

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ  
STUDIUM**

**2012–2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Blanka Spěváková**

**Firemní kultura a systém odměňování ve společnosti  
Tlapnet s.r.o.**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. Aleš Zpěvák

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME)

2012–2013

**BACHELOR THESIS**

**Blanka Spěváková**

**Corporate culture and reward system in the company  
Tlapnet Ltd.**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

JUDr. Aleš Zpěvák

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 26. 3. 2013

*Jméno autorky* Blanka Spěváková

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat JUDr. Aleši Zpěvákovi za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce se zabývá firemní kulturou a systémem odměňování ve společnosti Tlapnet s.r.o. V teoretické části je nejprve všeobecně představena firemní kultura, její význam, tvorba, typy a jednotlivé faktory, které ji ovlivňují. Další kapitola se věnuje odměňování a jeho účelu v souvislosti s personálními činnostmi, mzdovým formám, jednotlivým formám odměn, současným trendům v odměňování, ohodnocování práce a typům zaměstnaneckých výhod. V praktické části je představena zkoumaná společnost Tlapnet s.r.o. a její předmět podnikání. V dalším úseku se práce zabývá firemní kulturou v této firmě. Je představena organizační struktura společnosti, popis pracovních pozic, postup přijímání nových zaměstnanců, jejich vzdělávání a představena zákaznická centra. V následné části je uveden systém odměňování ve společnosti Tlapnet s.r.o. Jsou zde rozebrány jednotlivé typy odměňování v rámci celé společnosti a firemní benefity pro zaměstnance. Praktická část je ukončena zhodnocením systému odměňování společnosti Tlapnet s.r.o. a je zde proveden návrh optimalizace nového odměňovacího systému. V závěru práce jsou vyhodnoceny stanovené cíle a provedeno srovnání nově navrženého systému odměňování s původním.

## **Klíčové pojmy**

Bonusy, firemní kultura, konkurence, odměňování, právní předpis, prosperita, vzdělávání, zákon, zaměstnanec, zaměstnavatel.

## **Annotation**

This thesis deals with the corporate culture and system of remuneration in company Tlapnet Ltd. In the theoretical part, first, corporate culture is widely introduced, its importance, formation, types, and individual factors that influence it. Another chapter is devoted to compensation and its purpose in connection with personnel actions, payroll forms, individual forms of bonuses, current trends in remuneration, evaluation of work and types of employee benefits. In the practical part line of business is inspected. In the next section the thesis deals with the corporate culture in the company. It presents organizational structure of the company, job specification, recruitment procedure, training, and it also gives customer centers description. In a subsequent section the thesis provides a reward system in the company Tlapnet Ltd. The different types of remuneration within the company are analysed as well as company benefits for employees. The practical part of the assessment is concluded with the company's remuneration Tlapnet Ltd. and a proposal of a new optimization of the reward system is introduced. In conclusion, the objectives are evaluated and a comparison of the newly proposed scheme to the original is made.

## **Key words**

Bonuses, competition, corporate, compensation, culture, employee, employer, law, legislation, prosperity, training.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	9
<b>1. Co je firemní kultura?</b> .....	10
1.1 Co ovlivňuje firemní kulturu?.....	11
1.2 Z čeho se skládá firemní kultura? .....	12
1.3 K čemu slouží firemní kultura?.....	12
1.4 Tvorba firemní kultury .....	13
1.5 Proč vytvářet firemní kulturu? .....	14
1.6 Typy firemní kultury a jejich charakteristika .....	15
1.6.1 Slabá firemní kultura.....	15
1.6.2 Silná firemní kultura .....	15
1.7 Faktory ovlivňující firemní kulturu .....	16
<b>2. Odměňování</b> .....	17
2.1 Jaký je úkol systému odměňování? .....	17
2.2 Mzdové/platové struktury .....	18
2.3 Vnější odměna.....	19
2.4 Mzdové formy .....	21
2.4.1 Časová mzda.....	21
2.4.2 Úkolová mzda .....	21
2.4.3 Provizní mzda .....	23
2.4.4 Další formy mezd.....	23
2.4.5 Dodatkové mzdové formy .....	23
2.5 Nepeněžní odměna .....	24
2.6 Vnitřní odměna .....	25
2.7 Současné trendy v odměňování .....	26
2.8 Hodnocení práce .....	26

2.9	Týmové odměňování .....	27
2.9.1	Typy týmů .....	27
2.10	Zaměstnanecké výhody .....	28
2.10.1	Typy zaměstnaneckých výhod.....	29
<b>3.</b>	<b>Představení společnosti Tlapnet.....</b>	<b>30</b>
3.1	Nabízené služby .....	34
3.2	Poskytované služby .....	36
3.2.1	Bezdrátový internet.....	36
3.2.2	Optický internet.....	36
3.2.3	Televize po síti – IPTV .....	37
3.2.4	Satelitní televize.....	38
3.2.5	VoIP telefon .....	39
<b>4.</b>	<b>Firemní kultura ve společnosti Tlapnet .....</b>	<b>40</b>
4.1	Organizační struktura .....	40
4.2	Přijímání nových zaměstnanců.....	44
4.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	45
4.4	Zákaznická centra.....	46
4.4.1	Servisní pohotovost .....	47
<b>5.</b>	<b>Odměňovací systém ve společnosti Tlapnet s.r.o.....</b>	<b>48</b>
5.1	Systém zadávání a plnění úkolů .....	48
5.2	Odměňovací systém .....	51
5.2.1	Odměňování techniků.....	51
5.2.2	Týmové ohodnocení techniků .....	52
5.2.3	Odměňování servisních pracovníků.....	54
5.2.4	Odměňování administrativních pracovníků.....	55
5.3	Benefity.....	55



<b>6. Zhodnocení systému odměňování a návrh optimalizace.....</b>	<b>56</b>
6.1 Zhodnocení současného systému odměňování.....	56
6.2 Návrh optimalizace .....	57
6.2.1 Přesčasy .....	58
6.2.2 Odlučné .....	59
6.2.3 Vzdělávání zaměstnanců.....	59
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha A.....</b>	<b>II</b>
<b>Příloha B.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha C.....</b>	<b>VI</b>

## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybrala Firemní kulturu a odměňovací systém ve společnosti Tlapnet s.r.o. Toto téma jsem si zvolila proto, že se o danou problematiku dlouhodobě zajímám a považuji ji za aktuální. Ve všech organizacích existuje soubor sdílených názorů, postojů, jednání a chování. Firemní kultura se těmito sdílenými hodnotami zabývá. Pro úspěšné fungování firmy je velmi důležitá silná, stabilní a kvalitní firemní kultura. Produktivita a efektivita organizace závisí především na výkonu lidského faktoru a její nedílnou součástí je samozřejmě dobře fungující personální práce. V zájmu firmy je především najít a dlouhodobě si udržet kvalitního zaměstnance. Je tedy nezbytné vytvořit takové prostředí a podmínky, které pro zaměstnance i zaměstnavatele budou přijatelné. Vytvoření pozitivní atmosféry, dobré komunikace a přátelských vztahů. Cílem mé bakalářské práce je získat co nejvíce informací o firemní kultuře a odměňování, popsat a objasnit jednotlivé základní poznatky vztahující se k tomuto tématu. Ve své bakalářské práci se zabývám metodami odměňování a jejich významem. Teoretickou část své bakalářské práce jsem rozdělila do dvou kapitol. První kapitola je věnována firemní kultuře a ve druhé kapitole je rozebráno odměňování. V praktické části bakalářské práce je popsána firemní kultura a odměňování ve společnosti Tlapnet s.r.o. V závěru je zhodnocen současný odměňovací systém. Navržený odměňovací systém je zhodnocen pomocí dotazníků, který vyplňovali pracovníci Tlapnet s.r.o.

# 1. Co je firemní kultura?

Firemní kultura je důležitý jev, který má značný vliv na výkonnost zaměstnanců a na úspěchy firmy. Firemní kultura je specifická pro každý podnik a nemá jednoznačnou definici. Představuje prostředí, které přináší výhody především těm, kteří jsou schopní se začlenit a identifikovat se s hodnotovým systémem podniku. Neefektivní však může být striktní dodržování zastaralých předpisů. Tato pravidla je nutné vylepšovat podle současné poptávky trhu a reálných možností pracovníků. V následující tabulce jsou uvedeny úrovně firemní kultury.

Tabulka 1 – Tři úrovně firemní kultury podle Scheina

<b>SYSTÉM SYMBOLŮ</b> Řeč, formy společenského styku, obřady, rituály, oblečení, logo.	<b>VĚDOMÉ, OVLIVNITELNÉ</b> Viditelné, ale nutné vysvětlení významu symbolů, jejich interpretace.
<b>SOCIÁLNÍ NORMY A STANDARDY JEDNÁNÍ</b> Zásady, pravidla, standardy, podniková ideologie, linie jednání.	<b>VĚDOMÉ A DO ZNAČNÉ MÍRY OVLIVŇOVANÉ</b> Pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelné.
<b>ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVY, VÝCHODISKA</b> Vztah k ostatnímu světu, představy o povaze člověka, příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů, co je zdrojem a kdo je nositelem pravdy.	<b>NEVĚDOMÉ, SPONTÁLNÍ</b> Pro vnějšího pozorovatele neviditelné.

Zdroj: ŠIGUT, ZDENĚK, Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7

## 1.1 Co ovlivňuje firemní kulturu?

Firemní kulturu ovlivňují zejména tyto činitele:

- historie společnosti,
- vlastnictví,
- styl vedení společnosti,
- velikost firmy,
- marketingové cíle společnosti,
- používané technologie,
- prostředí,
- přístup pracovníků při plnění pracovních povinností.

Firemní kulturu lze vnímat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě, které se dlouhodobě dodržují a jsou osvědčené. Pro nové pracovníky je důležité ztotožnění se s firemní kulturou, aby se začlenili do pracovního kolektivu. Firemní kultura je nedílnou součástí každého podniku. Do firemní kultury zahrnujeme zejména vztah k okolnímu světu, firemní představy o povaze člověka a jeho jednání, představy o mezilidských vztazích, pozitivní a negativní vlivy na firmu. Každý podnikatel si uvědomuje to, že pokud chce, aby zaměstnanec podával ty nejlepší výkony, měl by být správně motivován a ohodnocen. Například operátoři firem poskytující mobilní služby mají relaxační místnost, kde je televize, boxovací pytel, gymnastický míč a další pomůcky. Jsou motivováni tím, že mají soutěž, která je vyhodnocena na konci měsíce, a za nejvyšší počet odbavených hovorů v určité kvalitě dostávají věcné ceny. Důležité je, aby se pracovník sžil s firmou tak, aby svou práci vykonával, protože ho baví, ne proto, že musí. Z hlediska firemní kultury je důležitá cesta k cíli, nikoliv samotný cíl.

## 1.2 Z čeho se skládá firemní kultura?

Firemní kultura se skládá ze třech částí. Jedná se o atmosféru, přístup ke stávajícím či potencionálním zákazníkům a přístup k obchodním partnerům. Někdy bývá definována sdílenými hodnotami a postupy zaměstnanců společnosti. Pokud jsou všichni zaměstnanci milí a vstřícní, pak lze očekávat, že buď je to tak dané interními předpisy firmy, anebo jsou zaměstnanci v dané společnosti opravdu rádi zaměstnáni a práce je zde baví. Tento fakt může být způsoben například vhodným výběrem pracovníků, případně dobře sladěným kolektivem. Vstřícnost je jednou ze sdílených hodnot. Takovouto firemní kulturu vytváří z části management firmy, ale také samotní zaměstnanci. Zaměstnavatel může firemní kulturu vytvářet cíleně prostřednictvím svých nařízení. Cílené ovlivňování ze strany zaměstnavatele může být prostřednictvím dresscodu<sup>1</sup>, vzhledu firemní nástěnky, kde jsou zmiňováni novinky anebo hodnocení zaměstnanců. Naopak ze strany zaměstnanců může být firemní kultura ovlivněna společně strávenými víkendy a vytvářením přátelství v kolektivu. Negativně ovlivňujícím faktorem je například pomlouvání mezi zaměstnanci. Právě tyto negativní vlivy mohou pokazit a zničit kolektiv, a tím pohřbit i efektivitu práce.

## 1.3 K čemu slouží firemní kultura?

Z pohledu zákazníka je firemní kultura důležitá proto, že zákazník dokáže vycítit, co může od zaměstnanců očekávat. Bude-li přístup vstřícný na jedné pobočce společnosti, měl by být stejný i na ostatních. Pokud klient přijde reklamovat zboží či službu, je třeba, aby se k němu zaměstnanci na všech pobočkách chovali stejně

---

<sup>1</sup> Předpis o pracovním oděvu

a hlavně profesionálně. Pokud je přístup ke klientovi vstřícný, pak se může daný zákazník odvděčit tím, že službu či produkt doporučí dalším potencionálním klientům.

Z pohledu obchodních partnerů je důležitá firemní kultura z toho důvodu, že právě obchodní partner ví, co může očekávat od zaměstnance. Důležitý je právě férový přístup obou stran k obchodu.

Nejdůležitější pohled na firemní kulturu je samotný pohled ze strany zaměstnanců, a to jak stávajících, tak i potencionálních. Firemní kultura hraje velkou roli právě při získávání nových zaměstnanců. Zkušený a kvalifikovaný potencionální zaměstnanec půjde do firmy pracovat třeba i za nástupní nižší mzdu, když ví, že ve firmě je skvělý kolektiv a atmosféra, což je výsledkem správné firemní kultury. Zaměstnanec vidí potencionál kariérního postupu. Z pohledu stávajících zaměstnanců je důležitý pocit jistoty anebo představy o postupech firmy, když nastanou různé situace, jako jsou například nemoc, mateřská dovolená, rodičovská dovolená anebo úmrtí v rodině. Zaměstnanec by se měl chovat tak, jak chce, aby se zaměstnavatel choval k němu. Pokud bude porušovat předpisy, nemůže očekávat žádné vstřícné kroky ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci vědí, co mohou očekávat, zda je bude zaměstnavatel posílat na školení a zvyšovat jejich kvalifikaci a hodnotu anebo zda je, bude v práci neustále přetěžovat, a porušovat tím zákon.

## **1.4 Tvorba firemní kultury**

Firemní kulturu je nejlepší tvořit prostřednictvím vedení, protože právě to může kulturu řídit a nebude vznikat jen tak ledabyle. Nezávisle na tomto faktu se do tvorby firemní kultury zapojují zaměstnanci. Při vytváření firemní kultury musí mít firma stanovenou strategii a poslání, protože tyto faktory jsou základním kamenem předurčení firmy. Problém může nastat ve chvíli, kdy požadovaná firemní kultura není dodržována právě manažery, kteří ji vymysleli. Pak může být

veškerá snaha o zavedení kultury zbytečná. Závěrečnou částí je pak definice nařízení a doporučení pro způsob provádění procesů, které by měly ukazovat na firemní hodnoty a poslání firmy. Vhodné je, aby byly pro řešení nestandardních situací vytvořeny určité směrnice. Ty nám napoví, jak v těchto situacích postupovat. Nejen z pohledu zaměstnance, ale i z pohledu zaměstnavatele. Nejdůležitějším faktorem při vytváření firemní kultury je zpětná vazba. Požadovaný stav firemní kultury není nikdy dosažen, protože i zaměstnanci ovlivňují firemní kulturu, a to buď pozitivní směrem (výše psané společné víkendy), anebo negativním způsobem (nedodržování některých pravidel). Nejkomplikovanějším faktorem při tvorbě firemní kultury je skutečnost, že každé manažerské rozhodnutí (na libovolné úrovni) má být posuzováno ve spojitosti s firemní kulturou a jejími interními pravidly. Vybočení z firemní kultury může vnést do kolektivu pochybnosti. Ve chvíli, kdy začnou zaměstnanci pochybovat, mohou přestat dodržovat doporučení a začnou si vytvářet vlastní postupy a přístupy, které management společnosti nemůže dostatečně řídit a definovat.

## **1.5 Proč vytvářet firemní kulturu?**

V každé firmě existuje cosi, co můžeme zahrnout do definice firemní kultury. V podstatě je jen na vedení firmy, do jaké míry chce mezilidské vztahy ve firmě ovlivňovat a definovat. Firemní kultura je popis úrovně mezilidských vztahů neboli atmosféra ve firmě. Tato atmosféra se přenáší na ostatní zaměstnance a dále i na obchodní partnery a zákazníky. Pokud nadřízený pokárá zaměstnance, může se jeho nálada následně přenášet i na ostatní, například při obsluze zákazníka. Samozřejmě to funguje i naopak, pokud je zaměstnanec pochválen, je více vstřícný ke klientovi, ale i ke svým kolegům a nadřízeným.

## **1.6 Typy firemní kultury a jejich charakteristika**

Firemní kulturu rozdělujeme na dva typy. Jedná se o silnou firemní kulturu a slabou firemní kulturu. V následujících podkapitolách budou představeny oba tyto typy.

### **1.6.1 Slabá firemní kultura**

Tato firemní kultura je charakterizována především slabým vlivem na jednání a chování jednotlivých pracovníků firmy. Vzhledem k zanedbatelnému vlivu na pracovníky nemá firemní kultura vliv na efektivitu podniku. Především se projevuje špatnou komunikací mezi nadřízenou a podřízenou složkou – například špatnou informovaností o změnách a nových pravidlech. Na základě tohoto faktu jsou pak vyšší nároky na kontrolu, a motivace kolektivu se tak stává náročnější. Dosahování daných cílů je ztíženo.

### **1.6.2 Silná firemní kultura**

Silná firemní kultura má na rozdíl od slabé firemní kultury velký vliv na jednání a chování jednotlivých pracovníků. Jak rozpoznáme silnou firemní kulturu od slabé? Silná firemní kultura musí vykazovat určité charakteristické rysy a měla by zahrnovat vzájemně se doplňující a podporující prvky a znaky, které vedou k dosažení podnikových cílů. Pokud chceme prosadit firemní kulturu, musíme vysvětlit principy a postupy jasně, srozumitelně a logicky interpretovat všem pracovníkům. Pro maximalizaci přínosu firemní kultury pro podnik se firemní kultura musí stát přirozenou součástí myšlení a chování všech pracovníků firmy a musí být součástí všech vnitřních a vnějších aktivit firmy. Silná firemní kultura ve své podstatě znamená společně sdílet hodnoty, normy a symboly firmy. Všichni pracovníci firmy by měli být



„naladění na stejné vlně“ a směřovat týmovou spolupráci k dosažení podnikových cílů. Důležitou roli hraje i to, aby jednotliví členové týmu dělali vše dobrovolně a ne pod nátlakem. Měli by dělat vše pro svůj tým pod dozorem nadřízeného pracovníka. Vedoucí pracovník by měl jít vždy příkladem svým podřízeným a měl by se vždy ochotně dělit o své zkušenosti a dovednosti a v případě potřeby by měl být schopen jasně a srozumitelně vysvětlit cíle podniku. Měl by mít důvěru a respekt svých podřízených. V dlouhodobém procesu vzniká vazba k žádoucímu stavu vztahu mezi zaměstnancem a firmou. Pocit loajality a sounáležitosti patří k této vazbě. Tato spojitost by se měla podporovat a upevňovat každý den, ať už s pomocí hmotných nebo nehmotných odměn, případně sankcí, které má vedoucí či firma k dispozici.

## **1.7 Faktory ovlivňující firemní kulturu**

Faktory, které ovlivňují firemní kulturu, můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Systém firemní kultury se formuje na základě přirozeného vývoje ke konkrétní sociální struktuře spolupracovníků nebo na základě pravidel a zásad podniku. Mezi vnější faktory ovlivňující firemní kulturu patří architektura pracovišť, firemní symboly a barvy, firemní oblečení, teambuildingové akce a další. V dnešní době je na tyto vnější faktory kladen v podnicích velký důraz. Ve firmách bývá i specifický jazyk, kterým se zde mluví. Mezi vnitřní faktory patří například vybavenost pracovišť, sociální zázemí apod.

Pro uchazeče o zaměstnání je velmi důležité seznámení se s firemní kulturou dříve, než se o uvedené místo začnou ucházet. S firemní kulturou a strategií souvisí i řízení lidí. Po přijetí uchazeče je nutné, aby se hlouběji seznámil s firemní kulturou. Tento adaptační proces je počátečním stadiem přijímání nového zaměstnance.

## 2. Odměňování

### 2.1 Jaký je úkol systému odměňování?

Na motivaci pracovníků lze působit stimuly a ty musí být v souladu s vnitřními motivy zaměstnanců. Výběr vhodných stimulů je jeden z úkolů pro řízení lidských zdrojů.

Úkolem systému odměňování je dle Josefa Koubka:<sup>2</sup>

- „přilákání potřebného počtu kvalitních uchazečů o práci,
- stabilizování žádoucích pracovníků,
- odměňování pracovníků za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- pomoc k udržení konkurenceschopného postavení na trhu v případě organizací založených za účelem tvorby zisku,
- být racionální z hlediska nákladové i časové náročnosti,
- být akceptován zaměstnanci,
- hrát pozitivní roli v motivaci pracovníků,
- být v souladu s právním systémem,
- dávat pracovníkům prostor pro realizaci,
- stimulace pracovníků ke zvyšování kvalifikace,
- zajišťování vhodné kontroly nákladů práce“.

V současné době není odměnou pouze mzda, kterou zaměstnanec vidí každý měsíc na výplatní pásce. Kromě peněžní odměny existují i další benefity jak finanční povahy, tak i nefinanční povahy, mezi které patří například formální pochvala před ostatními zaměstnanci, povýšení a možnost seberealizace a rozšiřování znalostí v podobě školení.

---

<sup>2</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. 267s. ISBN 80-7261-033-3

Armstrong (1999, s. 599) říká: „Obecným cílem odměňování zaměstnanců je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, způsobilou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou organizace potřebuje.“<sup>3</sup>

## 2.2 Mzdové/platové struktury

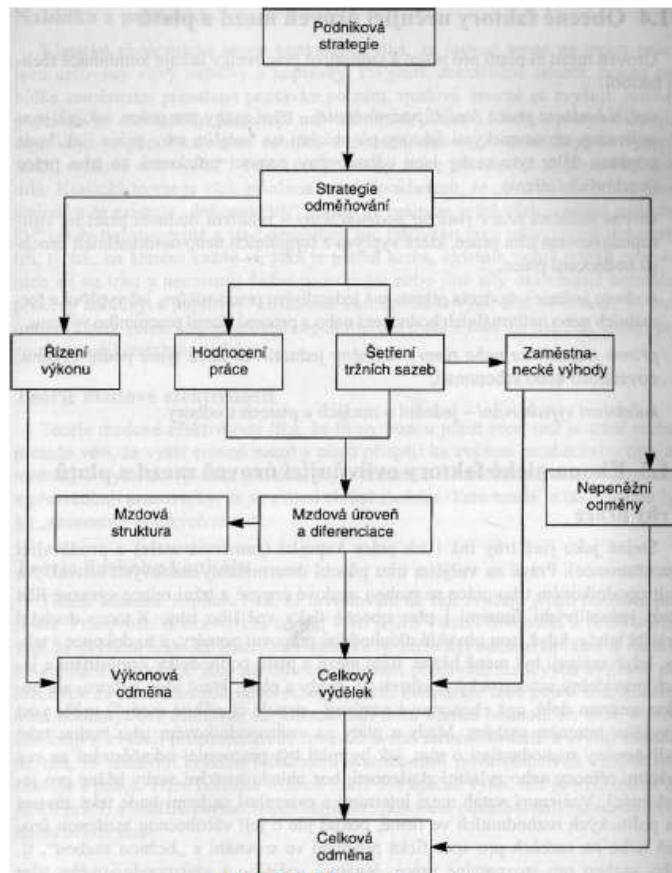
Armstrong (1999, s. 595) říká: „Mzdová / platová struktura organizace definuje úrovně mezd a platů u jednotlivých prací (pracovních míst). Ty mohou být sdružovány do stupňů, přičemž ke každému stupni je přiřazeno mzdové či platové rozpětí, které poskytuje prostor pro růst odměny v závislosti na výkonu, dovednostech, schopnostech nebo době zaměstnání. Tyto stupně mohou být umístěny na platovou stupnici. Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na následujícím obrázku.“<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha:Grada Publishing, 1999. ISBN 3-456-83820-4

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha:Grada Publishing, 1999. ISBN 3-456-83820-4

Obrázek 1 – Systém hodnocení práce



Zdroj: ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha:Grada Publishing, 1999. ISBN 3-456-83820-4

## 2.3 Vnější odměna

Mezi vnější odměny patří především plat nebo mzda a je uváděna v penězích. Na výplatní pásce je hrubá mzda, sociální a zdravotní pojištění a čistá mzda, která udává, kolik skutečně zaměstnanec dostane. V dnešní době je peněžní plat nejdůležitější položkou odměňování.

Mezi další vnější odměny patří povýšení nebo pochvala. Tyto odměny mají za následek například navýšení finanční odměny, jednorázovou odměnu anebo získání jiných dalších výhod. Povýšen bývá většinou nejlepší nebo služebně nejstarší pracovník, a to hlavně

pokud dosahuje požadovaných cílů a je loajální k zaměstnavateli. Rozhodně by neměl být povýšen ten, kdo dosáhl cíle náhodně či ojediněle. Tato skutečnost by mohla demotivovat ostatní zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody jsou odměny pro pracovníka bez ohledu na svůj pracovní výkon, na základě toho, že pracuje na určitém postu. Některé zaměstnanecké odměny jsou dané na základě zákona (zdravotní a sociální pojištění). Zaměstnanecké odměny podle Koubka (2002, s. 298) dělíme do třech skupin<sup>5</sup>:

- „výhody sociální povahy (životní pojištění, penzijní připojištění, půjčky od organizace, hlídání dětí, bezplatná právní pomoc...),
- výhody mající vztah k práci (stravování, prodej produktů podniku za snížené ceny,...),
- výhody spojené s postavením v organizaci (zejména pro vedoucí pracovníky – služební telefon i pro soukromé hovory, notebook, luxusní služební automobily, nadstandardně vybavená kancelář, parkovací místo v areálu, bezplatné bydlení...).“

Zaměstnanecké benefity mohou být buď zcela bezplatné, anebo si na ně zaměstnanci přispívají. Například je to zaměstnanecká sleva na výrobky či služby, kterými se firma zabývá. Mezi další zaměstnanecké odměny bychom mohli zařadit i možnost vzdělávání a příspěvku na něj, kde si zaměstnanec rozšíří znalosti a stává se pro firmu kvalifikovanějším.

---

<sup>5</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. 298s. ISBN 80-7261-033-3

## **2.4 Mzdové formy**

Základní mzdové formy budou představeny v následujících podkapitolách. Úkolem těchto mzdových forem je především motivování zaměstnance na základě jeho produktivity s ohledem na mzdové náklady firmy.

### **2.4.1 Časová mzda**

Časová mzda je nejjednodušší mzdovou formou, a to jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu jejího výpočtu. Tato mzdová forma se využívá zejména na pozicích, kde se jen obtížně měří výkon, a to z důvodu, že mnohem důležitější je kvalita odvedené práce než její kvantita. Příkladem může být práce na zákaznických centrech, kde není důležité množství, ale odvedená kvalita při jednání s jednotlivými klienty. Motivační funkce časové mzdy je potlačena na minimum a je doplněna o příplatky. Může se jednat například o víkendovou či noční práci. Za nestandardní navýšení prodeje může dostat zaměstnanec jednorázovou prémie. Tímto zaměstnavatel motivuje zaměstnance k podání těch nejlepších výkonů. O benefitech rozhoduje nadřízený podle určitých kritérií, které si může subjektivně přetvořit (alespoň z pohledu zaměstnance), a to může vést k nespokojenosti hodnoceného pracovníka.

### **2.4.2 Úkolová mzda**

Tato forma odměňování je používána především tam, kde je možnost sledovat a kvantifikovat odvedené výkony v dané kvalitě. Jako

nutné předpoklady pro zavedení úkolové mzdy uvádějí KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ (1998, s. 17)<sup>6</sup>:

- „Zavedený přesný technologický i pracovní postup,
- pracovní úkoly mohou být plněny plynule, nehrozí neplánované odstávky z důvodu nedostatku materiálu a dělníci tedy mohou přímo ovlivnit plnění výkonových norem,
- kontrola nejen že není příliš nákladná, ale navíc musí být i spolehlivá“
- zavedení úkolové mzdy neohrožuje bezpečnost a zdraví pracovníků při práci (např. kvůli přepínání se)“.

Úkolová mzda se dá vysvětlit jako přímý vztah mezi výkonem a odměnou, do kterého již nezasahují ostatní faktory. V případě, že jedinec v určitém oddělení podává standardně poměrně vysoké výkony, může se stát nežádoucím pro skupinu. Zaměstnavatel může podle tohoto pracovníka hodnotit i ostatní zaměstnance, a zvyšovat tak na ně nároky. Může dojít k situaci, kdy se zaměstnanci mezi sebou dohodnou, jakým způsobem a kvantitou budou plnit normy. Proto by měl zaměstnavatel zvážit i rizika úkolové mzdy. Samotný výpočet úkolové mzdy se počítá na základě počtu vyrobených výrobků za určitý čas nebo na základě počtu odpracovaných normohodin. Zaměstnanec pak dostává mzdu za to, jak časově náročnou práci prováděl, a ne za to, kolik času v práci skutečně strávil. Tento způsob může být dvousečný, protože může nastat případ, kdy je například vypnut elektrický proud, a zaměstnanec tak nestihne dokončit svou započatou práci. Pokud však stihne výrobek, který běžně dělá dvě hodiny, zhotovit za jednu hodinu, jsou mu zaplacený hodiny dvě. V úkolovém hodnocení však většinou zaměstnavatelé nepoužívají jinou motivaci než peníze za hotové produkty. V této firmě pak může docházet k častějšímu střídání zaměstnanců, protože peníze nejsou jediným motivačním

---

<sup>6</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, 1.vydání Praha:VŠE, 1998. 17s. ISBN 80-7079-202-7

nástrojem, je třeba je doplňovat o další výhody. Když budou zaměstnanci pracovat s nechtí, bude to mít vliv i na jejich výkon.

### **2.4.3 Provizní mzda**

Dalším typem mzdové formy, která stimuluje pracovníka k vyšším výkonům, je provizní mzda. Jedná se o obdobu úkolové mzdy. Tento odměňovací systém se uplatňuje zejména u obchodníků a pracovníků ve službách. Výhodou provizní mzdy je spojení odměňování s výkonem. Důležitá je kvalita nabízeného výrobku a přesvědčení obchodníka, že nabízené služby jsou opravdu to nejlepší a sám tomu i věří. Důležité je i postavení firmy na trhu.

### **2.4.4 Další formy mezd**

Do dalších forem mezd patří mzda za očekávané výsledky práce. V tomto případě je mzda vyplácena zálohově a celou mzdu dostane pracovník až po dokončení úkonu. Zaměstnanec si tak může časově rozvrhnout dokončení pracovního úkolu do stanoveného data. Jako příklad lze uvést firmu, která vyrábí dveře. Zálohu dostane na začátku především na nákup materiálu, ze kterého se již zmíněné dveře budou vyrábět, a zbytek dané odměny dostane až po dokončení zakázky.

### **2.4.5 Dodatkové mzdové formy**

Zaměstnanci mohou ke své základní mzdě dostávat tzv. dodatečné odměny. Účelem těchto odměn není nic jiného než motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Mnohdy se těmito mzdami reaguje na kvalitní výkon zaměstnance, díky kterému může firma dosáhnout například lepšího postavení na trhu. Mezi dodatkové mzdy



lze například zahrnout třináctý plat nebo příplatek za znalosti a dovednosti.

## 2.5 Nepeněžní odměna

Armstrong (1999, s. 595) říká: „Nepeněžní odměny zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledků, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu.“<sup>7</sup>

Tento styl odměňování je oblíben nejen u zaměstnance, ale i u zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou formou nepeněžních odměn ušetřit nemalé finanční prostředky a tento způsob odměňování slouží zároveň jako motivace pro zaměstnance.

Mezi nepeněžní odměny patří:

**Stravenky** – v současné době na ně zaměstnavatel přispívá zhruba 55 %. Od základu daně si pak může odečíst maximálně 48,30 Kč. Zbylou hodnotu si doplatí zaměstnanec.

**Penzijní připojištění** – příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nepodléhá platbám na sociální a zdravotní pojištění, pro zaměstnavatele to znamená úsporu 35 % a u zaměstnance 12,5 %. Platba je také uznána jako náklad, a to až do výše 3 % vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na sociální zabezpečení a je osvobozena od daně z příjmu zaměstnance až do výše 5 % stejného základu.<sup>8</sup>

**Volná pracovní doba** – nepatří mezi běžné odměny, víceméně je to velmi vstřícný krok ze strany zaměstnavatele

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 3-456-83820-4

<sup>8</sup> <http://www.finance.cz/zpravy/finance/48719-nepenezni-odmeny-jsou-v-kurzu/>

**Nadstandardní dovolená** – zaměstnavatel může rozšířit zákonem danou dovolenou, která je čtyři týdny. Horní hranice je na zaměstnavateli.

**Hmotné dary** – tato odměna je především využívána při speciálních událostech, jako jsou vánoční večírky, narozeniny zaměstnance nebo další významné události.

**Volný čas** – mezi tyto nepeněžní odměny můžeme zařadit například permanentky do fitcentra či na hokej, skipasy, předplatné do divadel, skyboxy<sup>9</sup> v halách apod.

**Školení a kurzy** – tato nepeněžní odměna zvyšuje hodnotu a kvalifikaci zaměstnance, navíc si tento náklad může firma odečíst z daní, pokud toto vzdělávání souvisí s předmětem podnikání společnosti.

## 2.6 Vnitřní odměna

Tato odměna není na první pohled zcela zřetelně rozpoznatelná a podnik ji může jen stěží ovlivňovat. Do těchto forem odměn lze zařadit například radost z práce, uznání okolí a pocit úspěšnosti. Důležitým aspektem vnitřní odměny je výběr správné pozice pro pracovníka. Když se výběr podaří, je důležité motivovat pracovníka tak, aby ho tato práce bavila. Postupným zadáváním složitějších úkolů by si pracovník mohl připadat důležitý pro společnost. Úkoly však nesmí být příliš těžké, jinak by mohlo dojít k frustraci daného zaměstnance. Nejdůležitějšími motivacemi jsou tedy pocit odpovědnosti, vlastního rozvoje a samostatnosti. Velmi důležitý je i pocit dostatečného ohodnocení vlastní práce. V dnešní době je velmi důležité vážit si práce, jež vás baví, ocenit příležitost, kterou dostaneme, a cenit si mzdy, jíž za odvedenou práci dostáváme.

---

<sup>9</sup> Prémiové místo, vyhrazené pro určitý počet osob, o které je nadstandardně pečováno

## 2.7 Současné trendy v odměňování

Mezi současné trendy odměňování patří například zvýhodněná cena stravenek pro zaměstnance, příspěvek na penzijní pojištění, benefity v podobě možnosti soukromého použití služebního auta, služební telefon s možností využívání pro soukromé účely, osobní počítač.

## 2.8 Hodnocení práce

Hodnocení práce podle Armstronga (1999, s. 610) je možné považovat za:<sup>10</sup>

- „*komparativní proces* – zabývá se vzájemnými vztahy, nikoliv absolutními hodnotami,
- *posuzovací proces* – vyžaduje uplatňování úsudku při interpretaci údajů o pracích a rolích (definice prací/pracovních míst a rolí nebo vyplněné dotazníky analýzy pracovních míst), při porovnávání jedné práce s jinou, při porovnávání práce s definicemi úrovně faktorů a stupnicemi a při vypracování tarifních stupňů (tříd, skupin) na základě pořadí prací, které vyplyne z hodnocení prací,
- *analytický proces* – hodnocení práce může být posuzováním, avšak je založen na *informovaných* posouzeních, která jsou v rámci analytického systému založena na procesu shromažďování údajů o pracích, na systematickém třídění těchto údajů s cílem rozčlenit je na jednotlivé prvky a znovu je sestavit do běžně užívané standardní podoby,
- *strukturovaný proces* – hodnocení práce je strukturováno v tom smyslu, že je vytvořeno schéma, jehož cílem je pomoci

---

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha:Grada Publishing, 1999. ISBN 3-456-83820-4

hodnotitelům dospět k logickým a odůvodněným úsudkům. Tento systém se skládá z jazyka a kritérií, která jsou užívána všemi hodnotiteli, avšak proto, že kritéria jsou vždy interpretována subjektivně, plně nezabezpečují, že posuzování bude nejen logické, ale i racionální“.

## 2.9 Týmové odměňování

Podle Armstronga (1999, s. 665) „jsou týmové založené odměny peněžními odměnami nebo další formy nepeněžních odměn poskytované členům formálně ustaveného týmu, které jsou vázány na výkon týmu. Odměny se rozdělují mezi členy týmu podle zveřejněného vzorce nebo ad hoc<sup>11</sup> za výjimečné výsledky. Odměny pro jednotlivce mohou být také ovlivněny hodnocením jejich přínosu k výsledkům týmu“.<sup>12</sup>

### 2.9.1 Typy týmů

- Organizační týmy – jedná se o organizační uspořádání, kterým je například tým ředitelů jednotlivých divizí,
- pracovní týmy – členové tohoto týmu spolupracují, aby dosáhli požadovaného výsledku,
- projektové týmy – tento tým je sestaven z pracovníků různých pracovních zaměření za účelem splnění určitého úkolu nebo projektu, který má spíše dlouhodobější charakter. Po dokončení projektu bývá tým rozpuštěn. Pokud se osvědčí, může se použít i na další projekty,

---

<sup>11</sup> Latinský termín, znamenající doslova „k tomuto“, překládaný jako „za určitým účelem“ nebo „pro tento jednotlivý (konkrétní) případ“

<sup>12</sup> Armstrong, M., *Personální management*. Praha:Grada Publishing, 1999. ISBN 3-456-83820-4

- Ad hoc<sup>13</sup> týmy – podle Armstronga (1999, s. 678) „je funkční (oborové) nebo průřezové týmy založené k řešení bezprostředního problému. Mají obvykle krátkou životnost a působí jako jednotka pro zvláštní úkoly“.<sup>14</sup>

U týmových odměn je každý zaměstnanec placen přesně za to, na čem pracuje. V týmu je vždy kladen důraz na kolektivní mzdu a ne jen na mzdu či plat jednotlivce. Právě mzda či plat je motivační pro členy týmu. Největší odměnou pro tým by však mělo být úspěšné dokončení projektu. Systémem rozdělování týmové odměny je obvykle rozdělení peněžní nebo nepeněžní odměny mezi jednotlivé členy týmu. Vzhledem k tomu, že je týmové odměňování do jisté míry neosobní, mělo by být zaváděno velmi pečlivě.

Jednotlivé týmy by měli disponovat těmito vlastnostmi: samostatnost, stabilita, vyspělost, flexibilita a schopnost týmové spolupráce.

## 2.10 Zaměstnanecké výhody

Armstrong říká (1999, s. 681): „Zaměstnanecké výhody jsou složky odměn poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je každoroční dovolená na zotavenou.“<sup>15</sup> Cílem těchto odměn je udržet si pracovníky ve vysoké kvalitě, a tím obstát v konkurenci a uspokojit potřeby svých zaměstnanců.

---

<sup>13</sup> Latinský termín, znamenající doslova „k tomuto“, překládaný jako „za určitým účelem“ nebo „pro tento jednotlivý (konkrétní) případ“, zdroj: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Ad\\_hoc](http://cs.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc)

<sup>14</sup> Armstrong, M., *Personální management*. Praha:Grada Publishing,1999. ISBN 3-456-83820-4

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha:Grada Publishing, 1999. ISBN 3-456-83820-4

### 2.10.1 Typy zaměstnaneckých výhod

- Penzijní systémy – považováno za nedůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové nebo životní pojištění,
- finanční výpomoc – slevy na zboží nebo služby poskytované či vyráběné společnostmi, půjčky atd.,
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou, péče o děti, poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství, možnost si pronajmout rekreační objekt aj.,
- podnikové automobily a benzín – často využívaná zaměstnanecká výhoda,
- jiné výhody – příspěvky na stravování, příplatky na oblečení, mobilní telefon, osobní počítač,
- nehmotné výhody – firma dělá maximum pro atraktivitu prostředí tak, aby stálo za to být zde zaměstnán.

### 3. Představení společnosti Tlapnet

Společnost Tlapnet byla založena v roce 2004 Jiřím Tlapákem mladším a Jiřím Tlapákem starším. Jako předmět podnikání si zvolili poskytování telekomunikačních služeb, a to v hůře dostupných oblastech okolí Železných hor. V této době bylo možno se připojit na internet pouze prostřednictvím komutovaného vytáčeného připojení. Tento způsob byl pomalý a poměrně nákladný. Přišli tedy s myšlenkou vysokorychlostního bezdrátového internetu. Pro jednotlivce to bylo poněkud neekonomické, a proto bylo nutné vytvořit metropolitní síť. Při volbě tohoto řešení bylo nevyhnutelné a nutné přihlídnout k těmto důležitým faktorům: cena, rychlost a zejména spolehlivost. V prvotní kalkulaci byly zahrnuty faktory řešení návratnosti investic, stanovení paušálů v poměru cena/rychlost, volba dodavatelů technologií, konektivity a vhodné umístění vysílačů.

V roce 2005 byla síť postavena převážně na technologii ve volném pásmu 2,4 GHz<sup>16</sup>, která v dané době byla dostačující pro všechny klienty, a díky malé rozšířenosti této technologie zde nedocházelo k rušení ve velké míře. S narůstajícím počtem klientů bylo ale nutné využít nových technologií.

V roce 2007 měla společnost Tlapnet více než 2000 zákazníků a došlo k pozvolnému přechodu do bezlicenčního pásma 5 GHz, které poskytovalo několikanásobně vyšší propustnosti (až 54 Mbit/s). Tato technologie umožňovala spojovat klienty i vysílače na větší vzdálenost než dříve používaná 2,4GHz varianta. Ta začínala být díky zvyšujícímu se počtu konkurenčních firem velmi frekvenčně zarušená. Na důležité spoje se využívala technologie v pásmu 10 GHz, která však v danou dobu byla velmi nákladná. S přibývajícím klienty dochází k rapidnímu navyšování internetové konektivity. Přichází také první akvizice

---

<sup>16</sup> Pásmo pro mikrovlnné vlny

a změna dodavatele centrální konektivity. Díky vzdálenostem jednotlivých částí sítě je nutné pořídit další zdroje konektivity, ale také mít segmenty zálohované mezi sebou. Razantně se zvyšuje i počet zaměstnanců, kteří se starají o infrastrukturu a zákaznickou péči. V tomto roce vzniká partnerská společnost s názvem Vlašimnet, kde bylo zopakováno funkční řešení na nové lokalitě Vlašim, Benešov a dalších částech středních Čech. Postupem času se sítě Tlapnetu a Vlašimnetu spojily u vodní nádrže Švihov.

Rok 2009 byl pro firmu zlomový. Došlo k prvnímu budování metropolitní optické sítě, která poskytovala klientům výhody, jež nebylo možno na bezdrátové technologii zajistit. Nízké odezvy, bezporuchový provoz a několikanásobně vyšší rychlosti byly lákadlem pro nové zákazníky. Na bezdrátové spojení mezi důležitými distribučními body se používá zásadně mikrovlnných spojů v licencovaných pásmech, jako je například 11 GHz. Menší vysílače a klientský sektor funguje výhradně na platformě Mikrotik<sup>17</sup>.

Od roku 2010 se noví klienti připojují pouze v pásmu 5 GHz. Starší technologie 2,4 GHz je nahrazována, protože dochází k další vlně masivního rušení, tentokrát hlavně v oblastech a rozšířenosti domácích wifi-routerů. Dochází také k nasazení standartu 802,11n, který umožňuje značné přenosové kapacity (až 300 Mbit/s).

V roce 2012 je firma nucena čím dál víc k používání zatím "volných" pásem a dochází k nasazování technologií na frekvencích 9, 10, 11, 17, 24 GHz. Díky cenové dostupnosti se používají spoje 9 a 10 GHz i mezi menšími body. Při technologickém náskoku překračuje firma Tlapnet hranici 15 000 zákazníků. Na optických sítích, které jsou

---

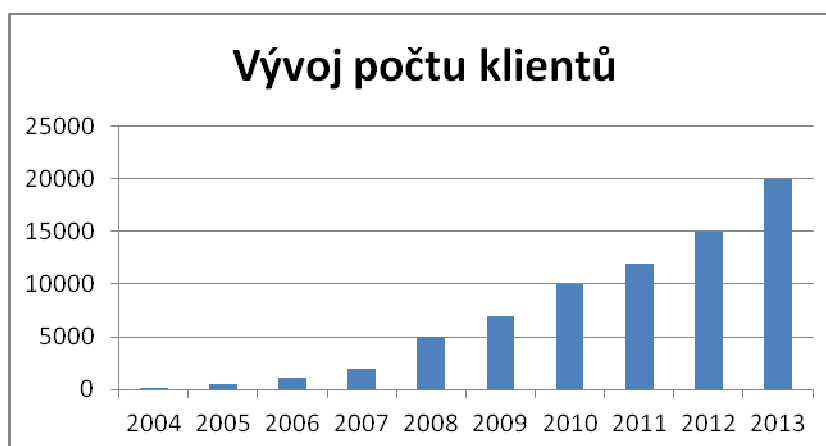
<sup>17</sup> Routerový operační systém založen na bázi Linux OS, vhodný zejména pro bezdrátové spoje



budovány ve velkých městech, se provozuje IPTV<sup>18</sup> (televize přes internet) a klientské rychlosti dosahují i 100 Mbit/s.

V roce 2007 došlo k první akvizici menší sítě Jalinet, která působila na Přeboučsku a skýtala asi 300 klientů. V roce 2008 byla odkoupena síť Vysočinanet, která sdružovala okolo 400 klientů. V roce 2009 došlo k získání sítě Zeron, která poskytovala internet v okolí města Chrudim a Trhová Kamenice. V květnu roku 2012 došlo ke sloučení se společností GS-net, která působí v Poličce a okolí. V září 2012 byla koupena síť Pardnet poskytující internet v Heřmanově Městci a okolí a udržující přes 300 klientů. V říjnu téhož roku došlo k sloučení se společností Wave-net působící na Vysočině.

Graf 1 – Vývoj počtu klientů



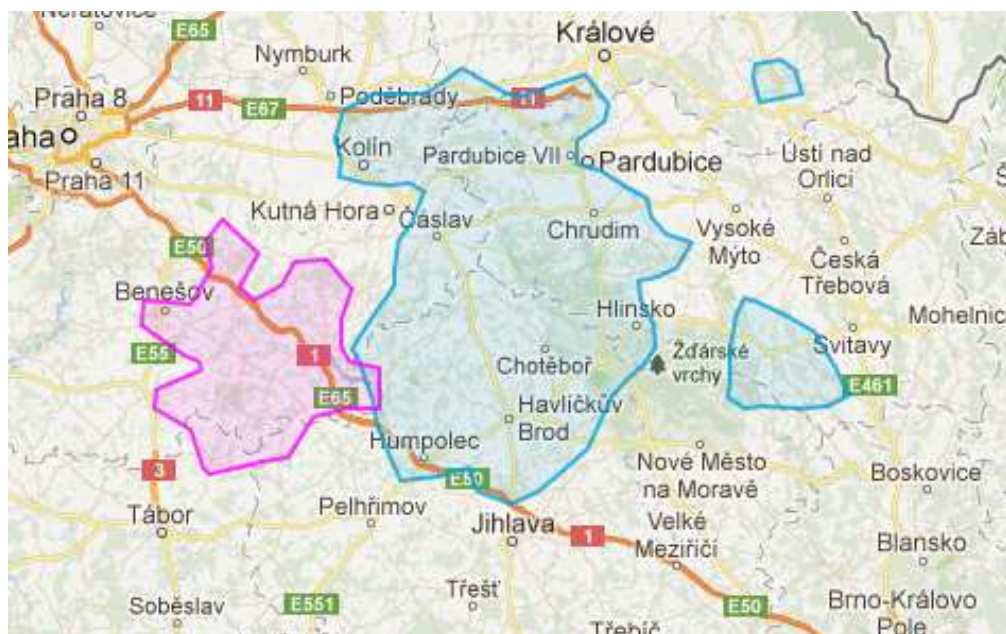
Zdroj: interní data Tlapnet s.r.o.

Dle grafu č.1 v současné době společnost Tlapnet s.r.o. připojuje přes 20 000 zákazníků. Služby jsou poskytovány ve více jak 800 obcích a městech a tento počet a pokrytí se neustále zvyšuje. Optická metropolitní síť je provozována již v několika městech: Čáslav, Přebouč, Ledec nad Sázavou, Světlá nad Sázavou, Třemošnice, Vlašim, Rychnov nad Kněžnou a další lokality se plánují. V síti jsou aplikovány

<sup>18</sup> IPTV nebo-li televize přes internetový protokol je systém, kde jsou služby digitální televize šířeny prostřednictvím IP protokolu přes počítačové sítě, což může být součástí dodávky širokopásmového připojení. Použití technologií pro počítačové sítě je hlavní rozdíl IPTV od klasického plošného nebo kabelového vysílání.

nejmodernější současné technologie. Na obrázku níže je znázorněna současná mapa pokrytí společnosti Tlapnet.<sup>19</sup>

Obrázek 2 – Mapa pokrytí



**Zdroj:** [www.tlapnet.cz](http://www.tlapnet.cz)

<sup>19</sup> Zdroj: interní data Tlapnet

### 3.1 Nabízené služby

V současné době nabízí společnost Tlapnet následující služby:

Tabulka 2 – Nabízené služby

Vysokorychlostní připojení k internetu přes mikrovlnné a optické sítě
Mobilní připojení k internetu po celé ČR
Tvorba webových prezentací, e-mailové schránky, webhosting <sup>20</sup>
Satelitní, digitální a IPTV <sup>21</sup> televize
Telefonní služby přes VoIP <sup>22</sup>
Zabezpečovací technika a kamerový systém
Profesionální servis PC, správa sítí, montáž HW <sup>23</sup> a tvorba SW <sup>24</sup> řešení

<sup>20</sup> Pronájem prostoru pro webovém stránky na cizím serveru

<sup>21</sup> IPTV nebo-li televize přes internetový protokol je systém, kde jsou služby digitální televize šířeny prostřednictvím IP protokolu přes počítačové sítě, což může být součástí dodávky širokopásmového připojení. Použití technologií pro počítačové sítě je hlavní rozdíl IPTV od klasického plošného nebo kabelového vysílání.

<sup>22</sup> Voice over Internet Protocol (zkratkou VoIP) je technologie umožňující přenos digitalizovaného hlasu v těle prostřednictvím počítačové sítě nebo jiného média, dostupného pro protokol IP.

<sup>23</sup> Hardware (z anglického významu „železářské zboží“ nebo také „nářadí“, počítačový hardware je pak „computer hardware“) označuje veškeré fyzicky existující technické vybavení počítače na rozdíl od dat a programů (označovaných jako software). Hardware jsou součástky počítače, bez nichž by nebyl schopen pracovat – zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hardware>

<sup>24</sup> Software (též programové vybavení) je v informatice sada všech počítačových programů používaných v počítači, které provádějí nějakou činnost. Software lze rozdělit na systémový software, který zajišťuje chod samotného počítače a jeho styk s okolím a na aplikační software, se kterým buď pracuje uživatel počítače, nebo zajišťuje řízení nějakého stroje (viz embedded systém) - zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Software>

Všechny nabízené služby jsou uvedeny na webových stránkách, včetně podrobného popisu. Pro objednávku služby lze využít formulář na [www.tlapnet.cz](http://www.tlapnet.cz), který je uveden na obrázku číslo 3. Tato objednávka je následně notifikována administrativnímu pracovníkovi e-mailem odeslaným na [info@tlapnet.cz](mailto:info@tlapnet.cz). Operátor Zákaznického centra, který má tento e-mail na starosti, kontaktuje zájemce prostřednictvím telefonu, zodpoví mu případné dotazy a následně předá úkol technikovi, který tuto službu zrealizuje, je-li to možné.

Obrázek 3 – Elektronická objednávka služeb

**Elektronická objednávka služeb**

Pomocí následujícího formuláře si můžete předběžně objednat některou ze služeb Tlapnetu. Uvádějte prosím korektní údaje, abychom Vás mohli kontaktovat.

**Kontaktní informace**

Jméno a příjmení:  Váš telefon:

E-mailová adresa:  Adresa:

**30 dní zdarma**

Internet - Tarif Economic  možnost PLUS tarifu - NE

Poznámka k objednávce:

**OBJEDNAT**

Zdroj: [www.tlapnet.cz](http://www.tlapnet.cz)

Postup při realizování objednávky je následující:

Poté, co tento úkol technikovi přijde na PDA<sup>25</sup>, má 10 dní na vyřešení a připojení klienta, je-li to v dané oblasti možné. Po připojení vyplní s klientem smlouvu, dále mu vysvětlí systém placení. Klient má třicet dní na vyzkoušení služby zdarma. Když mu nebude služba vyhovovat, může od smlouvy odstoupit, a to bez udání důvodů.

Co se týče dalších úkolů, ať už to jsou servisy u klientů nebo servisy vysílačů, musí být vyřešeny podle priority, která je časově řazena od akutní až po nízkou.

<sup>25</sup> Osobní digitální pomocník

## 3.2 Poskytované služby

### 3.2.1 Bezdrátový internet

Bezdrátový internet je poskytován ve všech pokrytých oblastech a jeho varianty jsou uvedeny v následujícím obrázku.

Obrázek 4 – Nabídka tarifů bezdrátového internetu

Tarif	Cena (Kč)	Rychlost	Popis
<b>Economic</b>	od 217 Kč měsíčně cena při předplatném na 12 měsíců běžná cena 299 Kč měsíčně	10Mbit	Ekonomické připojení pro nenáročného uživatele
<b>Economic PLUS</b>	od 300 Kč měsíčně cena při předplatném na 12 měsíců běžná cena 385 Kč měsíčně	10Mbit	Ekonomické připojení vhodné pro multimédia
<b>Standard</b>	od 417 Kč měsíčně cena při předplatném na 12 měsíců běžná cena 499 Kč měsíčně	20Mbit	Nejlepší volba pro náročné datové přenosy
<b>Standard PLUS</b>	od 500 Kč měsíčně cena při předplatném na 12 měsíců běžná cena 585 Kč měsíčně	20Mbit	Vysoká rychlost + extra upload

Všechny uvedené ceny jsou včetně DPH

<http://www.tlapnet.cz/internet/internet-do-domacnosti.html>

### 3.2.2 Optický internet

Zákazníkům nyní poskytuje společnost Tlapnet připojení k vysokokapacitní metropolitní síti, která je dostupná ve městech: Čáslav, Přelouč, Světlá nad Sázavou, Ledec nad Sázavou, Třemošnice

a Rychnov nad Kněžnou. V následujícím obrázku jsou uvedeny jednotlivé tarify optického internetu.

Obrázek 5 – Nabídka optických tarifů

<b>Economic Fiber</b>	<b>Standard Fiber</b>	<b>Premium Fiber</b>
350 Kč	550 Kč	850 Kč
Ekonomické připojení pro nenáročného uživatele	Nejlepší volba pro každého	Výkonné řešení pro náročného uživatele
<b>20Mbit</b>	<b>50Mbit</b>	<b>100Mbit</b>
30 dní na zkoušku zdarma	30 dní na zkoušku zdarma	30 dní na zkoušku zdarma
připojení do 14 dní	připojení do 14 dní	připojení do 14 dní
Bez datových limitů	Bez datových limitů	Bez datových limitů
<b>OBJEDNAT</b>	<b>OBJEDNAT</b>	<b>OBJEDNAT</b>

Zdroj: <http://www.tlapnet.cz/internet/opticke-pripojeni.html>

### 3.2.3 Televize po síti – IPTV

Následující obrázek zobrazuje výčet IPTV balíčků poskytovaných v síti Tlapnet. Pojmy jsou vysvětleny v příloze B.

Obrázek 6 – Nabídka IPTV tarifů

<b>IPTV Basic</b> 1 49 Kč měsíčně	<b>IPTV Standard</b> 3 99 Kč měsíčně	<b>IPTV Komfort</b> 1 099 Kč měsíčně
39 programů	70 programů	87 programů
3 HD programy	4 HD programy	5 HD programů
10 hodin záznamu zdarma	10 hodin záznamu zdarma	10 hodin záznamu zdarma
Time - shift	Time - shift	Time - shift
Start over TV	Start over TV	Start over TV
Pause TV	Pause TV	Pause TV
EPG	EPG	EPG
30 dní na zkoušku	30 dní na zkoušku	30 dní na zkoušku
<b>OBJEDNAT</b>	<b>OBJEDNAT</b>	<b>OBJEDNAT</b>

<b>IPTV MÝCH 7</b> 2 98 Kč měsíčně	<b>IPTV HBO MAX</b> 4 48 Kč měsíčně
45 programů	45 programů
3 HD programy + výběr	4 HD programy
10 hodin záznamu zdarma	10 hodin záznamu zdarma
Time - shift	Time - shift
Start over TV	Start over TV
Pause TV	Pause TV
EPG	EPG
30 dní na zkoušku	30 dní na zkoušku
<b>OBJEDNAT</b>	<b>OBJEDNAT</b>

Zdroj: <http://www.tlapnet.cz/televize/iptv-televize-po-siti.html>

### 3.2.4 Satelitní televize

**Satelitní televize**<sup>26</sup> využívá k přenosu televizního vysílání umělé družice umístěné na oběžné dráze kolem Země. Signál z družice je obvykle přijímán na venkovní parabolickou anténu lidově zvanou satelitní anténa nebo satelitní talíř. Přijímač satelitní televize bývá buď součástí televizoru (televizor s vestavěným satelitním tunerem), nebo jde o samostatné zařízení (set-top-box) připojené k televizoru vhodným kabelem. Existují také satelitní TV karty, které lze připojit k počítači a sledovat pak televizní pořady na jeho obrazovce. Výhodou satelitní televize je možnost pokrytí rozsáhlého území televizním signálem za pomoci jediné družice. V odlehlých oblastech, kam nevedou rozvody kabelové televize a kde nejsou zbudovány vysílače pozemní televize, je satelitní televize jediným možným řešením. Nevýhodou je finanční a technická náročnost přípravy a provozu jak družice, tak podpůrného pozemního vysílacího systému. Na následujícím obrázku je zobrazena nabídka tarifů.

<sup>26</sup> [http://cs.wikipedia.org/wiki/Satelitn%C3%AD\\_televize](http://cs.wikipedia.org/wiki/Satelitn%C3%AD_televize)

Obrázek 7 – Nabízené satelitní tarify

<p><b>TV Basic</b> 149 Kč měsíčně</p> <p>33 programů</p> <p>5 HD programů</p> <p>bezplatná instalace</p> <p>satelitní karta</p> <p>parabola 80cm</p> <p><b>OBJEDNAT</b></p>	<p><b>TV Standard</b> 399 Kč měsíčně</p> <p>61 programů</p> <p>5 HD programů</p> <p>bezplatná instalace</p> <p>satelitní karta</p> <p>parabola 80cm</p> <p><b>OBJEDNAT</b></p>	<p><b>TV Komfort</b> 1099 Kč měsíčně</p> <p>87 programů</p> <p>22 HD programů</p> <p>bezplatná instalace</p> <p>satelitní karta</p> <p>parabola 80cm</p> <p><b>OBJEDNAT</b></p>
<p><b>TV Standard HD</b> 448 Kč měsíčně</p> <p>74 programů</p> <p>5 HD programů</p> <p>bezplatná instalace</p> <p>satelitní karta</p> <p>parabola 80cm</p> <p><b>OBJEDNAT</b></p>	<p><b>TV MÝCH 7</b> 298 Kč měsíčně</p> <p>40 programů</p> <p>5 HD programů + výběr</p> <p>bezplatná instalace</p> <p>satelitní karta</p> <p>parabola 80cm</p> <p><b>OBJEDNAT</b></p>	<p><b>TV HBO MAX</b> 448 Kč měsíčně</p> <p>38 programů</p> <p>6 HD programů</p> <p>bezplatná instalace</p> <p>satelitní karta</p> <p>parabola 80cm</p> <p><b>OBJEDNAT</b></p>

Zdroj: [www.tlapnet.cz/televize/satelitni-televize.html](http://www.tlapnet.cz/televize/satelitni-televize.html)

### 3.2.5 VoIP telefon<sup>27</sup>

**Voice over Internet Protocol** (zkratkou **VoIP**) je technologie umožňující přenos digitalizovaného hlasu v těle paketů rodiny protokolů UDP/TCP/IP<sup>28</sup> prostřednictvím počítačové sítě nebo jiného média, dostupného pro pí protokol IP<sup>29</sup>. Využívá se pro telefonování prostřednictvím internetu, intranetu nebo jakéhokoliv jiného datového spojení. Nutnou podmínkou pro srozumitelné a spolehlivé VoIP telefonní spojení je zajištění tzv. kvality služby, zkráceně označované QoS.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Voip>

<sup>28</sup> Internetové protokoly

<sup>29</sup> Internetový protokol

<sup>30</sup> Kvalita služeb



## 4. Firemní kultura ve společnosti Tlapnet

### 4.1 Organizační struktura

Ve společnosti Tlapnet je uplatňována liniová funkcionální organizační struktura. Toto organizační uspořádání může mít však nevýhody, kdy ne každý odborník je dobrým manažerem a vůdcem. Tato struktura je běžně využívána ve středně velkých podnicích a přenechává proces rozhodování na nejvyšší úroveň podniku. Z těchto úrovní pak vychází koordinace aktivit v jednotlivých úsecích. V případě sporů mezi řediteli jednotlivých úseků je finální rozhodnutí provedeno výkonným ředitelem. Funkční organizační struktura má silné a slabé stránky.

Silné stránky:

- efektivní využití zdrojů,
- jasná cesta ke kariéře,
- strategické rozhodování shora,
- lepší koordinace práce v rámci oddělení.

Slabé stránky:

- pomalé rozhodování,
- slabší koordinace mezi úseky.

V příloze C je zakreslena organizační struktura společnosti Tlapnet. Jsou zde graficky znázorněny odpovědnosti a postavení jednotlivých pracovníků. Každý úsek má přidělený budget<sup>31</sup>, který byl vypočítán na základě průměrných potřeb a celkového obratu společnosti. U technického oddělení se budget dále rozděluje podle velikosti pokrytých oblastí a počtu zákazníků. O rozdělení jednotlivých peněz rozhoduje hlavní technik pro příslušnou oblast. Funguje tak lépe

---

<sup>31</sup> Rozpočet

plánování dlouhodobých činností a úprav. V případě potřeby či nutnosti může výkonný ředitel tento budget navýšit. Přehled vyčerpané hotovosti z budgetu, včetně celkového přehledu, je umístěn na firemní Wikipedii<sup>32</sup> s adresou wiki.tlapnet.cz, ta je dostupná pouze pro zaměstnance s příslušným oprávněním a osobními přihlašovacími údaji.

## **Popis jednotlivých pracovních pozic:**

### **Jednatel**

Hlavní vedoucí osoba, která rozhoduje o všech aktivitách ve firmě.

### **Výkonný ředitel**

Zástupce jednatele je nadřízeným technického, projektového a obchodního ředitele.

### **Technický ředitel**

Dozoruje nad síťovými specialisty a rozhoduje o školení. Řeší týmové bonusy svých podřízených.

### **Projektový ředitel**

Má na starosti jednání s městy ohledně budování optické sítě.

### **Obchodní ředitel**

Stará se o firemní klientelu, činí individuální nabídky a vytváří firemní tarify. Vyhledává nové trhy a příležitosti pro společnost.

### **Programátor**

Vyvíjí, upgraduje a spravuje firmou používané informační systémy.

### **Operátor zákaznického centra**

Osoba primárně určená pro kontakt se zákazníky. Řeší požadavky a přání zákazníků, přijímá od nich hotovost za služby a vyřizuje telefonické požadavky klientů. Dále tento člověk přebírá smlouvy a servisní protokoly od techniků a zadává je do administrativního systému nebo přebírá hotovost, kterou technik vybere u klienta. Tento člověk se také stará o vedení skladové evidence v systému Pohoda<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Internetová encyklopedie

<sup>33</sup> Účetní program

### **Technická podpora (sít'ový specialista)**

Osoba primárně určená pro kontakt s techniky a hlavními techniky. Řeší jejich požadavky, připravuje a nastavuje jim zařízení, dále kontroluje stav a funkčnost sítě, navrhuje řešení pro zlepšení a optimalizaci infrastruktury. V případě potřeby je schopen převzít funkci operátora zákaznického centra. Zároveň je jeho povinností sledovat dohledovací systém a ihned řešit případný problém.

### **Hlavní technik**

Servisní organizace s rozšířenou působností, vyjma standardních úkonů plynoucí z pozice technika. Zodpovídají primárně za přidělenou část sítě, optickou infrastrukturu a přidělené techniky. Podílejí se na nových projektech a aktivitách.

### **Technik**

Servisní organizace, jejímž hlavním úkolem je zřizování nových služeb, servis služeb stávajících zákazníků, infrastruktury a rozšiřování sítě.

### **Vedoucí servisu**

Dozoruje nad pracovníky servisu a brigádníky, rozděluje práci. Dohlíží, aby byly splněné termíny. Stará se o internetový obchod. Objednává náhradní díly a chybějící položky na prodej.

### **Pracovník servisu**

Přijímá zakázky do servisu, dále realizuje jejich opravu.

### **Brigádník**

Pomáhá pracovníkovi servisu, popřípadě je delegován tam, kde je potřeba.

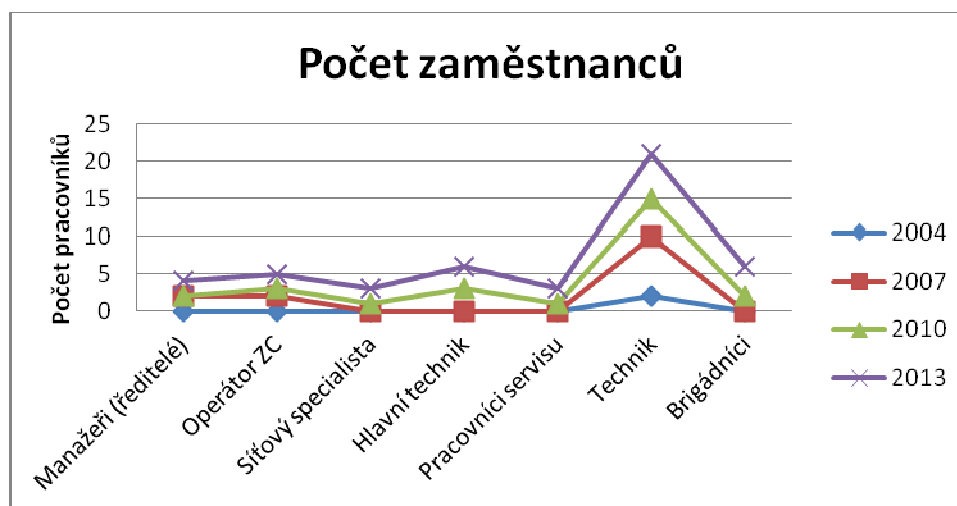
Tabulka 3 – Vývoj počtu zaměstnanců

Pracovní pozice/Rok	2004	2007	2010	2013
Manažeři (ředitelé)	0	2	2	4
Operátor ZC	0	2	3	5
Síťový specialista	0	0	1	3
Hlavní technik	0	0	3	6
Pracovníci servisu	0	0	1	3
Technik	2	10	15	21
Brigádníci			2	6
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>48</b>

Zdroj: Interní data Tlapnet s.r.o.

Každý specializovaný pracovník má určeného svého zástupce v případě jeho absence. Jednotliví zástupci jsou uvedeni na portálu [wiki.tlapnet.cz](http://wiki.tlapnet.cz). Případnou absenci zaznamenává do pracovního systému výkonný ředitel, popřípadě jeho zástupce. Tento proces probíhá proto, aby byli informováni i ostatní zaměstnanci společnosti.

Graf 2 – Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: interní data Tlapnet s.r.o.

## 4.2 Přijímání nových zaměstnanců

Při přijímání nových zaměstnanců ve společnosti Tlapnet s.r.o. je velmi důležité, aby se v první řadě seznámili s firemní kulturou. Uchazeč o zaměstnání by si měl zjistit (třeba i prostřednictvím webových stránek) o společnosti co nejvíce informací. Potencionální zaměstnanec by měl disponovat především těmito vlastnostmi a vzděláním:

- vzdělání technického charakteru,
- všeobecně pokročilé znalosti práce s počítačem (MS Windows, MS Office...),
- orientace v síťových technologiích,
- řidičský průkaz skupiny B,
- časová flexibilita,
- pozitivní přístup k práci,
- dobré komunikační schopnosti.

Jednotliví uchazeči doručí společnosti Tlapnet s.r.o. své strukturované životopisy. Výkonný ředitel důkladně prostuduje všechny životopisy a vybere ty nejlepší uchazeče, které dále pozve na pracovní pohovor. K pohovoru si pozve nejlepšího pracovníka z oblasti, do které chce nového uchazeče obsadit. Pokud pracovní pohovor dopadne dobře a potenciální zaměstnanec uspěje, nastoupí do zaměstnání na tříměsíční zkušební dobu. Jestliže jsou obě strany s prací spokojeny, dostane pracovník smlouvu na dobu neurčitou. Zaměstnance vždy zaučuje nejzkušenější kolega po dobu 14 dnů až jednoho měsíce, následně již pracovník pracuje samostatně. Po dobu následujícího měsíce dochází ještě k nahodilým kontrolám tohoto nového zaměstnance, zejména je pak prováděno místní šetření nad provedenými instalacemi.

### **Zaměstnance rozdělujeme:**

- zaměstnanec JUNIOR – pracovník, který pracuje pro společnost 0–12 měsíců
- zaměstnanec SENIOR – pracovník, který pracuje pro společnost více než 36 měsíců

Podle rozdělení na JUNIOR a SENIOR jsou aplikovány dva způsoby hodnocení, o kterých pojednává kapitola o odměňování.

### **4.3 Vzdělávání zaměstnanců**

Ve společnosti Tlapnet s.r.o. je systém vzdělávání zatím v začátcích. Doposud probíhala školení pouze pomocí vlastních informačních systémů Workus<sup>34</sup>. Provádí je programátor a tato školení jsou povinná. Vzhledem k tomu, že se tyto systémy na základě požadavků uživatelů neustále zdokonalují, probíhají školení přibližně třikrát do roka.

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Tlapnet je velmi důležité, a to nejen z důvodu konkurenceschopnosti podniku, ale i motivace pracovníků a jejich odměňování. Je to klíčový proces v oblasti řízení lidských zdrojů.

Systém vzdělávání v této společnosti funguje velmi individuálně. Pokud se chce pracovník v něčem vzdělávat, řeší to sám ve své vlastní režii. Například operátorky se vzdělávají soukromě v cizích jazycích. Další operátoři se vzdělávají v oblasti správy sítě a aplikaci nových technologií.

---

<sup>34</sup> Workus je web-based informační systém pro kompletní správu pracovní činnosti v malých a středních firmách. Hlavním cílem je snadná evidence, plánování a kontrola řešení všech úkolů spojených s činností firmy a následná měsíční kalkulace výplat.  
zdroj:<http://www.workus.cz/co-je-workus-a-jak-funguje.html>

## 4.4 Zákaznická centra

První zákaznické centrum bylo založeno v roce 2006 v Čáslavi. Nachází se na poměrně lukrativním místě vedle supermarketu Billa. Je považováno za hlavní zákaznické centrum společnosti Tlapnet s.r.o. Na tomto zákaznickém centru má svou kancelář účetní společnosti, obchodní a marketingový ředitel. Dále se tu nachází oddělení servisu výpočetní techniky a v neposlední řadě operátor zákaznického centra a technická podpora (síťový specialista).

Další zákaznická centra se nachází v Přelouči, ve Světlé nad Sázavou, v Poličce a v Rychnově nad Kněžnou. Na každé této pobočce je operátor zákaznického centra a síťový specialista, který řeší přidělenou oblast. V příloze číslo 3 je znázorněno rozdělení oblastí podle techniků. Touto mapou se řídí operátoři zákaznických center při přidělování úkolů.

Každé zákaznické centrum je zařízeno kuchyňkou, sociálním zařízením a vybavenou místností pro styk se zákazníky. Pro všechna zákaznická centra platí interní organizační řád. Tento řád říká nejen jakým způsobem je řešen úklid na zákaznických centrech, aby se zde zákazník cítil příjemně, ale i jak postupovat v případě, že nějaký pracovník na centru chybí. Dále je zde popsána priorita jednotlivých pracovních úkonů. Nejvyšší prioritu má vždy telefonní hovor od klienta a osobní jednání s klientem.

Otevírací doba zákaznický center je od 8 do 17 hodin každý všední den. Vzhledem k počtu klientů je nutné provozovat servis 24 hodin a 7 dní v týdnu. Podle interního organizačního řádu funguje směnný provoz. V pondělí, ve středu a v pátek má čáslavské zákaznické centrum směny od 6 hodin do 14 hodin a od 14 hodin do 22 hodin. Směna se skládá z operátora zákaznického centra a technické podpory. Zbytek dne drží pohotovost služba, která má identické složení jako směna na zákaznickém centru. Ostatní centra v tuto dobu dodržují

pracovní dobu od 8 do 17 hodin. V úterý a čtvrtek má pobočka zákaznického centra ve Světlé nad Sázavou směnu, která je od 6 do 22 hodin. Při nedodržení pracovní doby hrozí pracovníkovi pokuta. Když se střídají směny, je důležitá výměna informací, co se za dobu směny stalo a co je ještě třeba vyřešit.

#### **4.4.1 Servisní pohotovost**

Pro kvalitní a rychlý servis je každá servisní skupina povinna držet službu. Služba neboli servisní pohotovost je dána rozpisem. Všem pracovníkům, kteří službu drží, náleží odměna. Tým služeb se skládá z jednoho pracovníka, který řeší kontakt se zákazníky a všechny jejich požadavky, druhý pracovník má na starosti podporu pro techniky a dohled nad sítí a zbylý tým má na starosti jednotlivé zákaznické servisy a opravy vysílačů, které musí během své služební pohotovosti dozorovat. Každý vysílač má svou důležitost podle počtu klientů, kteří jsou na tento vysílač připojeni. Při zjištění, že je některý vysílač neaktivní, technická podpora prověří, zda tento problém nemůže být odstraněn prostřednictvím počítače na dálku. Pokud ne, kontaktuje se majitel objektu, kde je tento vysílač umístěn, a je zjištěno, zda není problém způsoben například lokálním výpadkem elektrické sítě. Pokud se nepodaří vysílač aktivovat těmito způsoby, technická podpora zavolá technikovi, který má pro příslušnou oblast službu. Tento technik se znovu zkontaktuje s majitelem objektu a zajede přímo na vysílač tento problém odstranit. Pokud potřebuje pomoc s nastavením, technická podpora mu je k dispozici. Zaměstnanci společnosti Tlapnet jsou povinni udělat vždy maximum, aby byl problém vyřešen co nejdříve od jeho zjištění.



## 5. Odměňovací systém ve společnosti Tlapnet

**S.r.o.**

### 5.1 Systém zadávání a plnění úkolů

Úkoly jsou zaměstnancům přidělovány prostřednictvím informačního systému Workus<sup>35</sup>. Klient kontaktuje společnost prostřednictvím telefonického, e-mailového, webového či osobního styku. Po přijetí požadavku je určen technik, který bude příslušný úkol řešit. Po odeslání požadavku přijde tento úkol technikovi na PDA<sup>36</sup> a do e-mailu. Následně si s klientem telefonicky domluví datum a čas schůzky. Po příjezdu je úkol spuštěn na PDA.<sup>37</sup> Informační systém v digitálním pomocníkovi zaznamenává dobu strávenou na úkolu, počet ujetých kilometrů a GPS<sup>38</sup> souřadnice pracovníka. Tento systém umožňuje kontrolování zaměstnanců a evidenci plnění úkolů. V případě, že není signál ani dostupné mobilní připojení k internetu, informace jsou ukládány v režimu offline<sup>39</sup> a po připojení k internetu dojde k synchronizaci a uložení do pracovního systému. Na konci měsíce je činnost všech pracovníků kontrolována, a pokud je vše v pořádku, dojde ke schválení počtu hodin a k výplatě mzdy.

---

<sup>35</sup> Workus je web-based informační systém pro kompletní správu pracovní činnosti v malých a středních firmách. Hlavním cílem je snadná evidence, plánování a kontrola řešení všech úkolů spojených s činností firmy a následná měsíční kalkulace výplat. – zdroj: <http://www.workus.cz/co-je-workus-a-jak-funguje.html>

<sup>36</sup> Personal digital assistant= osobní digitální pomocník

<sup>37</sup> Personal digital assistant= osobní digitální pomocník

<sup>38</sup> Global Positioning systém=globální polohový systém

<sup>39</sup> Absence připojení k internetu

Rozdělení úkolů vypadá následovně:

- příprava před prací (telefonování zákazníkům),
- servis u zákazníka,
- připojení nového zákazníka,
- servis vysílače,
- příprava po práci,
- fasování materiálu, předání smluv,
- práce v administrativě,
- školení v zákaznickém centru Čáslav,
- jednání,
- oběd.

Obrázek 8 – Zadání akce

Blanka Spěváková

Pro dnešek doposud nenalezena žádná činnost

Přidat akci: Úkol Cesta

Kód úkolu:  vybrat

16.02.2013 v 14:17

Přidat akci

Dnešní plán Týdenní plán Akce Adresy Úkoly

- Příprava před prací (obvolávání zákazníků...)
- Příprava po práci
- Práce na ZC
- Fasování materiálu, předání smluv...
- Práce v administrativě
- Školení-centrum Čáslav
- Vývoj správa SW
- Jednání
- Oběd

Zdroj: interní pracovní systém společnosti Tlapnet s.r.o.

Na předchozím obrázku je zobrazen formulář pro zadávání úkolu. V tabulce je uveden datum, čas, políčko pro kód úkolu a poznámku. Vpravo je v záložce představen denní plán, kde jsou uvedeny úkoly pro daný den. V druhé záložce je přehled úkolů pro daný týden. Třetí záložka je pro provedené denní akce. Čtvrtá záložka obsahuje seznam adres všech pracovníků Tlapnetu a zákaznických center pro zrychlenou volbu cesty. Poslední záložka obsahuje pravidelně se opakující úkoly. Poznámka se píše jen v případě, že nelze blíže specifikovat činnost (např. jednání, kde se do poznámky napíše schůze).

Kromě obědu, na kterém může být zaměstnanec hodinu, není žádná z těchto aktivit časově limitována, a tím může dojít k zneužívání důvěřivosti zaměstnavatele. V případě, že si technik úkol špatně zadá nebo nezadá vůbec, zavolá operátorovi zákaznického centra, který má do této databáze přístup a dokáže vzniklou situaci opravit.

Pokud je zaměstnanec nucen zadat si úkol sám, objeví se po jeho splnění v pracovním systému Workus v záložce neschválené úkoly. Tyto úkoly jsou průběžně kontrolovány a na konci měsíce schvalovány výkonným ředitelem (v případě nutnosti pověřeným operátorem zákaznického centra). Pokud není v pořádku doba plnění úkolu nebo úkol samotný, nemusí být úkol schválen.

V případě, že zaměstnanec nedodrží dobu splnění úkolu, objeví se tento úkol v pracovním systému Workus<sup>40</sup> v záložce expirované úkoly. Není-li k danému úkolu uvedena dostatečně vysvětlující poznámka, může být za tuto chybu technik finančně postižen. Doba expirovaných úkolů prodlužují operátoři zákaznických center na základě poznámek. Sankce jsou udělovány výkonným ředitelem, ale mohou je udělit i operátoři.

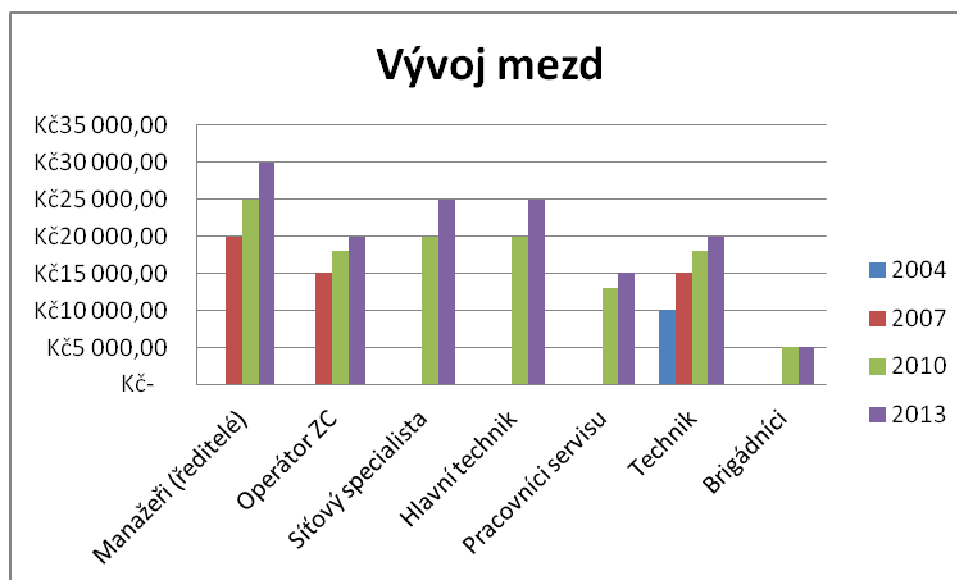
---

<sup>40</sup> Workus je web-based informační systém pro kompletní správu pracovní činnosti v malých a středních firmách. Hlavním cílem je snadná evidence, plánování a kontrola řešení všech úkolů spojených s činností firmy a následná měsíční kalkulace výplat. – zdroj: <http://www.workus.cz/co-je-workus-a-jak-funguje.html>

## 5.2 Odměňovací systém

V následujících podkapitolách bude popsán odměňovací systém ve společnosti Tlapnet, který je především formou časové mzdy. V grafu č. 3 je znázorněn vývoj mezd ve společnosti Tlapnet podle pracovních pozic. Mzdy jsou zaokrouhlené na celá čísla. Z grafu je patrné navyšování mezd, a to především z důvodu zvyšujícího se počtu klientů. S růstem firmy se zvyšovala i odpovědnost jednotlivých pracovníků. Mzdy jsou přímo úměrné zodpovědnosti dané pozice.

Graf 3 – Vývoj mezd



Zdroj: interní zdroje Tlapnet

### 5.2.1 Odměňování techniků

V současné době pracuje na této pozici 21 mužů ve věku 18 až 35 let. Každý technik má povinně řidičský průkaz skupiny B a osvědčení o výškových pracích na základě zákona č. 362/2005 Sb.

Technici a hlavní technici jsou odměňováni časovou mzdou. Mají pevně stanovenou hodinovou sazbu. K této sazbě dostávají ještě příspěvek na dopravu, což je 6 Kč na jeden kilometr. Čas strávený

na cestě proplácen není. Jednou do měsíce má technik službu celý týden, za kterou dostává jednorázový příspěvek ve výši 700 Kč. Mít službu znamená být k dispozici pro případný servis a dozorovat přidělenou část sítě. V případě zásahu či výjezdu je technik placen hodinovou sazbou bez dalších příspěvků.

Hlavní technik vede tři až pět techniků a společně dohromady tvoří pracovní tým. Tato skupina může díky své produktivitě práce získat jednorázový bonus, který hlavní technik rozdělí podle zásluh sobě a svým podřízeným.

## **5.2.2 Týmové ohodnocení techniků**

### **Týmový bonus za rychlost servisů**

Na základě dlouhodobých průměrných časů strávených na servisu u zákazníka byl stanoven následující bonus. Pokud se všichni v týmu dostanou s průměrem pod následující hodnoty, obdrží celý tým jednorázový finanční bonus. Z průměrných hodnot se ještě vyloučily všechny servisy, které trvají méně než 10 minut (i při počítání výchozí hodnoty). Při servisu nesmí být na úkor času omezena jakost odvedené práce. To se eventuálně zjistí při zjišťování kvality pomocí operátorek, které po provedení těchto úkonů kontaktují klienty a dotazují se na provedené služby. Průměrná hodnota všech techniků za všechny servisy (vyjma těch, které trvaly méně než 10 minut) je při 5005 servisech (od 1. 1. 2011–31. 3. 2012) 63 minut. Takže dle tohoto času byly stanoveny následující hodnoty:<sup>41</sup>

průměrný čas všech členů týmu horší než 70 minut = žádný bonus,

průměrný čas všech členů týmu je 60–70 minut = 3 000 Kč/tým,

průměrný čas všech členů týmu je 50–60 minut = 5 000 Kč/tým,

---

<sup>41</sup> Zdroj: wiki.tlapnet.cz

průměrný čas všech členů týmu je lepší než 50 minut = 8 000 Kč/tým.

### **Týmový benefit za nové zákazníky**

V případě splnění určitého počtu nových služeb na tým za měsíc je celá skupina motivována finančním bonusem, který si dle zásluh týmu rozdělují.

Seznam odměn:<sup>42</sup>

méně než 40 nově připojených služeb za měsíc = žádný bonus,

41–65 nově připojených služeb za měsíc = 5 000 Kč/tým,

66–99 nově připojených služeb za měsíc = 11 000 Kč/tým,

více než 100 nově připojených služeb za měsíc = 24 000 Kč/tým.

### **Týmový benefit za budování vysílačů**

Na základě nově vybudovaných vysílačů bude tým opět odměněn finančním benefitem, a to za nové lokality. Vysílač vystavěný v nové lokalitě bude odměněn pěti body. Vysílač v lokalitě stávající, tedy tam, kde už vysílač vystaven je, bude odměněn dvěma body. Na konci měsíce budou sečteny body za nové lokality a rozděleny finanční odměny na tým. Do této odměny se počítá pouze nový vysílací bod, nikoliv rozšíření stávající lokality (tzn., že pokud je na existující vysílač přidána další anténa, tak není bonus přidělen). Aby nebyl tento bonus zneužíván, například možnou výstavbou vysílače bez poptávky, musí být na nově vybudovaný vysílač připojeni minimálně tři klienti, a to do doby maximálně třech měsíců. Pokud nebude splněna tato kvóta, bude tým pokutován dvojnásobkem uděleného bonusu.<sup>43</sup>

Součet bodů za nové vysílače je menší než 12 = žádný bonus.

---

<sup>42</sup> Zdroj: wiki.tlapnet.cz

<sup>43</sup> Zdroj: wiki.tlapnet.cz

Součet bodů za nové vysílače je v rozmezí 13–25 = 5 000 Kč/tým.

Součet bodů za nové vysílače je v rozmezí 26–40 = 11 000 Kč/tým.

Součet bodů za nové vysílače je větší než 41 = 24 000 Kč/tým.

O všech bonusech jsou vedeny statistiky a dále je vždy vybírán technik, který měl nejlepší průměrný čas na servisech, největší počet přípojek a byl nejaktivnější při rozšiřování sítě pomocí budování vysílačů. Toto odměňování je hodnoceno následovně:

1. místo = 2000 Kč bonus k výplatě,
2. místo = 1000 Kč bonus k výplatě,
3. místo = 500 Kč bonus k výplatě.

### **5.2.3 Odměňování servisních pracovníků**

V současné době působí na této pracovní pozici 3 muži, a to ve věku 21–32 let.

Servisní pracovníci jsou odměňováni formou časové mzdy. K této mzdě dostávají ještě příspěvek na dopravu, který činí 6 Kč/km.

Starají se o webové stránky [www.opravimecokoliv.cz](http://www.opravimecokoliv.cz). Tyto stránky nabízejí služby oprav výpočetní techniky, televizí, radií, zařízení pro příjem internetu a v neposlední řadě také nabídku nové a repasované výpočetní techniky. Pokud pracovníci servisu prostřednictvím těchto webových stránek seženou zakázku, mohou získat bonus v podobě 10 % ze zisku. Tato odměna se vztahuje i na prodej výpočetní techniky přes tyto webové stránky.

## 5.2.4 Odměňování administrativních pracovníků

V současné době pracují na pozici administrativního pracovníka 2 ženy a 3 muži ve věku 27–45 let. Tato pracovní pozice vyžaduje specifický a asertivní přístup, protože jednání a osobní styk se zákazníky je velmi náročný. Pracovní doba administrativních pracovníků je pevně daná a je stejná jako otevírací doba zákaznických center, která je od 8 do 17 hodin včetně hodinové pauzy na oběd. Aby nebyla narušena kontinuita odbavování zákaznických hovorů, má každé zákaznické centrum pauzu na oběd v jinou denní dobu. Administrativní pracovníci jsou odměňováni formou časové mzdy. K této mzdě dostávají ještě příspěvek na dopravu, a to 6 Kč/km.

## 5.3 Benefity

Ve společnosti Tlapnet s.r.o. jsou poskytovány následující zaměstnanecké benefity:

- služební telefon s vnitrofiremním voláním zdarma – je možno si pod svou vnitrofiremní peněženku převést i členy rodiny, a zahrnout je tak do vnitrofiremní sítě,
- služba internetu zdarma,
- placený satelit nebo IPTV <sup>44</sup> s plnou programovou nabídkou,
- sleva na nákup zboží z vlastního internetového obchodu,
- možnost zvýhodněného nákupu na splátky bez navýšení,
- příspěvek na dopravu, a to 6 Kč/km,
- proplacení školení § 50 <sup>45</sup> a školení na výškové práce,

---

<sup>44</sup> IPTV nebo-li televize přes internetový protokol je systém, kde jsou služby digitální televize šířeny prostřednictvím IP protokolu přes počítačové sítě, což může být součástí dodávky širokopásmového připojení. Použití technologií pro počítačové sítě je hlavní rozdíl IPTV od klasického plošného nebo kabelového vysílání.

<sup>45</sup> Dle této dosud platné vyhlášky musí být každý pracovník, který přichází do styku s elektrickým zařízením, pravidelně proškolen a přezkoušen ze znalostí předpisů a norem týkajících se elektrických zařízení s přihlédnutím k charakteru vykonávané práce. Obvyklý termín pro osoby znalé je 3 roky, pro osoby poučené a seznámené je určen zaměstnavatelem., Zdroj: www.elektro-jordan.cz, [cit. 10.3.2013]



## **6. Zhodnocení systému odměňování a návrh optimalizace**

### **6.1 Zhodnocení současného systému odměňování**

Současný systém odměňování je značně nedokonalý a snadno zneužitelný. Měsíční mzdové náklady firmy v současné době převyšují 60 % obratu celé společnosti, což je pro firmu značně nevýhodné. Odměňování formou časové mzdy lze považovat za optimální variantu pro tuto firmu. Počet odpracovaných hodin jednotlivých pracovníků je na konci měsíce kontrolován výkonným ředitelem, který řeší i personalistiku firmy Tlapnet. Výkonný ředitel kontroluje, zda pracovníci neobcházejí systém a nepřipisují si hodiny, které skutečně neodpracovali. Tato činnost je velmi časově náročná a vyžaduje velice individuální přístup a dále přesné statistické údaje z informačních systémů společnosti. Tento styl má své klady i zápory. Mezi klady se dá rozhodně považovat lokalizace příslušných pracovníků, včetně popisu toho, co přesně dělají, čas strávený na práci, počet ujetých kilometrů, u techniků pak vybraná hotovost u klienta. Mezi zápory se považuje právě nemožnost dostatečné kontroly. Problém byl eliminován částečně tím, že jsou hodnoceny odměnami i časy strávené na určité pracovní činnosti.

Práce zaměstnanců je kontrolována externími operátorkami, které zjišťují spokojenost klientů s prací technika. Na základě telefonických rozhovorů vedených s klienty je následně vyplňován webový formulář, který je replikován do informačního systému Workus. Touto kontrolou klienti vidí, že společnost Tlapnet má zájem o jejich názor a spokojenost. Veškerá data z tohoto portálu se ukládají a statisticky vyhodnocují, takže lze dopředu predikovat různé problémy, a předejít tak možným hrozbám ukončování služeb ze strany klientů.

V případě, že problém u klienta stále přetrvává, je řešen technickou podporou nebo operátorem zákaznického centra. Klienti mohou od operátorek získat informace o novinkách. Během hovoru jsou získávána a aktualizována zákaznická data, jako je e-mail a telefon. Tento průzkum lze považovat za správné řešení zpětné vazby. Na základě tohoto systému mohou být technici odměňováni nebo pokutováni. Žádný systém není neomylný, a proto vždy dochází k důkladnému prošetření dané situace, před samotným udělením pokuty.

## 6.2 Návrh optimalizace

V následujících podkapitolách bude uvedeno několik návrhů, které by mohly zlepšit současný odměňovací systém. Tento systém by měl firmě ušetřit až 25% mzdových nákladů. Firma sice není ve ztrátě, nicméně nemá dostatek prostředků na investice a vlastní rozvoj. Je třeba zjednodušit kontrolu anebo zredukovat počet odpracovaných hodin, které mnohdy nejsou poctivě uvedené.

Dále je nutné, aby byl pozorněji kontrolován sklad a nákupy jednotlivých periférií. Dříve bylo zboží objednáváno nekontrolovatelně. Nový systém lze navrhnout tak, že každá oblast bude mít svůj vlastní sklad a hospodařit se svým vlastním budgetem<sup>46</sup>. Hlavní technik bude mít na starosti svůj vlastní sklad, ze kterého bude odebírané zboží odčítáno. Dále bude zaveden jeden centrální sklad, kam se bude objednávat zboží, které by v případě potřeby bylo k dispozici. Hlavní technici pak budou mít přehled, co a kde bylo použito. Za svůj sklad ponесou hmotnou zodpovědnost. Dojde k omezení plýtvání finančních prostředků, které mohou být využity na místech, kde jsou opravdu potřeba.

---

<sup>46</sup> rozpočet

### 6.2.1 Přesčasy

Z psychologického hlediska by si měli technici dobře naplánovat svou činnost. Není totiž vhodné provádět fyzicky a psychicky náročnou práci déle, než je rozumná denní doba. Rozmezí, kdy se dokonale dokáží soustředit na práci, je 1,5–2 hodiny. Pak by měl být změněn typ prováděné činnosti. Nejvyšší efektivita práce technika je v ranních a dopoledních hodinách. Následuje pauza na oběd, která by mohla být hrazena ze strany zaměstnavatele (mělo by být v jeho zájmu, aby pracovník nabral sílu a dokázal se soustředit na další činnost). Zaměstnanec by však neměl pracovat do večerních hodin. S přibývajícimi hodinami křivka výkonnosti klesá, a tím by mohlo docházet k tomu, že by pracovník mohl dělat chyby. Je důležité neignorovat křivku výkonnosti, neboť by to mohlo mít za následek zhoršenou kreativitu, poruchy soustředění, únavu apod.

Za měsíc by měl pracovník odpracovat 160–180 hodin, což znamená 8 hodin denně a 1 hodinu na oběd, kterou by měl mít taktéž placenou. Tento počet by měl odpracovat ideálně v době 8–17 hodin. Zde záleží na jeho uvážení, jak si svou práci rozvrhne. Přesčasové hodiny by mohly být ohodnoceny následujícím způsobem:

- 180–200 odpracovaných hodin za měsíc = k výplatě bonus 1500 Kč,
- 200–230 odpracovaných hodin za měsíc = k výplatě bonus 3000 Kč,
- Více než 230 odpracovaných hodin za měsíc = k výplatě bonus 5000 Kč.

## 6.2.2 Odlučné<sup>47</sup>

Vzhledem k tomu, že společnost Tlapnet se díky akvizicím dostala do lokalit Poličska a Rychnovska, je podstatné motivovat pracovníky k tomu, aby zde byli přes týden, mohli se věnovat své práci od ranních hodin a nebyli unaveni po náročné cestě (obě lokality jsou vzdáleny 100 km od centrály Čáslav). Proto by bylo vhodné navrhnout bonus ve výši 100 Kč (stejná částka jako za službu) za každou noc strávenou pracovně mimo domov.

Zákon č.119/1992 Sb., o cestovních náhradách říká: „Zaměstnanci vyslanému na pracovní cestu přísluší:<sup>48</sup>

- a) náhrada prokázaných jízdních výdajů,
- b) náhrada prokázaných výdajů za ubytování,
- c) stravné, za podmínek dále stanovených
- d) náhrada prokázaných nutných vedlejších výdajů,
- e) náhrada prokázaných jízdních výdajů za cesty k návštěvě rodiny do místa trvalého nebo mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem předem dohodnutého pobytu rodiny, trvá-li pracovní cesta více než sedm po sobě následujících kalendářních dnů, a to každý týden, není-li v kolektivní smlouvě, popřípadě v pracovní smlouvě nebo jiné písemné dohodě se zaměstnancem dohodnuta tato náhrada za delší dobu, nejdéle však za jeden měsíc.“<sup>49</sup>

## 6.2.3 Vzdělávání zaměstnanců

V současné době je vzdělávání zaměstnanců jeden z nejdůležitějších faktorů pro rozvoj společnosti. Vzděláváním si může zaměstnanec nejen navýšit mzdu, ale i rozšířit si znalosti. Pracovník se

---

<sup>47</sup> náhrada zvýšených výdajů na stravování a ubytování, na něž má nárok pracovník v manželství, žijící odloučeně od své rodiny vzhledem k povaze zaměstnání

<sup>48</sup> § 4 zákona č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách

<sup>49</sup> § 4 zákona č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách

bude vzdělávat, stane se pro firmu cennější a zároveň si může finančně polepšit. Aby nedocházelo ke zneužití této možnosti, bylo by dobré, aby si pracovník počáteční náklady tohoto školení uhradil. Za každé školení, které zaměstnanec získá hodnotný certifikát, by mu náležela odměna v podobě navýšení fixního platu o sjednanou částku dle úrovně dosažených znalostí. Návratnost této investice by byla 6–12 měsíců, záleželo by na náročnosti školení. Pokud by zaměstnanec neuspěl a certifikát nezískal, nenáležela by mu žádná odměna. Tento princip by měl eliminovat zneužívání systému vzdělávání.

### **Pro síťové specialisty (technické podpory)**

Ve společnosti Tlapnet se používají technologie Mikrotik<sup>50</sup>. Vzhledem k tomu, že se technologie neustále zdokonalují, je třeba, aby byl síťový specialista vždy „v obraze“. Pro ty, kteří si rádi rozšiřují své obzory, jsou uvedena školení na doplňkové služby, které společnost Tlapnet taktéž poskytuje. V současné době jsou ve firmě pouze dvě osoby, které rozumí technologii doplňkových služeb. Někteří dodavatelé periferií, jako je například společnost Alcoma a.s., pořádají také tato školení. Lze navrhnout následující školení:

- MTCNA – MikroTik Certified Network Associate (Expert na bezdrátová rozhraní)<sup>51</sup>,
- MTCWE – MikroTik Certified Wireless Engineer (Expert na bezdrátová rozhraní)<sup>52</sup>,
- Základy VoIP & IPT – Cisco školení<sup>53</sup>,
- Školení na spoje Alcoma<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> Operační systém založen na bázi operační systém Linux

<sup>51</sup> Zdroj: <http://www.skoleni-mikrotik.cz/>

<sup>52</sup> Zdroj: <http://www.skoleni-mikrotik.cz/>

<sup>53</sup> Zdroj: <http://www.skoleni-ict.cz/>

<sup>54</sup> Zdroj: [www.alcoma.cz](http://www.alcoma.cz)

## **Pro manažery**

Manažeři by se měli vzdělávat především ve vedení lidí a rozšiřovat si své znalosti. Manažer by měl mít vždy respekt a uznání svých podřízených a jít jim příkladem. Měl by s nimi jednat v přátelském duchu, ale zároveň by měl být uznáván za to, co umí. Pokud tomu tak není, je nucen používat donucovacích prostředků, což bývá pro firmu neefektivní. Nabízejí se následující školení:

- Vedení lidí a řízení pracovních skupin<sup>55</sup>,
- Time management<sup>56</sup>,
- Prodejní techniky, argumentace, námitky a závěr obchodního jednání<sup>57</sup>.

## **Pro operátory zákaznických center a administrativní pracovníky**

Administrativní pracovníci by měli zdokonalovat své dovednosti při komunikaci s klienty. Je důležité, aby byli při jednání s klienty připraveni na vše a nenechali se ničím zaskočit. Zaměstnanec na této pracovní pozici musí jednat vždy asertivně a objektivně. Neměl by klientovi vnucovat něco, co nevyužije. Jeho úkolem je nabídnout klientovi službu, která odpovídá jeho požadavkům, a informovat ho o skutečnostech, které jsou s užíváním této služby spojeny. Lze navrhnout tato školení:

- Úspěšná komunikace se zákazníkem<sup>58</sup>,
- Obchodní dovednosti<sup>59</sup>,
- Řešení konfliktních a vypjatých situací a asertivního jednání<sup>60</sup>.

---

<sup>55</sup> Zdroj:<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz>

<sup>56</sup> Zdroj:<http://www.know-how-klub.cz>

<sup>57</sup> Zdroj:<http://www.kurzy-skoleni-seminare.cz>

<sup>58</sup> Zdroj:<http://www.skoleni.cz>

<sup>59</sup> <http://www.vox.cz/kurzy/prodej-a-obchod/obchodni-dovednosti-10938/>

<sup>60</sup> <http://www.vox.cz/reseni-konfliktnich-a-vypjatych-situaci-a-trenink-assertivniho-jednani-10830/>

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byla snaha o objasnění, co je firemní kultura a charakteristika odměňování. Ve zmiňované společnosti Tlapnet byl představen současný a navrhovaný stav odměňování. Tato inovace původního systému by měla snížit náklady ze současných 60 % zisku o 20–25 %. Ušetřené náklady by bylo možné využít na rozšíření firmy formou akvizic jiných sítí. Další varianty jsou například reklamní a marketingová činnost či pořízení modernějších technologií, které dávají firmě náskok před konkurencí. Na základě tohoto faktu je nejen pro potencionální klienty nabídka lákavější, ale hlavně zabraňuje přecházení současných klientů k jinému poskytovateli.

Dle dotazníku, který dostal k vyplnění vždy jeden zástupce na každé pracovní pozici, je polovina dotázaných respondentů s návrhem spokojena a polovina ne. Nespokojenost byla odůvodněna nejistotou z navrhovaných změn. Po aplikování nového systému se stav hodnocení změnil na 70 % spokojených a 30 % nespokojených. Záporná hodnocení byla zejména z řad novějších pracovníků. Naopak dlouhodobí zaměstnanci dokázali ocenit rozdílné hodnocení za své zkušenosti a věrnost firmě. Několik techniků již absolvovalo školení na různé technologie a díky tomu získali lepší ohodnocení a firma zase proškolené odborníky s certifikací.

Nový systém umožnil koupení dalšího objektu, který bude užíván jako místnost pro jednání a kancelář pro obchodní zástupce, kteří neměli možnost schůzek mimo veřejná prostranství. Došlo také k navýšení tzv. budgetů pro jednotlivé oblasti, a tím lepší možnosti rozšíření a zkvalitnění současného pokrytí sítě. Lze shrnout, že navrhované změny přispěly v recentní reflexi ke zlepšení podmínek nejen v oblasti firemní kultury, ale zejména v oblasti konkurenceschopnosti podniku v dané oblasti.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E., *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*, 1. vydání, Praha: VŠE, 1998. 17s. ISBN 80-7079-202-7

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. 298s. ISBN 80-7261-033-3

ŠIGUT, ZDENĚK, *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi Publishing, 2004, ISBN 80-7357-046-7

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 3-456-83820-4

### Seznam použitých internetových zdrojů

[www.alcoma.cz](http://www.alcoma.cz)

[www.digizone.cz](http://www.digizone.cz)

[www.finance.cz/zpravy/finance/48719-nepenezni-odmeny-jsou-v-kurzu/](http://www.finance.cz/zpravy/finance/48719-nepenezni-odmeny-jsou-v-kurzu/)

[www.know-how-klub.cz](http://www.know-how-klub.cz)

[www.kurzy-skoleni-seminare.cz](http://www.kurzy-skoleni-seminare.cz)

[www.skoleni.cz](http://www.skoleni.cz)

[www.skoleni-ict.cz](http://www.skoleni-ict.cz)

[www.skoleni-kurzy-educity.cz](http://www.skoleni-kurzy-educity.cz)

[www.skoleni-mikrotik.cz](http://www.skoleni-mikrotik.cz)

[www.tlapnet.cz](http://www.tlapnet.cz)

[www.vox.cz](http://www.vox.cz)

[wiki.tlapnet.cz](http://wiki.tlapnet.cz)

[www.workus.cz](http://www.workus.cz)

### Seznam ostatních zdrojů

Zákon č.119/1992 Sb., o cestovních náhradách



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Systém hodnocení práce.....	19
Obrázek 2 – Mapa pokrytí .....	33
Obrázek 3 – Elektronická objednávka služeb .....	35
Obrázek 4 – Nabídka tarifů bezdrátového internetu .....	36
Obrázek 5 – Nabídka optických tarifů .....	37
Obrázek 6 – Nabídka IPTV tarifů .....	38
Obrázek 7 – Nabízené satelitní tarify.....	39
Obrázek 8 – Zadání akce .....	49

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Tři úrovně firemní kultury podle Scheina.....	10
Tabulka 2 – Nabízené služby.....	34
Tabulka 3 – Vývoj počtu zaměstnanců .....	43

## Seznam grafů

Graf 1 – Vývoj počtu klientů.....	32
Graf 2 – Vývoj počtu zaměstnanců .....	43
Graf 3 – Vývoj mezd .....	51

# **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A – Dotazník průzkumu spokojenosti s odměňovacím systémem**

**Příloha B – Vysvětlení pojmů**

**Příloha C – Organizační struktura ve společnosti Tlapnet**

## Příloha A

### Dotazník průzkumu spokojenosti s odměňovacím systémem

Pracovní pozice:.....

1. Myslíte si, že současný odměňovací systém je správný?

a) ano

b) ne

2. Považujete můj návrh na odměňovací systém za zajímavý?

a) ano

b) ne

3. Chtěl(a) byste si rozšířit své znalosti externím školením, a získat tak lepší ohodnocení?

a) ano

b) ne

4. Domníváte se, že po odpracování 70 hodin přesčasů přestáváte být produktivní?

a) ano

b) ne

5. Jste spokojen(a) se svojí současnou mzdou?

a) ano

b) ne

6. Jste spokojen(a) s firemními benefity?

a) ano

b) ne

7. Myslíte si, že jste spravedlivě ohodnoceni vůči ostatním?

a) ano

b) ne

8. Byl(a) byste schopný(á) po nasazení nového odměňovacího systému rozvázat pracovní poměr?

a) ano

b) ne

## Příloha B

### Vysvětlení pojmů

**Time-shift**<sup>61</sup> – „Time-shifting je anglickým spojením pro posun v čase. Stejnomená funkce digitální techniky cestování časem skutečně umožňuje, alespoň v televizním vysílání. Time-shifting se podobá běžnému nahrávání, i při něm se zaznamenává pořad, který běží zrovna v televizi. Výhodou digitální novinky je ale možnost prohlížet si část pořadu, která už je nahraná, aniž by záznam vysílání musel přestat. Použití time-shiftingu v praxi znamená, že si můžete udělat reklamní přestávku (například na toaletu), kdykoli se vám zachce. Po aktivaci funkce se obraz zastaví a přístroj začne nahrávat pokračující děj. Když se vrátíte zpátky ke sledování, začnete přesně v tom momentu, kdy jste odešli. Nic důležitého vám v televizi tedy neuteče. Nová funkce je postrachem televizních inzerentů. Stačí, abyste si zapnuli time-shifting ještě před začátkem vašeho oblíbeného pořadu a chvíli se věnovali něčemu jinému. Po návratu zpět k televizi máte už nahráno dost na to, abyste mohli přeskokovat všechny reklamy. Na seriál vám stačí zhruba dvacetiminutová rezerva, u celovečerního filmu počítejte alespoň s půl hodinou. Time-shifting nabízejí set-top-boxy a nahrávací zařízení vybavená pevným diskem.“

**Start over TV**<sup>62</sup> – „Jinými slovy znamená dívat se od začátku. Chování je podobné Pause TV. Jako uživatel této funkce se nemusíte obávat, že se pozdním příchodem domů připravíte o část svého oblíbeného pořadu. Funkce je dostupná ve vybraných programech a lze ji využít nejpozději před skončením daného pořadu. Můžete si taktéž pustit pořady, které byly vysílány až 24 hodin zpět.“

---

<sup>61</sup> Zdroj:<http://www.digizone.cz/slovnicek/time-shifting/>

<sup>62</sup> <http://www.tlapnet.cz/televize/iptv-televize-po-siti.html>

**Pause TV** <sup>63</sup> – „Možnost přerušení živého vysílání a puštění zastaveného pořadu.“

**EPG (Electronic Program Guide)** <sup>64</sup> – „Elektronický programový průvodce (EPG) je prakticky papírovým televizním programem přeneseným na obrazovku. Na pokyn dálkového ovladače máte k dispozici přehled vysílání na té které stanici až na sedm dní dopředu. U každého pořadu si kromě jeho názvu a časů začátku i konce můžete přečíst stručný popis, v případě filmů nebo seriálů i režii a obsazení hlavních rolí. Jednotlivé set-top-boxy se liší v tom, jak jejich EPG vypadá. Někteří výrobci dávají přednost grafickému zpracování, které ukazuje časový plán dne, a každý pořad tu zaujímá místo podle svojí délky. Jiné firmy preferují textovou podobu EPG a názvy pořadů v jednotlivých dnech tu skládají pod sebe. U některých set-top-boxů si můžete vyhledávat pořady v týdenním programu všech stanic podle jejich jména nebo žánru. Snadno tak například zjistíte, kdy a na jaké stanici dávají film, který vás zajímá.“

**nPVR (network personal video recorder)** <sup>65</sup> – „Uživatel má možnost označovat jednotlivé pořady v EPG pro nahrání (pořady se mohou překrývat). Každý uživatel má k dispozici maximálně 3 hodiny nahrávacího času, rozšíření této kapacity lze dokoupit samostatně. Uživatel si může obsah různě organizovat pomocí kategorií, nastavovat ochranu rodičovským zámekem apod. Funkce umožňuje uživateli používat více rychlostní posun vpřed a vzad.“

---

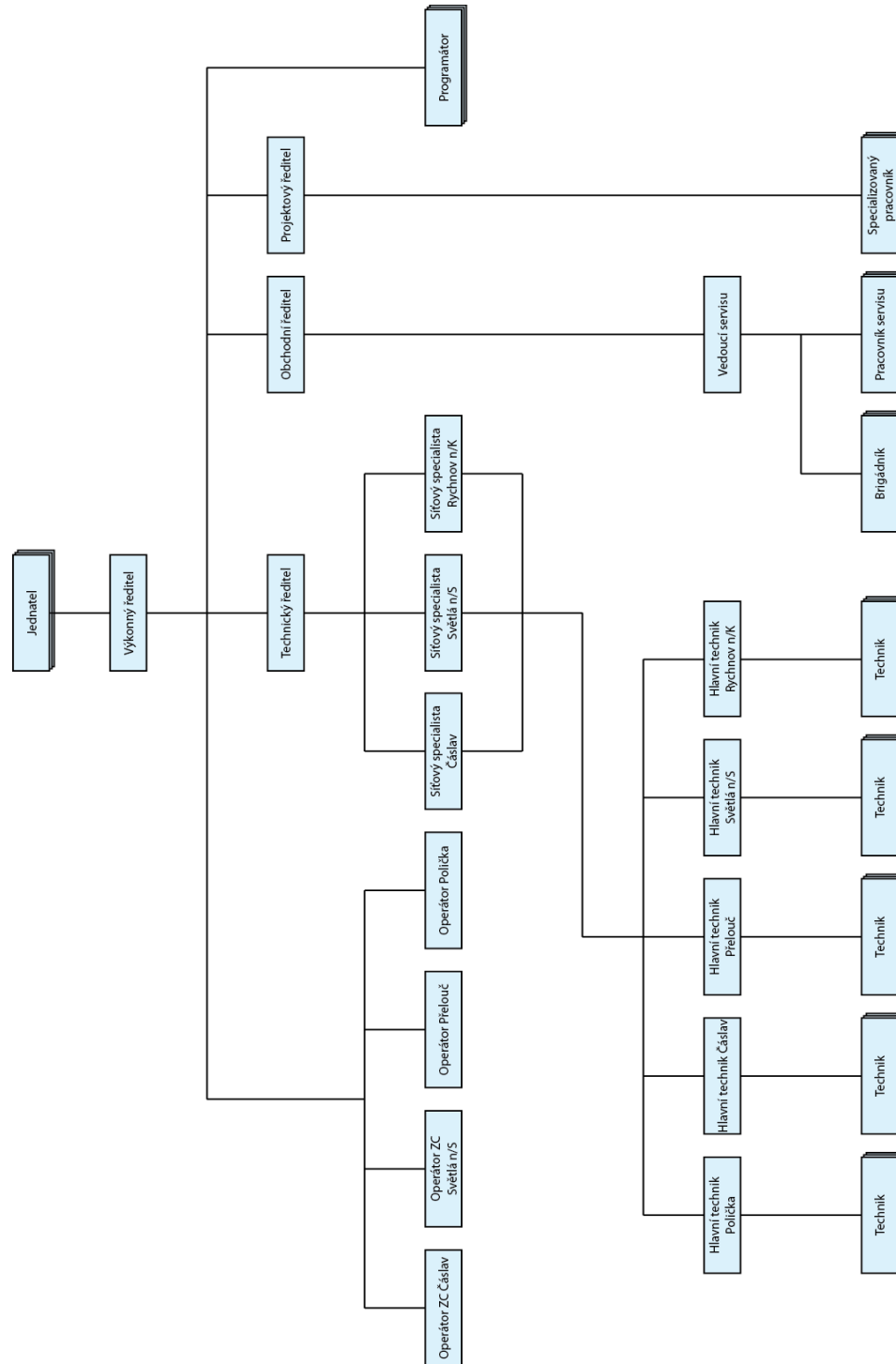
<sup>63</sup> <http://www.digizone.cz/specialy/iptv/smart-comp-netbox/>

<sup>64</sup> Zdroj:<http://www.digizone.cz/slovnicek/epg/>

<sup>65</sup> <http://www.tlapnet.cz/televize/iptv-televize-po-siti.html>

# Příloha C

## Organizační struktura ve společnosti Tlapnet



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Blanka Spěváková**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Firemní kultura a systém odměňování ve společnosti  
Tlapnet s.r.o.**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 54**

**Celkový počet stran příloh: 6**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 3**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 13**

**Počet ostatních zdrojů: 1**

**Vedoucí práce: JUDr. Aleš Zpěvák**