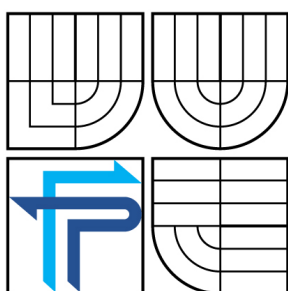




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

VLIV FIREMNÍ KULTURY NA VÝKONNOST PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI COMGUARD, A.S.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON MANAGING OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LENKA ONDRŮJOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Lenka Ondrůjová

Bytem: Vinařská 5, Mikulov 692 01

Narozen/a (datum a místo): 21.03.1981, Valtice

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, PhD., ředitelka Ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

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

- disertační práce
- ✓ diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Vliv firemní kultury na výkonnost pracovníků ve společnosti COMGUARD a.s.

Vedoucí/ školitel VŠKP: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Ústav: Ústav ekonomiky

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v *:

- tištěné formě – počet exemplářů 1.....
- elektronické formě – počet exemplářů 1.....

* hodící se zaškrtněte

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

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

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

Článek 3

Závěrečná ustanovení

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

V Brně dne:

.....

Nabyvatel

.....

Autor

Anotace

Tato diplomová práce řeší problematiku vlivu firemní kultury na výkonnost pracovníků ve společnosti COMGUARD a.s. Výsledkem provedeného průzkumu jsou návrhy pro společnost a její skutečné uplatnění týkající se zejména etického kodexu, plánu školení, speciálního fondu, individuálního hodnocení a bezpečnosti informací. Závěr práce tvoří realizace a nastavení firemní kultury v nově vzniklé společnosti s cílem zvýšení výkonnosti zaměstnanců.

Annotation

This diploma thesis deals with the issue of influence of corporate culture on the staff productivity in COMGUARD a.s. company. The result of the survey are propositions for this company and their factual application which concerns mainly the ethical code, a training plan, a special fund, individual assessment, and information protection. The closing part of this diploma thesis includes realization and adjustments of the corporate culture aimed at increased staff productivity

Klíčová slova

Firemní kultura, výkonnost pracovníků, etický kodex, představy, hodnoty, rituály, podniková etika.

Key words

Corporate culture, staff productivity, ethical code, concepts, values, rituals, company ethical code

Bibliografické citace VŠKP dle ČSN ISO 690

ONDRŮJOVÁ, L. *Vliv firemní kultury na výkonnost pracovníků ve společnosti COMGUARD, a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 133 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, 20.května 2007

.....

Lenka Ondrůjová, BA

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucímu diplomové práce PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc. za odborné rady a vedení.

Dále děkuji finančnímu řediteli společnosti COMGUARD a.s. Mgr. Karlu Taftovi za pomoc při analyzování firmy a cenné připomínky.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Vymezení podnikové kultury.....	13
1.1.1 Koncepce podnikové kultury	13
1.1.2 Vymezení podnikové kultury.....	13
1.1.3 Firemní kultura	14
1.1.4 Charakteristika prvků podnikové kultury	17
1.1.5 Zákonitosti kultury firmy.....	20
1.1.6 Determinanty kultury firmy	21
1.1.7 Charakteristické rysy kultury firmy	22
1.1.8 Funkce kultury firmy	23
1.1.9 Typy kultury firmy.....	25
1.2 Podniková kultura a její vliv na pracovníky	29
1.3 Silná podniková kultura a její souvislosti.....	30
1.3.1 Výhody a nevýhody silné podnikové kultury	32
1.4 Role zakladatelů při utváření kultury nově založeného podniku.....	36
1.5 Podniková etika a etický kodex	37
1.5.1 Proč mít etický kodex	37
1.5.2 Etický kodex a právo	38
1.5.3 Podniková etika.....	39
1.5.4 Etický kodex firmy	41
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	43
2.1 Profil společnosti	43
2.1.1 Základní údaje o společnosti.....	43
2.1.2 O společnosti.....	43
2.1.3 Organizační struktura.....	45
2.1.4 Organizační řád.....	45

2.2	Typ kultury firmy COMGUARD a.s.	46
2.3	Vyhodnocení dotazníku	47
2.3.1	Vyhodnocení dotazníku část I.-VI.	47
2.3.2	Vyhodnocení dotazníku část VII.	52
2.3.3	Vyhodnocení dotazníku část IX.	54
2.4	Vyhodnocení v analýze SWOT	61
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	63
3.1	Návrhy řešení	63
3.2	Shrnutí klíčových návrhů	71
4	ZÁVĚR	73
5	SEZNAM LITERATURY	75
6	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
7	SEZNAM TABULEK	81
8	SEZNAM GRAFŮ	81
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	82
10	SEZNAM PŘÍLOH	83
11	PŘÍLOHY	84
	Příloha č.1: Dotazník o vlivu firemní kultury na výkonnost pracovníků ve společnosti COMGUARD a.s.	84
	Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření	90
	Příloha č. 3: Grafické znázornění dotazníkového šetření	92
	Příloha č. 4 : Organizační řád	105
	Příloha č. 5: Portfolio Secure Computing	113
	Příloha č. 6: Plán školení	117
	Příloha č. 7: Formulář „Záznam o osobním hodnocení zaměstnance“	133

Úvod

MOTTO: Kultura je známkou vyspělosti národa, firemní kultura je známkou vyspělosti firmy.

Touto diplomovou prací bych chtěla konkrétně řešit stav v nově založené firmě COMGUARD a.s., která má 12 zaměstnanců a řadí se tak k malým firmám.

Zavedením nové firemní kultury, snaha zjistit, co spolupracovníci vyžadují a aplikováním nových metod motivace, je sledován cíl zlepšení výkonnosti pracovníků a tím i celé firmy. Společnost je v současnosti ve fázi nastavení nové firemní kultury.

Vymezení práce – tato práce se bude týkat firmy a osob v ní pracujících. Půjde tedy o konkretizaci objevujících se problémů a o snahu vymezit podíl a velikost vlivu jednotlivých pracovníků dle jejich zařazení na daný problém. Pro nalezení zlepšení je nutné zhodnotit stávající způsob firemní kultury v organizaci.

Přístup k řešení - Vzhledem k tomu, že pracuji v daném kolektivu, bude velmi obtížné získat nadhled na celou pracovníku a na konkrétní pozici reprezentované jednotlivými pracovníky. Mojí snahou bude maximalizace objektivnosti a minimalizace klasického problému lidí pohybujících se v daném prostředí, tedy podnikové slepoty. Klíčové záležitosti a problémy, u kterých to bude možné, budu konzultovat se spolupracovníky.

Hypotézy – fungující firemní kultura zlepší výkonnost pracovníků a výsledky firmy:

- Fungující firemní kultura bude částečně suplovat práci personalisty, kterého firma velikosti COMGUARD nemá.
- Fungující firemní kultura zlepší vztahy mezi zaměstnanci a tím lepší i sociální funkci podniku.
- Fungující firemní kultura zvýší spokojenost zaměstnanců, čímž se zvýší jejich loajalita podniku

Cíl práce – cílem analýzy je získat informace o současné firemní kultuře, přístupech i představách a konfrontovat je s cílovými hodnotami, které jsou potřebné pro dosažení firemních úspěchů v budoucnosti. Dále navrhnout v nově vzniklé společnosti zlepšení kultury přímým i nepřímým způsobem, rozpoznat typy pracovníků a navrhnout zavedení metod zvyšující výkonnost jednotlivých pracovníků v podniku.

Optimální varianta by měla být průnikem vybraných zájmů, představ a cílů všech zúčastněných. Konkrétně skupin tvořených na nejvyšší úrovni zaměstnavatelem a zaměstnanci. Pro každou z daných skupin by zavedení a fungování propracované firemní kultury mělo znamenat přínos. Výsledkem by mělo být nastavení firemní kultury a její zrealizování a fungování ve firmě COMGUARD a.s.

Informační zdroje K dosažení těchto cílů budu kromě svých znalostí a krátkém působení v této firmě používat odbornou literaturu z oblastí managementu, řízení lidských zdrojů, vedení týmů, psychologie a sociologie v podnikové sféře a z mnoha jiných ekonomických i ostatních oblastí. Důležitým bude především aplikace poznatků z podnikové kultury a psychologie motivace. K dispozici budu mít také firemní materiály, jako například prospekty atd. Seznam literatury je součástí diplomové práce.

Podstatu firemní kultury, která je založena na výsledku charakteru vztahů mezi jednotlivými pracovníky lze po zhodnocení různých typologií a koncepcí charakterizovat faktory, které jasně vytváří charakter vnitřního prostředí společnosti. Jsou jimi důvěra, moc, nejistota a sdílení a doplňkové faktory chyba – úspěch, odlišnost a vývoj.

Firemní kultura se se vznikem společnosti zatím nějak pozitivně neprojevila. Zaměstnanci pracují jako tým, který se snaží navzájem se podporovat a předávat si zkušenosti. I když zde chybí u některých zaměstnanců motivace, pocit odpovědnosti a profesionality. Protože společnost je orientována na služby pro zákazníky organizace, je snaha společnosti budovat dlouhodobé vztahy, které by měly přinést oběma stranám úspěch, prosperitu a spokojenost. Někteří zaměstnanci si stále neuvědomují, že oceňování a odměňování není jenom formou peněz, ale i důvěrou, odpovědností a profesionalitou.

Společnost se učí i respektovat právo druhých, zaměstnanec se nebojí vyjádřit vlastní názor, což je velmi pozitivní informace. Management společnosti podporuje svobodné rozhodování každého zaměstnance, zejména v rámci svěřených pravomocí.

To je také z jedním z cílů firemní kultury. Společnost usiluje o vytváření adekvátního pracovního prostředí a podmínek k dosažení vyšších výkonů.

Jestliže management zanedbává péči o podnikovou kulturu, projeví se to nejprve na motivaci zaměstnanců a v dalším také v postoji zákazníků.

Nikdo nepracuje rád ve společnosti, o kterou není pečováno nebo která je zcela nekultivována. Firemní kultura je součástí filosofie společnosti a filosofie společnosti souvisí s myšlením každého zaměstnance. Pokud chceme firemní kulturu změnit k lepšímu, musíme změnit svoje myšlení a myšlení svých zaměstnanců, musíme skutečně změnit i svoji, často těžkopádnou filosofii podnikání ve vztahu k lidem, ve vztahu k firemní kultuře.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Vymezení podnikové kultury

1.1.1 Koncepce podnikové kultury

Pojem kultura souvisí především s vědním oborem antropologie (39), ve kterém označuje specifický tvar, podobu historicky konkrétních a komplexních znaků lidských společností, obvykle velkých národnostních skupin. Z obsahového hlediska se jím míní zejména hodnotové a myšlenkové vzory včetně zprostředkujících systémů symbolů, které se týkají interakce mezi lidmi.

Tento pojem byl přenesen na organizaci s myšlenkou, že každé, i poměrně malé společnosti lidí rozvíjí pro sebe specifickou kulturu, tj. vytváří určité kulturní společnosti. Tedy i hospodářská organizace vytváří a rozvíjí vlastní, originální a neopakovatelnou soustavu představ, hodnotových preferencí, norem a vzorů jednání členů a navenek se projevuje relativně stálým způsobem.

Než přistoupíme k samotné definici podnikové kultury, je třeba zmínit, že pojmů označujících podnikovou kulturu můžeme v literatuře najít více (corporate culture, culture of a firm).

Užívají se i označení organizační kultura (organizational culture) nebo manažerská kultura (managerial culture). Angličtí autoři často používají také pojem organizační klima (organizational climate).

1.1.2 Vymezení podnikové kultury

Přesto, že moderní management v posledních patnácti letech věnuje otázkám podnikové kultury velkou a stále rostoucí pozornost, jde zatím o pojem rozmanitě vymezený. Je možné rozlišit užší a širší (víceúrovňové) definice podnikové kultury.

Užší vymezení

V užším pojetí bývá podniková kultura definována jako podnikové klima. Klima je výslednicí vnímání různých vztahů jednotlivými členy podnikového kolektivu (24). K nejvýznamnějším faktorům patří vztahy k práci, ke spolupracovníkům, k vedení podniku, k majitelům podniku atd.

Základní rysy vnitropodnikového klimatu souvisejí zejména s těmito faktory (58).

- se vztahem firmy k jejím zaměstnancům, se způsobem hodnocení a odměňováním výkonu, s kritérii výběru osob na vedoucí místa
- se způsobem vnitrofiremního rozhodování, s charakterem interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku ve firmě.

Širší vymezení

V širším vymezení je podniková kultura chápána víceúrovňově. Její prvky na sebe navazují a vzájemně na sebe působí, a to i zpětně. Američané John A. Pearce a Richard B. Robinson kulturou rozumějí sdílená přesvědčení, chování a názory týkající se firmy a toho, o co firma usiluje (44).

Podle Vodáčkových tvoří podnikovou kulturu sdílené názory a uznávaná pravidla chování a z toho vyplývající vztahy v „podnikové rodině“. Sdílené názory, chování, přesvědčení a jiné prvky kultury jsou pro různé firmy individuální. Čeští autoři Pfeifer a Umlaufová pod podnikovou kulturou rozumějí souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (30).

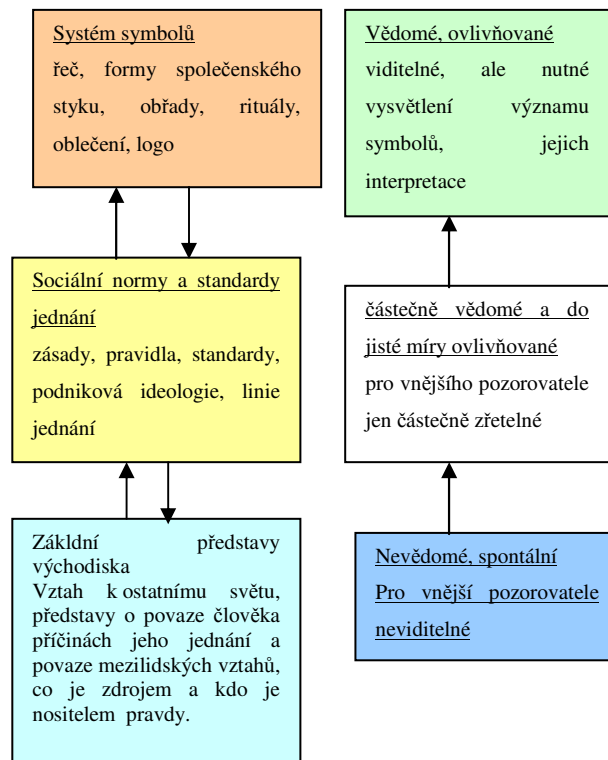
1.1.3 Firemní kultura

Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných (30). Je třeba zdůraznit, že jak představy, tak přístupy a hodnoty, tedy všechny prvky firemní kultury mají svůj původ v myšlení lidí. Představy každého jednotlivce - zaměstnance firmy se liší.

Přesto se ale ukazuje, že v každé firmě se postupem času krystalizuje vzorek představ (především o klíčových momentech života firmy), který je všem zaměstnancům společný, který všichni nebo alespoň většina zaměstnanců sdílí. U přístupů a hodnot je tomu stejně jako u představ.

Podniková kultura působí mimovolně a komplexně na vědomou i nevědomou rovinu psychiky.

Podniková kultura tedy není jen velkolepá průmyslová architektura, pěkný výrobkový design, umění a obrazy v kancelářích. Nejsou to pouze náročné vybavení podnikové knihovny, velké oslavy nebo slavnostní shromáždění, příplatky na dovolenou či vyhlašování nejlepšího pracovníka firmy. To vše mohou být jen dílčí části, atributy podnikové kultury, nespočívá v nich však její podstata. Nelze ani říci, že by podniková kultura byla záležitostí „pěkného počasí“, tedy záležitostí, kterou si podnik může dovolit až tehdy, když dobře vydělává, neboť nezávisí pouze na penězích (56).



Obr.č.1: Podniková kultura a její úrovně (30)

1) Základní představy, východiska

Základní rovina podnikové kultury spočívá v celkovém pohledu na svět a přístupu k životu jednotlivých spolupracovníků. Jejím základem je charakter převažujících představ o povaze mezilidských vztahů, o hlavních motivech jednání spolupracovníků, o zdrojích a způsobech prosazování pravdy a o vztahu podniku k jiným ekonomickým subjektům. Působí zcela samozřejmě, nevědomě, automaticky, obvykle bez promýšlení a zvažování. Pro vnějšího pozorovatele je neviditelná.

2) Sociální normy a standardy chování

Jsou to nepsaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům, uznání poslání firmy, hrdost na příslušnost ke kolektivu podniku. Vznikají především spontánně.

3) Symboly a výrazové formy jednání

Tyto viditelné výrazové formy a symboly jednotně a srozumitelně vysvětlují a upevňují požadované podnikové vzory a normy. Jedná se o vnější projevy společenského styku, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, oblečení apod. Tato nejvyšší úroveň je viditelnou složkou podnikové kultury, která je však pochopitelná vnějšímu pozorovateli jen ve spojitosti se znalostí předchozích dvou oblastí. Vzhledem k velkému množství významů přisuzovaných pojmu podniková kultura a vzhledem k tomu, že každý autor akcentuje rozdílnou dimenzi podnikové kultury, bude podniková kultura vymezena jako **sdílené představy, hodnoty a normy a z nich odvozené chování, které jsou pro každý podnik jedinečné**. V podniku jsou hluboce zakořeněny a jsou relativně dlouhodobě přežívající. Výše uvedené definice jsou do značné míry statické a nezabývají se dynamickou stránkou podnikové kultury, tj. jejím vznikem a formováním. Abychom pochopili souvislosti podnikové kultury s efektivitou podniku, je nutné se také zaměřit na proces jejího utváření. Přestože podniková kultura označuje společné hodnoty a normy, nejedná se o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání.

Jde o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu. Postoje, normy a hodnoty totiž vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace. Před tím, než přikročíme ke zkoumání utváření kultury podniku, bude představena bližší charakteristika jednotlivých prvků podnikové kultury.

1.1.4 Charakteristika prvků podnikové kultury

Představy

Představy jako obrazy určitého předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly, tvoří základní rovinu podnikové kultury. Spočívají v celkovém pohledu na svět a přístupu k životu jednotlivých spolupracovníků. Zahrnují zejména (25):

- **vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí**

Ovlivňujícími faktory mohou být nebezpečí, zdroje ohrožení podniku, příležitost a možnost rozvoje, jistota apod.

- **představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o spolupracovnících v podniku**

Na povaze lidí sledujeme, zda jsou spíše aktivní se snahou riskovat nebo spíše pasivní s převahou přizpůsobivosti, zda jsou spíše pohodlní a nezodpovědní či iniciativní s ochotou převzít odpovědnost apod.

- **představy o povaze mezilidských vztahů**

Jde např. o představy o „správném uspořádání“ sociálních vztahů podle věku (princip seniority), sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, projevení emocí a jejich vtahování do vzájemných pracovních vztahů, tabuizování či zveřejňování soukromí jedince, představy o tom, zda mezi spolupracovníky má převažovat vzájemná konkurence nebo kooperace, zda má přednost individuální či týmový úspěch atd.

- **představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné**

Pozorujeme, jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem. Posuzujeme, zda člověk důvěřuje více autoritě nebo tradici, zda uznává více výsledky vědeckých zkoumání, intuici nebo pragmatické jednání apod.

Představy mají tři prameny (30) - rozumový (získané informace), emotivní (nabyté dojmy) a kombinovaný (prodělané zkušenosti). Mají tedy svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale také v jeho podvědomí. Tyto představy není jejich nositel často ani schopen vyslovit, ale přesto se podle nich chová.

Hodnoty

Hodnoty jsou chápány jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka (30). V této souvislosti je vhodné rozdělit hodnoty na hodnoty jednotlivce a hodnoty podniku. Hodnotový systém jednotlivce je formován již během dětství a dospívání v rodině, ve společenských situacích a ve škole. V dospělosti jsou již do značné míry fixované, proto je těžké je měnit. Hodnoty jednotlivce závisejí tedy spíše na demografických faktorech (národnost, věk, vzdělání) než na tom, u kterého podniku člověk pracuje.

Je nutné zdůraznit, že hodnotami podniku nechápeme jen pouhý souhrn hodnot jednotlivých zaměstnanců. Hodnoty podniku totiž vznikají jako výsledek interakce zaměstnanců v procesu učení.

Hodnoty mají velký význam v motivaci jednání zaměstnanců. Vyjadřují to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci a jaký druh chování je žádoucí. Čím jsou hodnoty zakořeněny pevněji, tím větší vliv budou mít na chování. Oblasti, ve kterých mohou být hodnoty vyjádřeny, mohou být následující: péče o lidi a ohledy na ně, péče o zákazníky, soutěživost, podnikavost, výkonová orientace, produktivita, kvalita, týmová práce atd.

Je však důležité si uvědomit, že vazba mezi hodnotami, které člověk vyznává, a způsobem, jakým jedná, není za všech okolností přímočará.

Přístupy

Přístup je náchylnost jednat určitým způsobem (34) .

Rozdělení přístupů: - k práci

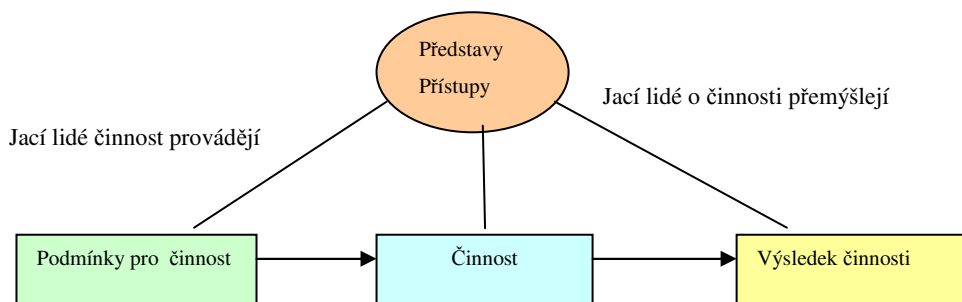
- ke spolupracovníkům
- ke konfliktům
- k cílům firmy
- k inovacím

Normy

Normami jsou realizovány hodnoty. Jsou to nepsaná pravidla chování, „pravidla hry“, která poskytují formální návod k tomu, jak se chovat. Normy říkají lidem, co se předpokládá, že budou dělat, říkat a v co budou věřit. Lze je považovat za soubor standardů (pravidel, měřítek) chování, které členové skupiny přijali za legitimní a stálé. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být posilovány reakcemi, ke kterým dochází v případě porušení norem. Normy se týkají takových stránek chování, jako jsou např. (1):

- jak manažeři zacházejí se členy svých týmů a jak tyto týmy reagují na své manažery
- převažující pracovní etika, např. „přijď dříve, zůstaň déle“, „jestliže nemůžeš dodělat svou práci během své pracovní doby, jsi evidentně špatný pracovník“, „usiluj o to, abys vždycky pracoval pilně“
- ambice
- moc
- loajalita
- formalita

Kultura firmy je tedy produktem myšlení lidí. Kultura firmy se ale také spojuje s charakterem provozované činnosti a okolnostmi, které ji provázejí (30).



Obr.2: Vzájemné vztahy mezi provozovanou činností a myšlením lidí (28).

Z obr. 2 jasně vyvstává zpětnovazebnost toho, jak se představy, přístupy a hodnoty podepisují na způsobu provádění a na výsledcích činnosti, čímž dochází k jejich dalšímu posílení a hlubšímu zakotvení.

1.1.5 Zákonitosti kultury firmy

Jestliže chceme hlouběji proniknout do podstaty kultury firmy a naučit se ji formovat tak, aby byla v souladu s našimi podnikatelskými záměry, je nezbytné respektovat několik zákonitostí, které pro kulturu firmy platí:

- Kultura firmy je *odrazem lidských dispozic, myšlení a chování* - kdykoliv uvažujeme o kultuře konkrétní firmy, uvažujeme tedy o specifických rysech a povahách jejích pracovníků.
- Kultura firmy *působí na lidské vědomí i podvědomí představy, přístupy a hodnoty* jsou takového charakteru, že pronikají za rámec lidského vědomí a ovlivňují tedy i chování.
- Kultura firmy je *produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích*.
- Kultura firmy je *sdílená, ne dohadována* - o kultuře firmy se nelze jednoduše dohodnout, je nutné docílit toho, že pracovníci firmy se dobrovolně rozhodnou sdílet určité představy, přístupy a hodnoty.
- Kultura firmy je *poznatelná* - kulturu konkrétní firmy můžeme dle viditelných projevů poznat a dál pak na ní pracovat.
- Kultura firmy je *setrvačná* - kultura firmy je těžce a dlouhodobě měnitelná.
- Po léta vžitá kultura firmy má tendenci být považována za samozřejmost.

1.1.6 Determinanty kultury firmy

Determinanty kultury firmy - vše, co na kulturu firmy působí, co má na ni zásadní vliv, co ji předurčuje. Determinanty dělíme na **vnější vlivy** (mají kořeny mimo firmu) a **vnitřní vlivy** (vlivy vycházející z firmy) (28).

Vnější vlivy:

- charakter kultur vyšších řádů - dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy
- ekonomický systém
- sociální systém
- legislativa
- tržní pozice - postoj zákazníků
- rychlost zpětné vazby trhu - konkurenti
- politické preference
- ekologie

Vnitřní vlivy:

- míra setrvačnosti vžité kultury
- zaměstnanci - vzdělání, mentalita, postoje k růstu
- strategie firmy
- předmět podnikání - míra rizikovosti
- velikost firmy
- majetek firmy
- právní forma podnikání firmy
- historie firmy - vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje firmy
- velikost firmy
- řídicí síly, jejich způsobilost a zájmy, kvalita řídicích impulsů
- dominantní technologie

1.1.7 Charakteristické rysy kultury firmy

Jestliže si chceme přiblížit podstatu kultury konkrétní firmy, můžeme přitom postupovat několika způsoby. Zcela intuitivně, třeba na základě toho, co už o kultuře firmy víme, snažit se vycítit sdílené představy, přístupy, vžít se do hodnot. Můžeme se ale také jednoduše ptát, co si firma „pamatuje“. Paměť firmy je to, o čem se ve firmě mluví, co se traduje, na co se nezapomíná, o čem se ví.

Jiným způsobem, jak se dobrat podstaty kultury firmy, je popsat její kulturu podle určitých výrazných veličin, které ji výstižně přibližují - podle charakteristik (28).

Charakteristické rysy kultury firmy:

1) Míra rozpětí mezi pracovními pozicemi

Je značná? Projevuje se sklon k respektování hierarchie a odstupu?

Je nevýrazná? Je typická náklonnost k týmovosti a neformálnosti?

2) Informovanost

Ví každý ve firmě co se děje a jaké jsou další záměry?

Jsou informace utajovány? Kolují dohady a fámy?

3) Vztah k nejistotě

Je nejistota chápána jako hrozba?

Je jistota chápána jako výzva?

4) Dominantní nositel úspěchu

Je to jedinec? Je i pro hodnocení úspěšnosti výrazný sklon k podpoře individualismu?

Je to spíše tým nebo skupina? Nalézáme sklon ke kolektivismu?

5) Převažující způsob myšlení

Je mužský, racionálně a cílově orientovaný?

Je ženský, empaticky orientovaný?

6) Nejúčinnější stimuly

Je to možnost seberealizace a další nemotné stimuly?

Jsou to peníze a jiné hmotné výhody?

Je to nátlak nebo jiná negativní stimulace?

7) Míra ztotožnění zaměstnanců s firmou

Je vysoká? Především díky shodnosti zájmů zaměstnanců a firmy?

Je odpovídající? Především díky účinné stimulaci?

Je nízká? Díky různosti zájmů zaměstnanců a firmy a vzájemnému odcizení?

8) Vůdčí idea firmy a její původ

Jaká je podstata vůdčí ideje firmy, kolem které se točí veškeré dění (rychlost produkce, nízké náklady, klid a pohoda,...)

Respektuje nebo ignoruje tato vůdčí idea zájmy zákazníka?

Je tato vůdčí idea iniciována řídicími silami nebo spíše pracovníky?

9) Rituály ve firmě

Co se ve firmě s oblibou provozuje?

Na co a na koho se s chutí vzpomíná?

1.1.8 Funkce kultury firmy

Kultura firmy má dvě základní funkce:

✓ Vnější

- *způsob adaptace firmy na okolní podmínky* - jak se firma dokáže přizpůsobit změněným podmínkám ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu

- *tvář firmy, její image* - způsob, jakým se firma prezentuje navenek a jak je zvenku vnímána

✓ Vnitřní

- *způsob integrace uvnitř firmy*- způsob, kterým někdo nebo něco - nový zaměstnanec, nové řídicí metody, nové technologické postupy do firmy zapadnou nebo naopak

- *průbojnost strategie firmy* - shodná orientace strategie a kultury, neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebyvalou průbojnost

Aby kultura firmy plnila vyjmenované funkce (viz.výše), je žádoucí využívat několika faktorů = sil podporujících zdravé působení kultury firmy (30).

Pokud má být skupina schopna adaptace na externí prostředí, musí vytvořit a udržet systém vnitřních vztahů mezi svými členy. Výsledkem těchto procesů jsou pak normy chování členů skupiny. Je třeba si uvědomit, že procesy vytvářející skupinu probíhají ve stejném čase jako procesy řešení vnějších problémů. Jsou tedy úzce vzájemně propojeny. Procesy umožňující vnitřní integraci jsou (38).

1. Vytvoření společného jazyka a sdíleného chápání pojmů

Aby skupina fungovala, musí si její členové vytvořit společný jazyk a jednotné chápání pojmů (37). Pokud pod těmito pojmy chápe každý spolupracovník něco jiného, neshodnou se ani na tom, co je cílem jejich práce a způsobu jeho dosažení. Dále vznikají normy chování ve skupině, normy chování k nadřízeným a také se po čase vyvine specifický žargon.

2. Definice hranic skupiny a kritérií členství

Dalším důležitým bodem ve vývoji skupiny je vytvoření sdíleného chápání toho, kdo je členem skupiny a kdo není. Původní kritéria členství jsou dána zakladatelem. Skupina však tato kritéria testuje a skupinový konsensus se vytváří o těch kritériích, která testem úspěšně projdou. Každá organizace také vytvoří vlastní projevy členství, které mohou nabývat podoby rozdílných uniforem a odznaků či takových ukazatelů jako např. komu budou vyhrazena určitá parkovací místa, kdo dostane akciové opce atd.

3. Definování vztahů ve skupině

Organizace se liší v převládajících představách o vztazích mezi nadřízenými a podřízenými a ve stupni blízkosti (intimity) členů skupiny. V některých organizacích jsou uplatňovány minimální psychologické vzdálenosti mezi hierarchickými stupni a mezi nadřízenými a podřízenými v nich panují přátelské vztahy.

V jiných podnicích jsou však vztahy přísně formální. Také se liší představy o tom, jak otevřené a přátelské vztahy by měly být mezi kolegy.

4. Rozdělování odměn a statusu

Každá skupina musí také dosáhnout konsensu o tom, jaké chování je odměňováno a co je považováno za odměnu či trest. Jednotlivé organizace se liší i ve významu, který je přikládán jednotlivým formám odměn. V některých podnicích se zdrojem statusu stávají povýšení a finanční odměny. V jiných podnicích je tímto zdrojem titul nebo počet podřízených. Pro některé pracovníky to ale může být velikost projektu, stupeň autonomie či důvěra nadřízených důležitější než peněžní odměny.

Jak již bylo řečeno, jsou otázky vnitřní integrace a vnější adaptace úzce vzájemně závislé. Pokud nejsou vyřešeny vnitřní vztahy, nemohou se zaměstnanci soustředit na důležité problémy přežití celého podniku.

▪ Faktory zdravého působení kultury:

- jasná formulace záměrů - strategie + poslání firmy
- vhodná volba prostředků k dosažení cílů
- ujasnění měřítek úspěchu
- ujasnění kritérií pro - přijetí jedince skupino
- získání důvěry
- získání vlivu
- užívání společného jazyka
- vhodný způsob korekcí při neúspěchu

1.1.9 Typy kultury firmy

Formulovat typy firemní kultury je otázka problematická. Kultura firmy je věcí maximálně individuální a vzpírající se jakýmkoliv škatulkám.

1) *Typy kultury firmy podle výrazných determinantů - mezi důležité determinanty patří míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu (její rychlost)*

Rychlost zpětné vazby trhu	velká	Kultura ostrých hochů	Kultura přátelských experimentů
	malá	Kultura jízdy na jistotu	Kultura mašliček
		velká	malá
		Míra rizikovosti podnikání a míra konkurence	

Obr..č.3 : Typy kultury firmy dle výrazných determinantů (2)

- Kultura ostrých hochů - typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, firmy produkující kosmetiku)
- Kultura přátelských experimentů - typická v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobnější spotřební zboží, nábytek). Díky malé míře ohrožení neúspěchem příznivá pro inovace a experimentování.
- Kultura jízdy na jistotu - panuje v podnicích silně ohrožených neúspěchem a skutečností, že chyba, která se udělá dnes, se projeví bůhví kdy, zato ve větší míře. Eliminace rizik, nechuť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury např. v leteckém průmyslu, chemickém, farmaceutickém.

- Kultura mašliček - nic moc nehrozí, časová prodleva zpětné vazby je velká, chybí ohrožení, motiv a prostředky ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet - orgány státní správy, školství

2) Typy kultury podle zaměření

- **Kultura zaměřená na moc** - snahy po dosažení dominantního postavení - nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku
- **Kultura zaměřená na role** - upřednostňuje respektování norem, pravidel a osvědčených postupů, nepřeje improvizaci a pružnosti
- **Kultura zaměřená na výsledky** - oceňuje zvládnutí úkolů, hodnotí vysoce odborné znalosti a dovednosti
- **Kultura zaměřená na člověka** - respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst, silnou stránkou kultury je uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi

3) Typy kultury podle životní fáze organizace

- Kultura průkopnická - v době zrodu firmy a období do dosažení určité velikosti firmy, vše směřuje k prosazení se na trhu
- Kultura ustálení - velikost firmy už vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, pravidel, regulací
- Kultura vzájemnosti - orientace na zákazníka, dominujícím principem je hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem (jedince, firmy) a okolím

4) Typy kultury podle rozložení převažujících zájmů

5) Typy kultury podle dominantní orientace ve změně

riziko	velké	Analyticko- projektová kultura	Kultura všechno nebo nic
	malé	Procesní kultura	Kultura chléb a hry
		pomalá	rychlá
		dynamika	

Obr. č.4: Typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho - rozděluje podnikové kultury podle míry rizika a dynamiky

1. **Kultura všechno nebo nic** – V této podnikové kultuře je pozitivně hodnocen temperament a mladistvé jednání; komunikace je nekonvenční, časté je používání cizích slov; úspěch určuje vše (autoritu, moc, příjmy, popularitu) a úspěchy se velmi slaví, naopak o neúspěších jsou rychle zapomínány; kariéra roste velmi rychle, ale také dochází k rychlým pádům; rovnoprávnost mužů a žen – stejně tvrdé požadavky; doba zaměstnání obvykle netrvá příliš dlouho; přenášení osobních starostí a emocí do podniku je nepřípustné

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

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

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

1.2 Podniková kultura a její vliv na pracovníky

Vnitřní cíle představují vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro zaměstnance v tom nejširším slova smyslu. Mohou mít podobu konkrétních opatření vnitropodnikového řízení, organizace práce, motivačního programu, opatření v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví i sociální politiky podniku. Mnohé z nich jsou závazně formulovány v kolektivních smlouvách a v jiných podnikových dokumentech. Jejich naplňování je předpokladem jak žádoucí spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a podmínkami, za kterých ji uskutečňují, tak úspěšného řešení řady ekonomických a technických problémů. Nedostatečná úroveň plnění vnitřních cílů pak výrazně ohrožuje dosahování cílů vnějších.

Naopak ztráta pozice na trhu zpětně ovlivňuje nejen možnosti plnění vnitřních cílů organizace, ale i samu její existenci. Ve většině literatury je na podnikovou kulturu nazíráno jako na prostředí, ve kterém probíhají procesy dosahování cílů podniku (35).

Kultura podniku je chápána jako vyjádření vztahů mezi jednotlivými pracovníky, pracovními skupinami a společnostmi, ve kterých je realizována vzájemná kooperace mezi zaměstnanci organizace. Ta má při respektování společných obecně přijatých a platných pravidel a norem zajistit realizaci podnikových cílů. Já se však domnívám, že pro účel zkoumání vlivu kultury na efektivnost je nutné podnikovou kulturu chápat nejen jako prostředí, ale především jako nástroj umožňující dosahování podnikových cílů. V tomto procesu pak podniková kultura plní několik funkcí, které budou popsány dále.

1.3 Silná podniková kultura a její souvislosti

Nejprve však objasníme pojmy obsah a síla podnikové kultury, které jsou hlavními parametry míry a charakteru vlivu kultury podniku na výkonnost pracovníků.

Obsah kultury

podniku představují základní představy, hodnoty a normy chování sdílené v podniku, navenek manifestované prostřednictvím chování a symbolů (22).

Zahrnuje-li obsah podnikové kultury určité představy, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování, pak **sílou podnikové kultury** se rozumí, nakolik jsou dané představy hodnoty, normy a vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura **silná** a má velkou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů. Jak bude uvedeno dále, na jejím obsahu však závisí, jaký bude charakter tohoto vlivu, zda bude účinek pozitivní či negativní (22). Je-li kultura podniku naopak **slabá**, znamená to, že členové podniku sdílejí společné představ, hodnoty a normy chování jen v malé míře. Aby bylo možné hovořit o silné podnikové kultuře, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria (2):

a) pregnantnost

Jednotlivé oblasti podnikové kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné. Splnit tento požadavek lze jen za takového předpokladu, kdy je podniková kultura založena dostatečně široce a opírá se o rozsáhlý soubor hodnot, norem a symbolů, které jsou všechny vzájemně konzistentní a vytvářejí vnitřní logicky upořádaný a bezrozporný celek.

b) rozšířenost

Celý komplex podnikové kultury musí být v podniku maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

c) zakotvenost

Vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání. Teprve tehdy, když se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, je možné hovořit o tom, že je silná. Důsledky, které vyplývají z existence silné podnikové kultury, bývají většinou interpretovány jako pozitivní a přínosné.

Silná podniková kultura:

- Zprostředkování a usnadňování jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný.
- Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci.
- Umožňuje rychlé rozhodování.
- Urychluje plynulou implementaci.
- Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků
- Zvyšuje motivaci a týmový duch.
- Zajišťuje stabilitu sociálního systému.

SILNÁ PODNIKOVÁ KULTURA	
Přednosti	Nedostatky
<ul style="list-style-type: none"> • Jasný a přehledný pohled na podnik • Přímá a jednoznačná komunikace • Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí • Rychlá implementace inovace • Málo formálních předpisů, nižší • Nižší nároky na kontrolu • Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků • Vysoká motivace • Nízká fluktuace • Značná identifikace s podnikem a loajalita 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendence k uzavřenosti podnikovému systému - Trvání na tradicích a nedostatek flexibility - Bloky nových strategií - Vynucování konformity za každou cenu - Složitá adaptace nových spolupracovníků

Obr.č.3 : Schématické znázornění předností a nedostatků silné podnikové kultury

Praxe však ukazuje, že přímo úměrně s tím, jak rostou přednosti vyplývající ze vzrůstající síly podnikové kultury, jsou umocňovány i důsledky, které lze hodnotit rozporně nebo dokonce negativně.

1.3.1 Výhody a nevýhody silné podnikové kultury

Silná podniková kultura s sebou nese nejen pozitivní, ale i negativní důsledky pro podnik (2).

Pozitivní důsledky

1. Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný

Přináší sice zjednodušený pohled na události, redukuje je na omezený počet variant jejich interpretace, ale současně tak tím usnadňuje běžné každodenní jednání lidí.

Umožňuje také rychle pochopit mnohé formální předpisy, orientovat se i v nestandardních situacích, uvádět je do vzájemných souvislostí a vyhodnocovat je.

2. Vytváří podmínky pro bezkonfliktní komunikaci

Díky jednotné cílové a hodnotové orientaci všech nebo alespoň většiny pracovníků mohou probíhat jednání, schvalování, projednávání podstatně jednodušeji a příměji. V silné podnikové kultuře existuje jasná neformální komunikační síť, signály jsou spolehlivěji interpretovány a informace méně zkreslovány než bývá typické pro formální komunikaci.

3. Umožňuje rychlé rozhodování

Společná a jednotná komunikace, konzistentní preferenční systém a všeobecně akceptovaná představa podnikových cílů umožňuje mnohem rychleji a snadněji najít shodu v názorech, jak situaci řešit, a to i na rozdílných hierarchických úrovních a na různých místech v podniku. Rovněž v nestandardních situacích umožňuje silná podniková kultura odvolat se na společné hodnoty a cíle. Škála variant jejich řešení je tak velmi rychle zúžena na takové, které jsou v plném souladu s jejími základními principy.

4. Urychluje plynulou implementaci

Veškerá rozhodnutí, plány, projekty a programy, které jsou postaveny na jednotném přesvědčení, mají všeobecnou podporu a jsou proto akceptovány, bývají zpravidla velmi rychle a s efektem prosazeny a realizovány. Při všech nejasnostech a případných hrozících konfliktech je vždy možné se odvolat a opřít o rozšířený a hluboce zakotvený společný cíl a další podnikové priority.

5. Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků

Vzhledem k poměrně snadno dosažitelnému všeobecnému souhlasu spolupracovníků nejen s podnikovými cíli, ale i základními cestami jejich dosažení, včetně zásad a pravidel jejich vzájemných vztahů, je možné maximálně omezit jednotlivé prvky formální kontroly.

Jednak je možné se spolehnout na vysoký stupeň identifikace spolupracovníků s prací a podnikem a v těch případech, kdy se ukáží tyto uvědomělé prvky pracovní kázně nedostatečné, lze počítat s poměrně silnou neformální sociální kontrolou. Obecně lze konstatovat, že v podnicích se silnou vlastní kulturou existuje velmi málo skutečných důvodů ke kontrole pracovního jednání, případně se kontrola uskutečňuje jen nepřímými cestami.

6. Zvyšuje motivaci a týmový duch

Síla ztotožnění se s posláním podniku představuje současně i velkou připravenost a ochotu angažovat se pro podnik, pro jeho cílové hodnoty, a to nikoliv izolovaně, ale ve spolupráci s ostatními spolupracovníky. Snaha přispět k dosažení podnikových cílů se obvykle neomezuje jen na vlastní práci uvnitř podniku, ale je zřetelná i ve snaze dobře reprezentovat podnik při jakékoliv příležitosti. Je-li podnik dostatečně úspěšný a má dobrý image v očích veřejnosti, je ochota reprezentovat podnik jednotlivými pracovníky umocněna i zvýšením vlastního společenského statusu.

Být zaměstnán v úspěšném podniku s dobrým image a projevit k němu loajalitu, resp. prokázat svůj osobní přínos k dosažení všeobecně uznávaného úspěchu zvyšuje společenské postavení, vlastní sebedůvěru a zpětně i další motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu.

Negativní důsledky

V situacích dynamické podnikové reality a zejména jejího ekonomického a sociálního okolí je však možné prokázat, že nelze vše hodnotit takto jednoznačně a bezrozporně.

Z tohoto důvodu je vhodné uvést i mnohé negativní průvodní jevy, které mohou komplikovat cestu k efektivnosti zejména v dynamických situacích a obdobích, která vyžadují zásadní proměny podnikové strategie.

1. Tendence k uzavřenosti

Je-li hodnotový systém mimořádně silně hluboce internalizován a dlouhodobě stabilizován, pak všechny vnější a vnitřní signály, kritika a varování, jež jsou v rozporu se stávající podnikovou kulturou, jsou přeslechnuty nebo záměrně odmítány.

Příliš silné zhlédnutí se v úspěchu založeném na vlastních normách, pravidlech a hodnotách tak vede k uzavřenosti, podceňování až opovrhování informacemi a ostatními vlivy přicházejícími z vnějšího prostředí.

2. Fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility a blokování nové orientace

Silná podniková kultura vytváří emotivní vazbu na takové myšlenkové vzory a postupy, které v minulosti vedly k úspěchu. Naproti tomu nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto jsou odmítány. Je tomu tak z toho důvodu, že přijetí a rozpracování nových myšlenek vyžaduje dostatečný prostor pro otevřenost a volnost v uvažování a diskusi, který silná podniková kultura může jen velmi těžko a jen podmíněně nabídnout. Tendence setrvat na tradičních a osvědčených hodnotách a normách podepřená zejména citovým vztahem k nim vede k programovým snahám vyhýbat se změnám a novým orientacím, které nezapadají do kontextu stávající podnikové kultury. Také implementace nových organizačních schémat, technologií, výrobních postupů a organizace práce je silně vázána na podnikovou kulturu. Pokud jsou ve shodě se stávající kulturou nebo se jen nepatrně odchyľují, je vše v pořádku. Pokud jsou však s ní v rozporu a vyžadují její úpravy nebo dokonce změnu, vznikají komplikace. Jistota, kterou silná podniková kultura garantuje, se postupně ztrácí a je nahrazována pocitem nejistoty, nebezpečí a v důsledku toho i strachem a odmítáním. Uvedené problémy vedou ve svém souhrnu ke strnulosti podniku a nedostatku jeho přizpůsobivosti.

3. Kolektivní snaha vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu

Přesvědčení o vhodnosti, efektivnosti a účinnosti stávající podnikové kultury pro současnost i budoucnost jen z toho důvodu, že se v minulosti osvědčila, vede velmi často ke kolektivní snaze vyhnout se kritické sebereflexi a veškerou kritiku chápat jako nelegitimní. Tato skutečnost se projevuje i v tendenci vynutit si konformitu spolupracovníků ve značném rozsahu a prakticky za každou cenu. Nové myšlenky, názory a návrhy bývají velmi rychle staženy, pokud se prokáže, že i jen nepatrně překračují rámec stávající podnikové kultury.

Každý spolupracovník většinou již sám a předem zvažuje eventuality možného názorového konfliktu s existujícími hodnotami a normami a dříve než dojde k jejich zhodnocení okolím, sám je zavrhuje jako nevhodné a odsouvá mezi nepřijatelné, nerealizovatelné a konec konců i nesprávné koncepce.

Některé personální činnosti, jako je například výběr a hodnocení pracovníků, mohou tyto tendence přímo i nepřímo podporovat. Kritéria výběru nových pracovníků, stejně jako kritéria hodnocení spolupracovníků, mohou přímo a explicitně obsahovat požadavky na takovou strukturu osobnosti a na takové pracovní jednání, které plně a bezvýhradně odpovídá uvedeným požadavkům. Struktura pracovníků s požadovanými vlastnostmi je tak dlouhodobě konzervována a konformita zabezpečena.

Shrneme-li všechny naznačené problémy, zdá se, že silná podniková kultura vede ke strnulým podnikům, které odolávají všem objektivním změnám vnějšího prostředí. Všechny její přednosti je možné okamžitě zpochybnit, a to vždy použitím shodných argumentů, avšak v opačném smyslu. S. W. Lorsh dle (2) dokonce chápe prvky silné podnikové kultury jako neviditelnou bariéru pro všechny organizační změny v podniku.

1.4 Role zakladatelů při utváření kultury nově založeného podniku

Zakladatelé podniku působí jako vůdci (lídři). V počátku formování skupiny pracovníků s sebou přinášejí své představy a hodnoty, které určují postupy řešení problémů. Malá velikost nové organizace jim umožní přenést své představy a hodnoty na všechny členy organizace. Ti podle nich jednají a zjišťují, zda podniku umožní úspěšně fungovat v okolním prostředí a zda pomohou vytvořit stabilní vnitřní systém. Pokud jsou hodnoty a představy neslučitelné s tím, co vnější prostředí dovoluje, organizace není schopna přežít a zanikne. Pokud ale umožňují organizaci uspět a růst, spolupracovníci je začnou považovat za správné, přijmou je za své a začnou je sdílet. Kultura přitom roste a sílí. Je zřejmé, že nejen zakladatelé, ale i ostatní členové organizace navrhnou řešení vycházející z jejich vlastních představ a hodnot. I v tomto případě platí, že pokud jsou úspěšná, ostatní je začnou sdílet.

Tak pokračuje proces učení, ve kterém se kultura formuje v podobě sdílených představ a hodnot. Pokud zakladatelé nemají návrhy na řešení nebo jsou jimi navrhovaná řešení neúspěšná, jiní silní členové skupiny je zastoupí jako noví vůdci. Kultura podniku tedy vzniká z interakce mezi představami a zaměřením zakladatelů a toho, co se členové organizace postupně naučí ze svých vlastních zkušeností. Tyto sdílené představy a hodnoty se týkají jak vnitřního fungování podniku tak i toho, jak se podnik vymeze ve vztahu k okolnímu prostředí. Proto můžeme podle obsahu mluvit o dvou dimenzích podnikové kultury – **vnější** a **vnitřní** (37). Obsah podnikové kultury tak odráží dva základní problémy, kterým každá nově vytvořená skupina čelí: přežití a adaptace na vnější okolí a řízení své vnitřní integrace.

1.5 Podniková etika a etický kodex

Etický kodex

Většinou **jde o definování pravidel**, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům i pravidla jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy.

Etické kodexy jsou dnes ve světě v módě, která k nám přišla přes Evropu z USA. V současné době prakticky, každý větší podnik již etický kodex nebo dokument stejného významu má nebo na něm pracuje.

V České republice byly etické kodexy až do nedávna **doménou odborových organizací a zahraničních firem**, ale v současné době se dostávají do popředí zájmu i našich podnikatelů. Jen doufejme, že nebudou sloužit jenom jako jakási „mlha“, která má zastřít skutečný stav věcí (29).

1.5.1 Proč mít etický kodex

1. Písemný kodex dává na vědomí vnějšímu světu, že společnost a její zaměstnanci usilují o etické postupy.

2. Jasně dané podnikové zásady usnadňují orientaci a usměrňují chování zaměstnanců, což vede ke zvýšení jistoty zaměstnanců a následně zvýšením pracovní morálky.

3. Dodržování jasně stanovených hranic a postupů může být objektivně sledováno a hodnoceno uvnitř podniku i zvenku.

Pokud je kodex prosazován a dodržován pomáhá to vytvořit atmosféru důvěry ve společnost. Tím se zlepšují vztahy s okolním prostředím (se zákazníky, obchodními partnery, atd.) (41).

1.5.2 Etický kodex a právo

„V návaznosti na ustanovení **§ 3 a 39 občanského zákoníku** odvolávajícího se na dobré mravy a **§ 44 odst. 1 obchodního zákoníku** operujícího s pojmem dobré mravy soutěže a na **§ 149 trestního zákona** upravujícího trestný čin nekalé soutěže a **§ 127 trestního zákona** závazných pravidel hospodářské soutěže jsou pravidla jednání obsažená v etických kodexech, za předpokladu, že soudce, v rámci rozhodování sporného případu k těmto pravidlům přihlédně, pramenem práva. Rozhodování o tom, zda byly porušeny dobré mravy nebo dobré mravy soutěže, je totiž otázkou právní.“

Kodexem obecně rozumíme systematicky zpracovaný soubor norem a předpisů, které vymezují a upravují vztahy mezi členy určité komunity. Na rozdíl od jiných institucí nemá byznys vytvořeny žádné formalizované, obecně uznané a kontrolované etické standardy a dokonce ani žádný soubor osvědčených postup, jež by pomáhaly udat tón při stanovování způsobů, jak si má firma počínat. Etické kodexy však mají významnou funkci při utváření podnikatelské kultury. Objevují se naproti tomu také námitky proti zavádění etických kodexů.

V našich podmínkách není primárním motivem pro etické kodexy řešení etických dilemat, což je typické pro anglosaské kodexy. Naše firmy mnohdy přistupují k vypracování kodexu v souvislosti se zaváděním ISO norem (56).

Při formulování obsahu etického kodexu podniku by měla být respektována zásada postupu od obecného ke konkrétnímu. Úvodem by měl být jasně vymezen závazek podniku k etickému chování a prioritní mravní hodnoty, které chce naplňovat. Dále by zde měly být vymezeny konkrétní mravní závazky vůči jednotlivým subjektům (zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, konkurenci, akcionářům atd.).

Součástí etického kodexu by měly být dlouhodobé cíle a zájmy podniku, zejména ve vztahu ke způsobům jejich realizace. Konkrétně by měl vymežit požadavky na způsoby jednání řadových pracovníků, manažerů a řídicích pracovníků do podoby určitých zásad.

Výsledky primárního výzkumu i srovnávací data A. Putnové potvrzují skutečnost, že etické kodexy jsou stále vyhledávanějším a populárnějším nástrojem kultivace podnikatelské etiky. Dalšími nástroji mohou být etický audit, dostatečná informovanost a transparentnost, budování občanské společnosti a případně institut veřejného ochránce práv (56).

1.5.3 Podniková etika

Podniková etika zahrnuje všechny materiální a procesuální normy založené na dialogové formě dorozumění mezi lidmi, kteří jsou s podnikem spjatí v jeden celek. Cílem je, aby princip zisku přinášející konflikty byl ve svých negativních důsledcích při řízení konkrétního podniku maximálně omezen (34).

Jedná se o takové skutečnosti, jako jsou pravda, spravedlnost, objektivita, rovnost, individuální svoboda a společenská odpovědnost podniku vůči vlastním zaměstnancům i širokému společenskému okolí. Podniková etika se tak řadí k nezávislým prostředkům koordinaci lidského jednání v ekonomické sféře. O podnikové etice lze však hovořit jen za určitých okolností (40):

Podnik musí mít možnost volby, dostatečný prostor pro vlastní jednání, který není státem, trhem a konkurencí bezezbytku determinováno.

Etické hodnoty se v různých oborech činnosti pochopitelně liší, avšak v zásadě jde o následující otázky:

- slušnost a věrnost zákonu
- bezpečnost a kvalita výrobků
- konflikty zájmů a jejich řešení
- uzavírání pracovních smluv
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
- poctivost v obchodních praktikách
- vztahy k dodavatelům
- vztahy k zákazníkům
- stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi
- úplatky při získávání informací a zakázek
- ochrana životního prostředí

Podniková etika se tedy týká jednak vztahů uvnitř podniku, kde lze hovořit o etice řízení a vztahů k vlastním zaměstnancům, jednak vztahů mimo podnik, které se týkají ostatních společenských subjektů (dodavatelů, zákazníků, obyvatel komunity, akcionářů...).

Podniková etika a podniková kultura jsou dva pojmy, jejichž obsah bývá často zaměňován. Podniková kultura zahrnuje společné hodnoty a normy, pravidla a standardy jednání a vzájemného kontaktu, jejichž cílem je pozitivně ovlivnit podnikové procesy.

Podniková etika je však záležitostí vzniku těchto norem a charakteru, který je jim na počátku vtisknut. Z hlediska geneze je prvotní podniková etika, na jejích základech vyrůstá konkrétní podoba podnikové kultury.

Být etický neznamená být perfektní, vyžadovat od spolupracovníků maximální výkon, starat se o zákazníky „na úrovni“, pevně se držet litery zákona, žít v pokrytectví nebo se stát obhájcem některé náboženské doktríny, nýbrž podřizovat každé jednotlivé rozhodnutí etickým kritériím.

Být etickým znamená vnášet do rozhodovacího procesu etická kritéria a perspektivu stejně rutinně jako perspektivu ekonomickou (40).

1.5.4 Etický kodex firmy

1. Prokazování patřičné úcty autoritě
 - respektování ústavy a zákonů
 - respektování firemní politiky
 - respektování osobní autority v zastupování firmy navenek
2. Vymezení jednoho zásadního cíle
 - firma má jasně formulovaný cíl, s nímž je obeznámen každý pracovník
 - organizační struktura podporuje cíl
 - každý zaměstnanec zná přesně svou odpovědnost, pravomoc a očekávaný výkon
3. Dodržování slibů, smluv a závazků vůči zaměstnancům, obchodním partnerům a zákazníkům
4. Efektivní využívání času a vykonávání jen důležitých činností zajišťujících dosahování stanovených cílů
5. Dodržování hygieny práce a respektování proporcí mezi prací a odpočinkem
6. Respektování práv člověka a projevování úcty k lidem
 - dodržování kvality výrobků a služeb a ochrana zákazníka
 - zajištění bezpečnosti práce
 - vyloučení jakékoliv diskriminace skupin i jednotlivců
7. Respektování a podporování rodinného zázemí pracovníků
8. Neokrádání firmy ani společnosti
 - majetek, aktivita a informace firmy jsou ctěny a chráněny
 - ekologické požadavky jsou respektovány
9. Čestné a upřímné jednání
10. Respektování vlastnických a majetkových práv pracovníků

- spravedlivé odměňování pracovníků
- dodržování zásady „správných lidí na správných místech“ (30)

2 Analýza současné situace

2.1 Profil společnosti

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti	COMGUARD, a.s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo společnosti	Vídeňská 119b, 619 00 Brno
Identifikační číslo	27691152
Daňové identifikační číslo	CZ27691152
Bankovní spojení	ČSOB, a.s.
Číslo účtu	208086800/0300
Telefon:	+420 544 509 059
Fax:	+420 544 509 079

2.1.2 O společnosti

Společnost COMGUARD a.s. je expertní společností v oblasti bezpečnosti IT a zálohování dat.

Divize Distribution zastupuje na českém a slovenském trhu americké společnosti Secure Computing a Cyberguard. Mezi další klíčové partnery patří společnosti PGP Corporation, Cloudmark a EIQ. Portfolio služeb zahrnuje celou škálu služeb v rámci podpory prodejních partnerských kanálů, nabídku školení, seminářů a outsourcingu servisních služeb.

Jako distribuční společnost s přímým napojením na výrobce zajišťuje COMGUARD a.s. pro své klienty aktuální obchodní a technické informace, rychlý přístup k novinkám, podporu při konzultacích a testovacím provozu, technickou a marketingovou podporu a přístup na autorizovaný servis.

Divize Consulting se zabývá návrhem nasazení, implementací a dohledem řešení v oblasti zabezpečení perimetru, VPN a SSL terminace, prevence proti nežádoucímu vniknutí, řešení správy rizik a patch managementu. Dále realizuje komplexní zabezpečení LAN od desktopů přes servery až po zajištění šifrované komunikace či bezpečného uložení dat. Poskytuje nástroje pro analýzu logů, information a event management včetně podpory porovnání kompatibility s normami jako Sarbanes-Oxley, HIPAA, FISMA apod. Staví na řešeních předních světových výrobců, garantujících uživatelům ověřenou technologii a dlouhodobý vývoj a jistotu investice. Mezi hlavní partnery patří společnosti McAfee, CheckPoint, CISCO, Aladdin Knowledge Systems, EIQ, SafeNet, NOKIA a další. Divize svým klientům poskytuje komplexní služby zahrnující i bezpečnostní audity, přípravu nasazení ISMS (dle ISO 27001), penetrační testování, školení, outsourcing, poradenství atp. Pro své klienty hledá vždy řešení s nejvyšší užitnou hodnotou. Cílem společnosti je spolehlivě chránit její klienty před všemi hrozbami počítačové kriminality.

V oblasti storage systems společnost COMGUARD a.s. spolupracuje s předním distributorem řešení Hitachi Data Systems (Hitachi Thunder Series), Nexsan (od ATAbaby po ATAbeast, PetaStor (řady Alnico), BakStor (iSCSI), NetVault a ADIC Intelligent Storage.

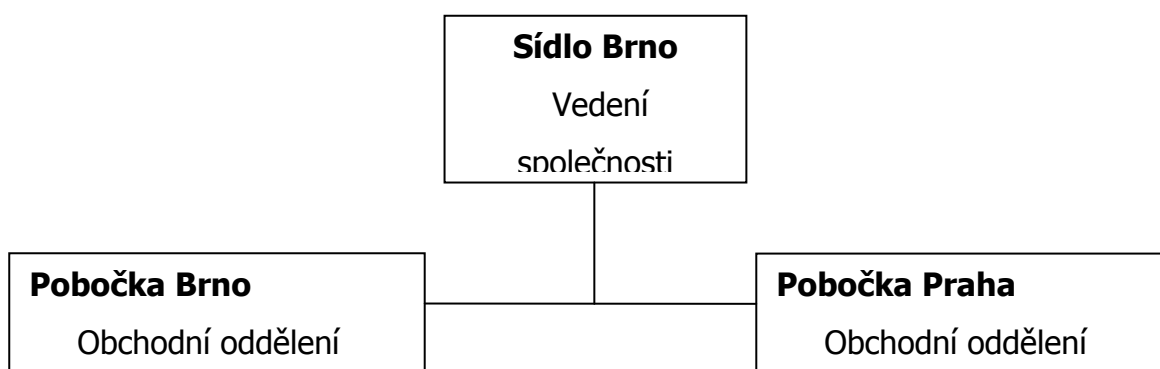
Navrhuje optimální řešení s ohledem na další perspektivy vývoje nároku na kapacitu a výkon, ale také s ohledem na předpokládaný vývoj technologií. Disková pole s vysokou dostupností, vybavená technologiemi pro rychlé vytváření záložních kopií a časových snímků v mnoha krocích, dovolující okamžitou rekonstrukci souboru v krátkém časovém sledu. Nezbytnou součástí přesouvání dat je i jejich kryptování.

Zakladatelem společnosti COMGUARD a.s. je Mgr. Karel Taft, který dříve založil telekomunikační společnosti SkyNet a dvanáct let pracoval v jejím managementu. Karel Taft je místopředsdou představenstva správce národní domény .cz - CZ.NIC, z.s.p.o. a členem dozorčí rady národního peeringového bodu NIX.CZ, z.s.p.o.

Mezi klíčové zaměstnance společnosti patří odborníci v oblasti bezpečnosti IT s mnohaletou praxí a řadou certifikací na produkty společností Secure Computing, McAfee, PGP, CISCO, CheckPoint a další.

Experti společnosti se podíleli na bezpečnostních řešeních pro nejvýznamnější české a slovenské společnosti, úřady státní správy a samosprávy, např. Národní banka Slovenska, Mittal Steel Ostrava, Statutární město Brno, Ministerstvo financí, Komise pro cenné papíry nebo Armáda české republiky.

2.1.3 Organizační struktura



Obr. č. 5: Organizační struktura firmy COMGUARD a.s. – zdroj společnost

2.1.4 Organizační řád

Vzor organizačního řádu je součástí přílohy č. 4.

2.2 Typ kultury firmy COMGUARD a.s.

Zařadit konkrétní firmu do „škatulky“ určitého typu firemní kultury je velice obtížné. Pro mě to bylo ještě obtížnější vzhledem k tomu, že ve firmě COMGUARD pracuji krátkou dobu a z dotazníků to přímo nevyplývalo. Přesto jsem se pokusila firmu COMGUARD zařadit do určitých typů kultur.

1) Typ kultury firmy dle výrazných determinantů

- Kultura přátelských experimentů

Díky malé míře ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí toho, co se povedlo a co ne, je tato kultura příznivá pro inovace a experimentování. Rozvíjí se sehrané týmy a dobré výkony bývají náležitě oceňovány.

2) Typ kultury podle zaměření

- Kultura zaměřená na výsledky

Oceňuje zvládnutí úkolů, které před jedince / skupinou (v tomto případě skupinou) „leží“. Oceňuje odborné znalosti a dovednosti. Křehkost této kultury firmy je ve chvílích déletrvajících pracovních neúspěchů.

3) Typ kultury podle dominantní orientace ve změně

- Kultura všechno nebo nic

Tato podniková kultura pozitivně hodnotí temperament a mladistvé jednání a časté používání cizích slov. Úspěchy se velmi slaví a naopak neúspěchy jsou rychle zapomínány. Růst kariéry je velmi prudký a k tomu neodmyslitelně patří také rychlé pády. Přenášení osobních starostí a emocí do podniku je nepřijatelné.

2.3 Vyhodnocení dotazníku

2.3.1 Vyhodnocení dotazníku část I.-VI.

Pro získání informací o kultuře firmy COMGUARD a.s. jsem zvolila metodu písemného dotazování - DOTAZNÍK, který jsem vypracovala tak, aby mi poskytl co nejvíce informací o kultuře firmy (viz. příloha č.1). Dotazníkového šetření se zúčastnilo 7 z 12 zaměstnanců firmy COMGUARD a.s.

Tabulka č. 1: Pracovní spokojenost a informovanost ¹

		Kladné odpovědi
1.	spokojenost s náplní práce	5
2.	spokojenost s využitím schopností	5
3.	perspektiva ve firmě	6
4.	obavy ze změn	0
5.	osobní rozvoj	3
6.	zlepšování pracovních podmínek	6
7.	sociální výhody	3
8.	znalost záměrů a plánů	4
9.	včasné informování o změnách	5

Pramen: Autor

¹ V tabulce je uveden procentní podíl kladných odpovědí, tj. ano a spíše ano.

Pořadová čísla otázek v tabulce odpovídají číslům vyhodnocených otázek uvedených v příloze č. 2.

V otázkách spokojenosti s náplní práce a využitím schopností jednotlivce převládala větší polovina odpovědí kladných, v dalších otázkách byly výsledky průměrné (viz. tabulka č.1).

Většina dotazovaných (6) je spokojena se svou perspektivou ve firmě, se zlepšováním pracovních podmínek ve firmě také (6) a se spokojeností náplní práce (5). Naopak (0) respondentů nepociťuje žádné obavy ze změn ve firmě, což je pro podnik pozitivní informace. S nízkou spokojeností se vyjádřili (3) respondenti u osobního rozvoje a k sociálním výhodám odpověděli pouze (3). V otázkách informovanosti se projevil nepatrný rozdíl. (4) dotázaní odpověděli kladně na otázku, co se ve firmě děje i jaké jsou její další záměry a plány. Vedení je podle jejich názoru také včas informuje o chystaných změnách a dostatečně vysvětluje jejich příčiny. Kladně odpovědělo 5 respondentů.

Tabulka č.2: Komunikace a přístup nadřízeného

		Kladné odpovědi
10.	Ohled nadřízeného na názory pracovníků	6
11.	Dostatečná komunikace mezi odděleními	7
12.	Ochota nadřízeného diskutovat	6
13.	Spravedlivý přístup k podřízeným	3
14.	Pomoc při pracovních problémech	7
15.	Odborná kompetentnost vedení	3
16.	Dodržování proklamovaných zásad	6

Téměř všichni tj. (7) z dotazovaných zaměstnanců se domnívají, že komunikace mezi odděleními je dostatečná. Taktéž (7) je výsledkem otázky, jak zaměstnanci vyhodnotili pomoc nadřízeného při pracovních problémech. Dotazníkové šetření prokázalo, že komunikace je průhlednější a otevřenější (viz tabulka č. 2). Naprostá většina dotázaných pracovníků tj. (6) se domnívá, že jsou nadřízení více ochotni diskutovat, pokud podřízení nesouhlasí s jejich názorem. Z toho všeho je možné usoudit, že řízení je více participativní než autoritativní. Vedení firmy se chová také spravedlivěji při rozdělování odměn a řešení přestupků.

Přestože nedokázalo odpovědět téměř (4) dotázaných a jen (3) uznali, že se nadřízený chová spravedlivě, je to pro firmu optimální výsledek. Markantní rozdíl pak nastal v otázce odborné kompetentnosti vedení. Zatímco souhlasili (3) dotázaných, nesouhlasili (4) z nich, což je nadpoloviční většina. Podstatně nižší rozdíly byly zjištěny i v otázce dodržování zásad, které nadřízení hlásají. Dle většiny zaměstnanců, dodržují nadřízení požadované zásady. Kladně odpověděli (6) respondentů.

Tabulka č.3: Základní ideologie a sdílení cílů

		Kladné odpovědi
17.	Uspokojování vlastních potřeb	4
18.	Spoluodpovědnost za dosažení cílů	5
19.	Sounáležitost s firmou	4
20.	Hrdost na příslušnost k firmě	6
21.	Víra v budoucnost firmy	7

Spoluzodpovědnost za dosahování cílů odpovědělo kladně (5) a hrdost na příslušnost firmy pociťuje (6) respondentů. Odpověď na sounáležitost s firmou pociťuje pouze (4). Záporně odpověděli 3 zaměstnanci. Naopak je to v případě uspokojování individuálních potřeb v podniku, kde kladně odpověděli jen (4) respondenti. Velmi důležitý a podstatným informací pro firmu je, že všichni dotázaní (7) věří v budoucnost firmy (viz tabulka č. 3).

Tab. č.4: Motivace a angažovanost na kvalitě práce

		Kladné odpovědi
22.	Podmínky pro klidnou práci	5
23.	Přátelské vztahy na pracovišti	7
24.	Pomoc spolupracovníků	7
25.	Motivace k vyšší kvalitě práce	7
26.	Podmínky pro zlepšení pracovního výkonu	5

Z dotazníkového šetření plyne, že na pracovišti převažují přátelské vztahy a spolupracovníci si pomáhají navzájem (viz tabulka č. 4). Ukazuje to i výsledek odpovědí (7) u obou otázek. Shodovala se i naprostá většina dotázaných o motivaci k vyšší kvalitě práce, vyjádřilo se také (7) respondentů. Rozdíl nastal v otázce, zda vedení vytváří podmínky pro klidnou práci. Souhlas vyslovilo (5) dotázaných. Stejně odpovědělo (5) dotazovaných, zda jsou vytvářeny podmínky pro zlepšování pracovního výkonu.

Tab. č.5: Organizace práce

		Kladné odpovědi
27.	Okamžitá pochvala nadřízeného	5
28.	Dobře rozdělená práce	4
29.	Jasná pravidla chodu práce	6
30.	Pochopení pracovních úkolů	7
31.	Odpovědnost za výsledek práce	7
32.	Dobrá spolupráce mezi odděleními	5
33.	Neodůvodněná pravidla a nařízení	2

Důležité zjištění bylo učiněno v otázce okamžité pochvaly nadřízeného za dobrou práci, většina pracovníků tj. (5) ji získala. V otázce neodůvodněných pravidel a nařízení byly ve většině případů získány opačné odpovědi tj. (2) (viz tabulka č. 5), což ukazuje na vyšší míru byrokracie a zdlouhavé řešení problémů. Dobře rozdělena práce je pouze podle (4) dotázaných, z toho (3) zaměstnanci odpověděli záporně. Vysoké procento záporných odpovědí ukazuje, že by vedení mělo znova zvážit, zda je rozdělení práce optimální. Dále (6) dotázaných tvrdí, že existují jasná pravidla řídicí chod práce. Dalším důležitým bodem je spolupráce mezi odděleními, která je dobrá podle (5) dotázaných. Shoda nastala v případě odpovědnosti za výsledek práce a pochopení pracovních úkolů, kterou cítí (7) dotázaných.

Tab.č.6: Iniciativa a aktivita

		Kladné odpovědi
34.	Ochota učit se novým věcem	7
35.	Snaha o větší pravomoci a odpovědnosti	2
36.	Nedostatečné využívání nových příležitostí	5
37.	Podpora nadřízeného předkládat nové návrhy	7

V oblasti pro aktivního přístupu ke změnám je velmi dobrá, protože (7) dotázaných uvedlo, že se rádi učí novým věcem (viz tabulka č. 6). Dále (5) pracovníků si myslí, že by měla firma více riskovat a využívat nové příležitosti. Z toho je možné usoudit, že tito pracovníci skutečně vidí nové vhodné příležitosti a uvítali by aktivnější přístup k podloženému riskování. Větší pravomoci a odpovědnost při práci by uvítalo pouze (2) dotázaní. Z toho plyne, že pracovníci jsou méně aktivní a iniciativní a spokojí se se současným stavem. Odpovědi získané v otázce podpory nadřízeného k předkládání nových návrhů tj. (7) vyjadřují, že nadřízený plně podporuje a motivuje zaměstnance k novým návrhům.

2.3.2 Vyhodnocení dotazníku část VII.

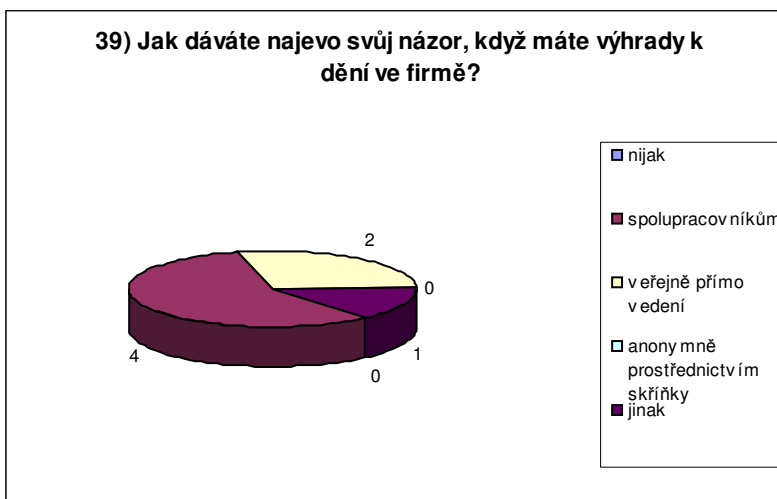
Graf č.7



Pramen: Autor

Pro (6) respondentů je v zaměstnání nejdůležitější osobní rozvoj následované možností seberealizace (5) a vlastní náplň práce (5) (viz. graf č.7) . Na dalších místech se umístila jistota v zaměstnání, vyjádřili se (3) respondenti, na finanční zajištění kladně reagovali (2). Jinými zdroji motivace k vyššímu výkonu práce nebyly uvedeny žádné.

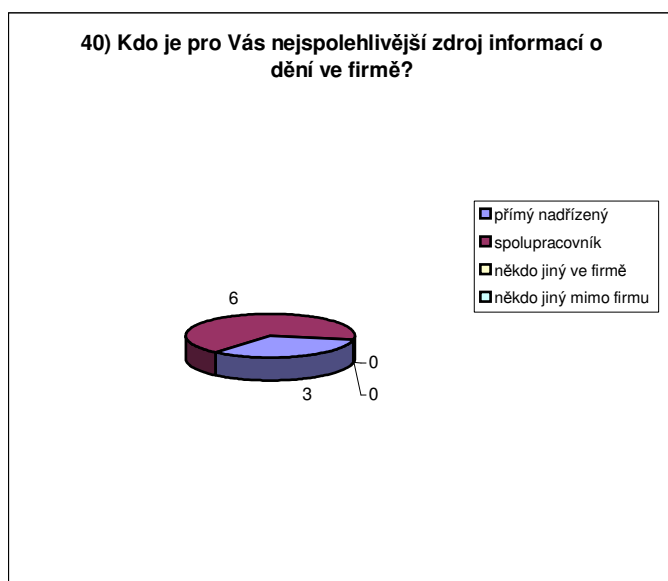
Graf č.8



Pramen: Autor

Způsoby, jakými dávají dotázaní zaměstnanci najevo výhrady k dění ve firmě je jednoznačný (4) (viz graf č. 8). Jsou to nejčastěji spolupracovníci, kterým sdělují svůj nesouhlas. Výhrady si nechá pro sebe (0) pracovníků, což je pro firmu velmi dobré zjištění. Ale pouze (2) dává přednost přímé komunikace s vedením. Anonymní skříňku využívají (0) dotázaných a jiný způsob vyjádření svého názoru využívá jen (1) zaměstnanec.

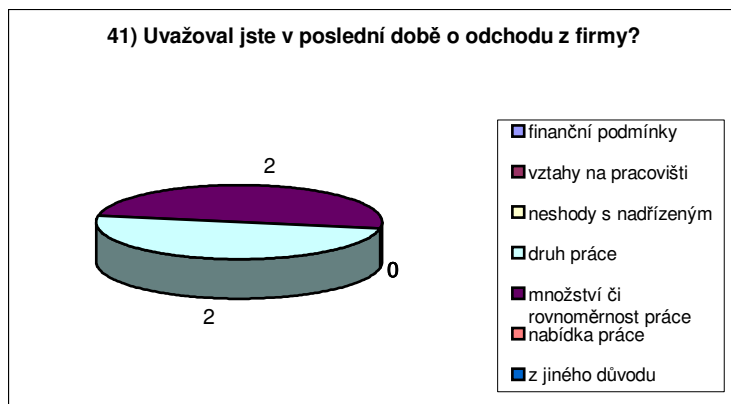
Graf č.9



Pramen: Autor

V této otázce byly shledány zajímavé informace (viz graf č. 9). Zatímco nejspolehlivějším zdrojem informací je pro (6) dotázaných spolupracovník, pro (3) je to přímý nadřízený. Pro (0) pracovníků je nejspolehlivějším zdrojem informací někdo jiný ve firmě a taktéž někdo jiný mimo firmu.

Graf. č.10



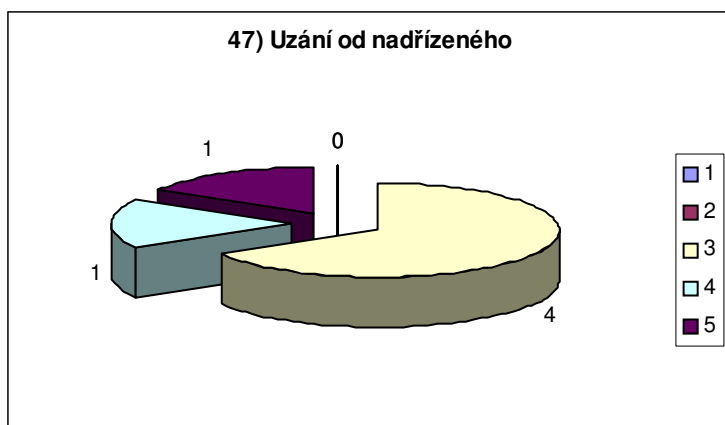
Pramen: Autor

Také důvody zamýšleného odchodu se jednoznačně dělí na dvě části (viz graf č.10). Druh práce byl hlavním důvodem k úvahám o odchodu pro (2) dotázaných. Množství či rovnoměrnost práce byla dalším hlavním důvodem k zamýšlenému odchodu pro (2) respondenty. Ostatní důvody odchodu nebyly uvedeny.

2.3.3 Vyhodnocení dotazníku část IX.

Na závěr dotazníku byly zahrnuty otázky, které budou sloužit pro návrhy změny firemní kultury a jejího vlivu na výkonnost zaměstnanců. Otázky se týkají nejen identifikace zaměstnaneckých výhod, ale také uznání od nadřízeného a finanční odměny. Důležitou součástí tvořila i otázka firemních porad.

Graf č. 16



Pramen: Autor

Uznání od nadřízeného, by k vyšším pracovním výkonům vedlo pouze (1) zaměstnance (hodnocení 5 bodů). Stejný počet respondentů (1) hodnotilo 4 body (viz.graf č.16). Nejvyšší část zaměstnanců (4) se vyjádřilo 3 body. To ukazuje, že zaměstnanci nevyžadují přílišného uznání od nadřízeného.

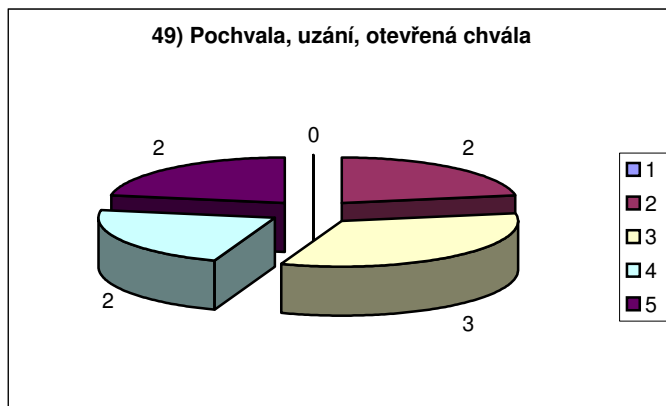
Graf č. 17



Pramen: Autor

Zaměstnanecké výhody by nejvíce motivovalo k lepším výkonům (8) zaměstnanců s hodnocením 4 a 5 bodů a nejméně odpověděli (3) s hodnocením 3 body (viz.graf č. 17). Z toho plyne, že zaměstnanecké výhody jsou prostředkem, který u pracovníků zvyšuje výkonnost práce.

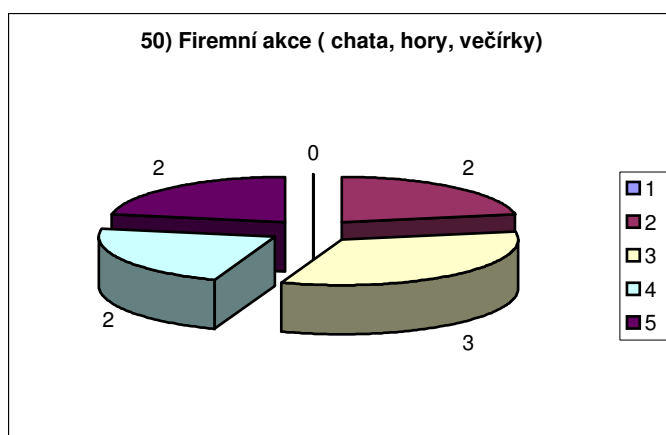
Graf č. 18



Pramen: Autor

U této otázky byly odpovědi velice rozličné (viz graf č. 18). Nejnižší bodové hodnocení 2 body vyjádřili (2) respondenti a stejné zjištění bylo u hodnocení 4 a 5 bodů. Nejvíce odpovědí (3) uvedlo hodnocení 3 body. Tedy pochvalu, uznání a otevřenou chválu vyhodnotili zaměstnanci firmy, jako průměrný prostředek firemní kultury.

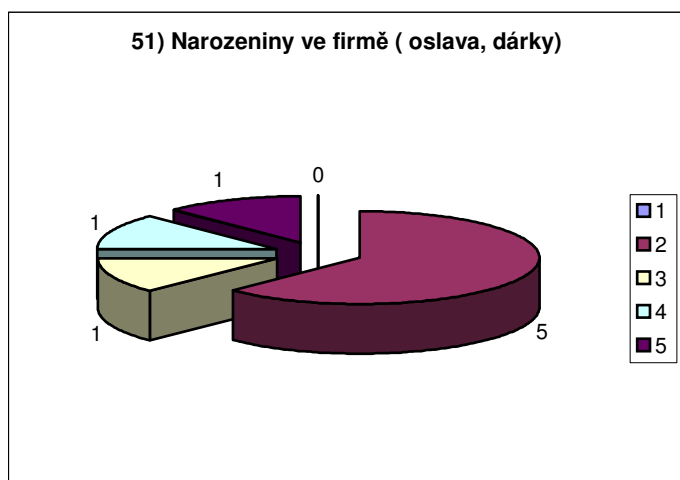
Graf č.19



Pramen: Autor

Výsledky odpovědí týkajících se firemních akcí se naprosto přesně shodují s předchozí otázkou. Hodnocení 2, 4 a 5 bodů vyjádřilo celkem (6) dotazovaných (viz graf č. 19). Z toho plyne, že 4 zaměstnanci, kteří hodnotili 4 a 5 bodů, velmi oceňují firemní akce, jako firemní kulturu. Dále (3) respondenti hodnotili (3 body). Z toho plyne závěr, že firemní akce ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců.

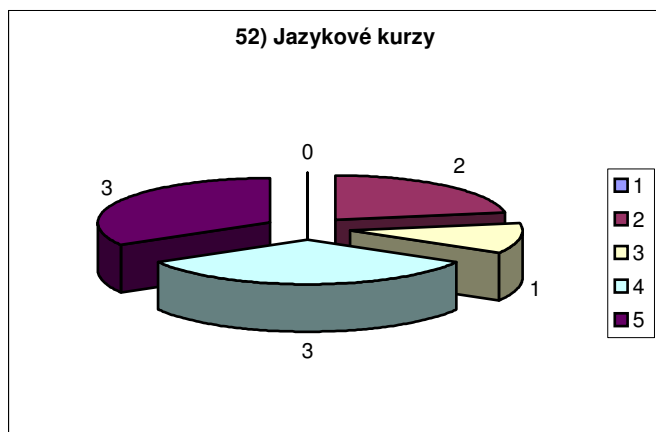
Graf č. 20



Pramen: Autor

Jednoznačný nesouhlas vyplývá z otázky, zda oslavovat narozenin ve firmě (viz graf č. 20). Celkem (5) zaměstnanců se vyjádřilo s minimálním hodnocením 2 body. Pouze (1) respondent dal maximální počet bodů 5. (2) respondenti hodnotili 2 a 3 body.

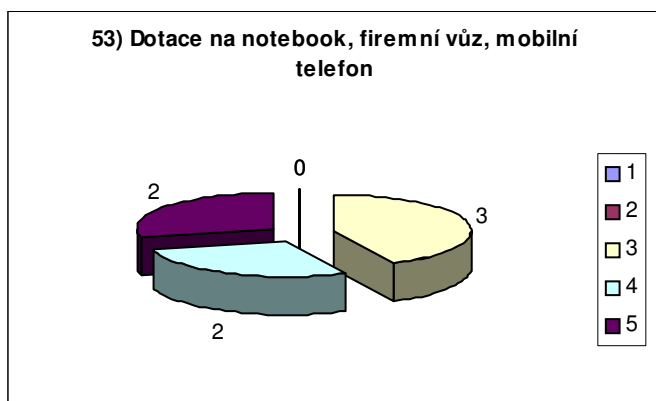
Graf č.21



Pramen: Autor

Velký vliv na pracovníky mají jazykové kurzy, vyplývá to z výsledků (viz.graf č. 21). Kladně se vyjádřili (3) z dotázaných, kteří vyhodnotili otázku 5 body a téměř stejný počet respondentů (3) vyhodnotili 4 body. Méně kladně se vyjádřili (2) zaměstnanci 2 body a (1) hodnotil 3 body.

Graf č.22

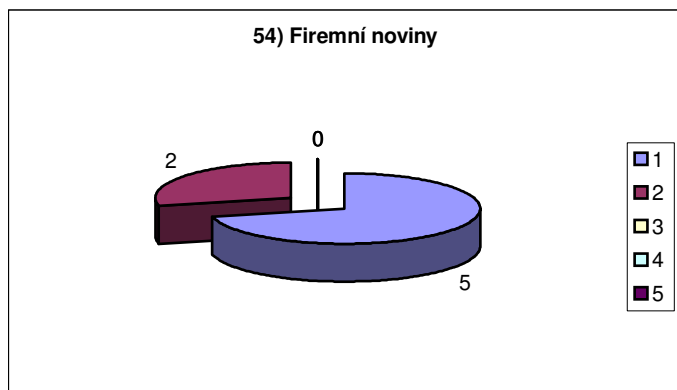


Pramen: Autor

Na tuto otázku odpověděli respondenti velmi kladně (viz.graf č.22). Shoda nastala u hodnocení 4 a 5 bodů, kde shledává velkou motivaci (2) zaměstnanci.

Naprostá většina tj. (3) hodnotila 3 body. Z toho je možné usoudit, že firemní dotace mají zcela jistě velký vliv na výkonnost pracovníků.

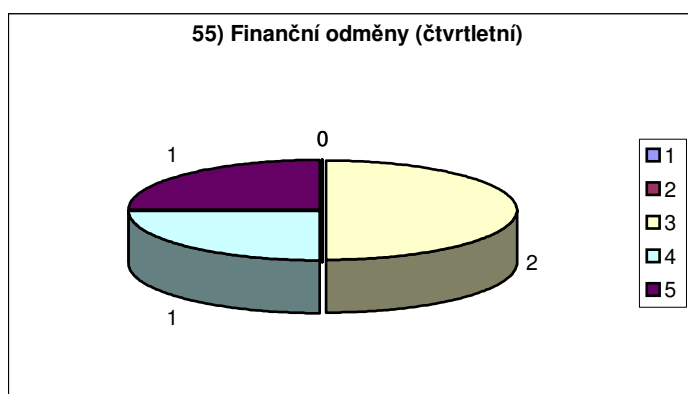
Graf č.23



Pramen: Autor

Markantní rozdíl v odpovědi byl zjištěn, zda by pracovníci přijali firemní noviny. Průzkum ukázal, že (5) pracovníků by tento prostředek ve firmě neuvítala (hodnocení 1 bod). Ostatní respondenti (2) se vyslovili pouze 2 body. (viz.graf č.23).

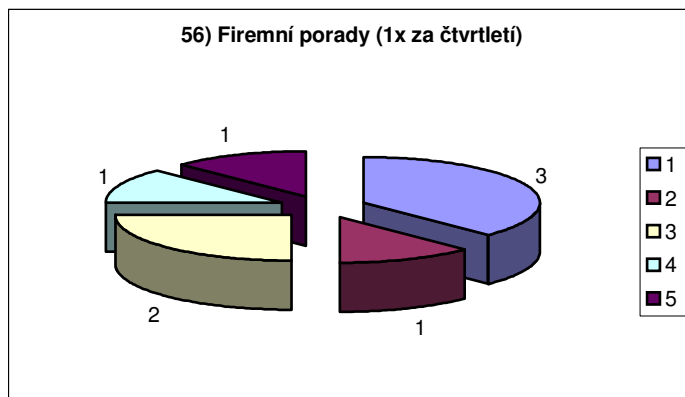
Graf č.24



Pramen: Autor

Čtvrtletní odměny ovlivňuje pracovníky velmi odlišně (viz.graf č.24). Dělí se na dvě části. Dvě čtvrtiny (celkem 2) odpovědělo kladně s hodnocením 4 a 5 bodů. Druhá polovina (2) vyhodnotila finanční odměny 3 body, což je překvapující. Závěr je tedy takový, že 2 zaměstnanci nepovažuje za motivující finanční odměny.

Graf č.25



Pramen: Autor

Důležité a zásadní zjištění bylo učiněno v otázce firemních porad (viz.graf č.25). Vyhodnocení se rozdělilo na několik skupin. Záporně se vyjádřili (3) zaměstnanci s hodnocením 1 bod a (1) respondent hodnotil 2 body. Poměrná část zaměstnanců (2) hodnotila lépe (3 body). Nejvyšší ocenění (4 a 5 bodů) však hodnotili pouze (2) zaměstnanci. Z toho plyne, že firemní porady pracovníci nevyžadují.

2.4 Vyhodnocení v analýze SWOT

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
+	Podpora svobodného rozhodování	-	Schází motivace, pocit odpovědnosti a profesionality
+	Faktor sdílení – budování společných cílů a hodnot	-	Absence neformálních setkání zaměstnanců
+	Vytváření vhodného prostředí pro zaměstnance formou firemních akcí	-	Uplatňování moci a potlačování faktoru důvěry
+	Snaha o vybudování firemní kultury a její kultivace	-	Motivace ovlivňuje i pohled na mzdu zaměstnance
+	Spolehlivost zaměstnanců vzhledem k vysoké míře ztotožnění zájmů zaměstnanců a zájmů firmy	-	Komunikační vazby mezi zaměstnanci a vedením společnosti -> komunikativní kultura
+	Spolupráce při řešení úkolů	-	Konkretizace cíle zaměstnance
+	Zaměstnanci jsou informováni o záměrech firmy	-	Chybí dostatečná zodpovědnost jedince za plnění úkolu z důvodu kolektivní práce
+	Přátelská atmosféra	-	Možnost seberealizace zaměstnanců - vzdělávání
+	Víra zaměstnanců v budoucnost firmy		

PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
+	Vstupem do EU je příležitost pro nová zaměstnání	-	Odchod málo stimulovaných zaměstnanců
+	Rozvoj firmy z důvodu vysoké míry ztotožnění zájmů zaměstnanců a zájmů firmy	-	Pokles poptávky po tuzemských službách
+	Rozvoj telekomunikačních technologií a internetu	-	Prohloubila se majetková diference
+	Mzdová diference se nezměnila	-	Zneužití informací ve prospěch zaměstnance či konkurence
+	Posilování české koruny snižuje konkurenceschopnost tuzemských výrobců	-	Nízká pracovní kázeň, snížení efektivity práce v důsledku zavedených rituálů
		-	Neochota k radikálním řešením, změnám ve firmě

Tabulka č.3: Silné a slabé stránky společnosti

3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

3.1 Návrhy řešení

Ve firmě COMGUARD, a.s. je třeba zaměstnance více motivovat k pracovním výkonům a to především:

- Více hodnotit zaměstnance jako jedince. Nehodnotit vždy celou skupinu při splnění úkolu. Je třeba u nich probudit „zdravou“ soutěživost, ale v rozumné míře. Tím by se zvýšila i osobní zodpovědnost jednotlivých pracovníků.
- Ve firmě chybí možnost osobního růstu zaměstnanců. Měla by umožnit osobní růst například zaplacením odborných školení, kurzů, eventuelně podporovat zaměstnance při studiu (např. dálkové studium vysoké školy).
- Firma by měla také více chránit důležité informace o dalším záměru, rozvoji firmy. Někteří zaměstnanci mohou představovat určité riziko, hrozbu zneužití informací.
- Ve firmě již existuje pár zavedených rituálů. Dle mého názoru by se ve firmě měly zavádět další nové rituály, neboť správně nastavená firemní kultura, by mohla vést ke zvýšení efektivnosti práce zaměstnanců.

1. Zlepšit informovanost a komunikaci

Úkolem přímých nadřízených bude podávat větší množství srozumitelných informací o záměrech i konkrétních pracovních otázkách. Za nezbytné považuji napravit nedostatek informací pro kvalifikované rozhodování. I v tomto případě leží odpovědnost především na přímých nadřízených. Důležité je také včas zaměstnance informovat o zamýšlených změnách a vysvětlit jejich příčiny. Je také nutné znovu seznámit zaměstnance s rozsahem a možnostmi čerpání sociálních požitků poskytovaných podnikem.

Aby byli zaměstnanci seznámeni s cíli podniku a měli dostatek informací ke kvalifikovanému rozhodování v rámci svých kompetencí, je nezbytné dále pokračovat v nově započatém směru otevřenější komunikace vedení se zaměstnanci a podporovat je k projevování názorů. Zaměstnanci by měli mít pocit, že na jejich názoru záleží. Proto navrhuji následující řešení. Hlavní část by měly tvořit čtvrtletní „diskusní porady“.

Realizace návrhů: Diskusní porady by se měly konat jednou za uplynulé čtvrtletí. Časové rozpětí porady by nemělo přesáhnout 90 minut. Cílem by mělo být řešení konkrétních problémů a úkolů každého zaměstnance. Program porady by měl být jasně stanoven, aby to zaměstnanci nepocíťovali, jako ztrátu času, ale jako příležitost vyjádřit se. Přípravu programu by vykonával finanční a výkonný ředitel, kteří by jako první shrnuli pracovní výkony a firemní výsledky . Dále každý zaměstnanec by měl za úkol stručně vyhodnotit svoji práci za uplynulé čtvrtletí. Poté by následovala volná diskuse. Z porady by měl být vytvořen stručný záznam, který by sloužil jako vstupní informace pro příští poradu. Porady by se měli zúčastnit všichni zaměstnanci, včetně vedení společnosti. Účelem je zlepšit informovanost a přímou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, která je ve společnosti COMGUARD dle mého názoru nedostačující. Problém vidím zejména v omezené komunikaci, která probíhá především prostřednictvím e-mailů.

Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že si zaměstnanci nepřejí porady. Ale i přesto navrhuji diskusní porady, protože společnost COMGUARD je relativně mladou firmou a nedostatečná komunikace a informovanost by mohla narušit nově vznikající firemní kulturu a motivaci zaměstnanců. Tento návrh bude projednán a vyhodnocen na poradě managementu, která se bude konat v červenci 2007.

3. Zlepšit organizaci práce

Je nutné zhodnotit účelnost stávajících pravidel a jednoznačně vymezit pravomoci a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců. Dále je třeba zavést jasné postupy práce, jejichž cílem bude zlepšit koordinaci pracovních činností. Firma by měla zavést systém pCRM. pCRM systém je softwarový nástroj s vícejazyčnou podporou, který má především zefektivnit řízení aktivit společnosti směrem k jejím zákazníkům. Součástí pCRM systému nejsou moduly pro ekonomické řízení, jako je účetnictví, fakturace, řízení výroby a logistika, ačkoli některé části pCRM se s funkcionalitou standardních ERP systému překrývají a je možné customizací přes společný interface tyto moduly s pCRM systémem propojit.

pCRM systém sestává z těchto funkčních modulu:

- Partneri a kontakty
- Dokumentový sklad

- Helpdesk a znalostní báze
- Projektový management
- Plán
- Úkoly a kalendár
- Znalostní báze
- Zdroje
- Dotazníky
- Administrace systému

Celá aplikace stojí nad homogenním datovým modelem – jednou databází, což má za důsledek to, že veškeré informace v databázi obsažené jsou provázány a přístupny z několika míst v aplikaci, třebaže jsou uloženy jen jednou.

Aplikace **pCRM systém** je vytvořena s využitím internetových technologií. Klientská stanice s ní komunikuje pomocí internetového prohlížeče, přičemž podporovány jsou MS IE v 5.5 a vyšší. Všechna data jsou uložena v centrální databázi, nejde proto o aplikaci typu klient/server. Pro práci s pCRM aplikací je nutný přístup k pCRM serveru v rámci lokální sítě nebo přes internet. Pokud tento přístup není možný (např. na služební cestě bez možnosti připojení k internetu), je možné využít Microsoft Outlook jako offline klienta aplikace.

Realizace návrhu : Systémy pCRM (procesní systém pro řízení vztahu se zákazníky) a Pohoda (účetní systém) jsou propojeny přes off-line týdenní export dat z Pohody do pCRM. pCRM je hlavní informační systém společnosti, mají do něj přístup všichni zaměstnanci (k datům dle svého oprávnění), do Pohody má přístup jen účetní, finanční a výkonný ředitel. Z Pohody jsou exportovány agendy Vydané a Přijaté faktury, provázání je přes Zakázky (Pohoda) - Projekty (pCRM). Po importu jsou v pCRM i informace o vydaných a přijatých fakturách a také o platbách, což umožňuje lepší řízení vztahu se zákazníky, mj. je možné také vidět ziskovost jednotlivých obchodních projektů.

Dále zavést ve společnosti QMS (Quality Management System, Systém managementu kvality) dle ČSN EN ISO 9001. Tato mezinárodní norma jejíchž cílem je zvýšit spokojenost zákazníka plněním jeho požadavků, podporuje zavádění procesního přístupu při vývoji, uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.

4. Nový motivační systém

Je nezbytné co nejdříve, aby společnost implementovala nový motivační systém. V jejich rámci by měla poskytovat svým zaměstnancům celou řadu dobrovolných sociálních požitků nad rámec přímých finančních odměn. Cílem by bylo zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců a budování dobrého image společnosti. Sociální výhody by velmi příznivě působily na růst výkonnosti zaměstnanců tím, že by zvyšovali pracovní morálku a posilovali by důvěru zaměstnanců k zaměstnavateli. Ovlivňoval by rozhodování zaměstnanců, kteří by uvažovali o odchodu z firmy. Působil by také jako důležitý argument při získávání nových pracovních sil. Návrhy poskytování sociálních výhod společností:

- příspěvky na dopravné
- nadstandardní poskytování oblečení zaměstnancům (např. košile s firemní logem)
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvky na penzijní připojištění
- možnost získání služebního auta

5. Otevřenější přístup nadřízených

Zde by bylo vhodné pokusit se změnit přístup nadřízených, aby byli schopni respektovat odlišný názor, více s podřízenými diskutovali a místo direktivních příkazů se je pokusili přesvědčit o správnosti navrhovaného řešení. Nadřízení by také měli nadále posilovat svou roli vzoru prostřednictvím dodržováním zásad, které vyžadují od podřízených, a měli by více podporovat podřízené při pracovních problémech. Namísto stimulačních způsobů řízení (tresty) by bylo vhodnější více využívat motivační prostředky – pochvalu, uznání práce atd.

6. Individuální hodnocení

Jak jsem již uvedla v doporučení, je nutné každého zaměstnance hodnotit individuálně. Jedině tak firma dospěje ke zvýšení osobní odpovědnosti zaměstnanců. K přehodnocování by mělo docházet čtvrtletně či mimořádně a kritéria, na nichž je individuální hodnocení založeno, by se měly lišit. Navrhuji tyto kritéria hodnocení pracovníků:

- **Pracovní výkon** – hodnotí úroveň podávaného pracovního výkonu zaměstnance zejména v oblasti množství a kvality práce, iniciativy a tendenci k pozitivním změnám, samostatnosti a spolehlivosti.
- **Iniciativa a spolehlivost** – posuzuje ochotu zaměstnance přizpůsobit se situaci dle potřeby, schopnost efektivního využívání pracovní doby a míru potřebné kontroly a nad výkonem jeho práce.
- **Plnění povinností zaměstnance** – hodnotí dodržování pracovní kázně, technologických postupů, předpisů v oblasti bezpečnosti práce a stanovených pravidel společnosti, jejichž nedodržování vede k nekvalitě práce.
- **Výsledky práce** – konkrétní zhodnocení efektivity práce zaměstnance s důrazem na plnění požadovaných úkolů a stanovených cílů.
- **Odborná způsobilost** – posuzuje plnění dalších požadavků pro výkon činností zaměstnance. Zahrnuje zejména:
 - profesionální přístup k vykonávané činnosti
 - rozvíjení a aplikace nových metod a přístupů k plnění úkolů
 - potřebnou úroveň jazykových znalostí
 - požadovanou úroveň práce s výpočetní technikou
 - rozvíjení odborných znalostí v příslušném oboru
 - schopnost alespoň částečně zvládat úkoly i z dalších příbuzných oblastí činnosti

Realizace návrhu: Aby byly výsledky hodnocení co nejpřesnější, je potřeba vytvořit osobní záznam každého zaměstnance, který bude obsahovat informace a historii individuálních pohovorů.

Daný formulář by měl obsahovat zhodnocení zaměstnavatele, vlastní sebehodnocení zaměstnance a na závěr návrhy na zlepšení do příštího pohovoru. Cílem je, aby zaměstnavatel měl přehled o předchozích pohovorech. Tyto poznámky mu poskytnou informace, zda dochází u zaměstnanců ke zlepšení nebo ke zhoršení. Na základě toho pak může učinit správná rozhodnutí, které se nezakládají pouze na jediném rozhovoru. Tím budou zaměstnanci pocítovat spravedlivý přístup zaměstnavatele. Návrh formuláře pro záznam osobního hodnocení zaměstnance je v příloze č.7.

7. vzdělávání

Vzhledem k vysokým nárokům zákazníků na špičkovou kvalitu služeb je nutné se neustále vzdělávat. Další vzdělávání pracovníků by mělo tedy patřit k prioritám společnosti. Vzdělávací aktivity by však neměly být zaměřeny pouze na problematiku IT. Navrhuji tyto vzdělávací programy:

- **Zákonná a povinná školení** jsou nutná k získání či udržení určitého oprávnění. Společnost je povinna tato školení zajišťovat na základě zákona či norem.
- **Odborná školení** by měla být zaměstnancům poskytována na základě doporučení. Ti v pravidelných intervalech musí obnovovat požadovanou kvalifikaci obsaženou v popisu pracovní činnosti.
- **Individuální školení** by měla být zaměstnancům poskytováno nad rámec běžných standardů. Jedná se především o možnost dálkového či postgraduálního studia na vysoké škole. V tomto případě společnost uzavírá se zaměstnancem smlouvu, ve které se pracovník zavazuje, že zůstane po určitou dobu zaměstnancem společnosti. Kromě toho jsou např. technickým pracovníkům zajišťována individuální školení v oblasti IT atd.

Firma by projednat s jednotlivými zaměstnanci a stavit plán školení a vzdělávání na rok dopředu.

Realizace návrhu: Vypracovaný plán školení na 3 měsíce je v příloze č. 6. Každý zaměstnanec by měl možnost absolvovat školení, které se týká jeho náplně práce. V případě, že by někdo chtěl využít jiné školení, které je mimo rámec jeho pracovní náplně, byl by povinen uhradit polovinu ceny vybraného kurzu. Tím by se předešlo zneužívání firemních výhod.

Zkušební plán školení je nastaven na 3 měsíce a po jeho uplynutí bude ve firmě proveden průzkum, zda školení splnilo požadavky zaměstnanců a hlavně, jak přispělo školení zaměstnanců k vyšším výkonům. Vedení firmy by mělo dostat zpětnou vazbu a na základě výsledků průzkumu zvážit, zda je vhodné ve školení zaměstnanců pokračovat.

8. Bezpečnost informací

Informace jsou jedním z nejcennějších aktiv firmy. Firma by měla zavést postupy a ochrany svých informací, tyto postupy certifikovat podle normy na řízení bezpečnosti informací a důsledně je dodržovat.

Realizace návrhu: Společnost zavede ISMS (Information Security Management System, Systém managementu bezpečnosti informací) dle ČSN ISO/IEC 27001. Tato mezinárodní norma prosazuje přijetí procesního přístupu pro ustavení, zavádění, provozování, monitorování, udržování a zlepšování ISMS v organizaci.

Při použití procesního přístupu pro management bezpečnosti informací je kladen důraz na:

- a) pochopení požadavků na bezpečnost informací organizace a potřebu stanovení politiky a cílů bezpečnosti informací;
- b) zavedení a provozování opatření pro management bezpečnosti informací v kontextu s řízením celkových rizik činností organizace;
- c) monitorování a přezkoumání výkonnosti a účinnosti ISMS;
- d) neustálé zlepšování založené na objektivním měření.

9. Fond pro výjezdní setkání zaměstnanců

Firma vyplácí odměny na základě výsledků. Firma by mohla část ze zisku za jednotlivé čtvrtletí dávat do fondu, ze kterého by se financovaly výjezdní akce zaměstnanců. Tyto slouží k budování týmu, lepšímu porozumění mezi lidmi a odstranění komunikačních bariér.

Realizace návrhu: Na základě konzultace s vedením firmy se speciální fond zřídí v srpnu 2007. Příspěvek bude činit 2% na základě kvartálních výsledků. Za fond bude zodpovídat finanční ředitel.

O zřízení speciálního fondu budou zaměstnanci informováni prostřednictvím e-mailu. O čerpání bude rozhodovat finanční a výkonný ředitel společnosti. Fond bude použit zejména na výjezdní akce zaměstnanců, které se budou konat minimálně čtyřikrát ročně.

10. Etický kodex společnosti

Vhledem k nově vzniklé společnosti doporučuji zavést etický kodex, ve kterém by měly být dána nejdůležitější pravidla.

Realizace návrhu:

Etický kodex společnosti COMGUARD a.s.

1. Společnost COMGUARD a.s. se zaručuje, že kvalita poskytovaných služeb odpovídá normám platným v ČR a je v souladu s popisy a prohlášeními, jež se k nim vztahují.
2. Své podnikatelské činnosti rozvíjejí v tomto etickém rámci na základě korektní soutěže. Odmítají účast na nečestných aktivitách.
3. Žádný ze zaměstnanců COMGUARD a.s. se nebude pokoušet přímo nebo nepřímo získat zapracované zaměstnance, kteří jsou v poměru u jiné firmy, za účelem získání určité hospodářské výhody. Zaměstnanci COMGUARD a.s. budou též ctít obchodní zvyklosti pokud jde o zaměstnávání pracovníků, propuštěných jinými firmami pro porušování předpisů těchto organizací. Vědomě nebude angažována žádná osoba, která porušila etické zásady příslušného podniku.
4. Řádné plnění uzavřených smluv a ujednání při nákupu a prodeji zboží považují zaměstnanci COMGUARD a.s. za zásadní předpoklad pozitivního rozvoje obchodních vztahů.
5. K získání a udržení zákazníků zaměstnanci COMGUARD a.s. nabízejí služby výhodné z hlediska jakosti, bezpečnosti a ceny, což je dáno jejich značnými technickými a obchodními zkušenostmi.

6. Při náborových akcích, reklamních kampaních a dalších komerčních činnostech se zaměstnanci firmy COMGUARD a.s. vyvarují použití prostředků a aktivit, poškozujících pověst nebo důvěryhodnost ostatních účastníků trhu, zejména nekalé soutěže. Musí se vyvarovat takových způsobů jednání, které by znevážily pověst firmy COMGUARD a.s. a jejích zaměstnanců ve společnosti.
7. Ve snaze ochránit zaměstnance firmy COMGUARD a.s., interně zveřejňovat ověřené konkrétní vlastní negativní zkušenosti (neplatiči, zcizené zboží, nelegální praktiky atd.)
8. Vedení firmy COMGUARD a.s. sleduje vývoj své profese a oboru, doplňuje své znalosti a zvyšuje svou kvalifikaci. Totéž vyžaduje od svých zaměstnanců.
9. Zaměstnanec společnosti COMGUARD a.s. se vyvaruje úmyslného přímého či nepřímého poškození jiného zaměstnance firmy COMGUARD.

3.2 Shrnutí klíčových návrhů

Firma na základě doporučení a návrhů zavedla následující:

1. **Individuální hodnocení zaměstnanců** pravidelným čtvrtletním pohovorem se zaměstnancem. Je probrán výkon zaměstnance na základě daných kritérií. Hodnocení je obousměrné, firma hodnotí zaměstnance a zaměstnanec naopak firmu, což zároveň zlepšuje informovanost zaměstnanců a vedení firmy umožní získat informace a postřehy zaměstnanců. Z hodnocení se pořizuje písemný zápis.

Přínosy: vyšší motivace k výkonu.

Firmou bylo schváleno a realizováno.

2. Pro oblast **vzdělávání** byl stanoven proces, při kterém vznikne roční plán školení a vzdělávání na základě pohovorů se zaměstnanci. Tímto se zároveň zvýší seberealizace a růst zaměstnanců. Plán školení je vypracovaný na 6-ti měsíční zkušební dobu. Vedení společnosti stanovilo, že každý účastník školení předloží stručnou zprávu o absolvovaném kurzu po jeho skončení a následně ještě po 6-ti měsících (vyhodnocení přínosu).

Přínosy: Zvýšení kompetence pracovníků a tím kvalita práce.

Firmou bylo schváleno a realizováno

3. Firma začala pracovat na zavedení **systemu managementu bezpecnosti informaci** (ISMS). Tento system chce vedeni firmy certifikovat podle normy ISO/IEC 27001 v dubnu 2007.

Přínosem: nasazení systému managementu bezpečnosti informací je zejména:

- a) provedení analýzy rizik, zvolení protiopatření a harmonogramu jejich realizace
- b) nastavení pevných normovaných pravidel (dobrá dokumentace a procesy) pro bezpečnost informací
- c) zvýšení povědomí o bezpečnosti informací uvnitř společnosti
- d) získání prestižního certifikátu - zlepšení image společnosti

Firmou bylo schváleno a realizováno.

4. Vedení firmy stanovilo pravidla pro plnění **fondu „víkendové akce“**, ze kterého budou hrazeny výjezdní akce zaměstnanců. Příspěvek do fondu bude 2% ze zisku nad plán podle kvartálních výsledků. Fond bude zaveden v červnu 2007.

Přínos: Firemní akce by měly přispět k budování týmu a motivaci zaměstnanců.

Firmou bylo schváleno a realizováno

5. Firma rozhodla zavedení **etického kodexu** na základě předloženého návrhu. Etický kodex by měl být podrobněji rozpracován ve druhé polovině roku 2007 .

Přínosem: Zavedení etického kodexu je usměrňování chování zaměstnanců, což vede k jistotě a zvýšení pracovní morálky zaměstnanců. Dále dodržování stanovení hranic a postupů. Hlavním bodem přínosů pro společnost je vytvořit atmosféru důvěry ve společnost a tím zlepšit vztahy s okolním prostředím.

Firmou bylo schváleno a bude realizováno.

4 Závěr

Mezilidské vztahy, které jsou nejdůležitějším aspektem psychologie jedince, lze chápat jako interpersonální postoje a interpersonální interakce, v nichž chování jednoho zaměstnance je podnětem pro druhého zaměstnance a naopak.

V podmínkách dané etapy vývoje společnosti považují v oblasti práce s lidskými zdroji nezbytnost řešení motivace zaměstnanců, tj. mimo jiné dosažení stavu sepětí a sounáležitosti s vývojovými cíli společnosti, dotvoření kolektivu, který bude nejen odevzdávat maximum ve prospěch společnosti, ale zároveň nalezne vnitřní přesvědčení, že právě v této společnosti má všechny předpoklady pro vnitřní rozvoj a naplnění svých osobních potřeb.

Věnovat se zaměstnancům znamená projevovat spokojenost a snaha ocenit jejich práci a obecně s nimi komunikovat o jejich problémech. Základní chyba spočívá v tom, že se začíná komunikovat se zaměstnanci až ve chvíli, kdy se zaměstnanci dopustí nějaké chyby. Komunikace by mezi nimi měla probíhat neustále, takže by se mnoho problémů ani nemuselo objevit.

Management společnosti by měl začít více komunikovat se zaměstnanci, dát jim najevo svou důvěru a pověřovat je více samostatnými úkoly. Tak by se ve společnosti postupně vytvořila pozitivní, otevřená komunikativní kultura, v jejím rámci budou zaměstnanci skutečně efektivně spolupracovat, motivovat se a vzájemně oceňovat vykonanou práci.

V současné době je trendem sociální odpovědnost a řešení jejich sociálních problémů. Zaměstnanci již dnes oceňují služby, které jim určitým způsobem zkvalitňují život – a to vzdělání a zdravotní péči. Společnost by si proto měla vytvořit zvláštní fond, který bude určen pro financování sociálních výhod. Společnost, když se na toto hledisko zaměří, si vytvoří image sociálně odpovědného společnosti a investice do této oblasti se jí rozhodně vyplatí.

Kromě motivace je potřeba zajistit ve společnosti, že motivované jednání vede k výkonu zaměstnance - efektivnímu a účinnému plnění cílů, které zaměstnanci dostanou. Z mého pohledu lze konstatovat, že je potřeba konkretizovat cíle zaměstnance jako např. dosáhnout v tomto roce 10% zlepšení, vedou k vyššímu výkonu než obecné formulace typu “udělej co nejvíc”.

Dále čím obtížnější je vytyčený cíl pro zaměstnance, tím vyšší je úroveň výkonu angažovaného jedince. Pokud zaměstnanec tedy není angažován pro dosažení cíle, není pravděpodobné, že ho splní.

Nová firemní kultura společnosti COMGUARD a.s. by měla obsahovat následující návrhy:

- Individuální hodnocení zaměstnanců
- Plán školení - vzdělávání
- Speciální fond na firemní akce
- Systému managementu bezpečnosti informací (ISMS)
- Etický kodex společnosti

Podle mého názoru bylo dosaženo stanoveného cíle. Společnost schválila předchozí návrhy a rozhodla o realizaci.

5 Seznam literatury

- (1) AMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- (2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- (3) BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-1.
- (4) BLÁHOVÁ, L., DUŠKOVÁ, A. *Psychologie a sociologie v ekonomice*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská, 1994. 86 s. ISBN 80-7078-222-6.
- (5) BLAŽEK, L. *Úvod do teorie řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1999. 136 s. ISBN 80-210-2085-7.
- (6) BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podniků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 98 s. ISBN 80-210-3213-8.
- (7) COLLINS, J., PORRAS, J. *Built to last. Successful habits of visionary companies*. 1. vyd. New York: Harper Business, 1994. 322 s. ISBN 0-88730-671-3.
- (8) DENISON, D. *Corporate culture and organizational effectiveness*. 1. vyd. Indianapolis: Wiley Publishers, 1990. 259 s. ISBN 0-471-80021-X.
- (9) DOKOUPIL, I. *Podnikatelský management 1*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská, 1998. 350 s. ISBN 80-7078-504-7.
- (10) FRANKOVÁ, E., *Manažerská psychologie*. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1996. 105 s. ISBN 80-214-0752-2.

- (11) GEIST, B. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 647 s. ISBN 80-85605-58-7.
- (12) HÁLEK, I. *Metodika zjišťování úrovně podnikové kultury*. In Hálek, I. Multifaktorová analýza úspěšnosti podniku. Závěrečná zpráva grantového úkolu GAČR č. 402/00/0368. Brno: MU Brno, 2002. s. 136-142.
- (13) HÁLEK, I. *Proměny podnikové kultury a managementu během 20. století*. In Systémové řízení. Brno: ČKVŘ a MU Brno, 2002. s. 152-158. ISBN 80-210-2831-9.
- (14) HÁLEK, I. *Zájmově orientovaný podnik*. Interní materiál autora připravovaný k publikaci. Brno: MU Brno, 2002. 23 s.
- (15) JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 288 s. ISBN 80-7178-535-0.
- (16) KOONTZ, H., WEHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- (17) KOPČAJ, A. *Řízení proudu změn. Všedním způsobem nevšední rozvoj firmy*. 1. vyd. Ostrava: KOPČAJ – SILMA '90, 1999. 300 s. ISBN 80-902358-1-6.
- (18) KOTTER, J., HESKETT, J. *Corporate culture and performance*. 1. vyd. New York : Free Press, 1992. 214 s. ISBN 0-029-18467-3.
- (19) KREITNER, R., KINICKI, A. *Organizational Behaviour*. 1. vyd. Boston: BPI Irwin, 1989, 685 s. ISBN 0-256-03512-1.
- (20) KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a manažery. Díl 1, Zásady a zkušenosti*. 1. vyd. Praha: CAPA, 1991. 365 s. ISBN 80-7064-036-7.

- (21) LAMMING, R., BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 294 s. ISBN 80-85603-47-0.
- (22) LUKEŠOVÁ, R. *Organizační kultura*. 1. vyd. Brno: VUT, 2002. 46 s. ISBN 80-214-2141-X.
- (23) LUKNIČ, A. *Štvrtý rozmer podnikania – etika*. 1. vyd. Bratislava: Slovak Academic Press, 1994. 342 s. ISBN 80-85665-30-1.
- (24) MARQUES, C., JIRÁSEK, F. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1996. 275 s. ISBN neuvedeno.
- (25) NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- (26) PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti: Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. 1. vydání. Praha: Svoboda-Libertas, 1993. 294 s. ISBN 80-205-0313-7.
- (27) PERNAL, E. *Savoir-Vivre na obchodních cestách*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-59-9.
- (28) POKORNÝ, J., *Personální management*. 1. vydání. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v Brně, 1998. 108 s. ISBN 80-214-1186-4.
- (29) PUTNOVÁ, A. *Podnikatelská etika - výzva pro českou ekonomiku při vstupu do EU*. Brno: VUT, 2002. 29 s. ISBN 80-214-2171-1.
- (30) PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.

- (31) PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- (32) ROBBINS, S. *Organizational behaviour*. 5. vyd. New Jersey: Prentise Hall, 1991. 717 s. ISBN 0-13-643438-X.
- (33) ROLLINS, T., ROBBERTS, D. *Work culture, organizational performance, and business success: measurement and management*. 1. vyd. Westport: Quorum Books, 1998. 257 s. ISBN 1-56720-122-9.
- (34) ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii*. 1. vydání. Boskovice: Albert, 1998. ISBN 80-85834-00-0.
- (35) MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Sociologie v ekonomické praxi*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997. 101 s. ISBN 80-7082-357-7.
- (36) SCHEIN, E. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 164 s. ISBN neuvedeno.
- (37) SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. 2. vyd. San Francisco: Jossey- Bass Inc., 1997. 448 s. ISBN 0-7879-0362-0.
- (38) SCHEIN, E. *The corporate culture survival guide*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1999. 199 s. ISBN 0-7879 4699-0.
- (39) STACHOVÁ, A. *Personální management*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita Opava, 1997. 221 s. ISBN 80-85879-79-4.
- (40) STEINMANN, H. – LOHR, A. *Zaklady podnikové etiky*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80- 85865-56-4.

(41) ŠKRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1995. 213 s. ISBN 80-85603-94-2.

(42) ŠTIHAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-02.

(43) VEBER, J a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

(44) VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

(45) WELCH, J., WELCH, S. *Cesta k vítězství*. Praha: PRAGMA, 2005. 371 s. ISBN 80-7205-213-6.

(46) WRIGHT, P., NOE, R. *Management of organizations*. 1. vyd. Boston: Irwin McGraw- Hill, 1996. 857 s. ISBN 0-256-17472-5.

Články v odborných časopisech

(47) HLOUŠEK, J. *Desatero empowermentu*. *Moderní řízení*, 2001, roč. XVI, č. 1, s. 67-69.

(48) HOLÝ, F. *K pojetí podnikové kultury*. *Moderní řízení*, 1996, roč. XI, č. 12, s. XV.

(49) KALÁŠEK, K. *HP way v českých podmínkách*. *Moderní řízení*, 2002, roč. XVII, č. 2, s. 59-62.

(50) KUBALA, M., ZAJÍCOVÁ, M. *Nezdravá podniková kultura*. *Moderní řízení*, 1998, roč. XIII, č. 12, s. 33-35.

- (51) LANDA, O. *Hodnoty jako katalyzátor změn?* Moderní řízení, 1996, roč. XI, č. 12, s. XIII.
- (52) MIKUŠOVÁ, M. *Krizový management a kultura organizace.* Moderní řízení, 1999, roč. XIV, č. 6, s. 35-37.
- (53) MIKUŠOVÁ, M. *Krizové řízení a organizační kultura firmy.* Moderní řízení, 1997, roč. XII, č.10, s. 36-38.
- (54) STEJSKAL, J. *Kultura a etika v praxi řízení.* Moderní řízení, 1996, roč. XI, č. 12, s. V-VII.
- (55) STÝBLO, J. *Nesnadný proces osobnostních změn.* Moderní řízení, 2003, roč. XIII, č. 3, s. 57-58.
- (56) ŠIROKÝ, J. *Firemní kultura a firemní hodnoty v praxi řízení.* Moderní řízení, 1997, roč. XII, č. 1, s. 76-77.
- (57) ŠTULLEROVÁ, N. *Diagnostika sociálního klimatu jako základ zlepšení firemní kultury.* Moderní řízení, 2001, roč. XVI, č. 5, s. 68.
- (58) URBAN, J. *Firemní kultura a management.* Moderní řízení, 1996, roč. XI, č. 12, s. VIII.

6 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Podniková kultura a její úrovně

Obrázek č. 2: Vzájemné vztahy mezi provozovanou činností a myšlením lidí

Obrázek č. 3: Typy kultury dle výrazných determinantů

Obrázek č. 4 : Typologie T.B. Deala a A.A.Kennedyho – rozděluje podnikové kultury podle míry rizika a dynamiky

Obrázek č. 5: Organizační struktura firmy COMGUARD a.s.

7 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 : Pracovní spokojenost a informovanost

Tabulka č. 2 : Komunikace a přístup nadřízeného

Tabulka č. 3 : Základní ideologie a sdílení cílů

Tabulka č. 4 : Motivace a angažovanost na kvalitě práce

Tabulka č. 5 : Organizace práce

Tabulka č. 6 : Iniciativa a aktivita

8 Seznam grafů

Grafy č. 1, : Pracovní spokojenost a informovanost

Grafy č. 2 : Přístup nadřízeného a komunikace

Grafy č. 3 : Základní ideologie a sdílení cílů

Grafy č. 4 : Motivace a angažovanost na kvalitě práce

Grafy č. 5 : Organizace práce

Grafy č. 6 : Iniciativa a aktivita

Graf č. 7 : Důležitost zaměstnání

Graf č. 8 : Vyjádření názoru k dění ve firmě

- Graf č. 9 : Nejspolehlivější zdroj informací ve firmě
- Graf č. 10 : Úvahy o odchodu z firmy
- Graf č. 11 : Profesní zařazení
- Graf č. 12 : Pohlaví
- Graf č. 13 : Nejvyšší dosažené vzdělání
- Graf č. 14 : Délka zaměstnání v COMGUARD a.s.
- Graf č. 15 : Věk
- Graf č. 16 : Uznání od nadřízeného
- Graf č. 17 : Zaměstnanecké výhody
- Graf č. 18 : Pochvala, uznání, otevřená chvála
- Graf č. 19 : Firemní akce
- Graf č. 20 : Narozeniny ve firmě
- Graf č. 21 : Jazykové kurzy
- Graf č. 22 : Dotace na notebook, firemní vůz, mobilní telefon
- Graf č. 23 : Firemní noviny
- Graf č. 24 : Finanční odměny
- Graf č. 25 : Firemní porady

9 Seznam použitých zkratk a symbolů

Zkratka: ISMS - Information Security Management Systém (Systém managementu bezpečnosti informací)

Zkratka: pCRM - Procesní systém pro řízení vztahu se zákazníky

Zkratka: QMS - Quality Management Systém (Systém managementu kvality)

10 Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník o vlivu firemní kultury na výkonnost pracovníků ve společnosti COMGUARD a.s.

Příloha č.2: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha č.3: Grafické znázornění dotazníkového šetření

Příloha č.4: Organizační řád

Příloha č.5: Portfolio Secure Computing

Příloha č.6: Plán školení

Příloha č.7: Záznam o osobním hodnocení zaměstnance

11 Přílohy

Příloha č.1: Dotazník o vlivu firemní kultury na výkonnost pracovníků ve společnosti COMGUARD a.s.

Dobrý den, ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, jehož účelem

je zjistit vliv firemní kultury na výkonnost pracovníků ve společnosti COMGUARD a.s. Výsledek tohoto průzkumu bude použit pro mou diplomovou práci a poslouží jako informace pro vedení firmy. Děkuji Vám za odpovědi a čas, který dotazníku věnujete.

Prosím, zakroužkujte pravdivě odpovědi na následující otázky.

I.

1. Jste spokojen s náplní práce?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

2. Jste spokojen s využitím Vašich schopností?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

3. Jste spokojen s Vaší perspektivou ve firmě?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

4. Obáváte se změn v podniku (ve vedení, výrobním programu atd.)?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

5. Jste spokojen/a s možností osobního rozvoje v zaměstnání?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

6. Snaží se firma zlepšovat pracovní podmínky?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

7. Jste spokojen/a s rozsahem sociálních výhod poskytovaných firmou?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

8. Víte, co se ve firmě děje, jaké jsou další záměry a plány?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

9. Informuje vedení pracovníky včas o chystaných změnách?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

II.

10. Bere Váš přímý nadřízený ohled na Vaše názory?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

11. Pokládáte komunikaci mezi odděleními za dostatečnou?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

12. Je s Vámi nadřízený ochoten diskutovat, když nesouhlasíte s jeho názorem?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

13. Chová se nadřízený ke všem podřízeným stejně při rozdělování odměn, řešení přestupků atd.?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

14. Je nadřízený ochoten naslouchat a pomoci řešit Vaše pracovní problémy?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

15. Chovají se nadřízení podle zásad, které vyžadují od Vás?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

16. Dodržujete je Vy sám?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

III.

17. Uspokojujete v podniku i své vlastní potřeby–zvyšování kvalifikace, osobní rozvoj atd.?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

18. Cítíte spoluzodpovědnost za dosahování cílů podniku?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

19. Cítíte sounáležitost s podnikem?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

20. Jste hrdý, když někomu říkáte, že pracujete ve společnosti COMGUARD a.s.?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

21. Věříte v budoucnost firmy?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

IV.

22. Vytváří vedení podmínky pro klidnou práci?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

23. Převažují na Vašem pracovišti přátelské vztahy?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

24. Pomáháte si se spolupracovníky navzájem?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

25. Jste motivován podnikem k co nejvyšší kvalitě odvedené práce?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

26. Vytváří firma podmínky k tomu, abyste mohli zlepšovat svůj pracovní výkon (zvyšování kvalifikace, pomoc nadřízeného atd.)?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

V.

27. Získáte okamžitou pochvalu a uznání za dobrou práci?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

28. Je práce mezi pracovníky dobře rozdělena?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

29. Existují jasná pravidla řídicí chod práce?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

30. Víte přesně, co se od vás při práci očekává?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

31. Cítíte odpovědnost za výsledek své práce?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

32. Je spolupráce mezi odděleními dobrá?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

33. Musíte dodržovat pravidla a nařízení, která nikdo nedokáže zdůvodnit?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

VI.

34. Učíte se rád novým věcem?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

35. Chtěla byste při práci větší pravomoci a odpovědnost?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

36. Myslíte si, že by měla firma víc riskovat a využívat nové příležitosti?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

37. Podporuje Vás nadřízený, abyste přicházel s novými návrhy?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

VII. Zatrhňte jednu z následujících možností:

38. Co je pro Vás v zaměstnání nejdůležitější? (je možné zatrhnout víc možností)

- a) jistota zaměstnání
- b) osobní rozvoj
- c) finanční zajištění
- d) možnost seberealizace
- e) vlastní náplň práce
- f) jiné (prosím uveďte)

39. Jak dáváte najevo svůj názor, když máte výhrady k dění ve firmě?

- a) nijak
- b) spolupracovníkům
- c) veřejně přímo vedení
- d) anonymně prostřednictvím skříňky
- e) jinak (prosím uveďte)

40. Kdo je pro Vás nejspolehlivější zdroj informací o dění ve firmě?

- a) přímý nadřízený
- b) spolupracovník
- c) někdo jiný ve firmě
- d) někdo jiný mimo firmu

41. Uvažoval jste v poslední době o odchodu z firmy?

Pokud ano, z jakého důvodu?

- a) finanční podmínky
- b) vztahy na pracovišti
- c) neshody s nadřízeným
- d) druh práce
- e) množství či rovnoměrnost práce
- f) nabídka od konkurence
- g) z jiného důvodu (prosím uveďte).....
- h) ne

VIII.

42. Profesní zařazení:

- a) ředitel
- b) technický konzultant
- c) obchodní konzultant

43. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

44. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) Středoškolské odborné
- b) Středoškolské s maturitou
- c) Vysokoškolské

45. Délka zaměstnání v COMGUARD a.s.:

- a) 1 – 6 měsíců
- b) 7 - 12 měsíců
- c) 1 – 2 roky

46. Věk:

- a) 20 až 25 let
- b) 25 až 35 let
- c) 35 až 45 let

IX. Vyhodnořte dle stupnice 1-5 (1- nejnižší, 5- nejvyšší)

Vedli by mě následující prvky firemní kultury k vyšším pracovním výkonům ?

47) uznání od nadřízeného	1	2	3	4	5
48) zaměstnanecké výhody (lístky do divadla, přísp. na sport)	1	2	3	4	5
49) pochvala, uznání, otevřená chvála	1	2	3	4	5
50) firemní akce (chata, hory, večírky)	1	2	3	4	5
51) narozeniny ve firmě (oslavy, dárky)	1	2	3	4	5
52) jazykové kurzy	1	2	3	4	5
53) dotace na notebook, firemní vůz, mobilní telefon	1	2	3	4	5
54) firemní noviny	1	2	3	4	5
55) finanční odměny (čtvrtletní)	1	2	3	4	5
56) firemní porady (1x za čtvrtletí)	1	2	3	4	5

DĚKUJI VÁM ZA ODPOVĚDI !

Příloha č. 2: Vyhodnocení dotazníkového šetření 2

Dotazník část I.-VI.

	Ano	%	Spíše ano	%	Nevím	%	Spíše ne	%	Ne	%
1	2	28,6	3	42,8	2	28,6	0	0	0	0
2	3	42,8	2	28,6	2	28,6	0	0	0	0
3	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0	0	0
4	0	0	0	0	2	28,6	0	0	5	71,4
5	2	28,6	1	14,3	2	28,6	2	28,6	0	0
6	4	57,1	2	28,6	1	14,3	0	0	0	0
7	1	14,3	2	28,6	4	57,1	0	0	0	0
8	1	14,3	3	42,8	3	42,8	0	0	0	0
9	2	28,6	3	42,8	2	28,6	0	0	0	0
10	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0	0	0
11	2	28,6	5	71,4	0	0	0	0	0	0
12	3	42,8	3	42,8	1	14,3	0	0	0	0
13	2	28,6	1	14,3	4	57,1	0	0	0	0
14	2	28,6	5	71,4	0	0	0	0	0	0
15	1	14,3	2	28,6	4	57,1	0	0	0	0
16	1	14,3	5	71,4	1	14,3	0	0	0	0
17	1	14,3	3	42,8	0	0	3	42,8	0	0
18	2	28,6	3	42,8	0	0	2	28,6	0	0
19	1	14,3	3	42,8	1	14,3	2	28,6	0	0
20	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0	0	0
21	2	28,6	5	71,4	0	0	0	0	0	0
22	3	42,8	2	28,6	2	28,6	0	0	0	0
23	4	57,1	3	42,8	0	0	0	0	0	0
24	4	57,1	3	42,8	0	0	0	0	0	0
25	4	57,1	3	42,8	0	0	0	0	0	0
26	3	42,8	2	28,6	0	0	2	28,6	0	0
27	4	57,1	1	14,3	2	28,6	0	0	0	0
28	0	0	4	57,1	2	28,6	0	0	0	0
29	1	14,3	5	71,4	1	14,3	0	0	0	0
30	4	57,1	3	42,8	0	0	0	0	0	0
31	7	100	0	0	0	0	0	0	0	0
32	3	42,8	2	28,6	2	28,6	0	0	0	0
33	2	28,6	0	0	1	14,3	2	28,6	2	28,6
34	4	57,1	3	42,8	0	0	0	0	0	0
35	0	0	2	28,6	3	42,8	2	28,6	0	0
36	3	42,8	2	28,6	2	28,6	0	0	0	0
37	3	42,8	4	57,1	0	0	0	0	0	0

² Červeně jsou označeny převládající odpovědi.

Dotazník část VII.

	A	B	C	D	E	F	G	H
38	3	6	2	5	5	0	0	0
39	0	4	2	0	1	0	0	0
40	3	6	0	0	0	0	1	4
41	0	0	0	2	2	0	0	0

Dotazník část VIII.

	A	B	C
42	1	4	2
43	0	7	0
44	0	1	6
45	3	3	1
46	1	5	1

Dotazník část IX.

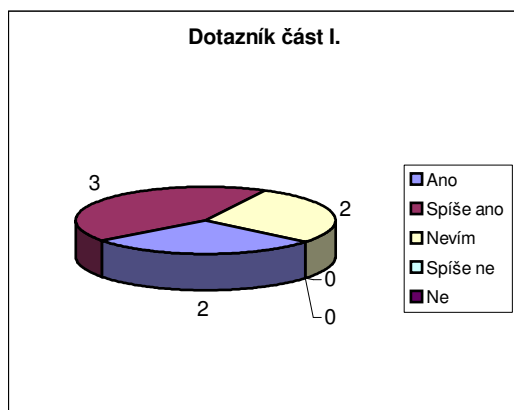
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
47	0	0	0	0	4	57,1	1	14,3	1	28,6
48	0	0	0	0	3	42,8	4	57,1	4	0
49	0	0	2	28,6	3	42,8	2	28,6	2	0
50	0	0	2	28,6	3	42,8	2	28,6	2	0
51	0	0	5	71,4	1	14,3	1	14,3	1	0
52	0	0	2	28,6	1	14,3	3	42,8	3	14,3
53	0	0	0	0	3	42,8	2	28,6	2	28,6
54	5	71,4	2	28,6	0	0	0	0	0	0
55	0	0	0	0	2	28,6	1	14,3	1	57,1
56	3	42,8	1	14,3	2	28,6	1	14,3	1	0

Příloha č. 3: Grafické znázornění dotazníkového šetření

Grafické znázornění dotazníku část I.-VI.

Pracovní spokojenost a informovanost

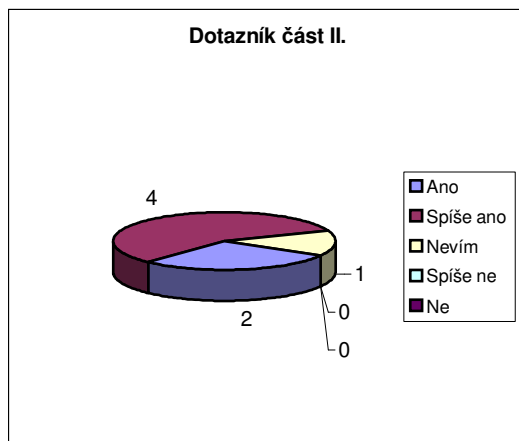
Graf č.1



Pramen: Autor

Přístup nadřízeného a komunikace

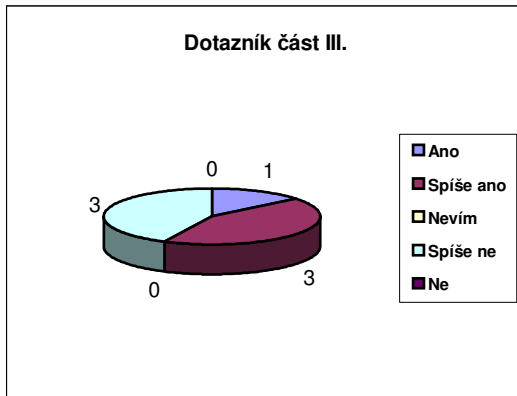
Graf č.2



Pramen: Autor

Základní ideologie a sdílení cílů

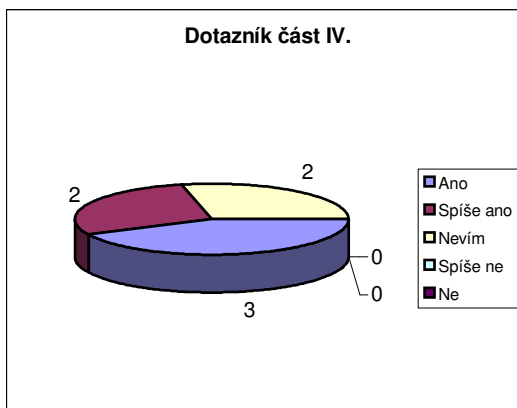
Graf č.3



Pramen: Autor

Motivace a angažovanost na kvalitě práce

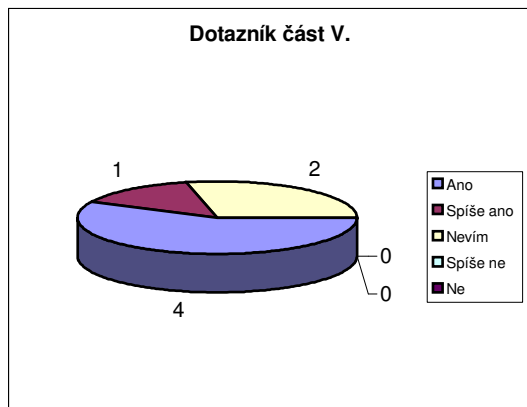
Graf č.4



Pramen: Autor

Organizace práce

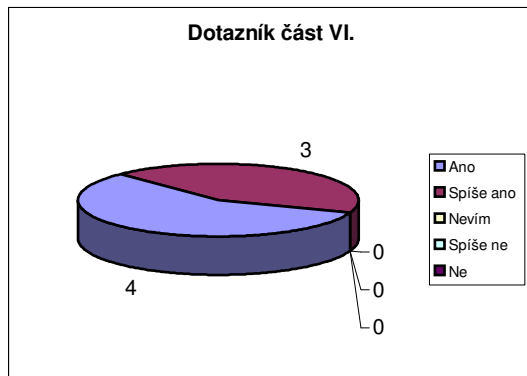
Graf č.5



Pramen: Autor

Iniciativa a aktivita

Graf č.6



Pramen: Autor

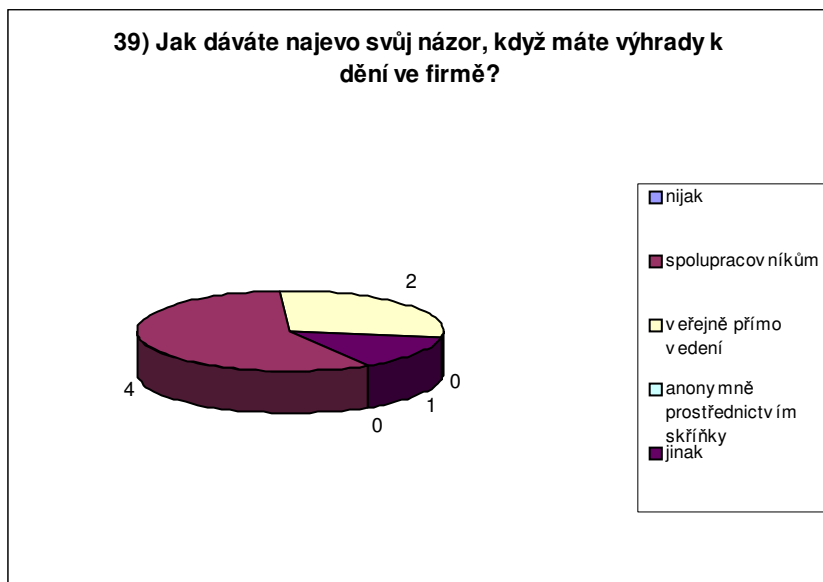
Grafické znázornění dotazníku část VII.

Graf č.7



Pramen: Autor

Graf č.8



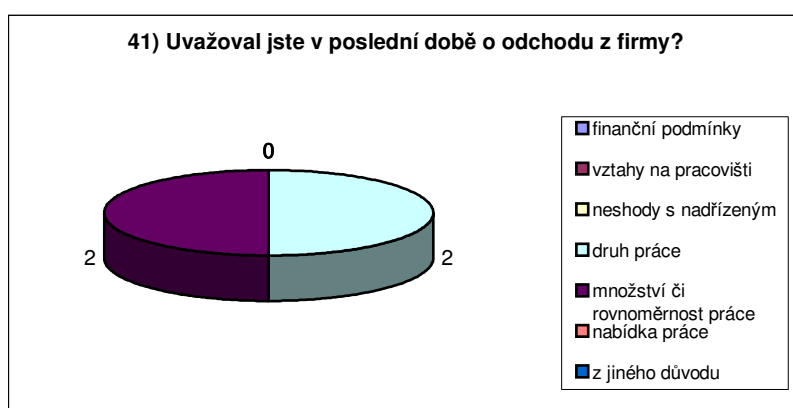
Pramen: Autor

Graf č.9



Pramen: Autor

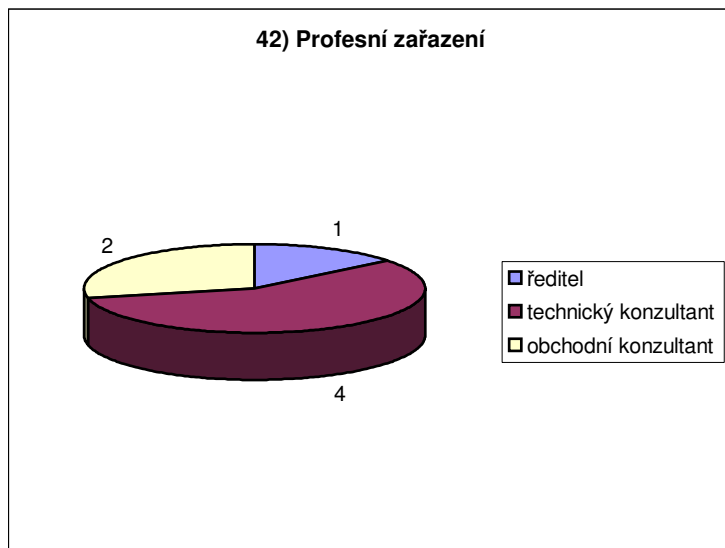
Graf. č.10



Pramen: Autor

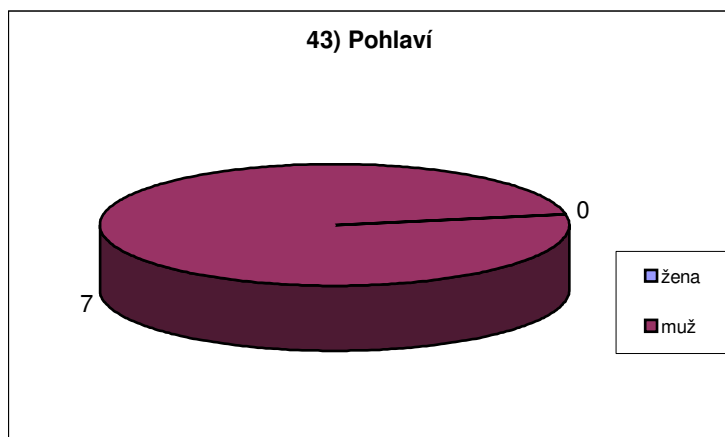
Grafické znázornění dotazníku část VIII.: Demografické charakteristiky účastníků dotazníkového šetření

Graf č.11



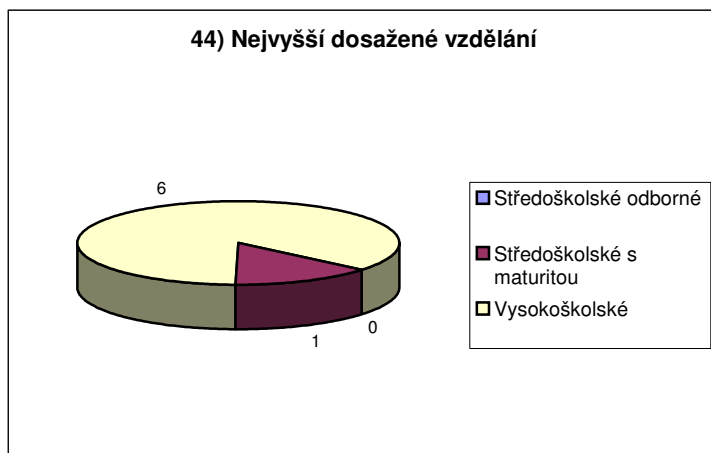
Pramen: Autor

Graf č.12



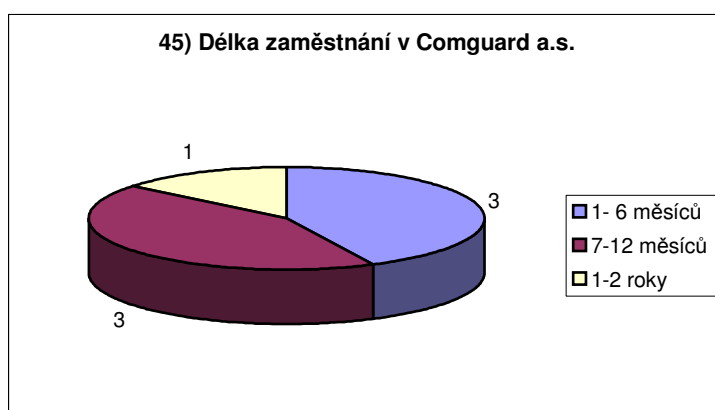
Pramen: Autor

Graf č.13



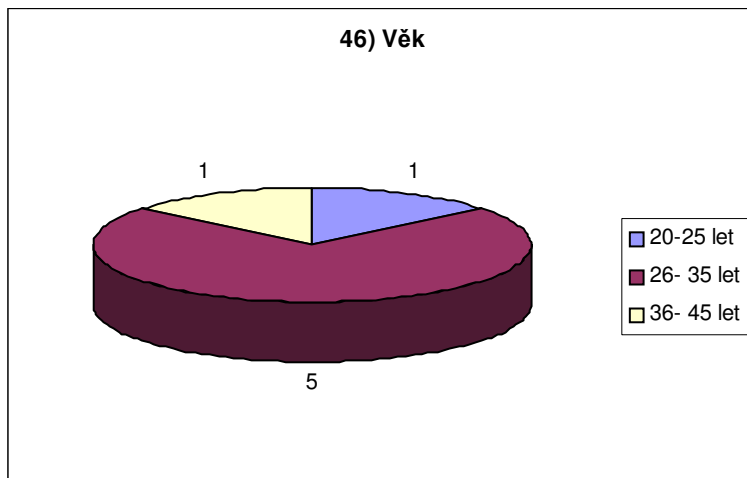
Pramen: Autor

Graf č.14



Pramen: Autor

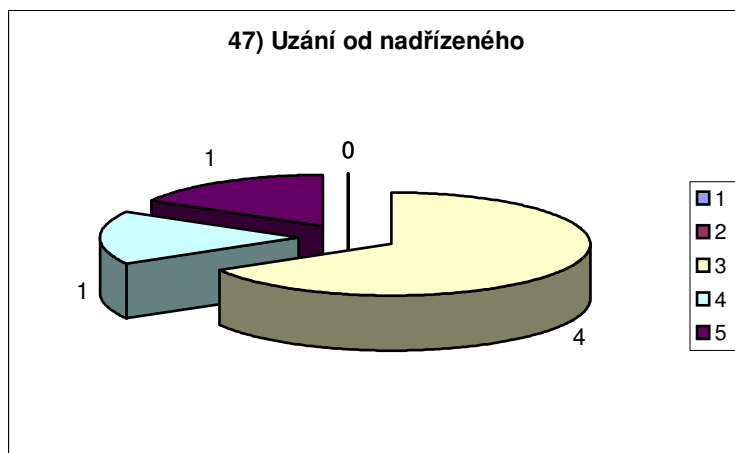
Graf č.15



Pramen: Autor

Grafické znázornění dotazníku část IX.

Graf č. 16



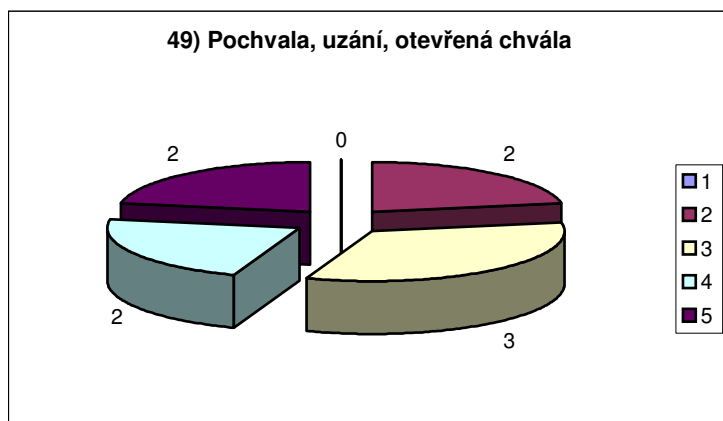
Pramen: Autor

Graf č. 17



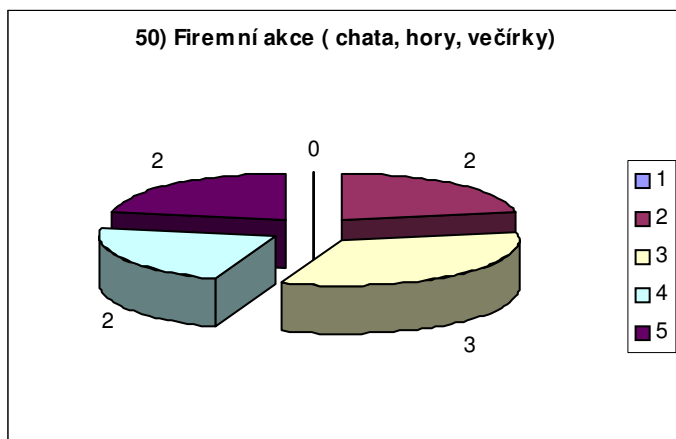
Pramen: Autor

Graf č. 18



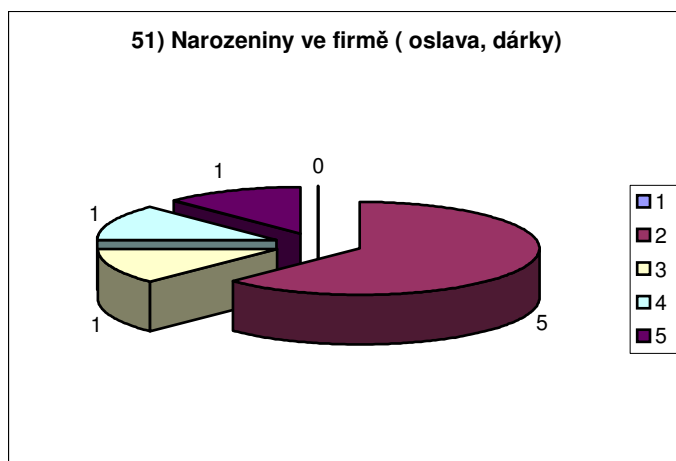
Pramen: Autor

Graf č.19



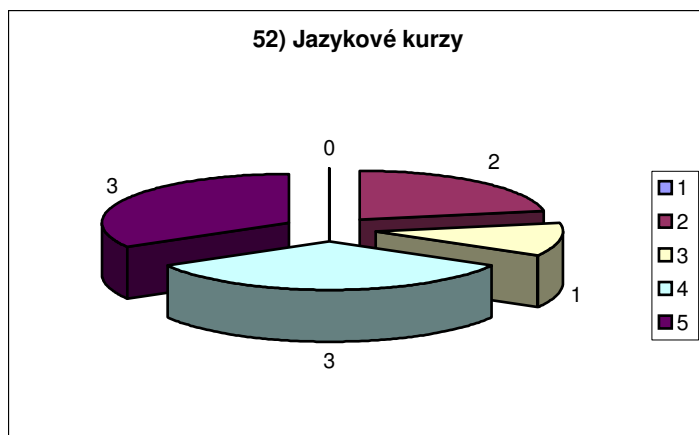
Pramen: Autor

Graf č.20



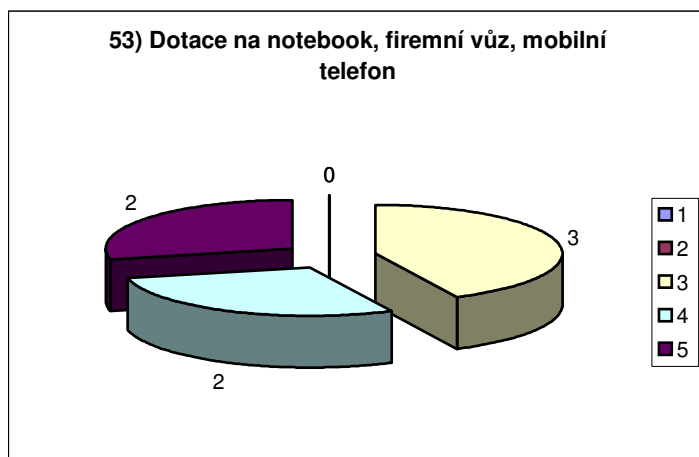
Pramen: Autor

Graf č.21



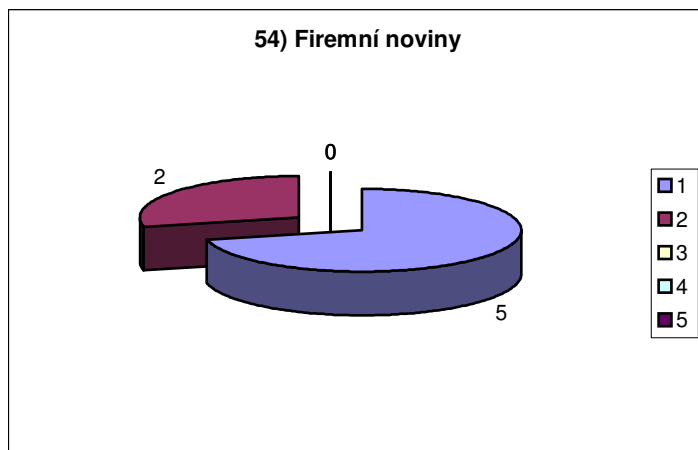
Pramen: Autor

Graf č.22



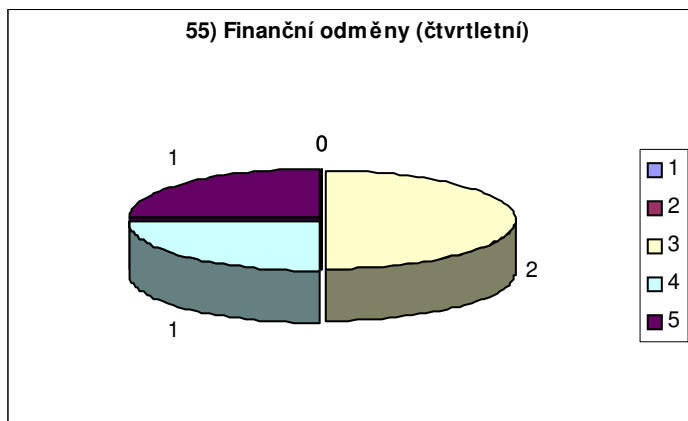
Pramen: Autor

Graf č.23



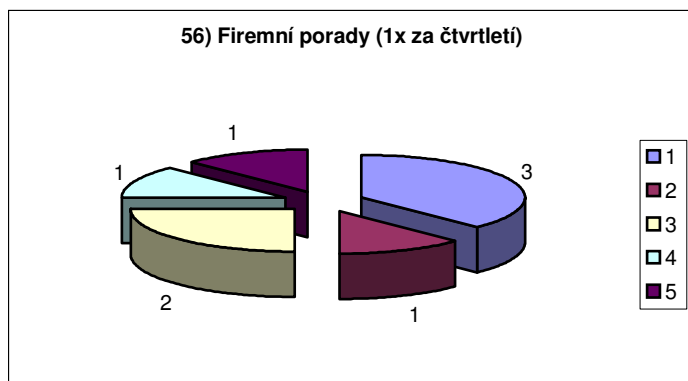
Pramen: Autor

Graf č.24



Pramen: Autor

Graf č.25



Pramen: Autor

Příloha č. 4 : Organizační řád

Působnost organizačního řádu

Organizační řád akciové společnosti COMGUARD, a.s. (dále jen „společnost“) je základní organizační normou. Stanoví organizační strukturu společnosti, vymezuje působnost organizačních útvarů a vnitřních organizačních jednotek, pravomoc a odpovědnost vedoucích a dalších pracovníků. Organizační řád tvoří základ dalších organizačních a řídicích norem. Organizační řád je vydán v souladu se stanovami společnosti a je schvalován předsedou představenstva.

Všechny vnitřní normy společnosti musí být v souladu s obecně závaznými právními předpisy a s ustanoveními Organizačního řádu.

Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: COMGUARD a.s.

Sídlo: Vídeňská 119b, 619 00 Brno

IČO: 27691152

DIČ: CZ27691152

Výše základního kapitálu: 2.010.000 Kč

Zapsána v OR vedeném KS v Brně, vložka B, č. 4667

Firemní znak (logo):

COMGUARD

Předmět činnosti

Předmět podnikání je uveden ve stanovách a zapsán v obchodním rejstříku. Změnu předmětu podnikání schvaluje na návrh představenstva valná hromada společnosti.

Předmětem činnosti společnosti je

- činnost technických poradců v oblasti bezpečnostních technologií
- výzkum a vývoj v oblasti technických věd

- poskytování software a poradenství v oblasti software a hardware
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
- specializovaný maloobchod
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- velkoobchod
- pronájem nemovitostí a nebytových prostor s poskytováním základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí a nebytových prostor

Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou:

Valná hromada

Představenstvo

Dozorčí rada

Charakteristika, působnost a funkční období těchto orgánů jsou uvedeny ve stanovách společnosti.

Zastupování společnosti, delegace pravomocí

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, které za společnost jedná a zavazuje ji.

Oprávnění jednat za společnost a činit právní úkony má:

- předseda představenstva samostatně nebo
- člen představenstva v případě, že je jediným členem představenstva.

Představenstvo pověřuje předsedu představenstva finančním řízením společnosti a jejího rozvoje a deleguje na něj potřebné pravomoci. V kompetenci předsedy představenstva je:

- jmenování a odvolávání Výkonného ředitele a Finančního ředitele

- podepisování pracovních a manažerských smluv a určování podmínek zaměstnanců
- podepisování smluv s nákladem pro společnost do 2 mil. Kč ročně
- schvalování nových projektů
- schvalování organizační řádu společnosti a interních směrnic
- schvalování odměňovacího řádu
- schvalování organizační struktury

Předseda představenstva jmenuje výkonného ředitele, výkonný ředitel je oprávněn pravomoc delegovat dále na své podřízené pracovníky. Vedoucí pracovníci jsou oprávněni svěřenou pravomoc dále delegovat, pokud nadřízeným orgánem, pracovníkem nebo závaznou normou není stanoveno jinak. Delegací pravomoci se vedoucí pracovník nezbavuje své odpovědnosti.

Z této pravomoci jsou vyňaty rozhodovací a schvalovací činnosti, které přísluší valné hromadě a představenstvu. Zástupcem společnosti s delegovanou pravomocí může být pracovník společnosti nebo jiný občan či organizace. Oprávnění zastupovat společnost vzniká udělením písemné plné moci jejím statutárním orgánem. V plné moci musí být vymezen rozsah delegované pravomoci.

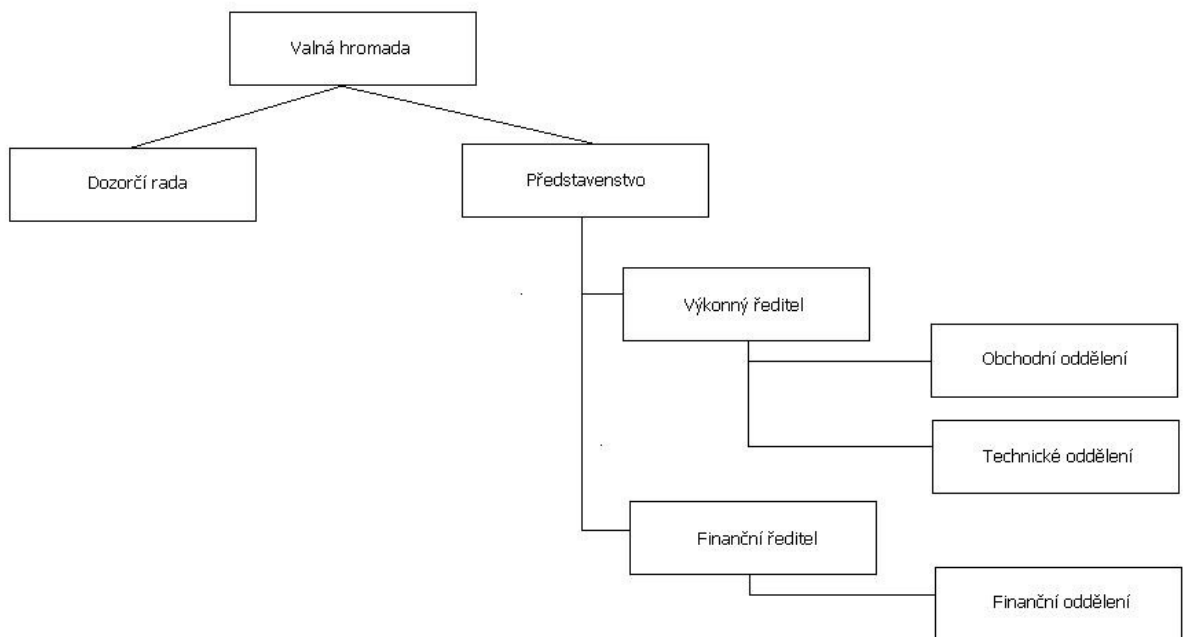
Management

1. Vrcholový management společnosti tvoří Výkonný ředitel a Finanční ředitel.
2. Výkonný ředitel je výkonným orgánem společnosti, který rozhoduje o všech obchodních a technických záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady, představenstva, dozorčí rady společnosti nebo předsedy představenstva, a to zejména o:
 - provozních záležitostech k naplnění podnikatelského plánu společnosti, zejména výnosů;
 - návrhu podnikatelských plánů společnosti představenstvu;
 - ustavení a rozpouštění pracovních skupin;
 - stanovování cen a typů produktů;

- návrhu interních směrnic společnosti;
 - objednávání zboží a služeb v souladu s podnikatelským plánem společnosti;
3. Finanční ředitel je odpovědný za:
 - splnění podnikatelského plánu v oblasti nákladů;
 - sledování a kontrola finančních toků (cashflow);
 - řádné vedení účetnictví a zajištění auditu;
 - řádnou evidenci ve vztahu k Finančnímu úřadu, Živnostenskému úřadu, Sbírce listin, České správě sociálního zabezpečení a zdravotním pojišťovnám;
 - dodržování zásad bezpečnosti práce a požární ochrany.
 4. Výkonný ředitel a Finanční ředitel mohou dále delegovat své pravomoci na své podřízené zaměstnance.
 5. Výkonný ředitel a Finanční ředitel jsou jmenováni a odvoláváni předsedou představenstva.
 6. Výkonný ředitel svolává poradou managementu společnosti zejména k řešení podstatných provozních záležitostí společnosti. Na tuto poradou může Výkonný ředitel dle svého uvážení pozvat také další osoby. Pozvánku s uvedením času, místa a programu zasílá elektronickou poštou.
 7. Porada managementu společnosti se koná zpravidla jedenkrát za měsíc.
 8. O poradě managementu se pořizuje písemný zápis. Každý účastník porady má právo na zaznamenání jeho komentáře, pokud o to požádá.

Organizační struktura

Hlavní organizační struktura je následující:



Celá aktuální organizační struktura včetně jmen zaměstnanců a názvu jejich funkcí je uvedena ve zvláštním dokumentu společnosti a v elektronické podobě na intranetu společnosti.

Podpisování a jednání za společnost

1. Smlouvy, které nesou náklad či závazek pro společnost vyšší než 2 mil. Kč ročně podepisují předseda představenstva a místopředseda představenstva (pokud je jmenován) společně.
2. Smlouvy, které nesou náklad či závazek pro společnost do 2 mil. Kč ročně podepisuje předseda představenstva samostatně.
3. Pracovní smlouvy a manažerské smlouvy podepisuje předseda představenstva.
4. Smlouvy na nákup zboží nebo služeb, které nejsou určeny pro další prodej a které nesou náklad či závazek pro společnost do 250.000 Kč jednorázově nebo do 250.000 Kč za rok může podepsat Výkonný ředitel nebo Finanční ředitel na základě plné moci.
5. Obchodní (klientské) smlouvy a smlouvy s partnery, dealery a dodavateli (v případě že nákup zboží či služeb je určen pro další prodej s kladnou marží) podepisuje Výkonný ředitel na základě plné moci. Výkonný ředitel je oprávněn požádat předsedu představenstva o udělení plné moci pro podepisování těchto smluv pro vybrané další zaměstnance.
6. Dispoziční právo k účtům společnosti má předseda představenstva, Výkonný ředitel a Finanční ředitel. Příkazy k úhradě a k výběru do pokladny podepisuje Finanční ředitel. Výdaj z pokladny nad 20 tis. Kč schvaluje Finanční ředitel.
7. Dokumenty Finančního úřadu, úřadu pro sociální zabezpečení a zdravotních pojišťoven apod. podepisuje předseda představenstva.

8. Společnost udržuje seznam všech udělených plných mocí a pověření, dále také jejich aktuální platnost. Dále udržuje seznam všech podpisových práv k účtům společnosti a vydaným debetním a kreditním kartám.
9. Plnou moc lze ve společnosti udělovat jen na dobu určitou a to nejdéle na jeden rok.

Společná ustanovení

Jednotlivá ustanovení tohoto organizačního řádu mohou být měněna pouze písemně. Návrhy na změny a doplňky mohou být uplatňovány prostřednictvím managementu společnosti.

Závěrečná ustanovení

Tento organizační řád je v písemné formě k nahlédnutí u Výkonného ředitele, v elektronické formě je uveden na intranetu společnosti.

S obsahem organizačního řádu je společnost povinna seznámit zaměstnance při vzniku pracovního poměru. Seznámení provádí přímý nadřízený zaměstnanec.

Účinnost

Tento organizační řád nabývá účinnosti dne 7. srpna 2006 a od tohoto data je všem zaměstnancům společnosti veřejně přístupný. Tímto dnem současně pozbývají platnosti veškeré interní dokumenty popisující oblasti uvedené v tomto řádu.

V Brně dne 7. srpna 2006

.....

Mgr. Karel Taft

předseda představenstva

Příloha č. 5: Portfolio Secure Computing

Společnost **COMGUARD, a.s.** jako **certifikovaný distributor** produktů americké společnosti Secure Computing nabízí celé portfolio produktů a včetně odpovídajících služeb.

Základní údaje o výrobcí

Společnost Secure Computing zabezpečuje spojení mezi lidmi a informacemi již více než 20 let.

Díky specializaci na dodávku těchto řešení je postavení Secure Computing výjimečné a zajišťuje ochranu pro organizace všech velikostí. Více než 14,000 celosvětových Enterprise zákazníků a 250.000 zákazníků SOHO a SMB podporovaných celosvětovou partnerskou sítí zahrnuje většinu z firem z Dow Jones Global 50 Titans a také jedny z nejvýznamnějších organizací v sektoru finančnictví, zdravotnictví, telekomunikací, výrobních podniků, utilit a místních i státních úřadu. Produkty společnosti Secure Computing lze rozdělit do tří kategorií:

1. UTM/Firewall/VPN,
2. Secure Content Management a
3. Identity and Access Management.

UTM/Firewall/VPN

Sidewinder G2 Security Appliance – špičková bezpečnostní brána UTM

System, vybavený ochrannými prostředky **ZAP (Zero Application Protection, Application Defences)**, chrání jak před známými, tak i neznámými útoky na počítačovou síť. Využívá k tomu hybridní vícevrstevné architektury, díky které budete vždy o krok před útočníky. Sidewinder G2 obsahuje bezpečnostní prvky adresované do vrstvy 3 přes ohrožení bezpečnosti vrstvy 7 jak pro příchozí, tak odchozí internetový provoz a integrované řešení IPS/IDS. Výkonné (enterprise strong) bezpečnostní zařízení se řídí přes jediné, unifikované GUI rozhraní s možností adekvátní správy přes command line.



Sidewinder jako integrované řešení zahrnuje SecureOS, zabezpečený OS na bázi UNIX patentovanou technologií ochran TypeEnforcement a je dostupný v 8 modelových řadách (1-4 procesorová rada), s podporou load balancingu, centrální správy až stovek firewallu, 46 aplikačních proxy. Součástí řešení je i VPN brána, volitelné SSL terminace, antivir, antispayware, antispam a URL filtrace.

Cyberguard TSP Appliance – výkonné řešení s podporou aplikačních kontrol

Nová generace vysoce škálovatelné UTM appliance s integrovaným modulem Webwasher nabízí 6 základních modelových řad a poskytuje proaktivní zabezpečení „positive security“ proti síťovým i aplikačně orientovaným útokům. TSP Adaptive Policy™ vynucuje skrze konkrétní bezpečnostní pravidla povolení jen skutečně oprávněného a validního provozu a současně automaticky ochraňuje proti potenciálně nežádoucím kódům uvnitř URL, obsahu aplikačních komunikací nebo skriptů vložených do http. Všechny modelové řady umožňují integrovat přímo na appliance formou add on modulů kompletní portfolio obsahové filtrace (Webwasher antivirus, Webwasher antispam, Webwasher URL filtering, Webwasher **SSL scanner**, Webwasher content protection a Webwasher Content reporting).



SnapGear Appliance – UTM řešení pro trh SOHO a SMB

- SnapGear přináší snadné a levné řešení bezpečnosti i pro malé společnosti, této výhody je dosaženo sjednocením všech síťových vlastností, firewallu, zabezpečení proti průniku (IPS), Antivirové ochrany a požadavků na vzdálený VPN přístup do jednoho vysoce spolehlivého a velikostně malého zařízení. Produkty SnapGear jsou komplexní bezpečnostní firemní síťová zařízení pro připojení k internetu díky, kterým nejsou potřeba žádné dodatečné routery, switche, DHCP servery, bezdrátová zařízení ani záložní zařízení. SnapGear Appliance je nabízen v 7 modelových řadách.



Secure Content Management

Webwasher – komplexní ochrana před nežádoucím obsahem

Content Security Management Suite Webwasher je unikátní v tom, že nabízí v rámci ochrany před nežádoucím obsahem kombinaci řešení proti jednotlivým ohrožením z Internetu od předních výrobců (**URL filtr, Anti Spam, Anti Virus, skenování SSL provozu, IM/P2P filter**). Řešení přináší jak kontroly založené na signaturách, tak vlastní unikátním řešení detekce škodlivých kódů na základě chování (behavior-based Proactive Security), které zabezpečuje síť před škodlivým obsahem dokonce ve chvíli když signatury nejsou ještě k dispozici.



SmartFilter – řízení využívání zdrojů Internetu zaměstnanci

Díky SmartFiltru Vaše organizace významně posílí kontrolu využívání internetu zaměstnanci, ochranu před spyware, adware z webových stránek, zamezí phishingu, zvýší produktivitu práce a posílí důvěryhodnost. Jedinečná architektura On-Box v podstatě učinila SmartFilter standardem pro integraci OEM do hlavních zařízení vyrovnávací paměti a firewallů. Všechny požadavky na webové stránky nejprve projdou SmartFiltrem a jsou okamžitě vyhodnoceny proti webovým zásadám organizace s použitím kontrolního seznamu kategorizovaných URL stránek, který je dodáván a denně aktualizován výrobcem. Na administrátorech společnosti je jen zvolit příslušné kategorie a akce s nimi spojené, nastavení je velmi jednoduché a spuštění je možné během několika minut! Požadavky jsou pak povoleny, odepřeny, pozdrženy nebo řízeny. V základní ceně jsou jak bezpečnostní kategorie, tak reportování nástroj SmartReporter.



Identity and Access Management

SecureWire

SecureWire je silným nástrojem pro řízení identit uživatelů a jejich přístupových práv (IAM), dodávaný ve formě 3 modelových řad apliančí. Zabezpečuje přístupy, vynucuje politiky a poskytuje komplexní a uživatelsky přizpůsobitelné reportování pro celou síť. SecureWire



poskytuje vysoce rychlé a bezpečné přístupy pro každou aplikaci a datové zdroje v každé síti díky hostování mnoha přístupových metod pro uživatele jak uvnitř podnikové sítě tak přistupující přes VPN.

SafeWord

SafeWord[®] for: RemoteAccess™, CISCO, CITRIX, CheckPoint a Nortel poskytuje kompletní řešení silné autentizace navržené pro ochranu přístupu vzdálených uživatelů do vnitřních systémů a aplikací uživatelsky přizpůsobené dle specifických podverzí. SafeWord[®] for produkty zabezpečí spojení do VPN RADIUS kompatibilních zařízení včetně plného portfolia CISCO, CITRIX aplikací a pro Outlook Web Access. Uživatelé SafeWord[®] for jsou přímo integrováni v Active Directory.



SafeWord[®] PremierAccess poskytuje vysoce účinnou formu zabezpečení autentizace uživatele, používající dynamická hesla a kódování. Tato jednorázová hesla jsou vytvářena tokeny SafeWord, které jsou k dispozici jako hardwarová zařízení ve stylu kalkulačtoru nebo přívěšku. SafeWord PremierAccess je přímo integrován v Active Directory a podporuje jednorázová hesla pro autentizaci do Windows domény (GINA), Terminálových služeb, pro libovolné VPN spojení podporující protokol RADIUS, MS OWA, CITRIX a celou řadu dalších aplikací.

Poskytované služby – portfolio

Společnost je schopna díky certifikovaným a zkušeným technikům nabízet široké spektrum služeb:

- Servisní služby (bezpečnostní policie, údržba programového vybavení, ticketovací systém pro příjem a evidenci požadavků, podpora administrace a vzdálená správa);
- Expertní služby a audit (konzultace v oblasti návrhu řešení pro zajištění bezpečnosti v oblasti LAN/WAN a optimalizace bezpečnostních procesů, poradenství pro harmonizaci podnikových norem s platnými zákony a předpisu CZ/EU)
- HOT-LINE, odborné semináře, školení

Příloha č. 6: Plán školení

červen

26. června	Efektivní reklama – důležitý prvek prodeje	Ing. Lenka Nováková, DESS – konzultantka a lektorka, společnost OpenZone – partner
------------	---	--

Seminář určený pro manažery společností, podnikatele, pracovníky marketingových a obchodních oddělení, kteří chtějí podpořit prodej efektivní reklamou a účinnými akcemi na podporu prodeje. Seminář Vám ukáže rozdíly mezi špatnou reklamou a „reklamou, která prodává“.

- ✓ Marketing ve vztahu k reklamě
- ✓ Reklamní strategie a plán
- ✓ Reklamní agentura a materiály
- ✓ Brief
- ✓ Akce na podporu prodeje

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

27. června	Řízení rizik pro malé a střední podniky	Ing. Štěpán Onder, Ph.D. – konzultant a lektor v oblasti řízení rizik
------------	--	--

NOVINKA

Seminář je určen pro majitele, jednatele a odborné ředitele v malých a středních společnostech. Seminář posluchače seznámí s hlavními typy rizik významnými pro malou a střední firmu a naučí vás pracovat s metodami moderního řízení rizik s cílem zvýšit konkurenceschopnost své firmy, minimalizovat nežádoucí překvapení a naučit se díky strategickému přemýšlení o rizicích hledat nové příležitosti pro jejich podnikání.

- ✓ Identifikace rizik – workshop jako metoda přemýšlení o rizicích a příležitostech
- ✓ Kvantifikace rizik (subjektivní pravděpodobnost/četnost výskytu, potenciální dopad)
- ✓ Hledání vlastníka rizika – kdo je za řízení daného rizika zodpovědný ?
- ✓ Volba opatření (akceptace, redukce, hedging, pojištění)
- ✓ Úvěrové riziko a jeho řízení v malé a střední firmě

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč*)

29. června	Profesionalita osobního jednání	Radek Mazenauer – firemní poradce a lektor
------------	--	--

NOVINKA

Seminář je určen pro ty, kdo osobně jednají s jinými lidmi. Pro obchodníka nebo manažery bývá osobní jednání klíčovým nástrojem k dosažení cíle. Nejinak je tomu v mnoha dalších oblastech práce. Kurz si klade za cíl poukázat na základní body profesionality v osobním jednání a naučit se jich plně využívat.

- ✓ Příprava na jednání
- ✓ Neformální rozhovor
- ✓ Řeč těla
- ✓ Jak splnit cíl

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

30. června	Prezentační v angličtině	dovednosti	Ing. Michal Gärtner – ředitel Gärtner & Associates
-------------------	-------------------------------------	-------------------	--

Jistě jste se už sami mnohokrát přesvědčili, jak důležité jsou prezentační dovednosti při projednávání a uzavírání obchodů, při prezentaci svých záměrů před spolupracovníky. Na semináři se dozvíte, jak plánovat prezentaci, komu ji určit, jaké pomůcky použít, získáte i odpovídající slovní zásobu. Seminář je veden v AJ.

- ✓ The purpose of presentations
- ✓ Who is your audience?
- ✓ Audience analysis
- ✓ Possible objections from the audience
- ✓ Planning the presentation

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

Červenec

3. července	Interní logistický audit	Ing. Stanislav Kukrál – člen Komory logistických auditorů
--------------------	---------------------------------	---

Seminář je určen pro řadové pracovníky kontrolingu, příp. interní auditory (pokud má firma tyto pozice obsazené), tj. pro ty, kteří firemní vizi trvale zlepšují tak, aby nestagnovala. Seminář podává srozumitelnou formou návod, jak provést interní měření výkonnosti procesů v logistice (audit logistických činností) uvnitř firmy při využití vlastních zdrojů (pracovníků příslušných odborných útvarů). Cílem semináře je procesní zvládnutí procedury interního auditu.

- ✓ Popis logistického řetězce firmy
- ✓ Kvalitativní a kvantitativní ukazatele – definování a měření
- ✓ Analýza současného stavu – výchozí stav firmy
- ✓ Možnosti nápravy ve vazbě na možnosti firmy
- ✓ Presentace výsledků pro TOP management
- ✓ Vybrané akční plány podle priorit

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

4. července	Zvládání náročných situací pomocí asertivity – trénink	PhDr. Lenka Kolajová – nezávislá poradkyně a lektorka v oblasti HR
--------------------	---	--

NOVINKA

Pro všechny, kteří ve svém životě musí řešit náročné situace a ne vždy jsou si jisti, jestli toto vlastní zvolené řešení a strategie jsou tím nejvhodnějším řešením. Seminář se snaží prakticky představit a současně vyzkoušet i natrénovat, rozmanité asertivní dovednosti ve vztahu k náročným situacím jednotlivců.

- ✓ Vztahové strategie
- ✓ Asertivita a její význam
- ✓ Trénink asertivních technik a dovedností
- ✓ Videonahrávky pomocí kamery
- ✓ Zpětná vazba a videoanalýza

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč*)

5. července	Implementace Scorecard	Balanced Ing. Libor Friedel, MBA – trenér a konzultant
--------------------	-------------------------------	--

Seminář je určen pro podnikatele a manažery, kteří se podílejí na zpracování a přípravě strategií, strategických rozhodnutí, podnikatelských plánů apod. Program semináře se zabývá stručným vysvětlením

historie vzniku scénářů, jejich přínosem a užitkem a poté je soustředěn na jednotlivé kroky metodiky tvorby scénářů budoucnosti. Součástí programu semináře jsou také ukázky, případové studie a souvislost scénářů s oblastí strategického plánování a managementu rizik.

- ✓ Stručná rekapitulace BSC
- ✓ Tvorba strategické mapy
- ✓ Volba měřítek a aktivit
- ✓ Implementace BSC jako strategická změna
- ✓ Případové studie

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč*)

6. července	Investiční rozhodování v kostce	Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D. – kouč a konzultantka Gnostika
--------------------	--	--

Seminář je určen obchodním ředitelům, ekonomům, manažerům společností, vedoucím pracovníkům na všech úrovních a všem, kteří tvoří investiční a finanční plány. Cílem semináře je pochopení a schopnost správné aplikace investičních kritérií, stejně tak sestavení plánu a volby vhodných metod.

- ✓ Časová hodnota peněz
- ✓ Metody hodnocení investic
- ✓ Investiční kritéria důležitá pro manažerské rozhodování
- ✓ Hodnocení investičního projektu
- ✓ Metody vícekritériálního hodnocení

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč*)

10. července	Jak na stížnosti a reklamace zákazníků	Mgr. Marcela Šebestová – konzultantka a lektorka pro podnikatele a manažery
---------------------	---	---

NOVINKA

Cílem našeho semináře je naučit vás dovednostem, jak profesionálně řešit stížnosti a tak si zákazníka udržet. Jak analyzovat situaci, proč ke stížnostem dochází, a navrhnout optimální řešení. Seminář je určen všem, kteří chtějí zvládat své okolí.

- ✓ Jak je důležité zákazníkovi naslouchat
- ✓ Umění vyjádřit empatii a klást správné otázky
- ✓ Jak zvolit neoptimálnější řešení pro zákazníka
- ✓ Kontrolu provedení dohodnutých řešení

- ✓ Jak jednat s velmi obtížnými zákazníky
- ✓ Modelové situace, cvičení, videofilm

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

11. července	Brand building II	Ing. Lenka Nováková, DESS – samostatná konzultantka a lektorka marketingu
---------------------	--------------------------	---

NOVINKA

Účastníci budou po absolvování semináře moci popsat a posoudit atributy značky vlastního produktu nebo firmy, vhodnost její podoby, pozice a identity, analyzovat životní cyklus vlastní značky a z toho odvozených strategických variant, jak značku nebo značky dále řídit.

- ✓ Značky a jejich vytváření
- ✓ Atributy značky
- ✓ Životní cyklus značky
- ✓ Co tvoří úspěšnou značku
- ✓ Obecná a strategická známost značky
- ✓ Asociace a věrnost značce

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč*)

12. července	Jak správně číst v účetních výkazech	Ing. Alena Mrkvičková – lektorka, auditorka, předsedkyně Komory certifikovaných účetních České republiky, viceprezidentka Svazu účetních ČR a členka Rady Komory auditorů ČR

Seminář je určen účetním, pracovníkům ekonomických útvarů a všem uživatelům účetních výkazů. Naučíte se, jak efektivně pracovat s rozvahou a jejími základními ukazateli, s výkazem zisků a ztrát.

- ✓ Rozvaha a základní ukazatele rozvahy
- ✓ Výkaz zisku a ztráty a jeho struktura
- ✓ Vzájemné vazby mezi účetními výkazy
- ✓ Nezbytné doplňující informace k účetním výkazům v příloze

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

13. července

Umění dialogu a argumentace

PhDr. Ivana Hospodářová

– konzultantka v oblasti komunikace a řešení konfliktů

NOVINKA

Seminář je určen těm, kdo potřebují zdůvodňovat, přesvědčovat své podřízené, nadřízené, partnery, ale i pro ty, kdo chtějí umět argumenty druhé strany posoudit a rozeznat, kdy se jedná o argumenty přijatelné a věrohodné a kdy jsou záměrně nebo nezáměrně manipulováni.

- ✓ Oč jde v argumentaci
- ✓ Jaké je místo argumentace v dialogu
- ✓ Jaký je rozdíl mezi tvrzením argumentem
- ✓ Jakou roli hraje v dialogu kritické myšlení a logika
- ✓ Chybné argumenty

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

16. července

Koučink v manažerské praxi

Ing. Štěpánka Uličná, Ph.D.

– kouč a konzultantka Gnostika

NOVINKA

Cílem kursu je, aby vedoucí pracovníci zvládli metodu koučinku tak, aby jejich pracovníci dosahovali efektivněji stanovených cílů, dokázali jim pomoci odstraňovat bariéry využívání potenciálu a pomocí pozitivní zpětné vazby korigovali a směřovali jejich úsilí.

- ✓ Jak využívat koučink v manažerské praxi
- ✓ Kdy je vhodné koučink použít
- ✓ Bariéry koučinku
- ✓ Koučink jako nástroj motivace pracovníků
- ✓ Zpětná vazba v koučinku

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

17. července	Vyjednávání o ceně	Ing. Miluše Jurošková, CSc. – konzultantka a trenérka Business Link
--------------	---------------------------	---

Umění vyjednávat o ceně a dalších podmínkách je klíčová dovednost, kterou využije každý z nás. Pomocí tohoto semináře se seznámíte s úspěšnými vyjednávacími dovednostmi a získáte potřebnou jistotu při jednání.

- ✓ Strategie vyjednávání a její dopady na dosaženou dohodu
- ✓ Co musí umět úspěšný vyjednávač
- ✓ Komunikace a získávání informací
- ✓ Obrana proti nátlakovým taktikám

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

19. července	Integrovaný management v praxi	Ing. Miloslav Prchal – lektor a konzultant ve společnosti C.Q.M., spol. s r. o.
--------------	---------------------------------------	---

NOVINKA

Seminář je určen vedoucím pracovníkům firem, které se připravují na realizaci jednotného systému řízení firmy, resp. chtějí takto transformovat svůj stávající systém managementu kvality (QMS). Seminář poskytne postup praktické realizace s důrazem na nutnost řízení veškerých firemních procesů.

- ✓ Systém řízení pomocí 8 termínů
- ✓ Definice a dokumentace systému řízení (včetně externích procesů)
- ✓ Procesní pojetí v praxi (definice řízeného procesu, vazby mezi procesy)
- ✓ Význam personálního managementu (co je to kvalitní personál?)
- ✓ Transformace stávajícího systému řízení

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč)**

24. července	Jak připravit a vést profesionální prezentaci	Mgr. Marcela Šebestová – konzultantka a lektorka pro podnikatele a manažery
--------------	--	--

Seminář je určen po všechny ty, kteří jsou postaveni do situace, kdy musí prezentovat svůj názor, nápad, úkol nebo obchodní nabídku druhým lidem. Cíl naší prezentace je přesvědčit druhé tak, aby nám uvěřili a přijali naše doporučení. Budete mít možnost předvést vlastní prezentaci před kamerou, s následnou analýzou a odborným doporučením lektora.

- ✓ Plánování a příprava prezentace
- ✓ Osobní příprava
- ✓ Sebedůvěra
- ✓ Vlastní provedení prezentace
- ✓ Čeho se vyvarovat
- ✓ Videofilm

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

25.července	Dotace a jak na ně?	Ing. Václav Šístek – specialista pro ekonomii a controlling
--------------------	----------------------------	--

NOVINKA

Seminář je určen všem, kteří se pohybují v oblasti dotací a je zaměřen zejména na rezort zdravotnictví. Jeho principy jsou však aplikovatelné i v dalších rezortech. Základními bloky jsou: problematika předprojektové a projektové přípravy, hodnocení ekonomické efektivity projektu, výběrového řízení, uzavírání smluv, stavebního řízení, realizace, závěrečného vyhodnocení projektu.

- ✓ Víte co je třeba udělat v průběhu přípravy?
- ✓ Víte jak probíhá realizace a ukončení projektu ve vazbě na čerpání dotace?
- ✓ Jaké jsou nejčastější problémy a chyby?
- ✓ Doporučení, jak jim předejít
- ✓ Konkrétní ukázky z praxe

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

26.července

Hledání motivace

Radek Mazenauer

– firemní poradce a lektor

NOVINKA

Seminář je určen všem, kteří pracují s lidmi. Vedoucím pracovníkům, obchodníkům a lidem, kteří jsou odpovědní za aktivitu ostatních. Jak dosáhnout toho, aby chtěli být aktivní? Jak přimět dospělého člověka, aby změnil svoje návyky, rozpohyboval se a dokázal více. Existuje něco jako syndrom vyhoření a dá se s ním vůbec ještě něco dělat? Opravdu je nutné propouštět všechny zaměstnance, kteří již neplní normu? Odpovědi na tyto otázky vám poskytne tento seminář. Klíčovým nástrojem zde bude vyhodnocování efektivity a jeho praktické využívání v každodenní praxi.

- ✓ Kde se bere motivace
- ✓ Identifikování potřeb člověka
- ✓ Individuální přístup
- ✓ Funkce kontroly
- ✓ Praktické příklady
- ✓ Diskuse

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

27.července

Intercultural Communication Skills for Managers

Ing. Michal Gärtner

– ředitel Gärtner & Associates

Seminář je určen manažerům, ale také zaměstnancům z oblastí obchodu, marketingu a administrativy. Seminář je jak informativní, tak interaktivní; poskytne účastníkům návody i pravidla chování. Seminář je veden v AJ, je určen pro pokročilé.

- ✓ Resolving intercultural conflicts
- ✓ Effective intercultural communication
- ✓ Managing emotions and conflict situations
- ✓ Active listening and assertive behavior
- ✓ Practical exercises

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

Srpen

2. srpna	Péče o klienty při osobním i telefonickém rozhovoru	PhDr. Marie Třeštková – lektorka a specialista na komunikační dovednosti
-----------------	--	--

NOVINKA

Seminář je určen pracovníkům, kteří poskytují různé služby zákazníkům, podávají informace nebo odborné rady, vyřizují stížnosti a reklamace. Tímto výcvikovým kurzem chceme přispět k tomu, aby se každodenní styk s klienty vaší společnosti odehrával na profesionální úrovni a k plné spokojenosti vašich zákazníků. Vy budete mít větší sebejistotu v jednání se zákazníkem.

- ✓ Zásady profesionálního chování k zákazníkům
- ✓ Co je užitek pro zákazníka
- ✓ Jak vzbudit zájem u zákazníka
- ✓ Specifika komunikace po telefonu
- ✓ Námitky, stížnosti zákazníků
- ✓ Různé typy zákazníků a jednání s nimi

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

3. srpna	Vedení lidí	Patrik Janda – ředitel, Training Centrum
-----------------	--------------------	--

Seminář je určen pro všechny ty, kteří řídí skupinu lidí. Cílem semináře je zkvalitnit systém manažerské práce, zavést do praxe moderní metody vedení lidí, posílit a rozvinout individuální schopnosti účastníků v oblasti týmové práce (stimulace a motivace). Hlavní náplní semináře je individuální trénink, kdy každý účastník projde sérií ukázek naučených dovedností. Účastníci také obdrží řadu tréninkových materiálů.

- ✓ Delegování
- ✓ Styly vedení
- ✓ Jak posuzujete své okolí
- ✓ Cílový management
- ✓ Motivace a demotivace

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč*)

9.–10. srpna	Umění prodávat – není náhoda	Mgr. Marcela Šebestová – konzultantka a lektorka pro podnikatele a manažery
-----------------	-------------------------------------	---

Seminář je určen pro všechny, kteří se zabývají náročným povoláním jako je prodej. Cílem dvoudenního intenzivního a tréninkového kurzu je určení jasného směru při hledání vlastního systému práce se zákazníkem.

Osobnostní předpoklady prodejce:

- ✓ Prodej jako cílená komunikace se zákazníkem
- ✓ Budování vztahu se zákazníkem
- ✓ Vlastní prezentace produktu nebo služby
- ✓ Překonávání námitek
- ✓ Vedení prodejního rozhovoru ve dvojicích a zpětná analýza videonahrávky – trénink
- ✓ Vybraná témata budou doplněna výukovými videofilmy zahraniční produkce

Cena: 7 000 Kč (5 950 Kč*)

11. srpna	Hodnocení investic	Ing. Jana Hladíková – účetní a daňová poradkyně, H & Finance, spol.
-----------	---------------------------	---

Seminář je určen pro všechny, kteří pracují s investicemi a jeho cílem je seznámit posluchače s metodami hodnocení investic při rozhodování o jejich realizaci, s důrazem na metody hodnotící peněžní toky a zohledňující časovou hodnotu peněz.

- ✓ Nákladová kritéria hodnocení investic
- ✓ Zisková kritéria: kritéria založená na účetním zisku a jejich nevýhody
- ✓ Finanční kritéria efektivnosti investic
- ✓ Využití finančních funkcí tabulkového procesoru MS Excel
- ✓ Riziko a ostatní faktory ovlivňující hodnocení

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

14.–15. srpna	Telefonování v angličtině	Lektor firmy – Agentura Tailored English Courses, s.r.o.
------------------	----------------------------------	---

Seminář je určen pro všechny, kteří potřebují komunikovat v angličtině po telefonu efektivně a na úrovni. Během semináře se budete zabývat komunikací v angličtině po telefonu, a prokazatelně tak zdokonalíte své komunikační dovednosti v telefonickém styku.

- ✓ Receiving telephone calls
- ✓ Taking and leaving messages
- ✓ Making and changing arrangements
- ✓ Ending a call
- ✓ Problem solving
- ✓ Complaints, ...

Cena: 7 000 Kč (5 950 Kč*)

16.srpna	Skladové hospodářství, sledování logistických nákladů a měření výkonnosti logistiky	Ing. Stanislav Kukrál – člen Komory logistických auditorů
----------	--	---

Seminář je zaměřen na definování, měření a systematické sledování klíčových ukazatelů výkonnosti logistiky a vyhodnocení úrovně zákaznického servisu. Identifikace nákladů na podnikatelskou činnost a jejich význam pro konstrukci rozpočtu nákladů je nástroj potřebný pro odpovědné pracovníky za logistiku. Řízení stavu zásob metodou EOQ a alternativní metodou KABAN jako nástroje pro optimalizaci skladových zásob. Praktické příklady realizace skladových technologií jako ukázky pro inspiraci.

- ✓ Zásoby v logistickém řetězci, druhy zásob, tahové a tlačné systémy řízení zásob
- ✓ KPI klíčové ukazatele výkonnosti logistiky
- ✓ ABC/FMR procedura a participace marketingu
- ✓ Metody znouobjednání EOQ a KABAN (modelové studie)
- ✓ Interní logistický audit

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

17.srpna	Time a stress management pro asistentky	Ing. Miluše Jurošková, CSc. – konzultantka a trenérka Business Link
----------	--	---

Seminář je určen pro asistentky, sekretářky, office manažerky, pracovnice oddělení vztahů s veřejností či péče o zákazníka. Seminář Vás naučí, jak efektivně plánovat čas a jak čelit stresu. Dokáže svoji roli stratéga, organizátora a plánovače zvládat s nadhledem a úsměvem.

- ✓ Plánování času v práci asistentky
- ✓ Jak čelit stresu
- ✓ Jak relaxovat

- ✓ Efektivita práce v návaznosti na duševní stav
- ✓ Jak systematicky zvyšovat svoji a týmovou výkonnost

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

18.srpna	Novinky ve spotřebitelských soutěžích	Mgr. Marie Šebelová – advokátka
----------	--	---

Seminář je určen pro pracovníky reklamních a mediálních agentur či marketingové pracovníky jakýchkoliv jiných firem. Po absolvování semináře účastníci budou mít dostatečné informace na to, aby mohli provozovat či organizovat legální spotřebitelské soutěže.

- ✓ Spotřebitelské loterie
- ✓ Spotřebitelské soutěže
- ✓ Rozdíly mezi spotřebitelskými loteremi a soutěžemi
- ✓ Mechaniky spotřebitelských soutěží
- ✓ Stanovisko MFČR k provozování jednotlivých soutěží z května 2006
- ✓ Diskuse, individuální konzultace

Cena: 1 600 Kč (1 360 Kč*)

21. srpna	STP Marketing	Ing. Jan Kříž, MBA – lektor a konzultant MBA Kontakt
-----------	----------------------	--

NOVINKA!

Seminář je určen pro všechny pracovníky ve firmách, podnicích i organizacích, kteří přicházejí do styku se zákazníkem. Účastníci získají poznání, kdo je a kdo by měl být váš zákazník a proč.

- ✓ Zákazník – jako klíčový faktor úspěchu na trhu
- ✓ Efektivní alokace zdrojů
- ✓ Co je to marketing a k čemu je dobrý
- ✓ Zákaznický přístup a metody jeho aplikace
- ✓ Výběr cílového segmentu
- ✓ Vymezení se vůči konkurenci

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč*)

22. srpna	Co by měl o účetnictví znát každý manažer II	Ing. Eva Sládková – auditorka ES AUDIT, s.r.o.
-----------	---	--

NOVINKA!

Seminář je určen pro všechny manažery, statutární zástupce a majitele firem, pro které je nutná rámcová znalost problematiky kolem účetnictví a znalost základních pojmů. Seminář je volným pokračování základního semináře.

- ✓ Účetní závěrka jako okno do společnosti
- ✓ Zaměření na povinnosti ze zákona o účetnictví
- ✓ Změny rozvahových stavů
- ✓ Vlastní kapitál a jeho změny
- ✓ Dopady rezerv a opravných položek
- ✓ Příklady na jednoduchých případových studiích

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

23.srpna	Efektivní vedení porad	Ing. Štěpánka Lubinová – trenérka a konzultantka v oblasti HR
----------	-------------------------------	---

Tento úzce specializovaný seminář Vám napoví, jak dosáhnout toho, abyste porady neorganizovali častěji a netrvaly déle než je nutné, aby se nestaly ztrátou času a peněz všech.

- ✓ Typy porad
- ✓ Příprava na poradu a její průběh
- ✓ Role účastníků porad
- ✓ Typologie účastníků porad
- ✓ Diskuse

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč*)

24.srpna	Prodej po telefonu	Ing. Miluše Jurošková, CSc. – konzultantka a trenérka Business Link
----------	---------------------------	---

Seminář je určen všem, kteří občas či pravidelně musí prostřednictvím telefonu vyhledávat nové obchodní příležitosti. . Seminář si klade za cíl přinést jednoduché postupy a metody pro každého, kdo chce prostřednictvím telefonu prodávat snadno a lépe.

- ✓ Jak se připravit na „prodej po telefonu“
- ✓ Prodej po telefonu v praxi
- ✓ Akvizice nových klientů
- ✓ Sjednávání schůzek
- ✓ Penetrace a servis u stávajících klientů

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

25.srpna	Asertivita v každodenní praxi	PhDr. Lenka Kolajová – nezávislá poradkyně a konzultantka v oblasti
----------	--------------------------------------	---

Seminář je určen pro všechny, kteří jednají se svými podřízenými, nadřízenými, klienty či partnery. Naučíte se principy zvládnání jednání asertivní vztahovou strategií, přímé vyjadřování pocitů, zdvořile odmítnout požadavek či říci věci, které jsou nepříjemné.

- ✓ Vztahové strategie
- ✓ Individuální test preferované vztahové strategie
- ✓ Základní funkce asertivity a její použití
- ✓ Asertivní práva a co znamenají v praxi
- ✓ Asertivní techniky a jejich procvičení

Cena: 3 400 Kč (2 890 Kč*)

28.srpna	Umění jednat s lidmi – klíč k úspěchu	Mgr. Marcela Šebestová – konzultantka a lektorka pro podnikatele a manažery
----------	--	--

Seminář je určen pro všechny, kteří chtějí udělat žádoucí první dojem za použití rétorických a prezentačních dovedností, ale i osobní image a uspět v nesnadné disciplíně, jako je jednání s lidmi.

- ✓ Sebepoznání a sebehodnocení
- ✓ Testy k výše uvedeným tématům
- ✓ Sebejistota a pozitivní myšlení
- ✓ Osobní image
- ✓ Základy společenské etikety
- ✓ Znalost lidí a jejich povah

Cena: 3 400 Kč (2 890 Kč*)

29.srpna	Cesta k úspěšné marketingové a komunikační strategii pro malé a střední firmy	Ing. Lenka Nováková, DESS – konzultantka a lektorka, společnost OpenZone – partner
----------	--	---

NOVINKA!

Seminář je určen majitelům firem, podnikatelům a specialistům v marketingových agenturách, i dalším zájemcům o aplikovaný marketing pro malé a střední podniky. Na semináři se dozvíte vše, co potřebuje vědět a umět podnikatel nebo manažer, který chce zavést, rozvinout nebo zdokonalit marketingové řízení malé a střední firmy

- ✓ Trh a jeho součásti
- ✓ Marketingová koncepce a orientace firmy na zákazníka
- ✓ Jak zákazníky najít a správně oslovit
- ✓ Proč a jak tvořit a budovat obchodní značku
- ✓ Diskuse, případové studie

Cena: 3 800 Kč (3 230 Kč)*

30. srpna	Němčina v podnikové praxi I – Deutsch für berufliche	Mgr. Martina Žáčková – odborná asistentka – ŠKODA AUTO a.s. Vysoká Škola
------------------	---	--

Seminář je určen všem, kteří se v rámci své práce setkávají s německy mluvícím partnerem. Z hlediska jazykové přípravy umožňuje seminář získání nebo „znovuoživení“ jazykových komunikativních dovedností v uvedených pracovních situacích, a to prostřednictvím mnoha jazykových cvičení, které vedou k získávání jazykových kompetencí.

- ✓ Erster persönlicher Kontakt
- ✓ Telefonieren
- ✓ Firmenpräsentation
- ✓ Grundregeln einer Präsentation
- ✓ Inhalt der Präsentation)

Cena: 3 400 Kč (2 890 Kč*)

31. srpna	Jak zefektivnit realizaci firemního vzdělávání	Ing. Miluše Jurošková, CSc. – konzultantka a trenérka Business Link
------------------	---	---

Jak zjišťovat tréninkové a rozvojové potřeby? Jak se provádí analýza těchto potřeb a jak vypadá systém výcviku a vzdělávání ve firmě? Potřebujete trénink, školení nebo poradce? Co zvažovat při rozhodování o realizaci tréninkového programu a výběru dodavatele? Dodavatel vzdělávání jako partner. Co je to evaluace tréninkového programu a co přináší hodnocení vzdělávání? Jak by měl vypadat systém hodnocení vzdělávání? Odpovědi na tyto otázky mohou pomoci efektivně investovat do firemního vzdělávání.

- ✓ Strategické vzdělávání zaměstnanců
- ✓ Analýza tréninkových potřeb
- ✓ Rozvojové plány
- ✓ Výběr dodavatele
- ✓ Dodavatel vzdělávání jako partner
- ✓ Systém hodnocení vzdělávání

Cena: 2 900 Kč (2 465 Kč*)

**Veškeré ceny jsou uvedeny bez DPH*

Příloha č. 7: Formulář „Záznam o osobním hodnocení zaměstnance“



ZÁZNAM O OSOBNÍM HODONCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení zaměstnance:

Pracovní zařazení:.....

Datum osobního hodnocení:.....

Hodnocení vykonal:.....

Absolvované školení za poslední kvartál:.....

Zhodnocení zaměstnavatele:

Vlastní hodnocení zaměstnance:

Návrhy na zlepšení do příštího pohovoru:

Hodnocení kritérií zaměstnance za poslední kvartál (stupnice 1-4):

Pracovní výkon.....

Iniciativa a spolehlivost.....

Plnění povinností zaměstnance.....

Výsledky práce.....

Odborná způsobilost.....

Termín dalšího hodnotícího pohovoru:

Podpis zaměstnavatele.....

Podpis zaměstnance.....

V Brně dne.....