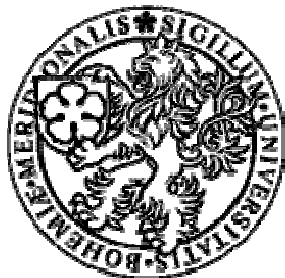


Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Studentská 13, 370 01 České Budějovice



Bakalářská práce

Motivační systém ve vybraném subjektu

Vypracovala: Petra Salvetová

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Specializace: pro české firmy

Katedra: ekonomiky

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice – únor 2008

“ **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Motivační systém ve vybraném subjektu“, vypracovala zcela samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 10. února 2008

Petra Salvetová

Poděkování

Děkuji touto cestou všem, kteří mi svými radami a připomínkami napomohli k úspěšnému vypracování praktické části závěrečné práce. Děkuji také vedoucímu bakalářské práce panu T. Volkovi za odborné vedení, které výraznou měrou přispělo k dokončení této bakalářské práce.

Motivační systém ve vybraném subjektu

Abstrakt

Práce pojednává o motivaci z hlediska teorie, současného stavu podniku a v závěru práce i o doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců. Předpokladem pro efektivní používání nástrojů ovlivňujících pracovní motivaci je poznání zdrojů motivace zaměstnanců, jejich potřeb, hodnot a postojů k práci. Mezi nejčastěji používané nástroje ovlivňování pracovní motivace patří odměny, styl řízení, obsah práce a sociální status. Práce pojednává také o odměňování. V první části jsou vysvětleny pojmy týkající se odměňování s přihlédnutím na zákonné záležitosti. Následuje popis současného systému odměňování. Pro zaměstnance s vysokou potřebou změny mzdového systému jsou navrženy kritéria pro odměňování.

Klíčové slova: motiv, motivace, odměňování, mzdový systém

The system of motivation in the chosen subject

Summary

In the project I discuss the issue of motivation from the theoretical point of view, and from the view of the present state of the company. Finally I suggest ways to improve motivation of employees. Presumption for effective utilization of tools which can effect work motivation is an understanding of all resources of motivation, the needs of employees, their values and job attitudes. The most frequently used tools to improve motivation of employees are monetary benefits, managerial style, job description and social status. The project also deals with remuneration. In the first part of the work I explain relevant definitions in the legal point of view and then introduce and describe the current reward system. The reward criteria are suggested for employees with the high need for change of pay structure and organizational reward system.

Key words: motive, motivation, remuneration

Obsah

ÚVOD	9
1.1. Vymezení cíle.....	9
METODIKA PRÁCE	11
LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
2. ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE DANÉHO TÉMATU.....	12
2.1. Motiv	12
2.2. Motivace.....	12
2.3. Zdroje motivace.....	13
2.4. Motivace a výkon	14
2.5. Výkonová motivace.....	15
2.6. Teorie motivace pracovního výkonu	16
2.6.1. Teorie potřeb	16
2.6.2. Alderfedova teorie motivace.....	17
2.6.3. Dvoufaktorová teorie Herzbergova	17
2.6.4. Teorie X,Y.....	18
2.6.5. Teorie očekávání.....	19
3. MOTIVAČNÍ PROGRAM	20
3.1. Příprava motivačního programu	21
4. ODMĚŇOVÁNÍ.....	23
4.1. Základní pojmy v systému odměňování a jejich vymezení	23
4.2. Zákaz diskriminace - princip spravedlivé odměny.....	25
4.3. Formy mezd.....	26
4.3.1. Časová mzda.....	26
4.3.2. Úkolová mzda	26
4.3.3. Provizní mzda	26
4.3.4. Smíšená mzda	26
4.4. Funkce odměňování	27
4.4.1. Stimulační funkce mzdy	27
4.4.2. Regulační funkce mzdy	27
4.4.3. Kompenzační funkce mzdy.....	27
4.4.4. Alimentační funkce mzdy	27
4.5. Systém odměňování	28

PRAKTICKÁ ČÁST	29
5. ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	29
5.1. Historie společnosti	30
6. ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI.....	32
6.1. Organizační struktura společnosti	32
6.2. Počet zaměstnanců	33
6.2.1. <i>Příchody a odchody zaměstnanců</i>	34
6.3. Firemní kultura společnosti Atlas.cz	34
7. KOMUNIKACE, VZTAHY, STYL ŘÍZENÍ	36
7.1. Přímá komunikace.....	36
7.2. Nepřímá komunikace	37
7.3. Vztahy na pracovišti a styl řízení	37
7.4. Průzkumy spokojenosti zaměstnanců.....	38
7.4.1. <i>Výsledky průzkumu spokojenosti</i>	38
7.5. Benefity	39
8. MOTIVAČNÍ SYSTÉM	40
8.1. Soutěže	40
9. ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ATLAS.CZ.....	41
10. DOPORUČENÍ	43
10.1. Mzdové návrhy.....	45
ZÁVĚR.....	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47

ÚVOD

Řízení pracovní motivace a efektivní práce s lidmi je strategickou oblastí pro všechny organizace využívající lidské zdroje. Ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem není jen záležitostí personálních oddělení podniků, ale také úkolem vedoucích pracovníků ve všech řídicích úrovních podniku. Vzhledem k rostoucím nákladům na lidskou práci je v konkurenčním prostředí nezbytné, aby podnik, chce-li být úspěšný, využíval veškerý potenciál svých zaměstnanců a motivoval je k dosahování co nejlepších pracovních výkonů.

Předpokladem pro efektivní používání systému nástrojů ovlivňujících pracovní motivaci, je poznání zdrojů motivace zaměstnanců, jejich potřeb, hodnot a postojů k práci a použití takových opatření, které ovlivňují pracovní motivaci směrem k dosahování vysokých výkonů. Mezi nejčastěji používané nástroje ovlivňování pracovní motivace patří odměny, styl řízení, obsah práce a sociální status. Použití nástrojů bývá obvykle zakotveno v motivačním programu podniku. Protože na každého člověka působí konkrétní nástroj řízení motivace různou intenzitou, vznikla řada teorií, které vysvětlují příčiny a průběh motivačního procesu a zkoumají vztah mezi motivací, spokojeností a výkonem.

1.1. Vymezení cíle

Motivace se týká nás všech. Málo motivovaní či nemotivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco motivovaní pracovníci jsou důležitým předpokladem k úspěchu. Podnětem k vypracování této práce byla skutečnost, že i v dnešní době jsou společnosti, které prakticky nedoceňují nebo dokonce opomíjejí význam motivace pracovníků či se je omezují pouze na peněžité stimuly. Motivační systém je pro mě velmi zajímavým tématem, kterým je třeba se zabývat především proto, že se správným vedením a řízením lidí stojí a padá úspěšnost organizace na dnešním vysoce konkurenčním trhu. Motivovaní zaměstnanci totiž napomáhají plnit stanovené cíle společnosti. Prvním cílem této práce je tedy posouzení motivačního systému vybrané společnosti a pro případné nedostatky zformulovat řešení. Věřím, že návrhy budou přínosem pro společnost i zaměstnance společnosti, včetně jejího vedení.

Odměňování v pracovněprávním vztahu je jedním z jeho základních znaků. Tato úplata za práci je dokonce podmínkou tak důležitou, že pokud by neexistovala odměna, nejednalo by se vlastně ani o vztah pracovního práva. Cílem této části práce je posoudit odměňování zvolené společnosti a navrhnout zlepšení s ohledem na Zákoník práce – zákona č. 262/2006 Sb.

Téma je velmi rozsáhlé. I přesto, že každá z kapitol této práce by vydala na samostatnou práci, mým cílem bylo vytvořit ucelený přehled. V teoretické části je kladeno za cíl problematiku pracovní motivace a odměňování pojmově vymezit a popsat. V praktické části je popsáno a analyzováno současné fungování podniku. Na základě zjištění jsou vyhodnoceny ty nejlepší, popř. provedeny návrhy pro zlepšení. Ekonomickým důsledkem této práce je zvýšení výkonu.

METODIKA PRÁCE

Potřebné údaje pro zhotovení teoretické práce byly nalezeny převážně v odborné literatuře a na odborných internetových stránkách se mzdovou, hodnotící a motivační tematikou. Vlastní sestavení práce se skládalo ze shromažďování dostupných dat k uvedenému tématu, následně jejich roztřídění, porovnávání, posouzení a vybrání vhodných informací. Příslušná data byla upravována, aktualizována a posléze zařazena do práce.

Praktická část práce byla vypracována na základě hlubokého prozkoumání firmy. Některé části byly nastudovány samostatně, jiné části byly výsledkem mnoha rozhovorů se všemi řídicími stupni pracovníků. Průzkumy spokojenosti byly pořízeny také pomocí rozhovorů s tím, že zaměstnanci dostali předem e-mailem přibližné otázky, kterých se budeme držet. Setkala jsem se s velkou většinou zaměstnanců, jejich výpovědi byla povětšinou slyšet upřímnost. V rámci analýzy a návrhů pro zlepšení jsou vybrány jen určité informace, popř. respondenti dle potřeb této práce.

LITERÁRNÍ REŠERŠE

2. ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ TÝKAJÍCÍCH SE DANÉHO TÉMATU

Pro lepší orientaci je důležité vymezenou problematiku nejdříve uchopit a popsat v obecné rovině. Proto hned úvod práce je zaměřen na vymezení pojmů.

2.1. Motiv

Motiv je vnitřní psychická síla, popud, pohnutka. Motiv je také psychologická **příčina** či **důvod** určitého chování¹. Určuje intenzitu a směr. Účinek motivu trvá do doby než je dosaženo cíle.

Cílem motivu je dosažení finálního psychického stavu naplnění, vnitřního pocitu uspokojení.

V psychice člověka zpravidla v dané chvíli nepůsobí jeden, ale celý soubor motivů, které mají odlišný směr, intenzitu a stálost. Motivy orientované stejným nebo podobným směrem se posilují. Protikladné motivy se vzájemně oslabují.

2.2. Motivace

Motivace je **procesem**, který je zahájen na základě motivu a projevuje se stavem potřeby. Slovo motivace pochází z latinského **movere** – hýbat se. Motivace tedy vyjadřuje pohyb. Tento pohyb má za úkol nasměrovat k určenému cíli, ukázat takovou cestu, po které je třeba jít. Umění vrcholových manažerů spočívá v tom, že tu cestu vydláždí přesně takovými kameny, po jakých zaměstnanci rádi šlapou. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a proto lidské zdroje představují ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku². Úkolem manažera je tedy sjednotit nebo alespoň přiblížit firemní hodnoty a cíle osobním hodnotám

¹ Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha, Management Press 2005.

² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1998, s. 11.

a cílům zaměstnanců. Co všechno musí manažer zohlednit při sjednocování společných hodnot, z čeho musí vycházet a jak toho dosáhnout co nejjednodušeji – to je otázkou motivace. **Smyslem motivace** je tedy nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k nějakému výkonu či typu chování.

2.3. Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace jsou zařazeny:

- *potřeby*

Potřeby jsou vnitřní stavy, které jsou prožívány jako nedostatek nebo přesycení něčeho. Projevem potřeby je nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí³. Potřeba je tedy spojena s činností, která vede k jejímu naplnění. Toto je hlavní důvod toho, proč můžeme využít potřeby zaměstnance při jeho motivaci. Člověk po uspokojení jedné potřeby začne pociťovat další a hledá činnosti, které povedou k jejímu uspokojení.

- *návyky*

Návyk je opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci⁴.

- *zájmy*

Motivace osobnosti vychází z velké míry z jeho zájmů. Zájem definujeme jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů. Jsou důležité proto, že člověka aktivizují.

- *hodnoty*

V průběhu získávání životních zkušeností se lidé setkávají se skutečnostmi, které jim připadají nové a neznámé. Tyto skutečnosti se snaží poznat, zhodnotit a přisoudit jim určitý význam. **Hodnoty jsou zasazeny v charakteru** lidí a říkají jim, co je správné, co nesprávné a co je dobré, co špatné. Vývoj hodnot v průběhu života člověka je přirozenou

³ Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praha, Grada, 2002, s. 74.

⁴ Bedrnová, E., Nový, I., kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2002, s. 189.

reakcí na nově přicházející podněty⁵. Hodnotu je možné tedy vymezit jako **něco žádoucího**, čeho si člověk váží, **co ovlivňuje výběr** vhodných způsobů a cílů jeho jednání⁶.

- *ideály*

Ideálem je určitá ideová či názorná **představa něčeho subjektivně žádoucího**, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení⁷.

2.4. Motivace a výkon

Výkon je funkcí motivace a úrovně schopností. To však platí jen do určité míry. Chceme-li něco příliš, často tohoto nebývá ve výsledku dosaženo. Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního psychického napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní předpoklady výkonu. Celkový výkon se tedy snižuje. Pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Optimální úroveň motivace se liší v závislosti na obtížnosti úkolu. Pro náročné úkoly se jako optimální jeví relativně vyšší úroveň motivovanosti. Pro úkoly relativně snadné je optimální vysoká motivovanost.

Vztah motivace a výkonu se dá vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M, S)$$

kde V..... je úroveň výkonu

Mje úroveň motivace

S.....je úroveň schopností

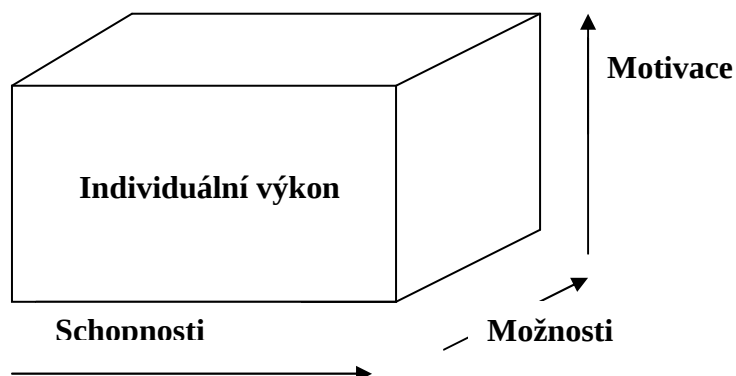
Vztah motivace k výkonu je také znázorněn na obrázku č. 1.

⁵ Provazník V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha, Oeconomica 2004, s. 49 – 50.

⁶ Bedrnová, E., Nový, I., kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2002, s. 190.

⁷ Bedrnová, E., Nový, I., kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2002.

Obrázek č. 1: Vztah motivace k výkonu⁸



Je-li vysoká motivace a nízká úroveň schopností, může být zvýšení výkonu dosaženo např. školením či dodatečným vzděláváním. Při vysoké úrovni schopností, ale nízké motivaci, je nutné posílení motivace. A je-li dobrá motivace i schopnosti, ale výkon je nízký, můžeme jeho zvýšení docílit např. zlepšením pracovních podmínek.

2.5. Výkonová motivace

Lidé mají 2 tendence: potřeba dosáhnout úspěchu, potřeba vyhnout se neúspěchu.

Výkonová motivace je dána poměrem = potřeba úspěchu/potřeba vyhnout se neúspěchu

Převažuje-li potřeba dosáhnout úspěchu jsou to lidé orientováni na úspěch, plánují dopředu a mají dlouhodobé cíle. Převažuje-li potřeba vyhnout se neúspěchu jsou to pasivní jedinci kteří se řídí heslem: „Kdo nic nedělá, nic nezkazí“. Tyto tendence jsou relativně stálé. Na pasivní jedince platí nejvíce pochvala.

⁸ Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha, Management Press 1992, s. 110

2.6. Teorie motivace pracovního výkonu

Jak zjistit, čím jsou lidé motivováni, jaké faktory ovlivňují jejich chování a jak jejich motivaci zvýšit – to jsou otázky, na které hledá odpověď teorie motivace. Existuje velké množství různých teorií motivace, do této práce jsou zahrnuty pouze některé.

2.6.1. Teorie potřeb

Vychází z faktu, že chování je výsledkem neuspokojených potřeb. Pokud má člověk potřeby, které nejsou uspokojovány, dochází k napětí a nerovnováze. Při vzniku nerovnováhy okamžitě nastane snaha o vyrovnaní a návrat do původní situace⁹.

Abraham Maslow zveřejnil pyramidu potřeb, ve které identifikoval pět oblastí, ve kterých člověk cítí potřeby:

1. Základní potřeby (nižší)
 - a) Fyziologické (hlad, žízeň) SEBEZÁCHOVA
 - b) Bezpečí (v nebezpečí, ekonomické selhání) JISTOTY
2. Psychologické potřeby (vyšší)
 - a) Potřeby sounáležitosti a lásky SOCIÁLNÍ KONTAKT
 - b) Potřeby uznání STATUS
3. Potřeby sebeaktualizace – realizace vlastních schopností, osobního růstu, tvořivost atd. – metapotřeby SEBEREALIZACE

Nižší potřeby zajišťují fyziologické přežití organismu. Vyšší potřeby zajišťují duševní pohodu a rozvoj osobnosti. Seberealizace je přechodem k nejvyšším potřebám. Pokud nejsou potřeby v určité míře uspokojeny, další vzestupný krok nenastane. To však neznamená, že potřeby na každé úrovni hierarchie musí být naplněny zcela. Poté, co je uspokojena nižší potřeba, se člověk zaměří na uspokojení následující - vyšší potřeby. Další pravidlo, které Maslow objevil, je, že nižší potřeby s uspokojováním slábnou, zatímco potřeby z vyšších pater pyramidy sílí, člověk má čím dál větší potřebu na jejich uspokojení. Proto se stávají silným motivem¹⁰.

⁹ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada 2002, s. 297

¹⁰ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada 2002, s. 302

2.6.2. Alderferova teorie motivace

Alderfer přizpůsobil Maslowovu pyramidu na podmínky pracoviště. Potřeby rozdělil pouze do 3 kategorií¹¹:

- existence – základní potřeby pro přežití
- sounáležitost – společenské vztahy a uznání okolí
- růst – seberealizace, nezávislost, úspěch

Narozdíl od Maslowa Alderfer říká, že potřeby z různých kategorií mohou být uspokojovány bez pořadí pater. Člověk může být zároveň motivován touhou po penězích, přátelstvím i vidinou úspěchu. Při sestavování motivačních prvků tedy není třeba respektovat pořadí pater pyramid. Důležité je také zjištění, že pokud nedojde k naplnění potřeby na vyšší úrovni, člověk se vrátí k uspokojování potřeb na nižším stupni¹².

2.6.3. Dvoufaktorová teorie Herzbergova

Je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb: živočišnou potřebu vyhnout se bolesti a kulturní potřebu psychického růstu. Herzberg zkoumal zdroje uspokojení a neuspokojení při práci. Metodou strukturovaných rozhovorů se dotazoval subjektů na faktory, které v minulém období pozitivně a negativně ovlivnily jejich práci¹³.

Tyto faktory rozdělil do dvou skupin:

V jedné jsou tzv. **hygienické faktory (frustrátory – vnější faktory)**. Sem zahrnuje:

- pracovní podmínky
- mezilidské vztahy
- dohled
- strategie společnosti
- vliv na osobní život
- jistota práce
- plat

¹¹Brooks, I.: Firemní kultura. Brno, Computer Press 2003, s. 51

¹² Brooks, I.: Firemní kultura. Brno, Computer Press 2003, s. 51

¹³ Adair, J.: Efektivní motivace. Praha, Alfa Publishing 2004, s. 52-54

Jsou-li hygienické faktory v nepříznivém stavu či kvalitě, vyvolávají pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Jsou-li vnější faktory příznivé, vedou k pracovní spokojenosti, ale na motivaci k práci výraznější vliv nemají. Z této teorie vyplývá, že například peníze mají důležitý motivační účinek pro člověka, který pociťuje jejich subjektivní nedostatek. Od určité hranice příjmu již ale jako motivační faktor ztrácejí na síle. Pokud člověk tedy dostává peněz málo, je to pro něj demotivující. Pokud jich dostane víc, motivuje ho to na krátkou dobu.

Druhá skupina jsou **motivátory (vnitřní faktory)** Mezi motivátory patří:

- postup
- uznání za vykonanou práci
- práce sama a její obsah
- osobní růst
- prožitek výkonu a úspěch
- odpovědnost

Jsou-li vnitřní faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. Jsou-li příznivé, je pracovník spokojen a příznivě motivován. Např. pokud pracovník nalézá zajímavou náplň práce, která je zdrojem uznání a naplňuje jej, stává se tento stav východiskem k opětovnému zvýšení motivace a rovněž výkonu. Z toho plyne, že by se manažeři měli zaměřit na přístup k vnitřním zdrojům motivace a omezit možnost neuspokojení, plynoucí z hygienických faktorů. Důležité je i tvrzení, že některé faktory přispívají pouze ke spokojenosti zaměstnance a některé přímo způsobí jeho motivaci k práci.

2.6.4. Teorie X,Y

Představy vedoucích pracovníků o podřízených reprezentuje **McGregorova teorie X a Y**. Pokud vedoucí pracovník preferuje jednání **X**, považuje své pracovníky za nespolehlivé, iracionální a nedůvěryhodné s vrozenou nechutí k práci. Je přesvědčen, že podřízené je nutné při práci neustále vést a kontrolovat, pod hrozbou sankcí je nutit do práce. Naopak dobrou práci odměňovat. Opakem je **typ Y**, kdy vedoucí pracovník předpokládá, že člověk pracuje rád a svoji činnost považuje za prostředek seberealizace. Očekává loajalitu k zaměstnávající organizaci a ztotožnění s jejími cíli.

2.6.5. Teorie očekávání

Podstatou této teorie je, že lidé přisuzují svému chování očekávané výsledky. Podle toho, jak jsou pro ně tyto výsledky žádoucí zvolí určitý způsob chování. Úkolem teorie očekávání je popsat mechanismus lidského chování, nikoliv vyčíslit hodnotu motivace lidí

.

3. MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program je soubor postupů, pravidel, opatření, která vedou ke splnění podnikových cílů. Primárním posláním motivačního programu je dosáhnout žádoucí motivace pracovníků a z toho plynoucí optimální přístup pracovníků k práci a to v těch aspektech, které jsou z hlediska podniku momentálně nebo trvale významné, tedy v aspektech podnikových hodnot. Je možno na něj nahlížet také jako na předpis pro uplatňování stimulačních prostředků¹⁴. Musíme brát ohledy na osobnostní typy, ke každému člověku přistupovat jednotlivě, zkoumat vzorce chování, které jemu vyhovují a které ho povzbudí k práci. Ke správné účinnosti motivačního programu uvádí Růžička několik pravidel:

- Zaměstnanci dělají smysluplnou práci, která je pro podnik žádoucí; cílem je, aby došlo k identifikaci s prací
- Práce je pro zaměstnance přiměřeně náročná, zajímavá a umožňuje mu osobní rozvoj
- Odměňování za pracovní výkon respektuje množství a kvalitu odvedené práce i její význam pro podnik; zahrnuje i hledisko pracovníkových očekávání
- Zaměstnanci jsou informováni o skutečnostech, které jsou pro ně významné z pohledu pracovního i osobního
- Motivační program respektuje důstojnost jednotlivých pracovníků, vytváří sociální zázemí

Jelikož je motivační program vždy spojen s konkrétním podnikem, neexistuje modelový program, který by bylo možné zkopírovat. Pro sestavení a úspěšnou aplikaci motivačního programu je nutné respektovat všechna kritéria, zmíněná v této práci a zapracovat data platná pro konkrétní společnost. Jejich zohledněním a následnou aplikací je možné vytvořit funkční motivační systém podniku.

Při tvorbě motivačního systému zohledňuje **organizace své cíle**, o jejichž naplnění usiluje. Vychází přitom z firemních a personálních strategií a zohledňuje působení firemní kultury. Motivační systém podniku musí být zároveň diferencující a sjednocující. Diferenciace

¹⁴ Provazník V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha, Oeconomica 2004

znamená hodnocení a odměňování dle individuálních výkonů. Spojujícím faktorem je podniková kultura.

Ideální systém je dynamicky stabilní. To znamená, že motivační nástroje je možné používat pružně dle aktuálních podmínek a měnících se priorit zaměstnanců. Stabilita motivačního systému je tvořena jeho čitelností, předpověditelností a konzistentností. V praxi to znamená, že pracovníci jsou si vědomi, za co jsou odměňováni, dokáží porovnat výkony s odměnou a odměňování považují za spravedlivé.¹⁵ Při tvorbě motivačních programů je nutné vzhledem k množství faktorů ovlivňujících motivaci nahlížet na tuto problematiku komplexně. Organizace musí při sestavování programu sledovat jak zájmy své, přihlížet ke svým možnostem, ale současně reflektovat na potřeby pracovníků. Pokud se nepodaří působení těchto faktorů skloubit, nepřispěje vypracovaný motivační program k cíli vyššími pracovními výkony zaměstnanců přispívat k účinnějšímu naplňování cílů organizace.

Nejčastější personální činnosti jsou: plánování, nábor a výběr zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení a odměňování, řízení kariéry a uvolňování pracovníků. Tyto činnosti by měly být konkretizovány v motivačním programu podniku.

Motivační program vyjadřuje základní předpoklady pro vznik a udržení žádoucí pracovní motivace, které musí být v organizaci vytvořeny jako pozitivní pracovní podmínky. Pro vytvoření motivačního programu jsou významné zobecněné poznatky o povaze pracovního jednání lidí v organizaci.

3.1. Příprava motivačního programu

Tvorbě motivačního programu musí předcházet analýza skutečností, které mají vliv na fungování podniku, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Musí být zmapovány technické, technologické a organizační podmínky práce, sociálně demografické a profesně kvalifikační charakteristiky pracovníků, pracovní prostředí a pracovní podmínky. U analýzy motivační struktury pracovníků jde o zjištění struktury hodnotové orientace

¹⁵ Bedrnová, E., Nový, I., kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2002, s. 302.

pracovníků, jejich potřeby a také stupeň uspokojování těchto potřeb¹⁶. Metodou pro zjišťování hodnotové orientace pracovníků, jejich potřeb a spokojenosti může být dotazník zaměřený na postoje pracovníků k podniku a jejich pracovní motivaci. Pro tvorbu motivačního programu je velmi důležité stanovení jeho cílů. Vedení podniku se musí rozhodnout, které oblasti jsou pro podnik nejdůležitější a je potřeba se na ně zaměřit.

Po zpracování této analýzy musí být navržen **systém hodnocení a odměňování zaměstnanců**, který by podněcoval zaměstnance k vysokým výkonům. Součástí návrhu motivačního programu by měla být také **analýza stylu vedení pracovníků**. Nejdůležitějším faktorem při tvorbě motivačního programu jsou **informace o pracovní spokojenosti pracovníků**, jejich hodnotových orientacích, vztahu k práci, potřebách a cílech, znalostech a možnostech rozvoje. Tato analýza by měla být prováděna nejen při zavádění motivačního programu do podniku, ale měla by sloužit jako zpětná vazba personálnímu oddělení a vedení podniku, která by ukázala účinnost zavedených opatření ke stimulaci výkonu.

Vytvořený motivační program musí mít formu vnitropodnikového dokumentu, se kterým jsou všichni zaměstnanci řádně seznámeni. Vedení podniku by nemělo podceňovat tuto fázi, neboť pokud by nebyl motivační program zaměstnanci správně pochopen, minul by se svým účinkem. Zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit své připomínky a návrhy na zlepšení motivačního programu. Pokud je motivační program v podniku již vytvořen, měl by procházet revizí, která by analyzovala jeho dopady na výkonnost zaměstnanců a zohledňovala změny situace v podniku.

¹⁶ Stýblo, J.: Personální management. Praha, Grada Publishing 1992, s.47.

4. ODMĚŇOVÁNÍ

Zda zaměstnanec bude pobírat plat nebo mzdu neurčuje volně zaměstnavatel, ale je to dáno zákonem. K platu a mzdě pak náleží také pohyblivá složka platu, což mohou být různé příplatky za přesčasy, pracovní pohotovost apod. Tyto složky jsou nárokové, tzn. pokud zaměstnanec pracuje přesčas či má pracovní pohotovost, má nárok na plné proplacení takto stráveného času. Dalšími složkami výplaty mohou být různé individuální odměny označovány jako pohyblivé složky mzdy nebo platu. Mezi základní formy dodatečných odměn patří¹⁷:

- Individuální výkonnostní odměny - závislé na hodnocení výkonu
- Mimořádné odměny (bonus) - odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na dosažených výsledcích
- Prémie - odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou obvykle kvantifikovány (např. objem výroby nebo prodeje).
- Provize - zvláštní forma pobídky, kdy odměny jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů.
- Odměna závisící na délce zaměstnání - odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání.
- Odměna podle schopností - odměna, která se liší podle v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.
- Odměna podle dovedností - odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.

4.1. Základní pojmy v systému odměňování a jejich vymezení

- **Plat** je peněžitou odměnou zaměstnanci za práci. Zaměstnavatelem jsou subjekty, které využívají plně či částečné veřejné zdroje, tj. prostředky ze státních či jiných veřejných rozpočtů. Platy jsou určeny poměrně přesně a rozdělují se do platových tarifů.

¹⁷ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada 2002, s. 554-555

- **Mzda** je odměnou za práci zaměstnance, jehož zaměstnavatelem jsou jiné osoby než u výše uvedeného platu, obvykle se jedná o zaměstnavatele z podnikatelské sféry. Je poskytována v penězích, ale může být po dohodě se zaměstnancem poskytována i v naturáliích. Výše mzdy závisí z velké části na zaměstnavateli, nějaké mzdové tabulky či jiná předem daná určení výše mzdy neexistují.
- **Odměna z dohody** je peněžité plnění zaměstnanci, který pracuje na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.
- **Zaměstnanecké výhody** patří k jiným formám ocenění. Souvisejí s výkonem práce, ale není to odměňování za práci v pravém slova smyslu. Nicméně mohou tvořit velmi zajímavou část odměny zaměstnance za práci. Jejich poskytování je individuální a může, ale nemusí být uvedeno v pracovní smlouvě.
- **Minimální mzda** je to nejnižší možná přípustná výše odměny v pracovněprávním vztahu¹⁸. V názvu tohoto institutu je sice slovo mzda, rozumí se jí ale i plat či odměna z dohod. Do minimální mzdy se v tomto případě nezapočítávají příplatky za práci přesčas, za práci ve svátek, v noci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu či neděli. V případě, že odměna nedosahuje minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci rozdíl dorovnat. Minimální mzda se určuje vládním nařízením č. 567/2006 Sb. Momentální výše minimální mzdy (platné k 1.1.2007) je 8 000,- Kč. Byla-li sjednána kratší pracovní doba než 40 hodin týdně, přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod, které odpovídají této kratší pracovní době.
- **Zaručená mzda** je taková mzda nebo plat, která je nejenom vyšší nebo stejná než minimální mzda, ale která navíc svou výškou odpovídá složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce¹⁹. Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s

¹⁸ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §111

¹⁹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §112

přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Jedná se aktuálně o nařízení vlády č. 567/2006 Sb.

- **Naturální mzda** je část mzdy, kterou dostává zaměstnanec formou výrobků, výkonů, práce či služeb. Poskytování naturální mzdy ve formě lihovin nebo jiných návykových látek není dovoleno. V praxi to vypadá tak, že část mzdy a to minimálně ve výši minimální mzdy, případně zaručené mzdy dostane zaměstnanec v peněžní formě a druhou část v naturáliích. Nejdůležitější podmínkou pro vyplacení části mzdy v naturáliích je souhlas zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, s přihlédnutím k jeho potřebám. Výše se vyjadřuje v penězích a to tak, že se vychází z ceny, kterou zaměstnavatel účtuje svým odběratelům, případně ze speciální ceny, která platí pro zaměstnance onoho podniku.

4.2. Zákaz diskriminace - princip spravedlivé odměny

Základním pramenem pro spravedlivou odměnu je Ústava, resp. Listina základních práv a svobod, kde je uvedeno, že „Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky“. Pramenem, který toto právo ještě více rozvíjí je Zákoník práce a jeho § č. 110. Zákaz diskriminace u odměňování platí zejména v tom smyslu, že za stejnou práci náleží stejná odměna a to bez ohledu na to, kdo práci vykonává. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce. Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí. Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality

prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

4.3. Formy mezd

Náhledů na posouzení kvality, kvantity i výkonu práce je několik a podle nich existují i různé formy určení mzdy.

4.3.1. Časová mzda

Výše se posuzuje podle toho, kolik času zaměstnanec v práci strávil. V čisté formě se vlastně vůbec neposuzuje, kolik toho za danou dobu udělal. Tato forma mzdy se používá zejména tam, kdy záleží na tom kdy se práce vykonává, v jakém časovém období. Příkladem může být operátorka na telefonní lince, která musí být k dispozici po určitou dobu a vyřídit každý telefon, který obdrží.

4.3.2. Úkolová mzda

Je pravým opakem předchozí, zde se mzda určuje podle toho, kolik práce zaměstnanec udělal, jaký výsledek za ním zbyl. Pokud se jedná o čistou úkolovou mzdu, nezáleží, kolik času při plnění úkolu strávil a ani kdy přesně se úkolu věnoval. Její výhodou je, že zaměstnanec může podstatným způsobem ovlivnit výši odměny svou šikovností a rychlostí. Používá se zejména při výrobě.

4.3.3. Provizní mzda

Provizní mzda se určuje podle úspěchů zaměstnance, například procentuální či paušální částkou za jeden úspěšně uzavřený obchod. Výše mzdy tedy může být hodně rozdílná podle toho, jak se zaměstnanci daří či ne. Její využití je například v realitních kancelářích.

4.3.4. Smíšená mzda

Je asi nejvíce používaná forma, která v sobě zahrnuje více či méně všechny nebo alespoň dva z výše uvedených principů. V praxi to může znamenat, že zaměstnanec například bere časovou mzdu, plus případně provize z úspěšných obchodů. Z motivačního hlediska je nejlepší zvolit mzdu smíšenou.

4.4. Funkce odměňování

Existují čtyři funkce mzdy a to stimulační, regulační, kompenzační a alimentární (někdy nazývána také jako sociální nebo zabezpečovací).

4.4.1. Stimulační funkce mzdy

Zaměstnanec obvykle zakládá pracovní vztah kvůli mzdě, neboli prostředkům pro život. Výše odměny je přitom úměrná práci zaměstnance. Ta závisí na kvalitě, typu vzdělání, míře odpovědnosti a složitosti zaměstnání a samozřejmě i kvalitě a kvantitě vykonané práce. Zaměstnanec je tedy motivován všechny tyto složky zlepšovat a tím mít možnost zvýšit a zlepšit svou odměnu. Zaměstnavatel tímto také získává nástroj k řízení pracovního procesu, protože přiměřenou výši mzdy může zaměstnance směřovat k nejideálnějším pracovním výkonům. Stimulační funkce je tedy nejdůležitější a to zejména pro zaměstnavatele.

4.4.2. Regulační funkce mzdy

Souvisí s poptávkou a nabídkou. Mzda určuje hodnotu a také tržní cenu práce v jednom konkrétním oboru, resp. u jednoho zaměstnavatele. Zvýšení mezd u jednoho subjektu či v jednom oboru obvykle vyvolá zájem o práci v této sekci. Tato konkrétní profese se tedy stává více žádanou a pokud je vliv dlouhodobý, zvyšuje se samozřejmě i zájem o vzdělání v tom oboru. Regulační funkce má vliv i na samotnou zaměstnanost, protože ovlivňuje chování potenciálních zaměstnanců, kteří se rozhodují, zda mají být zaměstnání či nikoliv.

4.4.3. Kompenzační funkce mzdy

Mzda už svou existencí kompenzuje zaměstnanci čas strávený v zaměstnání. Pokud je práce navíc vykonávána ve ztíženém prostředí či v neobvyklou dobu, kompenzuje se zaměstnanci takto strávený čas určitými, zákonem garantovanými příplatky.

4.4.4. Alimentární funkce mzdy

Je základní funkcí mzdy, ovlivňuje životní úroveň zaměstnance a dává mu prostředky pro živobytí.

4.5. Systém odměňování

Hlavním účelem odměňování je nalezení rovnováhy mezi zaměstnanci, jimi odvedené práci, jejich spokojeností a vynaloženými náklady zaměstnavatele na výplatu mezd. Znamená to tedy, že systém odměňování je významným komunikačním prostředkem a také silným nástrojem politiky podniku. Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců²⁰. Systém odměňování by měl být konstruován, tak aby²¹:

- podporoval růst obrátu , zisku a zajišťoval tak budoucnost firmy
- vytvořil přiměřenou mzdovou diferenciaci
- umožnil přilákat a udržet dobré a schopné zaměstnance
- zohledňoval i kvalitativní stránku náplně práce
- systém odměňování by měl být dostatečně jednoduchý, jasný, aby umožňoval jednoduchou kontrolu
- motivoval pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji – motivovat je k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon, a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti
- podněcovat pracovníky k pracovnímu výkonu a rozvoji

Souhrnně tak lze konstatovat²², že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu organizace, dosahování vyšších výkonů, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků, a to vše v zájmu rozvoje a prosperity organizace, protože nelze zapomínat na primární cíl podnikání a s tím spojené řízení pracovního výkonu v rámci řízení lidských zdrojů, jako sekvenční manažerské funkce při naplňování cílů organizace. Systém odměňování by měl vyjadřovat, čeho si organizace cení a za co je také připravena platit. Dále vyjadřuje potřebu odměnit ty věci a činnosti, které považuje organizace za správné a tím ukázat, co je pro ní důležité. Obecným cílem systému odměňování je zabezpečit kvalifikovanou, schopnou a oddanou pracovní sílu.²³

²⁰ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1998, s. 236-237.

²¹ Zdražilová, D.; Khelerová, V.: Management obchodní firmy. Praha, Grada Publishing, 1994, s. 206-207.

²² Veber, J. a kol.: Management – základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press, 2003, s. 183.

²³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada 2002, s. 559.

PRAKTICKÁ ČÁST

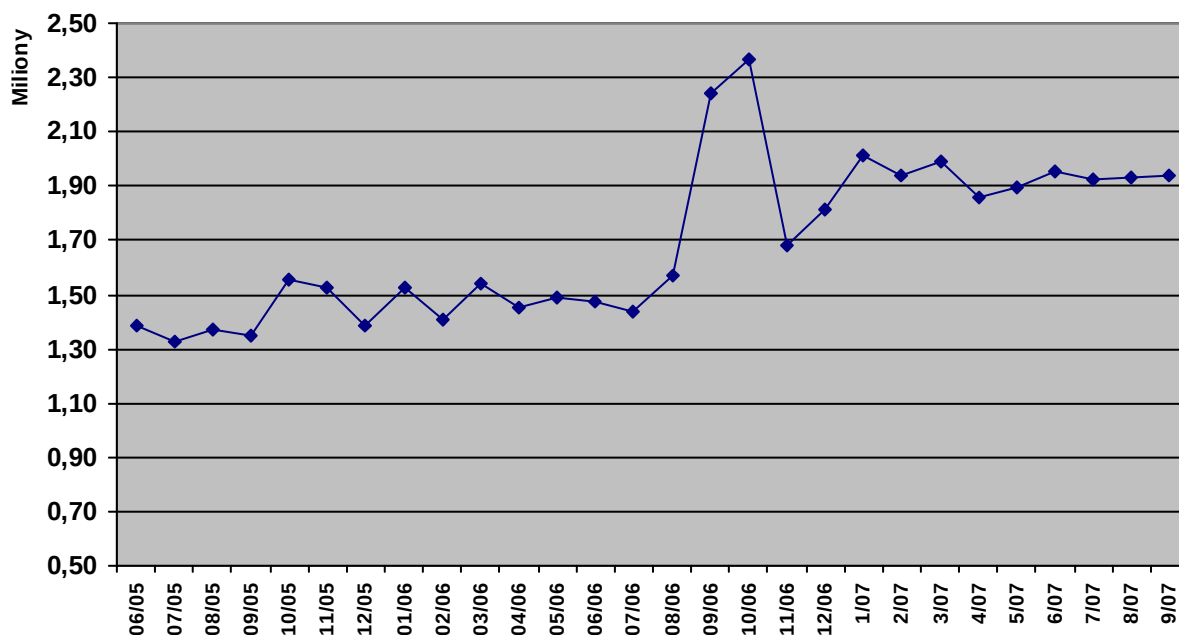
5. ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

ATLAS.CZ je významným internetovým portálem a jako takový přináší svým uživatelům řadu služeb. Hlavním rozcestníkem k těmto službám je homepage na adrese www.atlas.cz, kde nabízí přehledně seřazené odkazy na všechny služby. Velmi jednoduchým způsobem tak lze vyhledávat podle klíčových slov, vstoupit do katalogu firem nebo získat informace o počasí. Registrovaným uživatelům se pak otevírají možnosti přizpůsobení obsahu hlavní stránky²⁴. Atlas si klade za cíl oslovit, zejména obsahovými službami, nejen cílovou skupinu ve věku 25 a více, ale především mladé rodiny s jejich potřebami na internetu. Mladší uživatele oslovuje díky značce ICQ, se kterou má v České republice exkluzivní spolupráci.

Tato firma je akciovou společností v čele s předsedou představenstva a třemi členy představenstva, z nich jeden je zároveň generálním ředitelem společnosti. Společnost je ryze česká. Umístění na trhu se měří dle návštěvnosti. Návštěvnost se měří podle unikátních uživatelů. Ve skupině českých internetových portálů stojí na třetím místě. Níže položený graf ukazuje návštěvnost unikátních uživatelů portálu Atlas.cz v jednotlivých měsících v milionech. Vysoká návštěvnost podporuje prodej reklamy na portále.

²⁴ www.onas.atlas.cz

Graf č. 1) Návštěvnost portálu²⁵



Centrála společnosti je umístěna v Praze a zahrnuje zaměstnance všech oddělení. Velká pobočka je umístěna v Brně, dále je po ČR rozmístěno 5 menších poboček. Na pobočkách pracují pouze zaměstnanci obchodního oddělení.

5.1. Historie společnosti

Počátek Atlas.cz se datuje do roku 1997, kdy se pár nadšenců rozhodlo vyzkoušet co vše je možné na internetu. O dva roky později se stal Atlas.cz akciovou společností. V roce 2003 nabídl Atlas.cz svým uživatelům nový fulltextový vyhledávač plný výjimečných funkcí, změnil vzhled své domovské stránky i většinu služeb. Na sklonku roku 2003 zahájil Atlas.cz provoz vlastního obchodního oddělení v Brně. V roce 2004 se Atlas.cz zaměřil především na úpravu svých produktů. Rok 2006 přivítal Atlas.cz s novou tváří. Byl odstartován rozsáhlý projekt s názvem „Restart“, v rámci kterého bylo uvedeno nové logo Atlasu - modrozelený panáček, nová personalizovaná Homepage, a také odstartována reklamní kampaň „Pepík a Pěťka z „Neuservisu“. Dále se Atlas.cz stal zástupcem ICQ na českém trhu a naučil tak ICQ česky, a to včetně možnosti zasílání SMS zdarma společně s mobilním operátorem O2. V jarních měsících roku 2006 bylo také otevřeno 5 obchodních

²⁵ Netmonitor

poboček po celé ČR. V roce 2007 se najelo na projekt Atlas+, v rámci kterého jsou představeny nové či inovované služby - azpravy.cz, spunt.cz, utulne.cz a další.²⁶

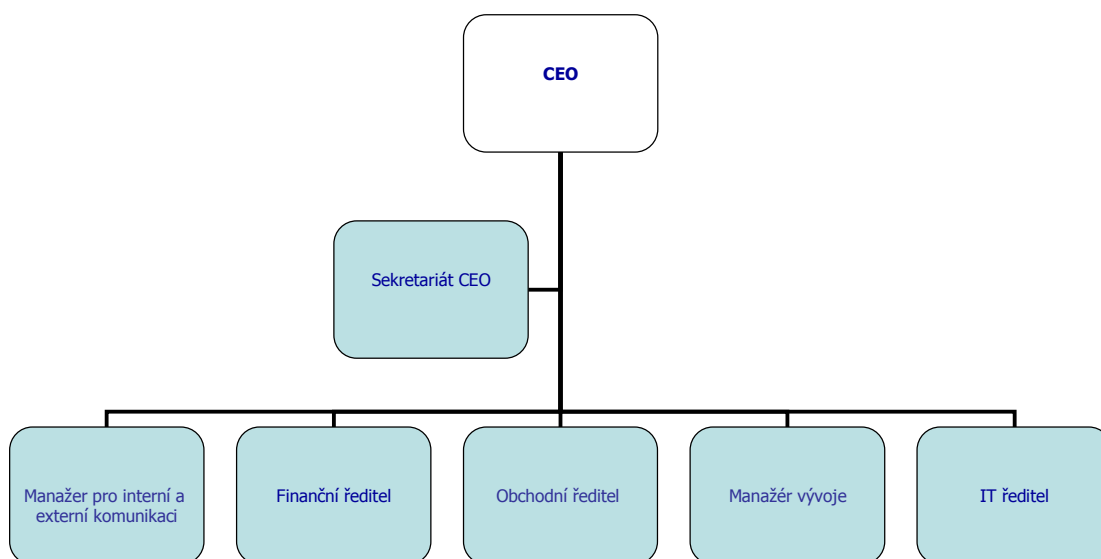
²⁶ interní zdroje společnosti

6. ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

6.1. Organizační struktura společnosti

Firma Atlas.cz má, kromě obchodního oddělení, poměrně plochou organizační strukturu. Na vrcholu struktury stojí generální ředitel, kterému je zodpovědný vrcholný management firmy. Základní rozdělení organizace se dělí na oddělení technické, produktové, vývojové, marketingové, finanční a obchodní. Oddělení HR spadá pod finanční oddělení. Každé oddělení má svého manažera, který je zodpovědný za chod oddělení, plnění stanovených cílů, řízení, komunikaci, školení a rozvoj zaměstnanců. Obchodní oddělení má vertikální strukturu propojenou se strukturou zbytku firmy. Je řízeno obchodním ředitelem, kterému jsou podřízeni ředitelé jednotlivých prodejních kanálů a kanálu podpory prodeje. Nejdůležitějším prodejním kanálem je oddělení account managerů, kteří obchodují napřímo nebo přes mediální agentury s významnými zákazníky. Dalším prodejním kanálem jsou specialisté pro prodej internetové reklamy, kteří prodávají menším firmám a jen některé typy produktů. Posledním prodejním kanálem jsou telesales, kteří prodávají přibližně ty samé produkty jako specialisti pro prodej internetové reklamy pouze s tím rozdílem že prodávají po telefonu. Částečně pomáhají specialistům sjednávat schůzky operátoři a s administrativou jim pomáhají tzv. administrátoři.

Graf 2) Grafické zpracování organizační struktury vedení společnosti

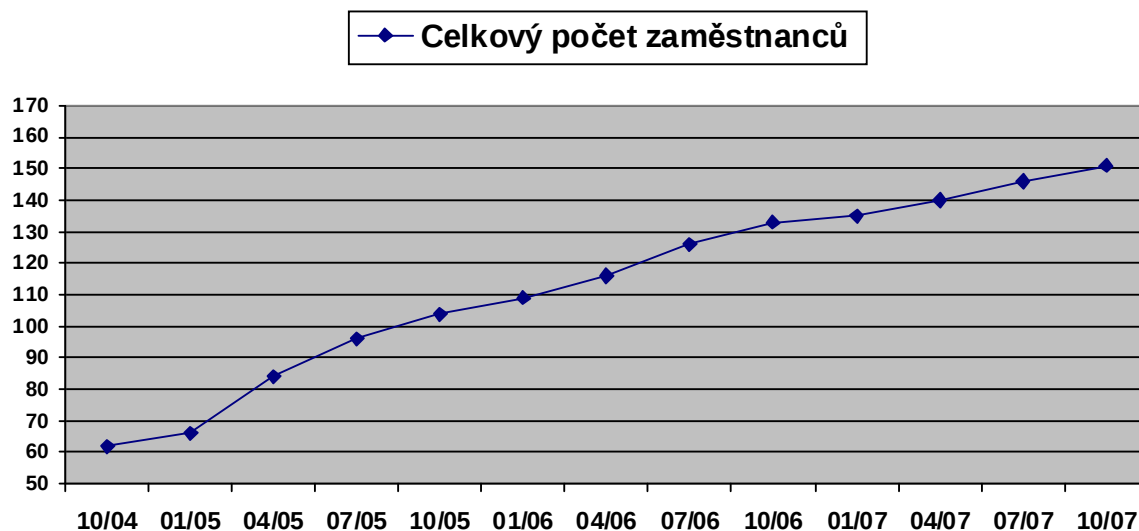


Grafické zpracování zbylé části společnosti je umístěno v příloze.

6.2. Počet zaměstnanců

V současné době má Atlas přibližně 150 zaměstnanců. V níže uvedeném grafu je vidět poměrně vysoký a stálý nárůst zaměstnanců.

Graf 3) Nárůst zaměstnanců²⁷



6.2.1. Příchody a odchody zaměstnanců

Především v oddělení obchodu je velký problém s fluktuací. V níže uvedené tabulce je zapsán průměrný počet dnů zaměstnance Atlas.cz jednotlivých prodejních kanálů.

Tabulka č. 1) Průměrný počet dnů zaměstnance prodejního kanálu v Atlasu:

Prodejní kanál:	Průměrný počet dnů
Marketingový specialisté	161
Account manageři	373
Mediální prodej	508
Telesales	298
Celkový průměr:	241

6.3. Firemní kultura společnosti Atlas.cz

Společnost má určeno 7 bodů, které vydává za vnitřní hodnoty Atlas.cz.

²⁷ interní zdroje společnosti

- rovnost – manager se od ostatních odlišuje větší zodpovědností, jinak je to stejný člověk jako ostatní. Všichni mají stejnou možnost přijít s nápady. Volná místa jsou nejdříve vypisována interně.
- důslednost
- spolehlivost – otestované produkty, možnost spolehnout se na kolegy
- otevřenost – atlas je otevřený – nápadům, kritice, chvále
- vzdělanost – atlas akademie
- odvaha
- hravost – podporuje práce „hrou“

Firemní kultura je vytvořena vybranou skupinou zaměstnanců. Při zavedení byl každý bod propagován formou zábavy.

7. KOMUNIKACE, VZTAHY, STYL ŘÍZENÍ

7.1. Přímá komunikace

Atlas.cz je typickou internetovou společností s minimem formální přímé komunikace.

- Vyšší management – Schází se pravidelně jednou týdně a řeší aktuální problémy. Je jedinou pravidelnou formou přímé komunikace. Ředitelé oddělení řeší zadané úkoly dále se svými týmy, tedy přenášejí komunikaci shora dolů a na dalších pravidelných schůzkách přinášejí zpětnou vazbu.
- Ředitelé a jejich týmy – Všechny týmy se scházejí, ale záleží na osobnosti každého manažera týmu, jak si schůzky a jejich pravidelnost či nepravidelnost zorganizuje. U některých týmů nejde ani o formální schůzky a ani neexistují zápisy.
- „All employee meeting“ – Název pro celofiremní setkání, které je sice nepravidelné, ale pořádané alespoň jednou do roka. Sejdou se zde všichni zaměstnanci firmy ze všech poboček a jde o prezentaci výsledků za uplynulé období a plánů do budoucna. Vzhledem k tomu, že není stanovena pravidelnost setkání, v některých letech je toto setkání spojeno s vánočním večírkem či teambuildingem. Jedná se tedy spíše o spojení komunikace aktuálního dění ve firmě se zábavou.
- „10 dní s nováčkem“ – Jedná se o školení určené pro nové obchodníky, které má za cíl připravit zaměstnance na prodej inzertních ploch na Atlas.cz. Jedná se o propracované školení s jasnou osnovou, připravenými studijními materiály, školiteli, praktickými ukázkami, tréninky a zkouškami.
- „Atlas Academy“ – V rámci Atlas.cz probíhají různá neformální školení, která jsou organizována jednotlivými zaměstnanci a jsou závislá na dovednostech jednotlivých zaměstnanců. Tedy kdo co umí, to i školí.
- Ostatní akce – Všechny ostatní akce, ať se jedná o školení, sportovní či společenské akce, jsou neformální, nikým neorganizované a podléhají schválení ředitelů jednotlivých oddělení.

7.2. Nepřímá komunikace

Zaměstnanci získávají většinu informací o firmě a dění v ní v rámci nepřímé komunikace a převážně v elektronické podobě. Ani v jedné pobočce firmy Atlas.cz neexistují nástěnky či tištěné interní materiály.

- „Atlasník“ – Elektronicky vydávaný měsíčník pojednávající o nových produktech, úspěších firmy, nejlepších obchodnících, připravovaných akcích a nových zaměstnancích. Až na jeden příspěvek, který připravuje vždy jedno z oddělení, celý časopis připravuje marketingové oddělení.
- Intranet – Jsou zde soustředěny hlavní dokumenty a směrnice firmy potřebné pro informovanost a práci všech zaměstnanců. Každý ze zaměstnanců má přístupy jen do sekcí, které náleží k jeho pracovnímu zařazení. Jsou zde umístěny i citlivé informace jako přehled benefitů, dovolených a informace o jednotlivých zaměstnancích. Zaměstnanci zde však mohou najít podklady ze všech proběhlých školení, kalendář připravovaných akcí či organizační strukturu se všemi kontakty.
- Mantis - je program do kterého se zadávají pracovní úkoly. Pokud ví zaměstnanec, který úkol zadává pro koho je úkol určen, zadá ho přímo pod jeho jméno. Pokud neví pod koho jednotlivý úkol spadá zadá úkol pouze pod určité oddělení. Tento systém využívají především obchodníci ve směru k vývoji a produktům.

7.3. Vztahy na pracovišti a styl řízení

Většina zaměstnanců jsou velmi mladí lidé. Věkový průměr je zde 28 let. Udržují se zde mezi sebou velmi neformální vztahy. Vedoucí pracovník se snaží o stmelování kolektivu a budování týmu. Je zde snaha o to aby se jednotlivý zaměstnanci vzájemně podporovali a pomáhali si ve zvládání krizových situací.

Vedoucí pracovník udržuje se spolupracovníky rovněž neformální vztahy, zaměstnanci se na něj mohou kdykoli obrátit se svými problémy. Za použití demokratického stylu řízení se snaží všechny spolupracovníky zainteresovat na spolurozhodování, očekává od nich iniciativu při řešení problémů.

Zvykem ve společnosti je si navzájem tykat. Společnost se prohlašuje za otevřenou, tzn. že s jakýmkoliv problémem můžou zajít i za generálním ředitelem. Díky této možnosti si lidé přijdou ve společnosti důležití.

7.4. Průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Zpětná vazba se provádí dvakrát ročně, a to jednou za půl roku v neformální rovině s manažerem lidských zdrojů. Jedná se o osobní pohovory se všemi zaměstnanci s otázkami zaměřenými na pocity zaměstnanců, jejich pracovní zařazení, výsledky, možnosti kariérního postupu v budoucnu apod. Jedná se tedy o otevřené otázky. Jde hlavně o zpětnou vazbu pro ředitele oddělení.

7.4.1. Výsledky průzkumu spokojenosti

Z provedených průzkumů spokojenosti vyplynuly následující informace:

- Na práci ve společnosti si lidé nejvíce váží kolektivu. Kolektiv je pro ně vysoce motivačním prvkem.
- Lidé by uvítali větší informovanost a možnost více se podílet na cílech společnosti.
- V obchodním oddělení jsou velmi vřele vítány soutěže. Mluví o soutěžích jako vysoce motivačním prvku a to většina i bez drahých výher.
- V oddělení TLS jsem zaznamenala větší problémy v komunikaci a jednání s lidmi ze strany nadřízené, tedy ředitelky telefonického prodeje.
- Především lidé v pobočkách velmi příjemně hodnotí jakékoliv firemní akce.
- Některé zaměstnance demotivuje nedodržování některých daných pravidel.
- TeleSales jsou pravidelně frustrováni tím, že jim jsou odejímáni klienti, na nichž dlouhodobě pracovali. Což způsobuje špatné vztahy s oddělením field sales.
- Největším tématem v rozhovorech napříč firmou byla vnímaná potřeba udělat revizi produktů a naplánovat revitalizaci, eventuálně zrušení. Pocítila jsem i problém v komunikaci mezi produktovým a obchodním oddělením.
- Za důležité je považováno zavedení mzdového systému pro programátory.

7.5. Benefits

Společnost poskytuje několik hmotných benefitů. Mezi tyto benefity patří zejména stravenky v hodnotě 60,-- Kč za každý odpracovaný den. Každý zaměstnanec má k dispozici nápoje na pracovišti – např. vodu, kávu, čaj, limonády. Dále společnost poskytuje zaměstnancům dojednané slevy v některých obchodech. Velmi zajímavý je Sick day, což jsou 3 dny placeného pracovního volna pro případ pracovní neschopnosti. Tato společnost podporuje studium. Pokud je zaměstnanec studentem VŠ nebo VOŠ má nárok na volno 5 pracovních dní v roce na studium. Velké množství zaměstnanců má notebooky, které mohou využívat i pro soukromé účely. Dále je ve společnosti přibližně 25 aut, které také mohou zaměstnanci využívat i pro soukromé účely.

Benefits ve společnosti nejsou příliš šťastně odkomunikovány. Zaměstnanci je tedy neberou jako „něco navíc“.

8. MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Motivační systém v této společnosti není definován. Objevuje se zde jen snaha o „motivaci“, která ovšem nemá jasně stanovená pravidla a každý z manažerů si ji dělá sám podle svého uvážení bez zastřešení personálního oddělení. Personální oddělení má v této společnosti spíš funkci podpůrnou, administrativní. Personalistka spíše připravuje jednotlivé směrnice, smlouvy, pomáhá interpretovat zákoník práce, zabývá se akcemi pro zaměstnance. Zbytek HR činností se nekontrolovatelně přesouvá na jednotlivé manažery.

8.1. Soutěže

Ve společnosti běží několik typů soutěží pro jednotlivé prodejní kanály. Tyto soutěže jsou velmi příjemně obchodníky přijímány a jsou jimi dost motivováni.

9. ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ATLAS.CZ

Na podzim předcházejícího roku jsou vždy shrnuty plány do příštího roku a stejně jako další náklady a výnosy jsou naplánovány jednotlivými manažery rozpočty na mzdové náklady jeho oddělení. Tento rozpočet schvaluje představenstvo. Každý manažer se musí do svého rozpočtu v daném roce vejít. Je tedy i na příslušném manažerovi promyslet mzdy jednotlivých zaměstnanců. V této společnosti neexistuje žádný mzdový systém, ale je využíváno několik typů mzdových výměrů.

Pro pozice administrativní, vývojáře a produktové manažery je využívána mzda fixní, tzn. zaručená mzda + určité procento jako prémie, které určuje přímý nadřizený. Výše prémie, je dána povětšinou maximální částkou a to buď procentně nebo absolutní částkou. Výše prémie a kritéria jejich vyplacení nejsou písemně upraveny. Nadřizený manažer je vyplácí podle svého uvážení a možností budgetu.

Vyšší management má navíc čtvrtletní bonus, který je vyplácen na základě splnění čtvrtletních cílů.

V obchodním oddělení jsou mzdy přesně určeny. Mzdy jsou trojsložkové. Kdy první část je část zaručené mzdy. Další složkou je složka osobního ohodnocení, která se váže na kvalitu plnění pracovních úkolů a to bodovým systémem. Kde zaměstnanec může získat body za splněné množství aktivit, to je např. uskutečněné hovory, počet schůzek, počet uzavřených obchodů. V posledním řadě je to provize, která je závislá na obchodních výsledcích. Výše provize je závislá, mimo absolutní částky na objednávkách, také na % plnění svého měsíčního plánu a na senioritě zaměstnance.

Každý zaměstnanec má svůj plán. Každý tým má svůj plán. Celkový plán je naplánovaný obchodní ředitelkou a schválený představenstvem vždy na podzim předcházejícího roku. Plán se rozdělí na 3 díly pro jednotlivé prodejní kanály. Manažeři jednotlivých kanálů rozdělí plán na týmy. Supervisoři pak dále rozdělují plán svým podřízeným dle jejich schopností.

Celkovou strategií firmy je snižování základních mezd a zvyšování odměn.

Většina zaměstnanců nedostává výplatní pásky od svých manažerů a ti jim neodůvodňují výši mzdy.

10. DOPORUČENÍ

Během svého zkoumání jsem zjistila o společnosti velmi mnoho zajímavých informací. Téma této bakalářské práce je velmi rozsáhlé, z toho důvodu jsem nepopisovala celé sestavení systémů, ale navrhla jsem pouze konkrétní doporučení.

Mělo by dojít ke změně kompetencí oddělení HR. Role personalisty by měla být:

- Rozvíječ potenciálu zaměstnanců, tedy firmy
- Teambuilder
- „Vrba pro zaměstnance“
- Loajální partner managementu
- Podpora pozitivního postoje vůči očekávané změně ve firmě
- „Kouč“

Největší prostor pro zvýšení motivace vnímám v komunikaci směrem od přímých manažerů k podřízeným. Každý zaměstnanec by si měl být vědom své zodpovědnosti ve firmě a odměn, které za svou práci od společnosti dostává. Manažer by měl odůvodnit výši mzdy a především vyzdvihnout práci navíc a odměnu za ni. Ideální by bylo, kdyby manažer měl možnost disponovat s firemními benefity a dávat je svým podřízeným na základě kvality vykonané práce opětovně se zdůvodněním.

Propracovanější možností je hodnocení zaměstnanců. Cílem pololetního hodnocení by mělo být přizpůsobení a sladění cílů jednotlivce s cíli firmy spolu se zhodnocením uplynulého období a stanovení cílů pro období další. Součástí hodnotícího rozhovoru by měla být diskuse nad rozvojem zaměstnance. Obsah by mělo tvořit vyhodnocení absolvovaných programů, případně definice stávajících znalostí a dovedností potřebných pro návrh dalšího vzdělávání. Hodnocení by mělo být vždy prováděno za účasti zaměstnance a přímého nadřízeného v těchto základních oblastech:

- Osobní hodnocení zaměstnance
- Plnění standardních, mnohdy periodicky se opakujících úkolů
- Plnění dalších specifických úkolů, ohraničených časovým obdobím
- Účinnost profesního a profesionálního růstu

Obchodníci jsou v případě úspěchu na své výkony pyšní. Navrhuji tedy více propagovat úspěchy obchodníků tak, aby každý zaměstnanec firmy věděl, kdo je tím nejúspěšnějším. Ještě více bych ale podpořila soutěže obchodníků v malých týmech, a to např. přiřazením malé částky (Kč 300,--) jednotlivým supervisorům na individuální soutěživost v týmech. Soutěživost v týmech je v této společnosti vysoká a na úrovni týmů působí jako velmi důležitý motivační faktor.

Dosti závažné problémy v komunikaci s podřízenými jsem zaznamenala u ředitelky telefonického centra. Její podřízení její chování často označují slovy: „*Chová se k nám jak malým dětem.*“ Vzhledem k jejím profesním zkušenostem, kdy se na své místo dostala z nejnižší pozice během několika let, vnímám problém v nedostatku manažerských dovedností. Řešením vidím v postupném proškolení komunikačních schopností s podřízenými.

Jako problém vnímám absenci kontrolních mechanismů. K vytváření určitých pravidel sice dochází, ale zaměstnanci jsou o nich informováni pouze jednou a není kontrolováno jejich plnění. V důsledku toto může některé zaměstnance demotivovat k práci. Řešením by mohla být větší informovanost a především zodpovědnost jednotlivých manažerů za dodržování stanovených pravidel jejich podřízenými.

Výrazným a především složitým problémem je dle mne výrazná fluktuace ve společnosti. Nováček přicházející do obchodních týmů je občas stálými zaměstnanci vnímán jako někdo, kdo brzy odejde. Taková osoba v prvních týdnech velmi špatně zapadá do kolektivu. Východiskem by mohlo být kladení důrazu na stávající členy týmu, aby nováčkovi jednak pomohli s prací a uvědomili si, že svou vstřícností mohou výraznou měrou napomoci snížení fluktuace.

Program Mantis bych doplnila o „chat zaměstnanců“, kde by si zaměstnanci vyměňovali zkušenosti. Součástí programu by mohl být také profil zaměstnanců z oblasti pracovní i zájmové. Myslím, že by si díky těmto vylepšením zaměstnanci začali program více využívat.

Dále je třeba naplánovat různé firemní akce. Společenské události se ve firmě sice konají, ale nemají pevný řád. Navrhuji rovnoměrné rozložení těchto akcí v průběhu kalendářního

roku a jejich dřívější plánování. Akcí by mohlo být např. pět menších, tj. pravidelně ob dva měsíce, s tím, že jednou by se setkání konalo v Brně a podruhé v Praze. Jednou za rok by se měl konat celofiremní teambulding. Všechny mimopracovní aktivity by se zakládaly na dobrovolné účasti.

Společnosti také chybí provázanost obchodního a produktového oddělení. Zástupci těchto oddělení by se měli setkávat na pravidelných měsíčních schůzkách, na kterých by prodiskutovali plánované projekty a zpětnou vazbu od zákazníků. Následně by měli být obchodníci o nových produktech osobně proškoleni, nikoli jako doposud krátkým informačním e-mailem.

Jako nešťastné vidím individualitu jednotlivých manažerů při rozhodování a neprůhlednost jednotlivých systémů.

10.1. Mzdové návrhy

Podle mého názoru by hodnocení mělo zůstat v kompetenci nadřízených. Měla by být ale v některých případech přesněji stanovena pravidla a rovněž jejich dodržování by mělo být kontrolováno.

Největší problém s nejasnostmi v odměňování jsem zaznamenala v oblasti produktů a vývoje. Mzdové ohodnocení produktového manažera by mělo vycházet z jeho odpovědnosti za vývoj návštěvnosti služby a za tržbu na dané službě.

Mzdové ohodnocení vývojářů by mělo reflektovat jejich výkonnost, kvalitu a včasnost dodávané práce. Princip odměny by se opíral o fakt, že odměna za dosažení vysokého cíle by byla hodně progresivní. S každým dnem by pak odměna za nedodaný úkol automaticky klesala (např. o 1.000,-- Kč).

ZÁVĚR

Téma motivace je pro mě velice zajímavé a při psaní této práce jsem se dozvěděla velké množství teoretických informací, které jsem si ověřila v praxi. Největším přínosem pro mě byly osobní rozhovory s manažery společnosti. Velmi zajímavé také byly rozhovory s řadovými zaměstnanci společnosti, kteří mi napomohli k lepšímu pochopení fungování společnosti.

Cílem této bakalářské práce bylo posouzení motivačního systému a systému odměňování. Nejdříve byly vymezeny a vysvětleny jednotlivé pojmy. Poté byla popsána současná situace podniku. Kromě toho byl proveden výzkum spokojenosti pomocí rozhovorů. Na konci práce jsou uvedena na základě zjištění konkrétní opatření. Padly především tyto návrhy:

- Změna role personalisty
- Změna komunikace směrem od nadřízeného k podřízenému
- Zvýšení důrazu na dodržování firemních pravidel
- Snížení fluktuace
- Rozvoj manažerů
- Plánovitost a rovnoměrnost firemních akcí
- Podpora soutěživosti
- Provázanost oddělení produktu a obchodu
- Propagace odměň, benefitů

Věřím, že návrhy budou přínosem pro společnost i zaměstnance společnosti, včetně jejího vedení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Při psaní této bakalářské práce bylo čerpáno z níže uvedených *knih*.

Bibliografie:

- Adair, J.: Efektivní motivace. Praha, Alfa Publishing 2004.
- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada 2002.
- Bedrnová, E., Nový, I., kol.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2002.
- Brooks, I.: Firemní kultura. Brno, Computer Press 2003.
- Kleibl, J., Hüttlová, E. Dvořáková, Z: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha, vysoká škola ekonomická 2005.
- Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha, Management press 2004.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1998.
- Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha, Management Press 2005.
- Plamínek, J.: Vedení lidí, týmů a firem. Praha, Grada, 2002.
- Provazník V., Komárková, R.: Motivace pracovního jednání. Praha, Oeconomica 2004.
- Stýblo, J.: Personální management. Praha, Grada Publishing 1992.
- Tomší, I.: Mzdy, předpisy a praxe 2005. Olomouc 2005.
- Veber, J. a kol.: Management – základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press, 2003.
- Zadrazilová, D.; Khelerová, V.: Management obchodní firmy. Praha, Grada Publishing, 1994.

Zákony, ze kterých bylo čerpáno:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Internetové stránky:

www.atlas.cz

Seznam použitých zkratek:

TLS.....telesales , obchodníci na telefonu

Seznam grafů, obrázků, tabulek:

Obrázek č. 1): Vztah motivace k výkonu	15
Graf č. 1): Návštěvnost portálu.....	30
Graf 2): Grafické zpracování organizační struktury vedení společnosti	33
Graf 3): Nárůst zaměstnanců v jednotlivých čtvrtletích v období říjen 2004 až říjen 2007	34
Tabulka č. 1): Průměrný počet dnů zaměstnance prodejního kanálu v Atlasu:	34

Seznam příloh:

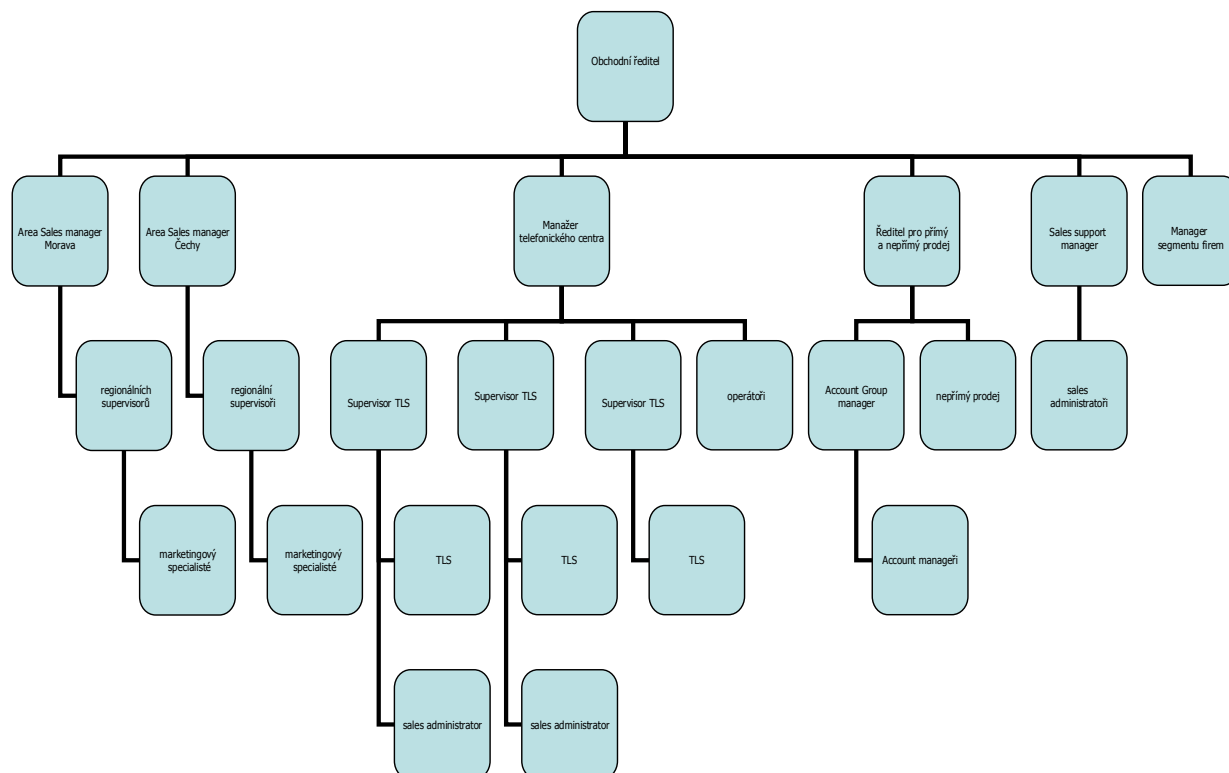
- logo společnosti Atlas.cz
- organizační struktura jednotlivých oddělení společnosti
- dotazník Hodnocení spokojenosti

1) Logo společnosti Atlas.cz

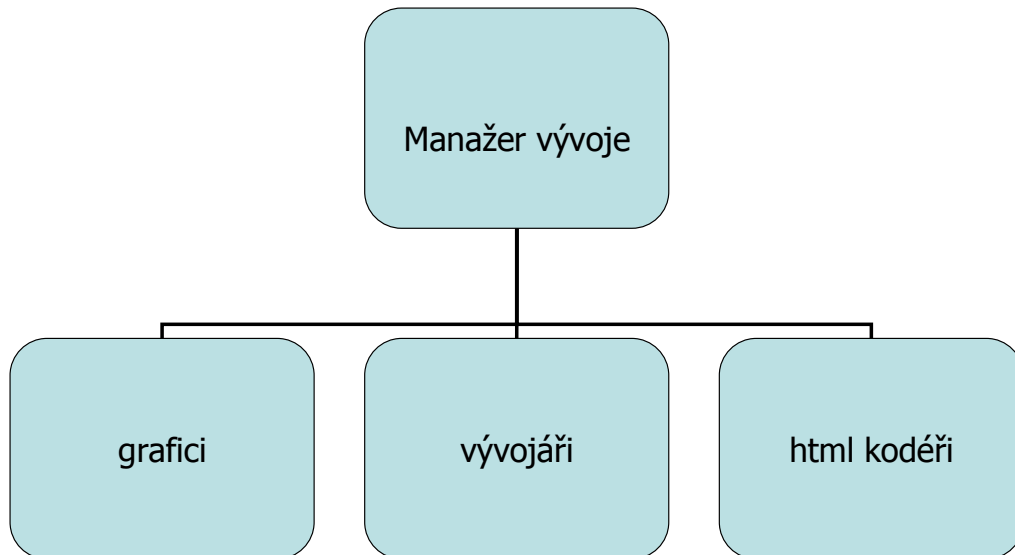


2) Organizační struktura jednotlivých oddělení:

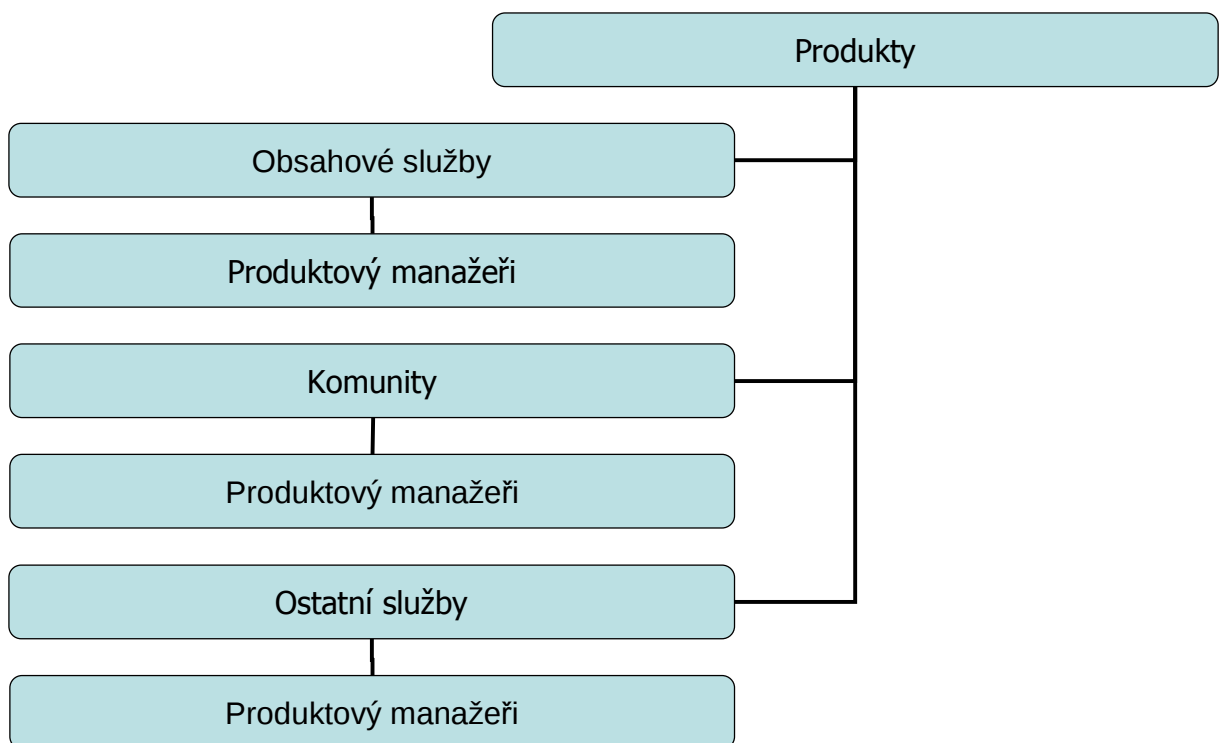
Obchodní oddělení



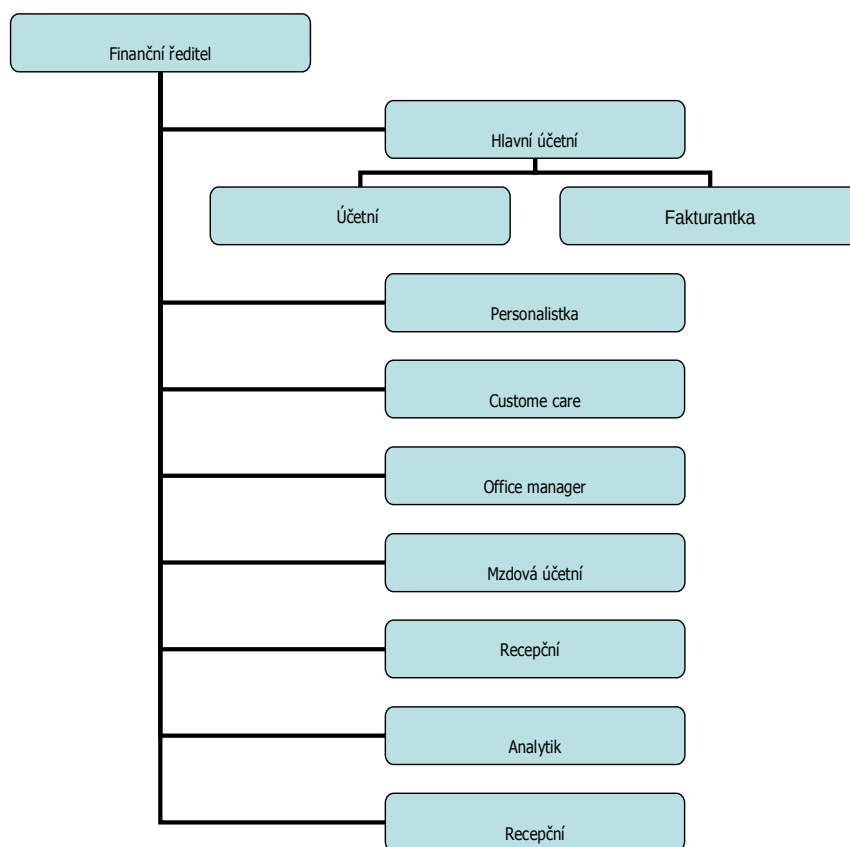
Oddělení vývoje



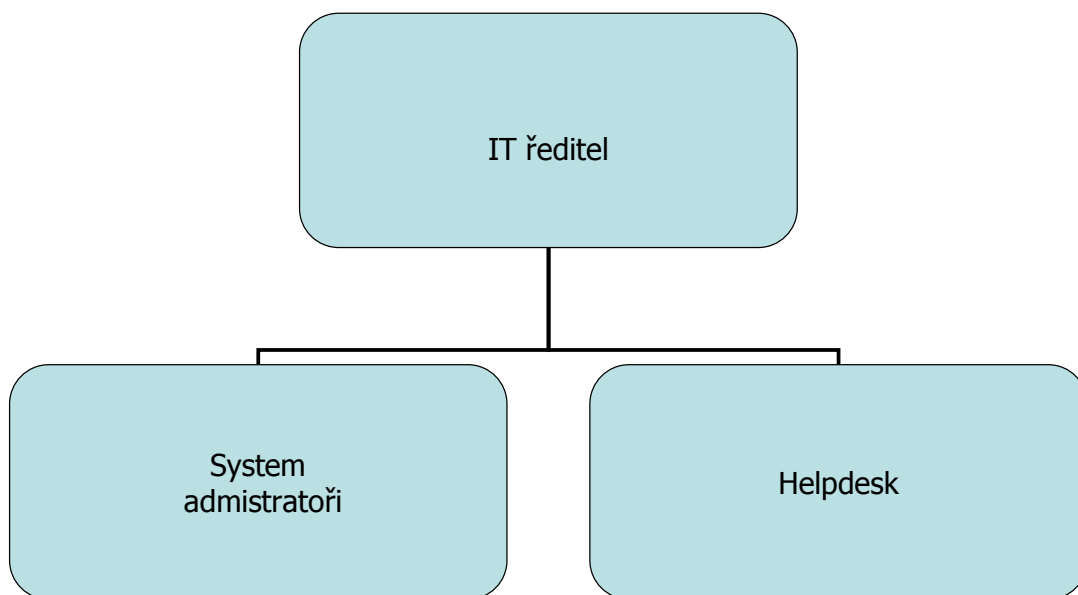
Oddělení produktu a obsahu



Finanční oddělení



IT oddělení



Oddělení marketingové komunikace

Manažer pro externí
a interní komunikaci

Specialista BTL
komunikace junior

3) Dotazník: Hodnocení spokojenosti

Vztah k pracovní činnosti

Co mi moje současná práce přináší?

Dává mi moje práce pocit plného uspokojení? Pokud ne co by mi k němu napomohlo?

Které oblasti považuji za nejrizikovější, snižující výkon a spokojenost zaměstnanců (zakroužkují všechny co považuji za nejrizikovější a případně připsu další):

- a) pasivita, neochota nést odpovědnost
- b) pocit sounáležitosti s firmou a jejími výsledky
- c) neochota hledat nová řešení
- d) snížená kvalita komunikace v týmu
- e) nižší ochota spolupracovat a předávat znalosti a informace
- f) snížená kvalita komunikace nadřízenými

.....
.....

Vzdělávání

O jaký druh vzdělávání mám zájem? (mám 10 bodů, které libovolně rozdělím, mezi jednotlivé druhy vzdělávání)

- a) jazyková vybavenost (s možností uznávaných zkoušek)
- b) školení pro manažery – vedoucí pracovníky
- c) práce týmu jako celku – týmová kooperace, komunikace, motivace
- d) odborná školení – zákoník práce, zákon o účetnictví apod.
- e) školení měkkých dovedností
 - komunikační dovednosti
 - asertivní jednání
 - prodejní dovednosti
 - sebeřízení a time management
 - konflikt a jeho zvládání
 - sebepoznání
 - prezentační dovednosti
 - stress management
 - řízení interních projektů
 - rétorika – mluvený projev
 - vedení porad
 - hodnotící a motivační systémy ve firmě
 - asertivita

Jaké další školení, které nejsou uvedeny v předchozí otázce by mě zajímala?

Kolik času jsem schopen/mám zájem věnovat mému dalšímu vzdělávání?

Jsem ochoten věnovat vzdělávání volný čas? Pokud ano, v jakém rozsahu?

Jsem ochoten spolupodílet se na financování mého vzdělávání? Pokud ano, kterého kurzu by se to mělo týkat?

Tým

Co považuji za silné stránky mého týmu? (spolupracovníci)

Co považuji za slabé místa mého týmu? (spolupracovníci)

S čím se můj tým nejvíce potýká? (spolupracovníci)

Co si myslím, že by napomohlo zvýšit motivovanost zaměstnanců?

Jaké oblasti považuji za nejpodstatnější pro celkové zlepšení ekonomických výsledků společnosti?

V jakých oblastech navrhuji, aby se můj tým vzdělával (očísloji ty co jsou podle mě důležité a tyto očísloji dle priorit od 1 nejdůležitější...)?

komunikace v týmu

udílení a přijímání kritiky

rozdělení týmových rolí

sebezpoznávání versus lepší poznání ostatních

motivace týmu aneb společná vize

work-shopy v oblasti:

marketing

procesy ve firmě

nastavení procesů na sdílení informací

školení pro manažery

odborná školení

produktová školení

jazyková vybavenost

další školení:.....

Vedení společnosti

Jakou změnu v přístupu nadřízených bych uvítal?

Jak bych ohodnotil svého přímého nadřízeného podle daných kritérií? (Hodnotící škála: 1 až 10 (1... minimální, 10....maximální - není co zlepšovat)

Schopnost naslouchat	
Koordinace týmu (procesů,osob)	
Odvaha riskovat (umění rozhodnout)	
Cílevědomost a vytrvalost	
Umění delegovat – přenést moc	
Umění průběžné kontroly	
Poskytování pozitivní kritiky	
Míra poskytování pochvaly	
Podpora ostatních	
Zvládání negativních emocí	

Víra v úspěch	
Nositel řešení	
Schopnost poučit se z chyb	
Vždy udělat něco navíc	

Co dalšího bych od svého nadřízeného očekával/a?

Co bych rád/a ještě prodiskutoval/a?

(osobní, týkající se osobního rozvoje, specifické projekty apod.)

Otázky pro nováčky

Shodovala se moje představa o pozici získaná na základě pohovorů po nástupu do společnosti?

Co mě příjemně překvapilo a co zaskočilo po nástupu do společnosti?

Jaká informace by pro mě byla ještě důležitá při nástupu do pracovního poměru a jeho prvního týdne?

Co jsem nejvíc ocenil v rámci zaškolovacího procesu? Jakou pomoc bych ještě uvítal v rámci celého zaškolovacího procesu ve společnosti?