho nadřízeného (zvolte maximálně 6 možností)?

- a) čestnost
- b) dobrá organizace práce
- c) dominantnost
- d) důslednost
- e) nadhled a smysl pro humor
- f) odpovědné plnění pracovních povinností

- g) poskytování zpětné vazby pracovníkům
- h) pravidelná kontrola práce řízených pracovníků
- i) předávání dostatečného množství potřebných informací
- j) snadná orientace i v náročnějších odborných problémech
- k) sociální citlivost
- l) uznávání a chápání potřeb svých podřízených
- m) vysoká míra flexibility
- n) vysoká úroveň znalostí a schopností potřebných pro vykonávání práce
- o) vysoká odolnost vůči neuropsychické zátěži
- p) věcné a srozumitelné vyjadřování svých myšlenek, pokynů a přání

5) Seřad'te (1 = důležité informace jsou mi nejčastěji předávány tímto způsobem; 6 = důležité informace jsou mi tímto způsobem předávány nejméně):

- a) e-mail
- b) fax
- c) firemní nástěnky
- d) osobní kontakt s nadřízeným
- e) porady
- f) telefon

6) Jste spokojen(a) se způsobem, jakým jsou Vám předávány důležité informace?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

7) Můžete se obrátit na své kolegy a požádat je o pomoc?

- a) ano, snaží se mi hned pomoci, přestože nemají zrovna čas
- b) ano, ale nemají-li zrovna čas, domluvíme se, že problém prodiskutujeme později
- c) ne, nemají zájem mi pomoci

8) Vyskytují se na Vašem pracovišti konflikty?

- a) ano, velmi často
- b) ano, občas
- c) ano, ale jen zřídka
- d) ne

9) V případě, že jste zvolil(a) možnost a) – c) u otázky č. 8, jsou konflikty:

- a) převážně osobního charakteru

- b) převážně pracovního charakteru
- c) osobního i pracovního charakteru (stejným dílem)

10) V případě, že jste zvolil(a) možnost a) – c) u otázky č. 8, označte ta tvrzení, která na Vašem pracovišti platí:

- a) konflikty mají na pracoviště pozitivní vliv, vedou k rozvoji činnosti a jejímu zkvalitnění
- b) konflikty mají na pracoviště negativní vliv, vedou ke špatným mezilidským vztahům
- c) nadřízení pracovníci se snaží konfliktům předcházet
- d) nejčastějším zdrojem konfliktů jsou dominantní, náladoví nebo nevyrovnaní jedinci
- e) nejčastějším zdrojem konfliktů je nespravedlivé oceňování, nedostatečná informovanost nebo například negativní charakterové vlastnosti vedoucího pracovníka
- f) případné konflikty na pracovišti jsou řešeny ihned
- g) případné konflikty na pracovišti jsou řešeny spravedlivým způsobem

11) Vede s Vámi Váš nadřízený pravidelně (tzn. 1x až 2x ročně) hodnotící pohovor?

- a) ano a je to pro obě strany velmi přínosné
- b) ano, ale nevidím v tom žádný přínos
- c) ne

12) V případě, že jste zvolil(a) možnost a) nebo b) u otázky č. 11, jakými kritérii se při hodnocení řídí Váš nadřízený (co u Vás posuzuje)?

- a) míra identifikace a loajality k firmě
- b) osobní vlastnosti ve vztahu k práci
- c) péče o pracovní prostředí
- d) plnění stanovených úkolů (výkonnost)
- e) řešení úkolů koncepční povahy
- f) řešení úkolů operativní povahy
- g) schopnost přijímat a nést rizika
- h) uplatňování nových poznatků a inovací
- i) úroveň kooperace a jednání s druhými lidmi
- j) vystupování
- k) zvládání duševní zátěže

13) Máte příležitost zvyšovat svoji kvalifikaci, dovednosti a znalosti?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

14) V případě, že jste zvolil(a) možnost a) u otázky č. 13, odpovězte, zda využíváte tuto příležitost.

- a) ano, využívám
- b) ne, nevyžívám

Pokud ano, jak (např. navštěvuji kurz anglického jazyka)?

.....

Pokud ne, proč (např. nepotřebuji zvyšovat svoji kvalifikaci)?

.....

15) Odpovídá Vaše pracovní vytížení výši Vašeho ohodnocení?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevím

16) Uvítal(a) byste ve firmě, ve které pracujete, nějaké změny?

- a) ano, mnoho změn
- b) ano, ale jen pár malých změn
- c) ne

17) V případě, že jste zvolil(a) možnost a) nebo b) u otázky č. 16, čeho by se změny měly týkat?

- a) finanční ohodnocení
- b) míra odpovědnosti (větší / menší odpovědnost – **označte**)
- c) množství práce (větší / menší pracovní vytížení – **označte**)
- d) motivační program
- e) organizace práce
- f) pracovní prostředí
- g) pracovní zařazení
- h) styl vedení řídicího pracovníka
- i) jiné – **uved'te:**

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku!

Abstrakt

MATĚJOVSKÁ, L. *Zkoumání sociálního klimatu firmy jako faktoru podmiňujícího výkonnost firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 76 s., 2013

Klíčová slova: sociální klima, spokojenost pracovníků, stimulační faktory, výkonnost

Tato diplomová práce se zabývá problematikou sociálního klimatu ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. ve vztahu k její výkonnosti. Téma diplomové práce bylo vybráno z důvodu rostoucího významu nefinančních faktorů jako například efektivní komunikace, motivace pracovníků či styl vedení lidí. Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola zahrnuje charakteristiku společnosti a jejího podnikatelského prostředí, dosažené výsledky a strategické záměry. Ve druhé kapitole jsou analyzovány výsledky dotazníkového šetření uskutečněného ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. Třetí kapitola je zaměřena na stimulační faktory, které souvisejí se sociálním klimatem a spokojeností zaměstnanců. Poslední kapitola, jež je odezvou na skutečnosti zjištěné prostřednictvím dotazníkového šetření, obsahuje návrh projektu na podporu žádoucího sociálního klimatu ve společnosti ovlivňující její výkonnost. Čtvrtá kapitola se tedy specializuje na oblast organizace práce ve společnosti Kerio Technologies, s. r. o. Mezi navrhovanými opatřeními je uveden například Eisenhowerův princip, který pomáhá s organizací času.

Abstract

MATĚJOVSKÁ, L. Research of the social climate of a company as a factor determining its performance. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics of the University of West Bohemia in Pilsen, 76 p., 2013

Key words: social climate, workforce satisfaction, stimulation factors, performance

This thesis deals with the issue of social climate in Kerio Technologies, s. r. o. in relation to its performance. The topic was selected for the increased importance of non-financial factors such as effective communication, motivation of workforce or leadership styles. The thesis is divided in four chapters. The first chapter contains the characteristic of the company and its business environment, achieved results and strategic goals. The second chapter analyzes the results of questionnaire survey in the company Kerio Technologies, s. r. o. The third chapter is focused on stimulation factors related to social climate and workforce satisfaction. The last chapter responds to the results of the questionnaire survey and offers a proposal of a project to support desirable social climate to positively influence the performance of the company. The fourth chapter therefore focuses on the area of organization of work in Kerio Technologies, s. r. o. Among the proposed solutions we propose for instance the Eisenhower principle to help time management.