

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

magisterské kombinované studium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Tamara Stanisavljevičová

Motivační programy a jejich uplatnění v organizaci

**Praha 2012**

**Vedoucí diplomové práce:**  
PhDr. Tereza Vacínová

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Master / Combined (Part time)  
2010 – 2012

**DIPLOMA THESIS**

Tamara Stanisavljevičová

Motivation programs and their application within  
the organization

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:**  
PhDr. Tereza Vacínová

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. března 2012

.....

Tamara Stanislavjevičová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Tereze Vacínové, vedoucí mé diplomové práce, za čas strávený nad mou diplomovou prací a Mgr. Lence Freharové za všechny cenné informace a rady, které mi poskytla.

## **Anotace**

Diplomová práce je pojata jako monografická studie, v níž se autorka zaměřuje na motivační programy v organizaci. Cílem práce je zjistit, zda jsou důležité motivační programy pro organizaci a stimulaci jejích pracovníků či nikoliv.

V teoretické části se autorka zabývá konceptem motivace a jejího vlivu na pracovní jednání člověka. Věnuje se nejen rozboru možností ovlivňování člověka z pohledu lidských potřeb a dalších motivů k jednání, ale i z pohledu možností zaměstnavatele. Zohledňuje lidskou individualitu v rámci teorií, motivačního profilu i v rámci systému motivačních programů v organizaci.

V praktické části jsou popsány jak standardní, tak nadstandardní motivační programy společnosti Pfizer, spol. s r.o., přičemž se autorka detailněji věnuje popisu nadstandardních motivačních programů, které nejsou dosud ve firmách na českém trhu příliš rozšířeny.

V závěru jsou shrnuty výsledky zkoumání, které jednoznačně poukazují na důležitost a opodstatněnost motivačních programů v organizaci.

## **Klíčové pojmy**

Benefity, firemní kultura, hodnocení, motivace, motivační programy, organizace, program, projekt, společnost, stimulace, zaměstnanec, zaměstnanecké výhody.

## **Annotation**

The thesis is intended as a monographic study, in which the author focuses on motivational programs in the organization. The objective is to determine whether motivational programs are important for the organization and the stimulation of its employees or not.

In the theoretical part the author deals with the concept of motivation and its impact on the person's work activity. Author analyses the possibilities of influencing a person from the point of view of human needs and other motives for action as well as from the point of view of the possibilities of the employer. Author takes into account the theoretical aspects of human individuality, motivational profile, and the system of motivational programs in the organization.

The practical part describes both the standard and premium motivational programs in Pfizer spol. s r.o., whereby the author provides detailed description of premium motivational programs that are not still commonly used in companies on the Czech market.

The conclusion summarizes the results of the investigations, which clearly point to the importance and justification of motivational programs in the organization.

## **Key words**

Benefits, company, company culture, employee, employee benefits, evaluation, motivation, motivational programs, organization, program, project, stimulation.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>1. MOTIVACE A JEDNÁNÍ LIDÍ V PRACOVNÍM PROCESU .....</b>	<b>10</b>
<b>2. MOTIVAČNÍ PROGRAMY A JEJICH DŮLEŽITOST V ORGANIZACÍCH.....</b>	<b>28</b>
<b>3. PROFIL SPOLEČNOSTI PFIZER, INC.....</b>	<b>41</b>
3.1 Historie společnosti Pfizer .....	42
3.2 Pfizer Česká republika.....	43
<b>4. MOTIVAČNÍ PROGRAMY VE SPOLEČNOSTI PFIZER.....</b>	<b>45</b>
4.1 Zaměstnanecké výhody – Systém MyBen.....	47
4.2 Pfizer Global Mobility Program / Program stáží v zahraničí .....	50
4.3 President’s Award / Cena prezidenta společnosti .....	52
4.4 Career Pathway / Kariérní cestička .....	54
4.5 Flexibilní pracovní doba .....	56
4.6 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců .....	58
4.7 Business Boomer Program.....	60
4.8 Pfizer – Best Employer / Nejlepší zaměstnavatel .....	61
4.9 Společenská odpovědnost .....	63
4.10 Pfizer Office Project – Tvorba pracovního prostředí .....	66
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Otázka *Jak motivovat člověka k požadovanému výkonu?* je aktuálním tématem všech zaměstnavatelů již dlouhá staletí. Od minulého století se však touto problematikou začala detailněji zabývat i vědecká obec jak na poli teoretickém či praktickém. Do povědomí odborné i laické veřejnosti tak vstoupil pojem *motivační program(y)*.

Motivační programy jsou jedním z hlavních nástrojů personální činnosti v organizacích, které mají za úkol přimět zaměstnance směřovat k určitému cíli, který bude prospěšný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance samotného.

Vytváření motivačních programů v organizacích nabylo na popularitě i významu koncem minulého století, kdy na český trh začaly pronikat společnosti se zahraniční účastí. Narůstající konkurence mezinárodních společností s sebou přinášela mimo jiné i nutné změny v personální politice – a to jak u domácích firem, tak i u firem zahraničních investorů.

Organizace si začaly uvědomovat, že pečlivě připravené motivační programy mohou vést k efektivním výkonům společností, což bude mít pozitivní dopad na celkový hospodářský výsledek.

Dalším obdobím, kdy aktuálnost motivačních programů nabyla na významu, se stalo období ekonomické krize, jejíž dopady na hospodářský trh jsou patrné i dnes. Chce-li organizace uspět na trhu, musí mít nejen kvalitní strategie, ale i kvalitní zaměstnance. Tato situace předpokládá kvalitní motivační programy organizace, které budou stimulovat zaměstnance k dobrému výkonu i k loajalitě vůči organizaci. Tímto si vytváří oproti ostatním (nedostatečně osvěceny) firmám konkurenční výhodu, která je pro firmy v dnešní době nejen známkou úspěšnosti, ale může být pro firmy i otázkou přežití.



Z tohoto důvodu jsou motivační programy, jejich důležitost a význam pro organizaci, zvoleny za ústřední téma této diplomové práce. Dalším důvodem je i autorčina osobní zkušenost s prací v mezinárodní farmaceutické společnosti Pfizer, pro kterou je nastavení motivačních programů pro zaměstnance důležitým strategickým prvkem vedoucím k úspěšnosti na trhu, na němž zaujímá první příčku mezi nejlepšími farmaceutickými firmami na světě.

Na základě vnímané nezbytnosti motivovat zaměstnance za účelem dosažení úspěchu celé organizace, je diplomová práce pojata jako monografická studie společnosti Pfizer, jejímž cílem je zjistit, zda jsou motivační programy pro organizaci a stimulaci jejích pracovníků důležité či nikoliv. Potvrdí-li se jejich důležitost, bude dalším cílem této diplomové práce utřídění a popis jednotlivých motivačních programů a dalších stimulačních prvků, kterými zaměstnavatel motivuje své zaměstnance.

Teoretická část je koncipována jako rozbor pojmu motivace a s ní souvisejícího jednání i prožívání lidí, aby bylo možné lépe pochopit důležitost motivačních programů v organizaci. Popis a následná analýza se vztahují k výše uvedenému jak v rovině obecné, tak v rovině definované vztahem: zaměstnanec - zaměstnavatel. Tímto je připraveno logické zdůvodnění a pojmová i ideová platforma pro podrobnější charakteristiku motivačních programů v organizaci (včetně popisu jednotlivých motivačních faktorů) a jejich vlivu na další úspěšnost organizace.

V praktické části je soustředěna pozornost na společnost Pfizer, držitele ocenění Nejlepší zaměstnavatel za rok 2010, jehož motivační programy autorka analyzuje a popisuje z hlediska důležitosti pro organizaci i její zaměstnance.

V závěru jsou shrnuty výsledky zkoumání, které jednoznačně poukazují na důležitost a opodstatněnost motivačních programů v organizaci i z hlediska přínosů pro jednotlivé zaměstnance.

# 1. MOTIVACE A JEDNÁNÍ LIDÍ V PRACOVNÍM PROCESU

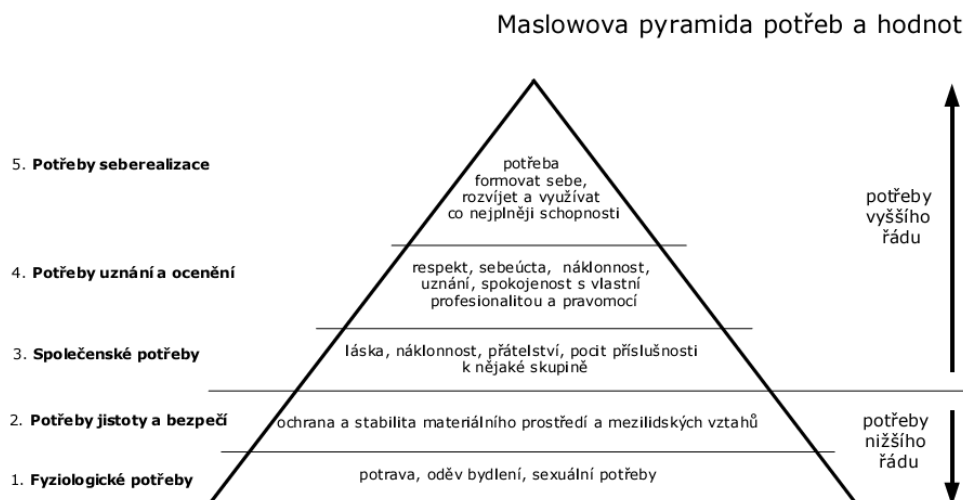
Motivaci lze obecně definovat jako psychický proces, který vede organismus k aktivizaci. Definice, kterou autorka práce považuje za nejvýstižnější, označuje motivaci za „vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 55) a vyjadřuje „souhrn všech skutečností, které podporují nebo naopak tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 55). Jedná-li se o motivaci v souvislosti s pracovním procesem, pak lze motivaci označit i jako „cílené využití stimulů a motivů pro vyvolání určitého jednání při vedení pracovníků, kteří jsou vedeni svými potřebami.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2004, s. 51). Z potřeb se krystalizují přání a cíle, které v lidském organismu vytvářejí napětí do té doby, dokud nejsou tato přání a cíle naplněny, což vyvolává aktivitu zaměřenou na jejich dosažení. Podstatou je tedy uspokojení potřeb a z nich plynoucích přání a cílů. Nejdůležitějším úkolem vedoucího pracovníka je tedy přesvědčit podřízené, že jejich potřeby mohou být uspokojeny prostřednictvím takového konání, které vede k realizaci cílů organizace (Dvořáková, 2004).

Z hlediska pracovního výkonu lze motivaci rozčlenit na: krátkodobou, střednědobou a dlouhodobou, krátkodobá motivace se realizuje skrze zpětnou vazbu vedoucího pracovníka. Střednědobá motivace je záležitostí uspokojení z práce a dlouhodobá motivace je patrná u zaměstnanců, kteří vidí možnost rozvoje osobnosti a kariéry jako reálnou a pravděpodobnou součást svého pracovního působení (Dvořáková, 2004).

Jak již bylo nastíněno v úvodu této kapitoly, aby mohlo dojít k účinné motivaci zaměstnanců je pro vedoucí pracovníky stěžejní odhalení jejich motivů, což není jednoduché, protože stejně jako existují různí lidé s různými charaktery, vynořují se i různé motivy jejich jednání.

O motivaci, potřebách a jejich uspokojení pojednává celá řada různých teorií. Nejzákladnější a nejznámější je teorie Abrahama Maslowa, který definoval 5 skupin potřeb, které seřadil do hierarchického systému, známého jako Maslowova pyramida či Maslowova hierarchie potřeb – viz obrázek č.1.

**Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb a hodnot**



Zdroj: SKUHRY.COM. *Maslowova pyramida potřeb a hodnot*. 2012.

Jak je patrné z grafického znázornění Maslowovy pyramidy, lidské potřeby můžeme členit do dvou skupin dle důležitosti jejich uspokojení pro člověka. Zatímco potřeby nižšího řádu potřebuje uspokojovat víceméně každý člověk, potřeby vyššího řádu jsou uspokojovány pouze za předpokladu, že se realizují potřeby z nižších pater pyramidy. Znamená to tedy, že ne pro každého člověka budou potřeby vyššího řádu zdrojem aspirace. Pokud zaměstnanec nebude mít uspokojené potřeby nižšího řádu (tj. dostatečnou stravu, ošacení, bydlení pro sebe i své nejbližší – rodinu), nebude usilovat o potřeby vyššího řádu, kam lze zcela nepochybně zařadit seberozvoj. Je tedy v zájmu vedoucího pracovníka, aby svému podřízenému zajistil dostatečné uspokojení základních potřeb, aby měl chuť rozvíjet sám sebe a tudíž se podílet i na zkvalitňování nejdůležitější hybné síly podniku – tj. lidského faktoru (Deiblová, 2005).

Stejně jako se od sebe liší jednotliví zaměstnanci, tak se také liší jejich motivy. Vzhledem k pracovnímu výkonu jsou často zmiňovaným motivem peníze, ale nemusí tomu tak být ve všech případech. Peníze jsou bezesporu důležitým motivačním faktorem pro většinu lidí. Ne všichni jsou však ochotni pro ně udělat cokoliv. Ti, kteří toho schopni jsou, představují pro zaměstnavatele značný přínos, pokud má dostatečné množství peněz k dispozici, je velká pravděpodobnost, že z takových lidí může zaměstnavatel dostat maximum. Jsou však i tací lidé, kterým na výdělku primárně nezáleží a větší cenu pro ně mají jiné věci – jako např. osobní postavení a s tím související potřeba uplatnit se ve vedoucí funkci. Jinou další věcí hodnou usilování zaměstnance může být pracovní výkon (resp. pracovní výsledky). Takoví lidé jsou hnacím motorem firmy pro jejich nezdolnou energii, díky níž se snaží v práci vyniknout. Rádi se srovnávají s druhými a v soutěžení jsou obvykle úspěšnější. Pokud však úspěchů nedosahují, udělají cokoliv pro to, aby ukázali, že opravdu jsou lepší než ostatní. Pro lidi může být na prvním místě v pomyslném žebříčku i potřeba přátelství a dobré atmosféry na pracovišti. Dobré vztahy bez hádek jsou pro ně důležitější než peníze či pracovní výsledky – ať už v podobě osobního postavení či pracovního výkonu. Další skupinou zaměstnanců jsou lidé, kteří a priori touží po jistotě. Tito lidé se dost striktně řídí předpisy a neradi riskují. Raději se spokojí s jistým málem než s většími výhodami nejisté povahy. Rozhodujícím motivem ovšem mohou být i takové faktory jako jsou: odbornost, tvořivost, samostatnost či další. Chce-li vedoucí pracovník své podřízené dobře motivovat, je třeba aby měl pokud možno co nejpřesnější představu o tom, co je pro jednotlivé podřízené stěžejním motivem a na základě tohoto vědomí poté vystavět stimulující motivační program (Bělohlávek, 2005).

Budeme-li hodnotit lidskou motivaci vzhledem k možnostem ovlivňování ze strany organizace, můžeme využít jednotlivých úrovní Maslowovy pyramidy potřeb – viz tabulka č. 1 (Bělohlávek, 2005).

**Tab. 1: Možnosti firemního uspokojení potřeb pracovníků – aplikace Maslowovy pyramidy**

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucna
Potřeba sounáležitosti	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoužá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce, atd.
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno : CP Books, 2005.

Z výše uvedeného obrázku je evidentní, že peníze samotné nejsou jedinou základní hybnou silou pro motivaci člověka, jak se vedoucí pracovníci nezdědka mylně domnívají.

Peníze jsou velmi podstatným motivačním faktorem pro většinu lidí, ale každého z nich motivují jinak. Peníze totiž představují vidinu prostředků k dosažení řady různých žádoucích cílů – např. potřebu sebeúcty, protože jsou „viditelným znakem ocenění“ (ARMSTRONG, 2007, s. 231) nebo potřebu postavení a prestiže, ale také „pud touhy po majetku a chamtivost“ (ARMSTRONG, 2007, s. 231). V neposlední řadě také uspokojují základní životní potřeby přežití a bezpečí. Jak je z výše uvedeného patrné, samy o sobě nemusí mít peníze žádný velký význam, ovšem stávají se značně stimulujícími faktory v souvislosti se symbolickou hodnotou mnoha nehmotných a nedefinovatelných cílů (Armstrong, 2007).

Nicméně i přes značný význam stimulace prostřednictvím peněz existují i další hybné síly, které dokáží ovlivnit motivaci zaměstnanců. A jelikož je často přežití firmy záležitostí boje o kvalitní zaměstnance, potažmo „boje o motivaci“ (BROŽ, 2004, s. 61), je nutné mít na paměti, že v tomto ohledu

mají v mnohém značnou výhodu spíše menší organizace s rodinnou atmosférou mezi zaměstnanci. Lidé se lépe znají a rodinné prostředí poskytuje dobré pracovní i životní podmínky (Brož, 2004).

Stejně tak lze z výše uvedeného vyvodit, že pouhým zabezpečením ze zákona povinných záležitostí (např. BOZP, PO) zaměstnanec motivovaný nebude, proto je třeba volit z široké škály možností směřujících k uspokojení potřeb zaměstnanců nacházejících se v dalších patrech pomyslné pyramidy potřeb - viz obrázek č 1 (Bělohávek, 2005).

Ačkoliv lze spatřovat v teoriích motivace lidského jednání určitou pravidelnost a snad i setrvačnost, motivace lidí je vysoce individuální záležitost, a proto je pro vedoucího pracovníka a jeho efektivní řídicí činnost velice podstatné tyto motivy u svých podřízených odhalit. Není to však jednoduchá záležitost, protože motivaci i výkon ovlivňují různé vnitřní faktory (např. schopnosti, znalosti, dovednosti) a vnější podmínky (např. kvalita technického vybavení, technologie, organizace práce, osoba vedoucího pracovníka i osoby spolupracovníků, mezilidské vztahy na pracovišti, úroveň fyzických podmínek – hlučnost, osvětlení, prašnost, vlhkost, bezpečí apod.) (Provazník, Komárková, 2004).

Ovšem i přesto, že proces odhalování motivů ovlivňuje celá řada vnitřních i vnějších motivů a tudíž je zjišťování poměrně obtížné, nelze považovat tento proces odhalování motivů za nerealizovatelný. Základním prostředkem je dotazníková metoda, jejíž statistické vyhodnocení je opřeno o kvalitativní analýzu získanou na základě řízeného rozhovoru. Ke zjišťování motivace lze využít i psychologické testy odhalující profil osobnosti. Ke zkoumání motivace lze využít i pozorování. Musí být však vykonáváno skutečně odborně – tj. systematicky, s předem připravenými kategoriemi či přímo předvýzkumem. Jedním z neefektivnějších způsobů jsou projektivní techniky (např. tématicko-apercepční test (TAT), který je schopen proniknout ke skrytým hlubším vrstvám motivace člověka), ale pouze za předpokladu, že s nimi pracují zkušení a speciálně vycvičení odborníci (Provazník, Komárková, 2004).

Nyní si tedy můžeme klást otázku: *Proč člověk vlastně pracuje?* Odpověď není jednoduchá, ale společným jmenovatelem pro většinu lidí je integrace do společnosti. Umožňuje člověku udržet si určitou životní úroveň, dosáhnout sebeúcty a sebevyjádření, získat širší okruh známých a přátel. Podstatnou roli však sehrávají morální faktory a nepsaná společenská pravidla určující společenský žebříček. Důvody k pracovnímu zařazení tedy nejsou jen instrumentální důvody v podobě získání prostředků potřebných k životu (tj. peníze) a emocionální důvody spočívající v potěšení z práce jako takové, ale i sociální důvody, projevující se jako sociální tlak a stigma v případě, že by člověk nebyl pracovně zařazen. Bez pracovního zařazení totiž člověk ztrácí možnost podstatného zdroje sociálních kontaktů a tudíž i sociálních interakcí. Práce má rovněž dimenzi hodnotovou spočívající v identifikaci s profesí, což vyjadřuje sociální status člověka odrážející příslušnost ke konkrétní profesní skupině (např. lékař, právník, sociální pracovník, zedník, atd.). V neposlední řadě sehrávají podstatnou úlohu i seberealizační důvody, v nichž má ústřední postavení nejen samotný obsah práce umožňující realizaci schopností a zájmů, ale i participace s aktéry pracovního procesu (Janoušková, Kolibová, 2005).

Z uvedeného tedy vyplývá, že „vztah člověka k práci“ (JANOŠKOVÁ, KOLIBOVÁ, 2005, s. 11) lze vnímat jako soubor 3 „základních dimenzí:

- postojovou (práce = hodnota pro člověka)
- motivační (psychologický důvod pro pracovní činnost)
- výkonovou (faktický pracovní výkon)“ (JANOŠKOVÁ, KOLIBOVÁ, 2005, s. 11)

Mezi motivační faktory, které jsou stěžejní pro ovlivňování podřízených, patří kromě již zmíněné zpětné vazby, osobního rozvoje zaměstnance a jeho kariéry rovněž:

- náplň práce
- pravomoci a odpovědnosti
- odměňování a oceňování
- vztahy na pracovišti

- jistota pracovního místa
- podoba firemní kultury
- styl vedení a osobnost vedoucího pracovníka (Janoušková, Kolibová, 2005)

Motivační faktory jsou pro podřízené podstatné, a proto by jim měl každý vedoucí pracovník věnovat pozornost – nejen okrajově, nýbrž je začlenit do centra jeho pozornosti.

Řada vedoucích pracovníků se (i přes dlouholetou osvětu v této oblasti) domnívá, že jedinou a nejdůležitější motivací jejich zaměstnanců jsou peníze. Je pravdou, že peníze jsou v podstatě pro každého člověka důležitým atributem, protože jejich vlastnictví zajišťuje nejen samotnou existenci člověka, ale vyjadřuje i postavení zaměstnance v hierarchii organizace i ve vztahu k sousedům, přátelům a známým i ve vztahu k celé společnosti. Peníze mohou být i znakem úspěchu, poněvadž zvýšení platu je potvrzením schopnosti zaměstnance dosahovat pracovních cílů. Peníze však mohou být i kompenzací za život omezený v citové oblasti (Janoušková, Kolibová, 2005).

Pokud pomineme symbol moci, pozice či statutu ve společnosti a dalších výše jmenované charakteristiky, představují peníze důležitou komoditu směnnou za nejrůznější atributy materiální či nemateriální povahy, jimiž lze uspokojit potřeby člověka. Nicméně peníze nejsou jedinou žádoucí hodnotou.

Lidé mohou spatřovat uspokojení svých potřeb i v takových faktorech, jako jsou:

- osobní postavení (včetně potřeby vést, řídit, rozhodovat)
- pracovní výsledky (včetně tendence vyniknout skrze soutěživost)
- přátelství (tj. dobrá atmosféra na pracovišti)
- jistota (zejména pro lidi, kteří neradi riskují)
- odbornost (rozhodující je zde hlavně rozvoj z hlediska profese)
- samostatnost (potřeba „být svým vlastním pánem“)



- tvořivost (potřeba vytvářet něco nového a neotřelého) (Bělohávek, 2005)

Čím dál více lidé oceňují prostor pro samostatné rozhodování, které spočívá nejen v tom, jak si uspořádat denní režim, ale i v tom, jak pracovat a dosahovat požadovaného výkonu. S tím se pojí i důvěra poskytovaná ze strany organizace v jejich samostatnost a originální kreativní přístup k plnění zadaných pracovních úkolů. Dále je pro zaměstnance velice důležitá možnost efektivního vzdělávání a zvyšování si kvalifikace. Silným motivačním faktorem je rovněž míra uznání ze strany vedení i ze strany spolupracovníků, popř. dalších zainteresovaných osob v pracovním procesu (tj. klienti, spolupracující právnické osoby – např. dodavatelé apod.). Lidé pak výrazně ovlivňuje i zajímavá povaha pracovních úkolů a pocit uplatnění svých schopností, potažmo vlastní potřebnosti v organizaci. Často je magnetem i samotné pracovní prostředí organizace (tj. vybavení, design apod.). Nezřídka jsou také jedním z nejdůležitějších faktorů motivace pracovat pro konkrétní organizaci dobré vztahy panující mezi pracovníky napříč celou organizační strukturou ve firmě (Brož, 2004).

Za účelem dosažení těchto motivujících hodnot, je třeba, aby byl vedoucí pracovník ochoten investovat čas a energii k vytvoření motivující strategie. Úspěšné motivování lidí totiž vyžaduje nejen čas a péči, ale i přemýšlení, protože nestačí pouhé zavedení velkého množství motivačních pobídek. I účinných motivačních faktorů musí být ze strany organizace přiměřeně, poněvadž i široká škála (co do kvality i kvantity) může působit na zaměstnance opačným způsobem než by bylo žádoucí. Motivační faktory v organizaci je třeba uplatňovat s rozvahou (Forsyth, 2000).

Individuální výkon je charakterizován jako „součin motivace (M), schopností (S) a možností či podmínek (P)“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 81); vyjádřen v následujícím vzorci:  $V = f(M * S * P)$ . Ovšem tento vzorec platí pouze do dosažení optimální hodnoty. Zvyšuje-li se motivace dále za tuto hodnotu, výkon již nestoupá, ale může naopak v některých případech

i klesat. Tato situace je v odborné literatuře označována jako tzv. „přemotivovanost“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 81).

S optimálním výkonem souvisí i přiměřeně vysoká aspirační úroveň, která vede k seberozvoji, k lepším výsledkům organizace i k vyšší kvalitě života člověka. Příliš nízká aspirační úroveň není žádoucí, protože není dostatečně využíváno plného potenciálu pracovníka. Vhodná však není ani extrémně vysoká aspirační úroveň, jelikož často vede k sobeckému prosazování se, kdy je ochota k postupu vpřed uplatňována na úkor všeho ostatního i všech ostatních (Provazník, Komárková, 2004).

Pokud bude motivace úspěšná, může současně učinit práci zajímavější pro motivovaného i motivujícího. K tomu je zapotřebí zvládat činnosti hned v několika klíčových oblastech řízení lidí, kterými jsou: plánování, nábor a výběr, organizování, instruktáž, rozvoj a kontrola. A jelikož v každé z nich nabývá motivace různých podob, projeví se v motivaci i úspěšnost či neúspěšnost vedoucího pracovníka, spočívající v jednotlivých aktivitách z různých (výše uvedených) oblastí (Forsyth, 2000).

Motivace se pro vedoucího pracovníka stává velice obtížnou činností, pokud se o své podřízené skutečně nezajímá. Proto by se pro něj mělo stát primárním zjištění konkrétních faktorů vzbuzujících (vyvolávajících) u jeho podřízených pozitivní či negativní pocity. Motivace vyžaduje poctivost a upřímnost, protože bude-li se ke svým podřízeným jejich vedoucí chovat přinejmenším neupřímně, může to zmařit či vážně oslabit všechno dobré, co již za účelem motivování dosud vykonal. Zajímá-li se však manažer o své podřízené a má-li k nim pozitivní vztah, je vysoká pravděpodobnost, že v kombinaci s přirozenou autoritou dokáže vytvořit motivovaný tým lidí (Forsyth, 2000).

Řízení prostřednictvím zastrasování může z hlediska krátkodobého efektu rovněž fungovat, ale vyvolává silný odpor. Vždy je efektivnější, pokud je cíle dosaženo skrze dobrovolné plnění úkolů. Na lidi se můžeme z hlediska

dobrych výsledků spoľehnout, jen když budou plnit úkoly s chutí. A právě k tomu může sloužit dobré vymezení pracovního úkolu (Forsyth, 2000).

Mezi znaky motivujícího pracovního úkolu patří dostatečná komplexnost a rozmanitost. V rámci komplexnosti může pracovník uplatnit dovednost skloubit jak přípravné činnosti (např. plánování, organizování) tak samotné prováděcí činnosti včetně kontrolních. Má možnost volit svůj vlastní pracovní postup. Rozmanitost práce lze spatřit především v eliminaci jednostranné pracovní zátěži (tzn. střídání fyzické a duševní práce) a monotonii práce (např. rutinní práci střídá řešení problémů). V takových úkolech lze využít všech znalostí, dovedností a schopností daného pracovníka – může se tedy realizovat v plné míře, což je pro spoustu lidí výrazně motivující. Jedním ze způsobů zajištění rozmanitosti je střídání pracovních úkolů a/nebo pracovních míst. Úkol by měl být vždy významný, aby přinesl pracovníkovi pocit důležitosti v pracovním procesu. Dále by měl mít žádoucí a pozorovatelné výsledky. K odpovědnosti (vyplývající z daného úkolu) by se měla vždy vázat odpovídající pravomoc k rozhodování, čímž člověk realizuje svou potřebu autonomie. V souvislosti se stanovováním motivujícího pracovního úkolu by se v neposlední řadě nemělo zapomínat na pomoc druhým, účelnou komunikaci s druhými, při níž pracovník získá potřebné informace, pomoc, uznání i příležitost učit se a rozvíjet se. Mezi motivující faktory může patřit pro celou řadu lidí úkol definovaný skupinově, který se realizuje buď ve skupinách či týmech. Aby pracovník věděl, zda vykonává svou práci dobře či nikoliv, je třeba mu poskytovat poměrně často zpětnou vazbu, aby mohl průběžně zlepšovat svůj výkon (Beroušek, Hüttlová, 2004).

Z hlediska sociální interakce mají v motivační strategii vedoucího pracovníka své místo i motivující pochvala a motivující výtka. Z hlediska uplatňování pochvaly v motivačním procesu zaměstnanců je třeba vzít v úvahu 6 zásad: Pochvala musí být konkrétní (tj. člověk by měl přesně vědět, za co je chválen), měla by být adresná (ať už vzhledem k jednotlivci, tak vzhledem k týmu), měla by být vyslovena včas (nejlépe hned po dosažení úspěšného výsledku, pochvala by měla být (na rozdíl od výtky) veřejná (ovšem

je nutné respektovat individuální osobní zaměření pracovníka), neměla by být formální – měla by být projevem skutečné uznání a radosti nad dosaženým výsledkem. Vedoucí pracovník by měl být navíc vždy připraven chválit, není dobré brát úspěch svých podřízených jako samozřejmost (Bělohlávek, 2005).

K motivujícímu uplatnění výtky v pracovním procesu je nutné zohlednit následujících 8 zásad. V první řadě je třeba přesně zjistit důvody selhání. Vytýkat chyby z nedbalosti a nezodpovědnosti, nikoliv z nevědomosti či neschopnosti. Aby mohl pracovník co možná nejvíce předejít selhání, mělo by mu být při zadávání úkolů vždy jasné očekávání a požadavky na uspokojivý výsledek práce. Výtka by měla být formulována adresně a konkrétně. Současně by neměla obsahovat osobní napadení. Měla by probíhat mezi čtyřma očima a měla by mít formu odpovídající partnerskému vztahu na úrovni dospělý-dospělý (nikoliv dospělý-dítě) (Bělohlávek, 2005).

Jak je tedy patrné z výše uvedeného, pro člověka – pracovníka – zaměstnance je velice důležitý aspekt pracovní spokojenosti. Pracovní spokojenost může fungovat jako kritérium trojího přístupu. Prvním přístupem je hodnocení personální politiky organizace: čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará. Druhý přístup vyjadřuje spokojenost zaměstnanců jako podmínku pro efektivní využívání pracovní síly. A třetí pohled přistupuje k pracovní spokojenosti ve smyslu „mně to stačí – není třeba se tedy více namáhat“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 83). Všechny tři významy pojmu pracovní spokojenost jsou promítány do kvality výkonu naprosto odlišně. Zatím co první je popisem stavu, druhý vyjadřuje hnací sílu a třetí představuje brzdu či překážku na cestě k dosažení dobrého pracovního výkonu ve všech oblastech lidské činnosti. Bližší vysvětlení lze nevnímat z tabulky č. 2 (Provazník, Komárková, 2004).

**Tab. 2.: Různá pojetí obsahu pojmu pracovní spokojenost**

<b>Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST</b>		
<i>1. význam</i>	<i>2. význam</i>	<i>3. význam</i>
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>VZTAHUJE SE</b>		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>ZNAMENÁ</b>		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004.

Z hlediska Herzbergovy dvoufaktorové teorie, která je velmi často zmiňována v souvislosti se spokojeností a pracovní motivací, je pod pojmem spokojenost označováno vnitřní uspokojení z práce (viz 2. význam uvedený v tabulce č. 2) a pod pojmem „ne-nespokojenost“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 84) spokojenost s vnějšími podmínkami pracovního procesu (viz 3. význam uvedený v tabulce č. 2) (Provazník, Komárková, 2004).

Na základě Herzbergovy teorie lze vysvětlit i rozdílný vliv jednotlivých přístupů na pracovní výkonnost člověka. Zatímco vnitřní podmínky (jako je např. příležitost k provedení mimořádného nebo zajímavého úkolu) přímo ovlivňují motivaci zaměstnance, vnější podmínky vnímá Herzberg jako podstatné pouze vzhledem k jejich nedostatečné funkci. Vnější podmínky nazývá frustrátory či hygienické faktory (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 84), které člověk registruje až v případě, že jsou v nepořádku. Tuto situaci pak člověk vnímá jako nespokojenost. Nespokojenost s vnějšími podmínkami však ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a váženosti, kterou zaměstnanec pociťuje ze strany zaměstnavatele. Podle toho následně usuzuje,

zda na jeho práci vedoucímu pracovníkovi a/nebo vedení organizace opravdu záleží či nikoliv. Je-li tedy zaměstnanec silně nespokojen s vnějšími podmínkami pracovního procesu, interpretuje tento stav jako „nedostatek zájmu vedení o jeho práci, jako neúctu a podceňování významu vlastní práce“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 85). Dle Provozníka a Komárkové (2004, s. 85) „pro většinu lidí v zaměstnaneckém poměru platí vyrovnaná bilance“, což znamená, že „když je člověk spokojen s podmínkami, za kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá, že má význam a že podmínky práce jsou toho praktickým důkazem, pak se sám snaží vydat ve svém pracovním výkonu to, co bilanci dostal – dal uvede do rovnováhy“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 85). Snaží se tedy rovněž „sám odevzdat co nejlepší výkon“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 85). Existují však i výjimky, u nichž se vyskytuje bilance „parazitující“ – tj. lidé těchto charakteristik pociťují spokojenost pouze v případě, že je bilance jasně v jejich prospěch – tzn. „když maximálně dostává a minimálně dává“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 85).

I přesto že z výše uvedeného vyplývá, že je pro organizaci velmi důležité zabývat se vnějšími podněty stimulace, mnohé organizace se více zaměřují na stimulaci vnitřních podnětů, protože je na ně z pohledu Herzbergovy teorie nazíráno jako na druhotné (právě z toho důvodu, že vnější podmínky zaměstnanec vnímá v okamžiku, kdy nejsou naplňovány). Vnitřní podmínky však mohou organizace ovlivnit pouze nepřímo, poněvadž jsou záležitostí vnitřního nastavení člověka. Navzdory nesnadné možnosti ovlivnění je však pro organizaci důležité o stimulaci vnitřních podmínek svých zaměstnanců usilovat, protože vnitřně motivovaní lidé „vnímají radost z vlastního výkonu a rozvoj vlastní osobnosti jako nejdůležitější odměnu za svou práci“ (DEIBLOVÁ, 2005, s. 69). Proto také za vhodných podmínek vyhledávají zodpovědnost a její přebírání jim nečiní potíže. Na základě těchto předpokladů se v současnosti hovoří „o moderních snahách spočívajících v:

- rozšíření okruhu úkolů (job enlargement)

- obohacení práce co do kvality spojené se zvýšením statutu, větších kompetencí a odpovědností současně s větším pochopením souvislostí atd. (job enrichment)
- přechod od určité práce k jiné (job rotation) – metoda často užívaná v případě práce s „nadějným dorostem“ (DEIBLOVÁ, 2005, s. 69).

Tyto snahy však naráží v organizacích na celou řadu problémů. Mezi nejčastější z nich patří příliš úzce stanovené hranice, obava nadřazených v souvislosti s delegováním odpovědností a pravomocí (hlavně z důvodu obav ze ztráty prestiže), požadavek vyšších mezd za výkon náročnější práce (Deiblová, 2005).

Univerzální prvek spokojenosti jednoduše řečeno neexistuje. Pracovní spokojenost může nabývat mnoha podob. Záleží na tom, čeho se konkrétně týká, v jakých souvislostech a kým je vyjadřována. Stěžejní místo v rámci pracovní spokojenosti a motivace vůbec má samotný pracovník a jeho motivační profil (Provazník, Komárková, 2004).

Motivační profil člověka se vytváří již v útlém dětství. Mají na něj vliv nejrůznější faktory. Konkrétní podoba motivačního profilu se koncipuje i v důsledku působení různých osobnostních substruktur jako jsou: „skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění, charakteristiky citového prožívání i charakterové vlastnosti či postojové rysy“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 47).

Motivační profil „je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 48). Pro ilustraci autorka uvádí následující příklady jednotlivých možných dimenzí:

- orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu
- orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost a její obsah
- situační orientace – perspektivní orientace

- individuální orientace – skupinová orientace
- osobní orientace – neosobní (resp. prosociální) orientace
- čínorodost – pasivita
- orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení
- orientace směrem k organizaci – orientace směrem od organizace atd. (Provazník, Komárková, 2004).

V rámci každé z výše uvedených dimenzí má člověk tendenci přiklonit se vždy k jednomu z pólů, kterými je dimenze vymezena. Stanovením stěžejních dimenzí a jejich zpracování do formy dotazníku (viz tabulka č. 3), který pracovníci (popř. uchazeči o práci v dané organizaci) vyplní, může organizace dostat docela konkrétní představu o motivačním profilu svého zaměstnance (Provazník, Komárková, 2004).

**Tab. 3: Příklad vyplněného dotazníku motivačního profilu osoby XY**

<u>MOTIVAČNÍ PROFIL</u>		ORIENTACE					
na dosažení úspěchu	X						na vyhnutí se neúspěchu
na úspěch		X					na obsah činnosti
situační		X					perspektivní
individuální	X						skupinová
na osobní prospěch		X					prosociální
čínorodost				X			pasivita
na ekon. prospěch	X						na morální uspokojení
směrem k podniku					X		směrem od podniku

Zdroj: PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004.

Bude-li mít organizace přehled o motivačním profilu svých zaměstnanců, bude moci nejen hlouběji porozumět jednotlivým projevům svého pracovníka (což lze využít při různých činnostech jako je např. výběr a přijímání nových pracovníků, vedení, hodnocení, odměňování, řízení profesní



kariéry atd.), ale hlavně bude mít konkrétnější představu o tom, co je pro daného člověka stimulující a co naopak nikoliv (Provazník, Komárková, 2004).

Jak je z výše uvedeného patrné, pracovní spokojenost je závislá na velkém množství subjektivně prožívaných vztahů ke všemu, co souvisí s pracovním procesem - tzn. lidé, předměty, podmínky, události atd. Proto je účelné všechny tyto faktory aktivně zohlednit v cíleném působení na zaměstnance v rámci motivačního programu (Provazník, Komárková, 2004).

Mít dobře nastavený motivační program se organizaci několikanásobně vyplatí, protože jsou-li zaměstnanci motivováni, odrazí se to i v těchto faktorech:

**Snižuje se:**

- absence
- plýtvání časem (z důvodu protahovaných přestávek a vyřizování si soukromých záležitostí přes telefon či internet)
- pomlouvání a šíření fám
- vyrušování od práce
- odčerpávání financí z organizace
- zpochybňování zaběhnuté politiky
- byrokracie
- pasivní přístup k plnění úkolů

**A naopak se zvyšuje:**

- zájem o práci
- kvalita práce
- ochota přijmout zodpovědnost
- úroveň kreativních připomínek
- dochvilnost
- pozornost

- osobní účast
- výkon (Forsyth, 2000)

Opačný pól představují pro firmu demotivovaní lidé, a proto je třeba se ptát, proč jsou lidé vlastně demotivovaní. Příčiny jsou různé a mohou být způsobeny např. špatnou organizací práce, hrubým jednáním nebo zesměšňováním, nevšímavostí vedoucího pracovníka (jak k novým nápadům a dobrým výsledkům, tak k chybám), nespravedlivým hodnocením a odměňováním (ať už v podobě pochvaly či kritiky), neochotou vedoucího pracovníka zabývat se potížemi svých podřízených, přehnaným zasahováním vedoucího pracovníka do pravomocí podřízených, pokažením dobré práce jiným zaměstnancem či jiným oddělením, nepotrestáním podvodu, krádeže či jiného zásadního přečinu vůči morálce na pracovišti, ale také nedostatkem práce, materiálů, nástrojů nebo dalších podmínek důležitých pro kvalitní výkon pracovních povinností (Bělohlávek, 2005).

Uvedené příčiny mají za následek neuspokojené potřeby, v důsledku nichž vznikají u zaměstnanců frustrace, na niž lidé mohou reagovat následujícími způsoby:

- zesílí své úsilí (energizace)
- vzdají se svého cíle (únik)
- vybijí si zlost (agrese)
- hledají jiný cíl, který původní nahradí (sublimace)
- přesvědčují sami sebe, že původně kladně vnímaný cíl za námahu nestojí (racionalizace)
- vrací se ke způsobu uspokojování potřeb, který je obvyklý na nižším stupni vývoje (regrese) (Bělohlávek, 2005).

Jak je patrné z uvedených alternativ řešení frustrace způsobené nedostatečným saturováním potřeb zaměstnanců, kromě prvního způsobu (tj. zesílení úsilí, aby člověk mohl překážku odstranit, obejít či překonat), představují všechny ostatní způsoby pro organizaci ohrožení. A právě proto

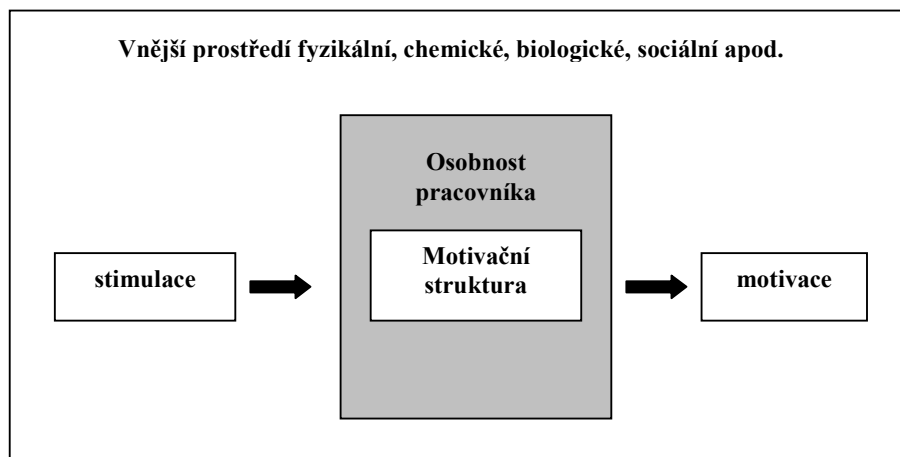
je třeba jim předcházet správně zacílenou stimulací prostřednictvím organizací uplatňovaného motivačního programu.

## 2. MOTIVAČNÍ PROGRAMY A JEJICH DŮLEŽITOST V ORGANIZACÍCH

Pro potřeby této diplomové práce autorka zvolila za definici motivačního programu „soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který má za cíl ovlivnit pracovní výkon a jednání a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci“ (DVOŘÁKOVÁ, 2004, s. 51). Jedná se doslova o „posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele“ (DVOŘÁKOVÁ, 2004, s. 51) – a to prostřednictvím stimulace ze strany zaměstnavatele.

Stimulací je označován „soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí – ať už záměrně či bezděčně“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 101). Vzhledem k tomu, že tyto podněty jsou v každém člověku zpracovávány skrze jeho motivační strukturu, nemají všechny výše uvedené podněty schopnost člověka motivovat – pouze ty, které zasáhnou některou ze složek motivační struktury. Promítají se sem nejen vrozené a získané potřeby, hodnoty, zkušenosti, zájmy, vlastní sebepojetí, aspirační úroveň, navyklé způsoby jednání a další, ale i psychické vyladění v konkrétní situaci, což znázorňuje obrázek č. 2.

Obr. 2: Schématické znázornění vztahu: stimulace – osobnost – člověka – motivace



Zdroj: PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Oeconomica, 2004.

Nejčastější potřebou je stimulovat následující oblasti:

- Pracovní výkon (kvalitu, kvantitu)
- Tvořivost (zlepšení, usnadnění)
- Seberozvoj (rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí atd.)
- Kooperaci ve skupině či týmu
- Odpovědnost za své jednání (rozhodnutí, vztahy ve skupině atd.) (Provazník, Komárková, 2004)

Stimulace k pracovnímu výkonu se v současné době už nezaměřuje pouze na kvantitu, ale především na kvalitu, která se stává prvořadou hodnotou. Hodnota se vztahuje nejen ke jménu organizace, ale i k osobnosti pracovníka, který práci odvedl, kontroloval či řídil. Kvalitně provedená práce totiž dává člověku zpětnou vazbu, z níž může vyplynout jeho subjektivní sebehodnocení odrážející se v jeho sebevědomí a sebepojetí. S odvedením kvalitní práce však souvisí kromě subjektivní stránky i objektivní pohled na pracovníka, který zapříčiní postavení a pověst pracovníka v organizaci (Provazník, Komárková, 2004).

V souvislosti s vnímáním hodnoty člověka se projevuje i opačný pól pracovního výkonu, a tím je tolerance nekvality. Člověku tento stav přirozeně ubírá na sebedůvěře i na ochotě zvyšovat nároky na sebe. Mnozí vedoucí pracovníci mohou v tomto okamžiku namítnout, že stačí důsledně dodržovat kvalitu i kvantitu a toto úskalí bude odstraněno. Ovšem pouhá důslednost nestačí. Je třeba, aby výkon provázela i radost z úspěchu, kterou lze dosáhnout prostřednictvím pochvaly, povzbuzení a ocenění dílčích úspěchů. Musí se však jednat o upřímné vyjádření, nikoliv o 'nasazení profesionální masky', protože v tomto případě dochází k pozitivnímu efektu jen velmi zřídka. K upřímné zpětné vazbě patří: důvěryhodnost, pravdivost, otevřenost, transparentnost. Radost je důležitá z hlediska motivace k tomu, aby chtěl pracovník tento zážitek zažívat znova a znova, na čemž je postavena mimo jiné i teorie posílení, která je postavena na principu vycházejícím z toho, že vztah mezi požadovaným chováním pracovníka a výsledkem, kterého má být dosaženo,

je regulováno bezprostředně poskytnutou odměnou (Provazník, Komárková, 2004).

V souvislosti se stimulací k výkonu lze zmínit i Vroomovu teorii očekávání, dle níž je třeba k dosažení pracovního úsilí uplatnit 3 podmínky:

- úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
- výkon musí být odměněn
- člověk musí o odměnu stát (Bělohlávek, 2005)

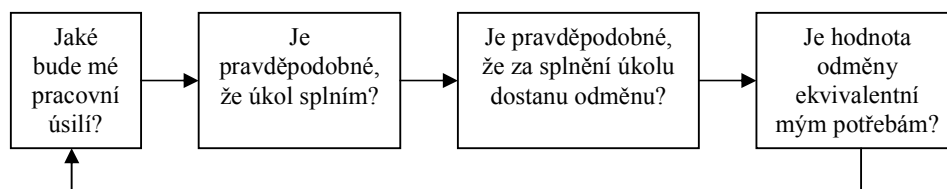
S úsilím zaměstnance nelze příliš počítat, pokud zaměstnanec svou práci či úkol vyhodnotí jako zbytečný, nepřinášející výsledek nebo jako úkol, u něhož je mizivá pravděpodobnost, že lze výsledek vůbec očekávat. Vše se odvíjí od očekávání zaměstnance, že vykonávaná činnost přinese odpovídající výsledek (Bělohlávek, 2005).

Pracovník rovněž očekává vztah závislosti mezi výsledkem a odměnou. Tzn. „čím větší výsledek, tím větší odměna“ (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 46). Je-li však výsledek (zejména ze strany vedoucího) nepovšimnut nebo pokud zaměstnanec nevnímá pravděpodobnost odměny za výkon jako reálnou, stává se tento stav pro pracovníka demotivující, a tudíž o dosažení pozitivního výsledku nijak zvlášť neusiluje (Bělohlávek, 2005).

V neposlední řadě je pro člověka důležitý efekt odměny. Pokud o tento efekt člověk stojí, je vysoce pravděpodobné, že se o něj bude skrze svou činnost snažit. Nevnímá-li však pracovník odměnu jako motivující nebo představuje-li efekt z odměny pro pracovníka spíše ohrožení, bude jeho postoj vůči splnění úkolu pasivní či přímo odmítavý (Bělohlávek, 2005).

Schematické znázornění uvažování zaměstnance dle Vroomovy teorie očekávání je zobrazeno na obrázku č. 3.

**Obr. 3: Schématické znázornění Vroomovy teorie očekávání**



Zdroj: STAINERCONSULTING.CZ. *Motivační program-Strategický přístup k odměňování*. 2012

V souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi je tedy více než podstatné zaměřit se na zásady účinného odměňování, které by měly zahrnovat nejen systém odměňování stanovený organizací, ale i posuzování výkonu vedoucím pracovníkem. Má-li být v organizaci dosaženo optimální motivace zaměstnanců, je třeba dodržovat následující principy:

- zaměstnanci jsou k výkonnosti motivováni především pohyblivou složkou mzdy (lze pomoci něho zřetelně odlišit vysoký výkon od nízkého)
- výše pevné části mzdy však stimuluje k setrvání v organizaci a navíc zvyšuje atraktivitu pro zájemce o zaměstnání (zatímco pohyblivá složka stimuluje výkonnost, pevná složka představuje nástroj stability)
- odměna by měla mít takovou výši, aby jasně deklarovala, že pozitivní výsledek je pro organizaci významný a že jej patřičně oceňuje („stejná nebo podobná odměna motivaci snižuje“) (BĚLOHLÁVEK, 2005, s. 51)
- výše odměny by měla být adekvátní snaze a zásluze pracovníka (je-li hodně vysoká oproti pracovním výsledkům, může v zaměstnanci vyvolat pocit viny; nízká odměna zase naopak vyvolává hněv)
- odměna by měla následovat těsně po splnění úkolu (má tak větší význam, protože si zaměstnanec uvědomuje příčinnou souvislost mezi svým jednáním a odměnou)

- odměnu by mělo provázet vysvětlení ze strany vedoucího pracovníka (efektivnější je osvětlit zaměstnanci výši odměny a konkrétní pozitivně hodnocené výkony, aby si nehledal své vlastní vysvětlení, které by mohlo vést k nedorozumění)
- čím jednodušší a transparentnější systém odměňování bude, tím více jsou zaměstnanci motivovanější, protože nemusí tápat v nejistotě, zda to či ono pracovní úsilí povede či nepovede k anticipované žádoucí odměně
- zainteresování zaměstnanců na výsledcích celé organizace posiluje týmového ducha a předchází soutěživosti či dokonce mnohdy nevraživosti mezi organizačními celky uvnitř organizace (Bělohávek, 2005)

Z hlediska stimulace ke kvalitnímu výkonu se uplatňuje zejména sociální stimulace – tzn. nejlépe působí, když vedoucí pracovník vystupuje (nejen) pro své podřízené jako živý vzor (Provazník, Komárková, 2004).

Další důležitou oblastí je stimulace k tvořivosti. Slouží k ní vyhlášení provokativních cílů organizace (i dílčích organizačních jednotek) – ať už formální či neformální cestou. Aby bylo možné úspěšně stimulovat v organizaci k tvořivosti, je třeba vytvořit takovou atmosféru v organizaci, v níž nebudou mít pracovníci obavy přijít s novým nápadem či nestandardním řešením. Je tedy nutné zvolit takovou firemní strategii, v níž bude odvaha k takovému jednání posilována, nikoliv tlumena. Ačkoliv zní tento úkol jednoduše, realizace je poněkud obtížná, protože utlumit tyto snahy není nijak obtížné. Stačí pouhý nezájem nebo nepovšimnutí či zesměšnění nového nápadu, popř. pracovní prostředí plné projevů takových nízkých pohnutek jako je šplhounství či podlézání – a tvořivost, která je největším (i když často neuvědomovaným) bohatstvím organizace, je zmařena. Aby tedy mohlo dojít k maximálnímu podněcování tvořivosti na pracovišti, je třeba zajistit určitý komplex stimulů skládající se z: jasných a dostatečných informací ohledně cílů, jejich smyslu a potřebných dat, z nichž je třeba vycházet při koncipování nového nápadu; hmotné odměny koncipované jako cílové prémie za splněný



úkolu; formalizovaného společenského uznání realizovaného nejen uvnitř podniku, ale i vně; neformálního pozitivního hodnocení – především ze strany přímého nadřízeného (Provazník, Komárková, 2004).

Stimulace k výkonu v podobě kvalitní práce a stimulace k tvořivosti vedou současně k rozvoji člověka po osobnostní stránce – tj. seberozvoji. Kromě těchto faktorů přispívá k seberozvoji i zvyšování vědomostí. V rámci některých profesí je seberozvoj klíčovým požadavkem, a proto řada organizací tuto oblast rozvoje aktivně podporuje – např. prostřednictvím nabídky vzdělávání (seminářů, kurzů atd.), jejichž cílem je rozvoj nejen po profesní stránce, ale i po stránce osobnostní. Vzdělávání může probíhat jak vnitropodnikově, tak mimo podnik. Při mimopodnikovém vzdělávání může dojít i k další přidané hodnotě, kterou je obohacení dosavadní praxe o nové zkušenosti dalších účastníků vzdělávání z jiných organizací. Dalším stimulačním prostředkem je odborná knihovna s aktuálními informacemi z oboru. Největším stimulačním tahounem je však pracovní kolektiv a osobnost vedoucího (Provazník, Komárková, 2004).

Pracovní kolektiv i osobnost vedoucího je ovšem důležitým faktorem i při stimulaci ke kooperaci. Mnoho organizací již přišlo na to, že prostřednictvím kooperačního přístupu je možné dosáhnout lepších i dlouhodobějších výsledků, než kdyby převažoval v organizaci prvek soutěživosti. Soutěživost ve skupině může rovněž přinést zlepšení ve výkonu, ale zpravidla se jedná pouze o dočasnou záležitost. Naprosto jiný rozměr však dává stimulaci v organizaci prvek soutěživosti mezi skupinami, při níž dochází k ještě vyššímu stupni posílení skupinové soudržnosti. I v tomto případě je však třeba dbát na to, aby stál společný cíl nad veškerou vnitropodnikovou rivalitou. Nejvyšší stupeň kooperativnosti mezi členy nastává při týmově koncipované spolupráci, kde má každý člen své originální a nezastupitelné místo z hlediska své odbornosti nebo funkce (Provazník, Komárková, 2004).

Stimulace ochoty převzít zodpovědnost je pro organizaci podstatným prvkem. Převzetí zodpovědnosti v sobě totiž obsahuje povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování. Nakládá na bedra pracovníka požadavek

sebevědomého přístupu k práci i k vlastním možnostem (znalostem, schopnostem, dovednostem). Odpovědnost by měla být přidělována v organizaci ruku v ruce s odpovídající pravomocí aktivně se podílet na rozhodování o záležitostech, za něž daný pracovník odpovídá. Odpovědnost může být různého charakteru a podle něj je rovněž účelné koncipovat prostředky stimulace. V případě odpovědnosti za hospodárné využívání materiálů, energií, času i lidských zdrojů lze podněcovat i hmotnými stimuly. Při odpovědnosti za bezpečnost při práci je efektivní stimulovat pracovníky uznáním a úctou. V případě odpovědnosti za vztahy ve skupině se osvědčují hlavně sociální stimuly – např. otevřenost, přátelskost, podpora a další (Provazník, Komárková, 2004).

V každé dobře fungující organizaci se uplatňuje stimulace více méně ve všech výše uvedených oblastech, ale pro každou organizaci je stimulace v některé konkrétní oblasti stěžejní. V každém případě je však klíčové přijetí myšlenky, že „úspěch podnikání spočívá v lidech“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 119). Z tohoto předpokladu je třeba vyjít a na něj teprve potom aplikovat odpovídající systém práce s lidmi, který obecně tkví ve 3 oblastech: personální práce (ve smyslu péče o pracovníky), sociální práce (ve smyslu péče o lidi) a vedení lidí (Provazník, Komárková, 2004).

Systém práce s lidmi by měl být pro každou organizaci klíčovým strategickým prvkem. Jelikož jsou lidé a jejich motivace nejdůležitějším článkem organizace, je pro organizaci více než podstatné, aby se snažila získat a udržet si ty nejlepší pracovníky, kteří přispívají značnou měrou k naplňování cílů organizace. K motivaci pracovníků slouží motivační programy, které mají hned několik důvodů, proč by je měly organizace využívat. Mezi tyto důvody patří etické a humánní důvody, politicko-organizační důvody, utilitární motivy, právní požadavky a aspekty občanské společnosti (Janoušková, Kolibová, 2005).

Jeden z konkrétních způsobů práce s lidmi představuje *motivační program*. Aby mohl být úspěšně realizován, je třeba v organizaci propojit vnější podněty tohoto druhu s vnitřními potřebami a motivy zaměstnanců, což

nelze docílit bez znalosti struktury motivů pracovníka a dalších charakteristik jeho osobnosti (Dvořáková, 2004).

Motivační program v organizaci musí vycházet nejen z analýzy motivační struktury pracovníků organizace (viz kapitola 2), ale i z personální strategie organizace – jejích principů a zásad. Kocianová (2007) uvádí jednotlivé fáze zavádění a realizování motivačního programu v organizaci:

- analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků (včetně vyhodnocení jejich míry spokojenosti či nespokojenosti)
- stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu (s ohledem na kvalitativní i kvantitativní stránku)
- zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků
- stanovení žádoucí (cílové) úrovně výkonnosti pracovníků (včetně parametrů odměňování)
- vymezení rozdílů mezi současnou a cílovou výkonností pracovníků, určit problémy
- definovat úkoly (na základě zjištěných rozdílů mezi současnou a cílovou výkonností)
- stanovit okruh(y) potenciálních stimulačních prostředků
- výběr konkrétních forem a postupů stimulace, včetně stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování
- sestavení konkrétního motivačního programu pro danou organizaci (ve formě závazné písemné směrnice)
- seznámení všech pracovníků organizace s přijatým motivačním programem
- kontrola výsledků uplatňování motivačního programu
- zjišťování odchylek a nedostatků v uplatňování motivačního programu
- úprava motivačního programu, aby vždy odpovídal konkrétní situaci a konkrétním potřebám v daném čase – tj. úprava vzhledem k současné (změněné) situaci.

Součástí každého motivačního programu by měla být pravidla pro odměňování, tzn. vymezení jednotlivých znaků pracovního výkonu zaměstnanců. Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam parametrů, které by měly být při odměňování brány v úvahu. Patří mezi ně: analýza a úsudek, bystrost, dělání chyb a jejich dopad, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost za peníze, odpovědnost za materiál, odpovědnost za zařízení, odpovědnost za informace, odpovědný přístup k práci, plánování a koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, rizikovost práce, rozhodování, řízení a kontrola lidí, sociální dovednosti, soudnost (tj. rozvážnost), stresovost práce, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalost práce, znalosti všeobecně (Koubek, 2007).

Poté, co organizace stanoví konkrétní atributy odměňování (viz seznam parametrů související s pracovním procesem, které mají být předmětem odměňování), může přistoupit k samotnému výběru konkrétních motivačních faktorů. Nabízí se jich celá řada, proto autorka vnímá jako účelné je pro přehlednost seřadit do následujících kategorií:

#### **Hmotná odměna:**

- peněžní – mzda/plat, příplatky, náhradní plnění, osobní ohodnocení, prémie, odměny za vyšší výkony atd.
- materiální – stravenky, služební auto k soukromým účelům, telefony, notebooky, připojení k internetu, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží či přiděly určitého množství podnikového zboží zdarma, bezúročné či zvýhodněné půjčky pro zaměstnance za výhodných podmínek, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění (např. životní či úrazové), příspěvky na oblečení, příspěvky na kosmetiku či kadeřníka, příspěvky na kulturu a rekreaci (popř. tábory), příspěvky na sport a zdraví, příspěvky na ubytování a dopravu, dary k životním a jiným

výročím, úhrada parkovného, podpora stěhování, příplatek k nemocenské, rozšířená zdravotní péče, nadstandardní dovolená, volno pro zařizování či volno na léčení, nadstandardní vzdělávání či poradenství atd.

**Obsah práce – motivačně může působit skrze různé apely –  
např. na:**

- tvořivé myšlení – dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady (např. práce návrhářů, projektantů)
- autonomii – člověk si sám určuje co, kdy a jak bude vykonávat (např. práce manažerů, podnikatelů)
- koncepční myšlení – vyžaduje náhled a analýzu logiky vztahů (např. práce vývojových pracovníků, politiků)
- systematické myšlení – vyžaduje rychlost a pružnost myšlení (např. práce logistiků)
- hrdosti na práci – vnímání smyslu práce, tvorba oceňovaných hodnot (např. práce lékařů, stavařů)
- hrdosti na vlastní schopnosti – uspět může pouze člověk výjimečných kvalit – tj. schopností, znalostí, dovedností (např. práce programátorů, záchranářů, profes. sportovců)
- prestiž – práce je společensky vysoce ceněná – tj. módně atraktivní (např. práce populárních zpěváků, herců, právníků)
- seberozvoj – požadavek na neustálý rozvoj a průběžné vzdělávání (např. práce v oblasti astrofyziky, genetiky)
- sebekontrolu – člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu (např. zakázkové krejčovství, opravárenské služby)
- moc – dává pocit nadřazenosti a nadvlády nad druhými lidmi (např. práce ve státní administrativě, armádě či u policie)
- estetiku – člověk pracuje s uměleckými hodnotami estetické povahy (např. organizace výstav či koncertů, kosmetické služby)

- společnost – umožňuje práci ve značném množství lidských vztahů (např. diplomacie, obchod)
- péči o druhé lidi – přináší uspokojení z pomoci druhým lidem (např. zdravotnictví, sociální práce, školství)
- péči o přírodu – náprava a předcházení škod napáchaných civilizací na přírodě (např. rekultivace parků, čištění odpadních vod)
- nebe nad hlavou – práce se vykonává pod širým nebem (např. zahradníci, lesníci, rostlináři v zemědělské výrobě)

**Neformální hodnocení (povzbuzování) – ovlivňuje u zaměstnance rovinu:**

- racionální (obsahovou) – zpětná vazba určující, zda výkon odpovídá či neodpovídá očekávanému cíli
- prožitkovou (emocionální) – pocit, že pracovník i jeho práce jsou pro organizaci důležití; zvyšuje se sebedůvěra

**Formální hodnocení – pochvala, pracovní postup, ocenění – prezentace na:**

- poradách
- vývěškách uvnitř/vně organizace, firemních tiskovinách, intranetu
- podnikovém večírku

**Atmosféra pracovní skupiny – zásady:**

- jasné a srozumitelné skupinové cíle pro všechny členy skupiny
- transparentní a otevřené vztahy mezi jednotlivými členy skupiny
- spravedlivé hodnocení uvnitř skupiny
- problémy se řeší bezprostředně
- kooperativní chování a iniciativa skupiny má podporu

- excentrické a destruktivní chování vůči skupině se tlumí
- za konkrétní úkoly nesou adresnou zodpovědnost konkrétní lidé
- skupina má autonomii v rozhodování
- vztahy mezi členy prostupují do volnočasových a společenských aktivit
- skupina dostává i dává zpětnou vazbu

### **Pracovní podmínky a režim práce**

- Formy: pružná pracovní doba / práce z domova
- Možné efekty: zlepšení výkonu zaměstnanců a/nebo zlepšení vztahu mezi organizací a zaměstnanci

### **Identifikace s prací, profesí a s organizací**

- Nastává, pokud zaměstnanci přijmou práci jako nedílnou součást svého života – tj. úspěchy v práci (profesí, organizaci) jsou důležitým kritériem sebehodnocení.
- Pokud zaměstnanec nemá pocit, že se s ním manipuluje, že musí přizpůsobovat své chování zvyklostem, které mu nevyhovují, ale právě naopak, pak subjektivně vnímá, že mu organizace dává prostor a podněty pro jeho vlastní rozvoj, inspiruje jej a poskytuje mu vnitřní uspokojení.

### **Externí stimulační faktory**

- Celkový image organizace (prestiž ve společnosti, propůjčení statutárních symbolů – např. uniformy)
- Makroekonomická situace
- Politická situace
- Mikroklima rodinného prostředí a vztahů – očekávání, (ne)důvěra (Provazník, Komárková, 2004)

Volba zaměstnaneckých výhod prakticky není omezena, závisí pouze na fantazii a možnostech firmy. Podstatné je pouze efekt stimulačních faktorů –

a tím je ovlivnění motivace pozitivním směrem vůči cílům organizace. Stimulační prostředky je třeba vybírat „s ohledem na: člověka, kterého je třeba ovlivnit, a s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání je třeba ovlivnit“ (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, s. 111).

Jelikož je pro každého zaměstnance stimulačím něco jiného, ujalo se v organizacích uplatňování motivačních programů ve formě systému volitelných benefitů. Beroušek a Hüttlová (2004) uvádí trojí členění:

- Systém s pevným jádrem (určitý okruh benefitů je stanoven plošně pro všechny zaměstnance a z dalšího okruhu benefitů mohou zaměstnanci čerpat až do výše stanoveného limitu)
- Alternativní menu systém (organizace sestaví různé balíčky/menu, z nichž si zaměstnanci vyberou ten, který jim nejvíce vyhovuje; v rámci zvoleného menu již však dále nelze libovolně služby kombinovat, podoba konkrétního menu je neměnná)
- Bufet systém = Kafetéria systém (zaměstnanec má možnost utvořit si své vlastní menu, dle svých osobních preferencí, ze všech nabízených benefitů, až do výše daného limitu) (Beroušek, Hüttlová, 2004).

Poslední typ systému benefitů je nejvíce lákavý a tudíž nejvíce stimulační, což je jeho silnou stránkou. Slabina však spočívá v náročnosti jak na technické provedení, tak na administrativní podporu (Beroušek, Hüttlová, 2004).

Bufet systém je sice značně náročný na technické provedení a na administrativní podporu, nicméně je pro zaměstnance nejvíce lákavý a tudíž nejvíce stimulační (Beroušek, Hüttlová, 2004). Konkrétní aplikace 'kafetéria systému' je představena v rámci popisu jednoho z motivačních programů ve společnosti Pfizer uvedených v praktické části diplomové práce.



### 3. PROFIL SPOLEČNOSTI PFIZER, INC.

„Akciová společnost Pfizer je celosvětově největší farmaceutickou firmou, která svoji činnost zaměřuje na objevování, vyvíjení, výrobu a prodej špičkových léků na předpis pro humánní i veterinární účely. Inovační výrobky s přidanou hodnotou jsou k dostání ve více než 150 zemích a zlepšují kvalitu života lidí i zvířat po celém světě. Napomáhají jim tak vychutnat si delší, zdravější a produktivnější život.

Mezi významné farmaceutické produkty z oblasti léků na předpis patří zejména Viagra, Xalatan, Sutent, Genotropin, Aricept, Zoloft, Neurontin, Enbrel, Sortis. Nejznámějšími volně prodejnými výrobky (bez předpisu) jsou vitamíny Centrum, dále pak Robitussin, Advil a Alavert. Za zástupce hlavních veterinárních produktů jmenujme Excenel, Stronghold, Rimadyl, Synolux a další.

Na většině trhů se firma řadí mezi prvních pět farmaceutických firem. Cílem společnosti je zůstat světovou jedničkou pro pacienty, zákazníky, kolegy, investory a obchodní partnery. Společnost Pfizer patří mezi 100 nejlepších společností působících na americkém trhu. V porovnání s ostatními farmaceutickými společnostmi zaujímá čelní místo v žebříčku hodnocení.

Základní činností společnosti je výzkum a vývoj nových léčiv. Vedení výzkumu a vývoje sídlí ve státě Connecticut, USA. Největší výzkumné laboratoře se nacházejí v USA ve státě Michigan a Kalifornii, dále pak v Japonsku, Francii či Anglii. Výzkum nových léků se zaměřuje především na kardiovaskulární, nádorová, revmatická, urologická, gynekologická či infekční onemocnění a také na onemocnění zraku a centrálního nervového systému.“ (STANISAVLJEVIČOVÁ, 2010, s. 31)

Akcionáři společnosti Pfizer rozhodli na svém zasedání v roce 2011 o odprodeji divize veterinárních léčiv. Odpojení veterinární divize od společnosti Pfizer se uskuteční koncem roku 2012.

### 3.1 Historie společnosti Pfizer

„Historie společnosti Pfizer se datuje k roku 1848, kdy byla v Německu dvěma chemiky založena malá firma, která vyvíjela hlavně léčiva a chemikálie. Prvním lékem, který se podařilo vyrobit byl Santonin, přípravek určený k boji proti parazitům. Firma se přeměnila na akciovou společnost Pfizer & Co. s akcionáři po celých Spojených státech, kde se v současnosti nachází i centrála s přibližně 120 000 zaměstnanci.

Významné období nastalo s příchodem druhé světové války, kdy bylo nutné vyvinout lék účinný v boji proti infekcím. Pfizer v této době začal vyrábět penicilin ve velkých dávkách. Do roku 1945 se společnost Pfizer stala největším výrobcem penicilínu na světě.

Od roku 1951 se datuje celosvětová expanze firmy Pfizer. Společnost se postupně rozšířila do Kanady a dále pronikla i do zámoří. Na začátku šedesátých let byl Pfizer hlavním výrobcem nové vakcíny proti obrně.

Společnost dostala název Pfizer Inc. a pokračovala v inovaci léků po celá sedmdesátá a osmdesátá léta. K roku 1971 se datuje vznik centrály sekce pro výzkum. Dalším důležitým rokem byl rok 1991, kdy byla v Budapešti otevřena první organizace ve střední a východní Evropě. Za dva roky poté byla založena pobočka společnosti Pfizer i v České republice.

Vyvrcholení období expanze firmy nastalo na přelomu 20. a 21. století. V roce 2000 došlo ke sloučení se společností Warner-Lambert, v roce 2003 ke sloučení se společností Pharmacia. V roce 2009 se firma spojila se společností Wyeth. Společnost Pfizer Inc. se tak stala nejrychleji rostoucí farmaceutickou společností na světě.

V následující podkapitole autorka představuje pobočku Pfizer Inc., Pfizer Česká republika.“ (STANISAVLJEVIČOVÁ, 2010, s. 32)

### 3.2 Pfizer Česká republika

Jak již bylo uvedeno, Pfizer Česká republika byla založena v roce 1993 a tak bude tato pobočka slavit již příští rok své dvacetileté působení na českém trhu. Pfizer Česká republika je obchodní společností, konkrétně společností s ručením omezeným, a je jedním ze členů celosvětového koncernu Pfizer Inc.

V roce 2003 bylo na základě celosvětové akvizice uskutečněno převzetí aktiv farmaceutické firmy Pharmacia Česká republika. Následně v roce 2009 došlo k akvizici se společností Wyeth a tím Pfizer posílil svoji pozici na českém trhu farmaceutických společností. K dnešnímu dni má společnost 205 zaměstnanců.

Hlavní činností Pfizeru Česká republika je prodej a distribuce léčiv jak humánních tak i veterinárních. Společnost se specializuje na nákup farmaceutických produktů ze zahraničí a ve funkci distributora je následně prodává velkoobtěratelům v České republice. Vedle distribuce léčiv se Pfizer Česká republika zabývá vzděláváním odborné veřejnosti a spolupracuje rovněž s nemocničními zařízeními, s nimiž spolupracuje na bázi klinických studií léků.

**Obr. 4: Sídlo společnosti Pfizer v Praze**



Zdroj: PFIZER, Česká republika. *Foto Archiv*. Praha: 2005

Pfizer Česká republika nabízí na českém trhu zejména léky z oblasti kardiologie, onkologie, oftalmologie a urologické medicíny. Dále pak léky na poruchy centrální nervové soustavy, antibiotika, léky pro snížení hladiny cholesterolu a další.

Vrcholový statutární orgán tvoří jednatel, který je oprávněn společnost zastupovat. Vedení společnosti spadá do jeho kompetence.

Do vrcholového vedení společnosti jsou vybráni zkušení lídři, kteří své pracovní zkušenosti získali jak ve významných zahraničních tak i domácích organizacích.

Pfizer Česká republika má tři divize:

- WBB – Worldwide Biopharmaceutical Businesses – zaměřující se na humánní léky na předpis
- PAH – Pfizer Animal Health – veterinární divize
- PCH – Pfizer Consumer Health – humánní, volně prodejná léčiva (bez lékařského předpisu)

Vize společnosti Pfizer v České republice je v souladu s celosvětovou vizí společnosti tj. přispívat ke zlepšení zdraví a kvalitního života všech lidí. Na základě vyvinutých farmaceutických výrobků a jejich zavedením na trhu se firma chce stát hodnotným partnerem v péči o zdraví české populace.

Stejně jak v zahraničí, tak i v České republice Pfizer zaměřuje svoje aktivity na podporu humánních projektů a úzce spolupracuje s nevládními a neziskovými organizacemi. Pfizer se snaží o uznání nejen od pacientů, zákazníků, investorů či obchodních partnerů, ale současně se chce stát jedním z nejvyhledávanějších zaměstnavatelů (Stanisavljevičová, 2010).

## **4. MOTIVAČNÍ PROGRAMY VE SPOLEČNOSTI PFIZER**

Každá organizace je jedinečným subjektem a stejně tak tuto její unikátnost vyjadřuje i firemní kultura se svými nástroji, která je pro každou organizaci vizitkou – a to jak navenek – tj. pro veřejnost či obchodní partnery, tak vně firmy – tj. pro její zaměstnance.

Společnost Pfizer staví na dobrých základech firemní kultury. Pfizer Česká republika se vyznačuje globální firemní kulturou, což znamená, že základní pilíře firemní kultury, jakými jsou vize a hodnoty společnosti, byly vytvořeny centrálou sídlící v New Yorku.

Ovšem některé prvky firemní kultury převzaté ze zahraničí nebylo možné aplikovat na české prostředí, proto Pfizer Česká republika vytváří takové nástroje firemní kultury, a mezi nimi i motivační programy, které nejlépe korespondují s českou pobočkou a to tak, že jsou maximálně přizpůsobeny potřebám jejich zaměstnanců.

Za tímto účelem je prováděn ve 2-letém intervalu monitoring spokojenosti, na základě něhož jsou motivační programy aktualizovány, popř. rozšiřovány. Konkrétní obsah a rozsah motivačních programů závisí na hospodářských výsledcích společnosti, na základě nichž se nabídka benefitů v rámci motivačního programu ve společnosti buď rozšiřuje či zužuje.

Jak již bylo uvedeno, do okruhu nástrojů firemní kultury patří i motivační programy a jejich aplikace na konkrétní podmínky konkrétní organizace. Motivační programy ve společnosti Pfizer jsou specificky upravené tak, aby odpovídaly nejen požadavkům na výkon a činnosti samotné organizace, ale i dle požadavků zaměstnanců.

Jelikož je cílem společnosti Pfizer zůstat nejlepším zaměstnavatelem na trhu práce, snaží se svým zaměstnancům poskytovat atraktivní pracovní podmínky skrze motivační programy a zaměstnanecké výhody. Vychází tak

ze závěrů posledních průzkumů, z nichž vyplývá, že lidé se v zaměstnaneckém poměru již nespokojí s pouhým finančním ohodnocením, ale čím dál více se u zaměstnavatelů dotazují na schéma motivačních programů a nabídku zaměstnaneckých výhod (Stanisavljevičová, 2010). Velké nadnárodní společnosti, tak jako i společnost Pfizer, každoročně provádějí, prostřednictvím specializovaných renomovaných agentur, průzkum týkající se motivačních programů a zaměstnaneckých výhod ve srovnání s trendy na trhu a s výhodami poskytovanými jinými společnostmi na farmaceutickém i nefarmaceutickém trhu. Výsledky z průzkumu tak pomáhají zaměstnavateli zhodnotit, na jaké úrovni se společnost nachází v porovnání s ostatními organizacemi. Z posledních průzkumů, které si společnost Pfizer nechala vyhodnotit, vyplývá, že z hlediska nabídky motivačních a benefitových programů zaujímá společnost Pfizer jedno z předních míst na pomyslném žebříčku sestaveném z farmaceutických firem na českém trhu. Výsledky z průzkumu následně společnost prezentuje svým zaměstnancům, což již samo o sobě představuje jeden ze způsobů ovlivňování zaměstnanců ve sféře motivace.

V rámci společnosti Pfizer existuje několik motivačních programů, které samy o sobě charakterizují přístup firmy k zaměstnancům i k pracovní činnosti a výsledkům na trhu práce. Stimulační působení společnosti Pfizer je realizováno jak prostřednictvím speciálních a ve většině organizací nestandardních programů, tak i skrze motivační prvky, které jsou řazeny v rámci České republiky ke standardním.

Výše zmíněným speciálním programům je věnován detailní popis v následujících kapitolách. Jednotlivé motivační prvky standardně používané řadou tuzemských i zahraničních firem jsou pak souhrnně včleněny do motivačního programu MyBen realizovaného prostřednictvím tzv. systému kafetéria.

Konkrétně se jedná např. o odměny za vyšší než stanovený výkon, osobní ohodnocení, stravenky, soukromé využívání auta, notebooku, připojení k internetu, důchodové a životní pojištění, příspěvky na sport a kulturu,

příspěvky na dopravu, volno na léčení (tzv. sick days), nadstandardní vzdělávání (např. MBA a další speciální vzdělávací programy) atd.

Mezi další stimulační faktory, pozitivně působící na zaměstnance společnosti Pfizer, lze zařadit i: *formální či neformální způsob ocenění* zaměstnanců, kterému se mají možnost vedoucí pracovníci naučit či se v něm zlepšit na základě absolvování různých školení, která se zabývají měkkými dovednostmi, zaměřenými na umění poskytnout podporu, ocenit a povzbuzovat své podřízené k lepším výkonům. Formálně se tento fakt projevuje na pravidelných poradách i firemních večírcích a jiných setkáních, kde jsou zaměstnanci za výjimečné výkony nebo činy vyzdvihováni před ostatními. Formálního ocenění se zaměstnancům společnosti Pfizer může dostat i prostřednictvím uveřejnění ve firemním oběžníku TamTam nebo na intranetu.

Kromě výše uvedených motivačních stimulů je třeba zdůraznit i motivační faktor spočívající ve zvýšené hrdosti zaměstnanců vztahující se k: vlastnímu obsahu práce pro společnost Pfizer, prestiži a poslání společnosti (tj. péče o lidi i péče o přírodu), ale i ke svým vlastním schopnostem a dovednostem.

Pro spoustu zaměstnanců je rovněž velice motivující přátelská atmosféra ve firmě nebo možnost podílet se tvořivým způsobem na rozvoji společnosti i na svém seberozvoji – ať už prostřednictvím stáží či udílením cen za zlepšovací návrhy pro organizaci (viz dále).

Jak již bylo nastíněno v předchozím textu, v následující části diplomové práce je uveden popis jednotlivých motivačních programů v organizaci Pfizer.

#### **4.1 Zaměstnanecké výhody – Systém MyBen**

Od ledna 2011 je ve společnosti Pfizer uplatňováno přidělování benefitů odvislých od pracovního výkonu formou tzv. systému kafetéria - flexibilním systémem zaměstnaneckých výhod MyBen, v překladu Moje Benefity fungující na principu benefitového e-shopu. MyBen je systém volitelných

zaměstnaneckých výhod, který respektuje každého zaměstnance s rozdílnými potřebami i zájmy. Je postaven na principu svobodné volby z co nejširší nabídky benefitů. Cílem tohoto programu je nabídnout zaměstnancům možnost využívat pouze takové benefity, o které mají zájem, čímž je současně zajištěno, efektivní vynaložení prostředků na benefity a tím i investice s maximálním efektem. V rámci motivačního programu MyBen si zaměstnanci vybírají nejrůznější služby z oblasti sportu, kultury, zdraví, cestování, vzdělávání a finančních benefitů. Program volitelných zaměstnaneckých výhod MyBen pro společnost Pfizer spravuje firma Benefit Management, s.r.o.

Zaměstnanecké výhody jsou rozděleny do dvou skupin. *Fixní skupina* benefitů a *flexibilní skupina* benefitů. Toto rozdělení a možnost využít flexibilní rozpočet na fixní benefity respektuje strategii společnosti Pfizer primárně podporovat benefity zaměřené na dlouhodobou zaměstnaneckou stabilitu a budoucnost.

*Fixní skupina benefitů:* Charakteristickým rysem této skupiny je omezený výběr pouze těch benefitů, které jsou pro společnost nejdůležitější. Jedná se zejména o penzijní připojištění a životní pojištění.

Při uplatňování benefitů z fixní skupiny je přihlíženo k hierarchickému zařazení zaměstnance v organizační struktuře společnosti Pfizer. U fixní skupiny se zaměstnanci mohou rozhodnout investovat své peníze do kteréhokoli benefitu, např. životního pojištění či penzijního pojištění. Avšak není možné využít daný rozpočet na flexibilní benefity, jako například sport, cestování nebo kultura (Pfizer oběžník TamTam, 1/2011).

*Flexibilní skupina benefitů:* Tato skupina je zaměřena na krátkodobou spokojenost, a z tohoto důvodu je možné využít rozpočet z této skupiny benefitů také na jakýkoli benefit ve skupině fixní. Lze tedy např. investovat celý roční rozpočet, za obě skupiny (fixní a flexibilní), do životního pojištění nebo jej přesunout do penzijního připojištění. Je možné si zde vybírat z pestré nabídky více než tisíc dodavatelů z celé České republiky, konkrétně z oblastí sport, cestování, kultura či vzdělávání. Benefity ve flexibilní skupině lze přímo



u dodavatele, kde službu zaměstnanec čerpá, hradit speciální platební kartou BenefitPlus. Karta se objednává v systému MyBen, následně si zaměstnanec na ni ze svého rozpočtu může převést libovolnou částku a kartou pak platit stejně jako klasickou platební kartou (Pfizer oběžník TamTam, 1/2011).

**Obr. 5: Ukázka loga MyBen – systém volitelných zaměstnaneckých výhod společnosti Pfizer**



Zdroj: PFIZER, Česká republika. *Logo MyBen*. Praha : 2011.

Kromě benefitů poskytovaných prostřednictvím systému MyBen společnost Pfizer poskytuje ještě *zaměstnanecké výhody* rozčleněné do dvou skupin:

- Základní benefity - poskytované všem zaměstnancům zahrnují: Penzijní připojištění (1 % hrubé měsíční mzdy), životní pojištění, pět dnů dovolené navíc a čtyři flexibilní dny, které se mohou využít k návštěvě lékaře či vyřízení záležitostí na úradech apod.
- Specifické benefity: Služební vozidlo, příspěvek na dopravu, příspěvek na stravování

Ke konci roku 2011 společnost Pfizer vytvořila průzkum spokojenosti s benefitovým systémem MyBen. Dotazník vyplnilo 152 zaměstnanců z celkového počtu 205 lidí. Z výsledku průzkumu je patrné, že systém MyBen od jeho spuštění využilo 62% zaměstnanců, kteří se zapojili do průzkumu. Dále z výsledků vyplývá, že 73% zaměstnanců je s nabídkou benefitů spokojeno. Nejvíce ceněným nabízeným benefitem je penzijní připojištění, které využívá přes 70% zaměstnanců (Pfizer oběžník TamTam, 6/2011).

Průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity je rovněž vstřícné gesto projevení zájmu o zaměstnance, kterým dává zaměstnavatel najevo, že mu nejsou jeho zaměstnanci lhostejní a že si naopak velice cení jejich práce. Na základě těchto průzkumů je zaměstnavatel také dobře

informován o tom, zda jsou jednotlivé benefity pro zaměstnance ještě stále atraktivní v dané podobě nebo zda je třeba tyto benefity upravit, rozšířit, obměnit či nahradit jinými.

## **4.2 Pfizer Global Mobility Program / Program stáží v zahraničí**

Pfizer Global mobility program, neboli program vysílání zaměstnanců do zahraničí, zahájil svoji činnost v roce 2001, kdy byla zakotvena pravidla pro vysílání zaměstnanců do zahraničí v rámci celé organizace Pfizer.

Žít a pracovat v jiné zemi je velká životní zkušenost, protože si zaměstnanec může osvojit jiné způsoby spolupráce v mezinárodním prostředí a poznat odlišnou kulturu s jejími pozitivy i negativy. (Pfizer oběžník TamTam, 3/2011).

V každé pobočce společnosti Pfizer po celém světě pracuje tým profesionálně vyškolených odborníků, kteří organizují stáže a umožňují tak zaměstnancům osobní rozvoj prostřednictvím získání nových zkušeností, které představují následně i přidanou hodnotu pro celou společnost, neboť zaměstnanci vyslaní na stáž po svém návratu zpět předávají své nově nabyté zkušenosti svým kolegům z vysílací pobočky.

Vyslání zaměstnance na stáž je až konečnou fází dlouhého administrativního procesu, který se skládá z jednotlivých fází. První fází je projednání představ o stáži ze strany uchazeče se svým nadřízeným, které se zpravidla koná na základě ročního vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

Další fází ověření nominačních kritérií, která musí kandidát splňovat, aby bylo možné o stáž požádat. Mezi kritéria patří nejen odpracování minimálně 4 let pro společnost Pfizer, ale i vykazované výborné výsledky práce a výborné znalosti anglického jazyka. Uchazeč o stáž musí rovněž získat doporučení ze strany vedení společnosti. Dalším nutným předpokladem je však i zájem a posouzení konkrétní motivace kandidáta stáž absolvovat.

Splňuje-li kandidát nominační kritéria, je možné zahájit samotný administrativní proces, který zahrnuje vyplnění žádosti, v níž je mimo jiné uvedena i země, kam si přeje uchazeč vycestovat. Personální oddělení, které tento proces odborně zaštiťuje, následně osloví pobočku ve zvolené zemi a zjišťuje, zda má tato pobočka o uchazeče zájem. V případě zájmu pobočky z hostující země následuje pohovor, který je nejčastěji veden prostřednictvím videokonference. Během pohovoru se zástupcem pobočky hostitelské země se ověřují zkušenosti kandidáta, jeho praxe a motivace k práci v zahraničí.

Na základě tohoto pohovoru pak může být uchazeči o stáž učiněna nabídka, jejíž součástí je kromě místa výkonu práce i pracovní zařazení, pracovní náplň a finanční ohodnocení. Pokud kandidát tuto nabídku přijme, je koordinátory obou poboček připraven návrh pracovní smlouvy, jež je doplňkem ke stávající pracovní smlouvě a obsahuje důležité informace o podmínkách stáže, včetně pracovně-právních pravidel země hostující pobočky.

Před podpisem smlouvy je třeba vyřídit řadu různých povolení, která pro společnost Pfizer zajišťuje agentura Prudential. Tato agentura se kompletně stará o stážistu i během jeho pobytu v hostitelské zemi. Pomáhá mu s jeho přestěhováním i s přestěhováním celé jeho rodiny, dále může pomoci s vyhledáváním vhodného ubytování, zajistit výuku jazyka hostitelské země a další. Agentura nabízí i školení o kulturním prostředí hostitelské země, což může být velice podstatné, protože pracovní zkušenost v zahraničí není jen důležitým mezníkem v kariéře, ale mnohdy i v životě zaměstnance. Kromě řady pozitiv plynoucích z pobytu v zahraničí, musí být uchazeč připraven i na různá úskalí, která mohou přijít v průběhu přivykání na nové prostředí.

Za účelem zajištění kontinuity pracovního vztahu v domovské zemi, ale i pro zachování psychické pohody stážistů, je organizován pravidelný kontakt s kolegy z pobočky v domovské zemi. Udržování kontaktů je důležitým faktorem po celou dobu stáže v zahraničí.

Po ukončení stáže čekají na stážistu podobné administrativní úkony, jaké absolvoval před odjezdem do zahraničí (např. administrace spojená s ukončením pobytu v zahraničí, příprava na návrat domů). Adaptace při příjezdu domů může být však mnohdy nelehká.

Adaptační proces neprožívá stážista pouze při příjezdu do zahraničí, ale také i při návratu do své vlasti. V případě dlouhodobých zahraničních stáží, může adaptace trvat až šest měsíců. U řady lidí pobývajících po delší dobu v zahraničí lze pozorovat symptomy tzv. neintegračního šoku, spočívající ve změně hodnotové orientace i životních postojů, odcizení v rámci rodinného či společenského života, ale i ve ztrátě profesních či soukromých kompetencí. Tomuto se snaží společnost Pfizer předcházet právě prostřednictvím pravidelného kontaktu stážisty s kolegy z domovské pobočky i skrze možnost přestěhování celé rodiny stážisty do hostitelské země.

Po absolvování stáže v zahraničí je třeba vypracovat zprávu pro nadřízené v hostitelské i domovské zemi, čímž je proces programu na vysílání zaměstnanců do zahraničí ukončen.

Od roku 2001 vyslala pobočka Pfizer Česká republika do zahraničí šest zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o tyto země: Belgie (Brusel), USA (New York) a Malajsie (Kuala Lumpur).

### **4.3 President's Award / Cena prezidenta společnosti**

Pravidelně vyhlašovaným motivačním programem pro obchodní reprezentanty společnosti Pfizer je od roku 2005 ocenění President's Award. Rozhodujícím kritériem pro získání ceny President's Award jsou nejlepší prodejní výsledky za předchozí roční období. Cílem tohoto programu je motivace obchodních reprezentantů k vyšším prodejním výkonům, k profesionalitě a loajalitě.

Jedná se o každoroční vyhodnocování nejlepších obchodních reprezentantů ze všech poboček společnosti Pfizer na celém světě. Každá

zastupitelská země určí nejlepšího obchodního reprezentanta, jenž je vyhodnocen na základě mimořádně vynikajících prodejních celoročních výsledků.

Jde o prestižní ohodnocení, o které usilují všichni obchodní reprezentanti. Motivací je především osobní pozvání od Prezidenta společnosti Pfizer k návštěvě centrální pobočky, která se nachází v New Yorku, USA. Zde je pro nejlepší pracovníky připraveno několikadenní slavnostní udílení cen, kterého se vyhodnocený zaměstnanec může zúčastnit i s rodinným příslušníkem. Pro zúčastněné je připraven bohatý kulturní, ale i pracovní program. Každý zaměstnanec, který byl vyslán jako nejlépe vyhodnocený dle dosažených výsledků, si připraví krátkou prezentaci na téma, jak dosahuje nejlepších pracovních výsledků, co mu pomáhá k výkonu, jakou pomoc očekává od ostatních a podobně. Tyto krátké prezentace pak slouží oceněným reprezentantům k výměně zkušeností, které je mohou obohatit a pomoci jim dosahovat ještě lepších výsledků než doposud.

Ocenění je vysoce motivační zejména proto, že představuje pro zaměstnance i pro jeho rodinného příslušníka plně hrazenou cestu, ubytování i návštěvu významných památek. Jelikož je v souvislosti s tímto oceněním potřeba zajistit spoustu formálních náležitostí, jsou v každé pobočce společnosti Pfizer určeni koordinátoři, starající se o bezproblémový průběh celé události, o níž se zmiňují ocenění zaměstnanci v rámci příspěvků do firemního oběžníku TamTam, viz níže uvedená ukázka:

Obr. 6: Reportáž z udílení cen President's Award

**Pfizer TAM-TAM**  
**FIREMNÍ OBĚŽNÍK. ABYSTE NEBLOUDILI NA VLASTNÍM HRÁŠTI [6/2011]**  
**VZPOMÍNKY NA NEW YORK**

Když se mi vrátíte na kolegu, který se práci věnuje obrovské množství času, energie, myšletí, diskusí, videonotek, pro jeho práci se stávkami přímo zábrava, jako jeden z prvních má například Sámý Zidek. Osobně mě proto stávkou postihlo, když při hodnocení úspěšnosti prodává všech promouvaných produktů versus aktuální plán, co by letělita pro rozhodnutí o udělení President's Award 2010 v úzkém Pfleru, svítání právě Sámý. Doufám, že pobyt v New Yorku, bláznivá cena vítězů soutěže, byl pro Sámého a jeho partu tím správným poděkováním Pfleru za vše, co pro něj Sámý udělal a dala. A věřím, že ještě dlouho a vzrušujícími členem dítat bude. Sámý, díky.

**Pavel Sedláček**  
 Director IBU Primary Care

**A JAKÉ JSOU VZPOMÍNKY SAMOTNÉHO SÁMYHO NA NEW YORK?**  
 Ve dnech 22. až 28. května jsem se v rámci centra v New Yorku zúčastnil předání mezinárodní ceny Pfizer President's Award 2010 pro nejlepší reprezentanty v rámci regionů Emerging Markets. Bylo nás celkem 94 mezinárodních reprezentantů (japonská 97, ale kolegove a Pakistánské doktoráři). Největší zastoupení měla Latinská Amerika, Čína, pak Asie, Indie, Rusko, Turecko a pár nás přišlo také ze střední Evropy (byl tam například, že se veji arabskou polovinu jsem počít Evropané ještě více srážkali at).  
 New York, jako turistická destinace, nikdy nebyl moum favoritem, ale tato hodnota situace mě posvětila jménem o 100krát a New York se u mně zapsal jako monumentální místo s neopakovatelnou atmosférou. Svět pochl na tom má ještě takový servis a péče, kterou nám lidé v neopakovatelné Pfleru poskytli. Mělo jsem si vybrat různé turistické vily, cožby jsem u Janu bohatě vyrazil, a navštívil jsem spoustu míst, od Sochy Svobody až po Empire State Building, první se po Central Parku nebo obrovskými úsměvy "shopování" v čínské čtvrti (musím říci, že čísti Číťané vari líp než ti američtí, nějak jsem si nepochytil). Také jsem se posouil, že svět je opravdu malý, a dovedl jsem si malou nuku - romské společnosti žijí ani v New Yorku, Číně a Slováků jsou všude!  
 Pracovní setkání, at už oficiální, či méně formální, byla velmi příjemná a zajímavá, například díky tomu, že jsme opravdu velká mezinárodní společnost, s mnoha národnostmi a kulturními odlišnostmi jednotlivých regionů. Kolegove z Latinské Ameriky reagovali během workshopy nebo v blízkosti postelkem a skandováním, jakoby se bralo mistrovství světa ve fotbale, na druhou stranu kolegove z Číny a Asie polskali a disciplinovaně jehli všechny úkoly. A my u stolu střední Evropy jsme vše ležetávali a na vše jsme měli odlišné názory, klasika, že?  
 Díky tomu, že se akce měla uskutečnit v moji domovinu, byl celý týden pro mně velkým zážitkem nejen pracovním, ale i osobním a celý výlet jsem si moc užil. Byla to velká, šťastná příležitost na čerta a ocenění za mou dlouhodobou práci pro Pfizer (doplnit z mého pohledu) a moje akcie mi u mě šelky stouply o 100% a na dalších deset let mám v sobě smůlku na všechny věci se semináři a meetingy.  
 Vzpomínám je mnohá, ale kdybych je měl sepsat všechny, už by se do Tam - Tamu nic jiného nevešlo. Pokud by vás ale ještě něco zajímalo, jsem tímto k dispozici v rámci mezinárodních kontaktních bodů na CM nebo na telefon 731 532 509, a kontaktujte jsou zdarma.  
 Na závěr bych ještě rád ocenil to, jak srdečně nám dávali kolegove a manažeré a centerly negovo, že v naší naší práci pro Pfizer a neustále nám přáli, at si svoji cenu a zážitky užijeme co nejlépe. Předchozí věta mi možná hodně polstičky, ale byla to pravda. \*\*\*\*\*  
 Předchozí věta mi možná hodně polstičky, ale byla to pravda. \*\*\*\*\*

Zdroj: PFIZER, *Firemní oběžník TamTam 6/2011*. Pfizer foto. Praha : 2011.

#### 4.4 Career Pathway / Kariérní cestička

Jedním z dalších motivačních programů, které společnost Pfizer nabízí svým zaměstnancům je takzvaná Kariérní cestička. Jedná se o motivační program, který poskytuje zaměstnancům možnost kariérového růstu. Poskytuje uznání a zviditelnění kolegům, kteří trvale dosahují vysokého výkonu, při kterém prokazují nadstandardní úroveň svých schopností, dovedností a přístupu k práci v rámci své pozice. Cílem programu je využití potenciálu zkušenějších kolegů k rozvojovým aktivitám pro kolegy, kteří jsou v rámci společnosti Pfizer v adaptační fázi po přijetí do firmy nebo pro kolegy, kteří byli či budou povýšeni do nové, jimi dosud nepoznané pozice, což s sebou přináší i mnoho různých otázek. Dotazy jsou řešeny prostřednictvím tzv. mentoringu. Mentorové se pravidelně schází s kandidáty, kteří aspirují na vyšší pozici nebo jsou na dané pozici teprve krátce, komunikují s nimi o jejich práci, radí, pomáhají jim k lepším výkonům, celkově vedou své kolegy k postupu vzhůru.

Kariérní cestička je program určený jak pro zaměstnance v kanceláři, tak i pro zaměstnance v terénu – tj. obchodní reprezentanty. Je vypracován ve dvojím provedení: *Kariérní cestička pro zaměstnance pracující v kanceláři* a *Kariérní cestička pro obchodní reprezentanty*.

Projekt *Kariérní cestička pro zaměstnance pracující v kanceláři* je projekt zaměřený na střední management. Znamená to, že manažer pracovní zařazený ve středním managementu, který má ambice dosáhnout seniorské pracovní pozice, musí mít minimálně čtyři roky zkušeností na dané pozici a dva roky pracovat pro společnost. Musí mít výjimečné uznání v rámci svého výkonu a naplnění všech požadovaných úrovní kompetenčního modelu (strategické a analytické myšlení, orientaci na detail, obchodní plánování či organizační dovednosti), který předepisuje zaměstnavatel.

Proces nominací na povýšení do seniorské pozice probíhá vždy jedenkrát za rok. Nominaci předkládá nadřízený daného pracovníka, který aspiruje na povýšení. Získá-li kandidát pozitivní hodnocení v oblastech revize pracovních výsledků za poslední rok, v oblasti morálky a loajality, je mu udělena seniorská pozice. Benefitem pro povýšené zaměstnance je kromě získání prestižnějšího označení pracovní pozice i jednorázový finanční bonus ve výši jednoho měsíčního platu navíc, služební auto ve vyšší kategorii a nárok na vzdělávací tréninkové aktivity nad rámec předchozí pracovní pozice.

Projekt *Kariérní cestička pro obchodní reprezentanty* je obdobná jako *Kariérní cestička pro kolegy v kanceláři*, a proto jsou obdobná i kritéria dosažení seniorské pozice. Označení jednotlivých stupňů pracovních pozic obchodních reprezentantů je rozdělen do následujících pozic:

- Junior Pharmaceutical Representative
- Pharmaceutical Representative
- Senior Pharmaceutical Representative
- Executive Pharmaceutical Representative
- Master Pharmaceutical Representative

Každá z uvedených kategorií je podmíněna délkou pracovního působení pro společnost, naplnění individuálních finančních plánů na roční bázi, zhodnocením celkového pracovního výkonu a kompetencí. Benefity pro tuto skupinu jsou stejné jako u kariérní cestičky zaměstnanců v kanceláři.

Každý rok probíhá revize nastavených pravidel pro program Kariérní cestička, včetně přehodnocení kritérií.

#### **4.5 Flexibilní pracovní doba**

Společnost Pfizer se řadí k firmám, které zavádí moderní přístupy týkající se flexibilního využití pracovní doby. Flexibilní pracovní režimy zohledňují individuální potřeby zaměstnanců a umožňují jim vytvářet takové motivační pracovní prostředí, které zaměstnavateli pomáhá vytvářet úspěšné konkurenční prostředí ve srovnání s ostatními firmami, jež tyto přístupy v rámci pracovního procesu ve firmě dosud nezavádí.

Aby bylo možné začlenit flexibilní pracovní dobu do pracovního režimu bylo a je nutné vyžadovat větší samostatnost pracovníků a jejich vzájemnou zastupitelnost. Se změnou pracovní doby ze standardní na flexibilní se mění i přístup vedoucích pracovníků, který přechází od těsného dozoru k většímu důrazu na motivaci, plánování a koordinaci práce. Pozitivním efektem flexibilní pracovní doby pak je zlepšení vztahů nejen mezi spolupracovníky a nadřízenými, ale i v soukromé sféře pracovníků, což se zpětně zase pozitivně odráží v jejich výkonu a tudíž i na výsledcích celé společnosti.

Společnost Pfizer zavedla v rámci svých motivačních programů 2 typy flexibilních pracovních dob: *práci na zkrácený pracovní úvazek a práci z domova*. Obě formy pracovní doby musí respektovat platnou legislativu, firemní pravidla i požadavky chodu společnosti a jsou využívány zejména ženami s malými dětmi.

V současné době se stává pozitivním stimulem zejména druhý typ flexibilních pracovních dob – tj. práce práce z domova neboli Home office.



Zaměstnanci získávají značnou časovou flexibilitu, mohou lépe sladit pracovní a rodinné povinnosti a přizpůsobit pracovní dobu svému biologickému rytmu. Kromě toho, že se na práci mohou lépe soustředit, je výrazným pozitivním efektem i úspora času a nákladů na dopravu kanceláře.

Pro práci z domova jsou vybírány úkoly dlouhodobého rázu, například příprava produktového plánu, tvorba prezentací pro plánované semináře či kongresy. Úkoly k práci z domova jsou přesně vymezené a měřitelné – tak, aby nevyžadovaly trvalou přítomnost na pracovišti. Dalším předpokladem pro využívání systému práce z domova je přístup k internetu, včetně firemní sítě, notebook, telefon a další komunikační technologie 21. století.

Práce z domova obecně vykazuje zpravidla vyšší produktivitu. Odpadají různé rušivé vlivy spojené s pobytem na pracovišti a s nimi spojené ztrátové časy, takže se pracovník může lépe soustředit na svůj úkol. Navíc výhodou pro zaměstnavatele může být úspora prostor, nižší režijní náklady i nižší náklady spojené se službami poskytovanými zaměstnancům na pracovišti, (např. stravování).

Nevýhodami spojenými s prací z domova jsou dvojího typu. První typ nevýhod představuje úskalí pro zaměstnavatele, druhý pro zaměstnance, kteří se pro tento typ práce rozhodnou. Nevýhodu představují pro zaměstnavatele dodatečné výdaje spojené se zabezpečením komunikace, investicemi do technologického vybavení i s ochranou dat. Zaměstnavatel musí zajistit řadu organizačních změn a řešit různé pracovně-právní problémy práce z domova, například evidence odpracované doby, zajištění bezpečnostních předpisů atd. Nevýhodou práce z domova na straně zaměstnance je především sociální izolace a nedostatek osobní komunikace. Jedinec ztrácí trvalý kontakt s lidmi na pracovišti, nemá možnost se s někým poradit a vyměnit si názory či postoje.

System práce z domova musí být v případě každého konkrétního zaměstnance předem schválena nadřízeným. Zaměstnanec musí vyplnit *Formulář pro hodnocení rizik* (Příloha A), a podepsat dodatek k pracovní smlouvě, v němž je upraveno místo výkonu práce. Dále musí zaměstnanec

dodržovat následující pravidla: Každý zaměstnanec má možnost pracovat z domova max. 2 dny v týdnu a max. 7 dní za měsíc. Není možné využít půl dne pro práci z domova, stejně tak není možné zažádat o práci z domova v dny předcházející či navazující na státní svátky, dovolenou, placené či neplacené volno.

Nově zavedená flexibilní pracovní doba je vždy několik měsíců monitorována vedoucími pracovníky, přičemž je sledována produktivita a efektivita práce zaměstnanců, kteří si zvolili flexibilní pracovní dobu. Pokud je během této zkušební doby zjištěno, že zavedený flexibilní pracovní režim je u daného pracovníka z hlediska výsledků pro firmu nevyhovující, je tento zaměstnanecký benefit zrušen.

#### **4.6 Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců**

Společnost Pfizer provádí na konci každého kalendářního roku proces hodnocení pracovního výkonu a hodnocení kompetencí (znalosti, dovednosti a pravidla chování, jež jsou důležitá pro úspěšné dosažení cílů společnosti) svých zaměstnanců. Hodnocení výkonu je obvykle spojeno s odměňováním pracovníka a hodnocení kompetencí se váže k jeho rozvoji. Jedná se o motivační systém, který vychází z pracovních a osobních cílů předem nastavených pro nadcházející rok zaměstnancem. Cílem je především zlepšení pracovního výkonu a zlepšení konkrétních kompetencí zaměstnance.

Proces hodnocení se skládá ze dvou částí hodnocení. První částí je sebehodnocení a druhou hodnocení vypracované přímým nadřízeným. Sebehodnocení spočívá v sepsání vlastních komentářů ke každému cíli či kompetenci vytyčenému zaměstnancem v předchozím roce. Následně jsou pak tyto komentáře revidovány za účasti jeho přímého nadřízeného, přičemž je účelem zamyslet se nad svým pracovním výkonem ve srovnání s pohledem svého nadřízeného. Pouhé uvědomění může totiž zaměstnance motivovat ke zlepšení. Hodnocení nadřízeného je navíc pro zaměstnance značně stimulační, protože potřebuje mít zpětnou vazbu, na základě níž se může poučit z chyb nebo pochopit, co je třeba vykonat, aby bylo možné dosáhnout

lepších výsledků. Vyhodnocení ročního zhodnocení ze strany zaměstnance i nadřízeného je základem pro stanovení ročního bonusu a platového navýšení pro další období. Jde o velkou výzvu a motivaci jak ze strany zaměstnance, tak i ze strany nadřízeného, aby celkové hodnocení bylo efektivní a dokončené ve stanoveném termínu.

Na vedoucí pracovníky společnosti Pfizer je (oproti standardnímu pracovníkovi bez podřízených) uplatňováno tzv. *360 stupňové hodnocení*. Hodnotiteli vedoucího pracovníka jsou lidé, kteří s ním jsou v každodenní interakci a mohou tak posoudit jeho jednání nejen k pracovníkům firmy, ale i k zákazníkům a jiným spolupracujícím subjektům společnosti Pfizer. Vedoucího pracovníka tak hodnotí nejen přímý nadřízený, ale i přímí či nepřímí podřízení. Výhodou je možnost posouzení zaměstnance z hlediska různých úhlů, nevýhodou naopak může být zkreslení hodnocení na základě subjektivních sympatií v důsledku přátelských vazeb mezi pracovníky.

Formulář *Roční hodnocení* (Annual Review) k záznamu hodnotících komentářů zaměstnance i jeho přímého nadřízeného slouží on-line strukturovaný dotazník, který je vytvořen v elektronickém prostředí v anglickém jazyce. Z tohoto důvodu i samotné vyplňování hodnotících stanovisek probíhá v anglickém jazyce, aby bylo možné propojení s centrální databází elektronického systému centrály Pfizer v USA, kde výsledky vyhodnocují personalisté. Zaměstnancům je k dispozici český návod *Jak napsat své roční hodnocení* (Příloha B). Elektronická podpora nabízí rychlou administraci i vyhodnocení výsledků. Internetové prostředí rovněž umožňuje přístup odkudkoliv a kdykoliv. Tento systém ukládání dat z formulářů pak umožňuje lepší kontinuitu v rámci hodnocení a návazného vzdělávání či seberozvoje.

Dotazníky 360 stupňového hodnocení vedoucích pracovníků jsou zpracovány a vyhodnoceny nezávislou agenturou, která zaručuje objektivní posouzení výsledků. Ačkoliv je 360 stupňové hodnocení prováděno anonymně, výsledky jsou po vyhodnocení poskytnuty nejen hodnocenému manažerovi, ale i všem zúčastněným hodnotitelům. Výsledné informace jsou prezentovány

souhrnně, čímž je zabráněno zveřejnění stanovisek jednotlivých osob, a jsou zpracovány do grafické podoby se slovním komentářem.

Systém hodnocení pracovníků je jedním z nástrojů pracovní motivace zaměstnanců, který vede pracovníky k neustále vyššímu pracovnímu nasazení, k proaktivní činnosti a inovaci.

#### **4.7 Business Boomer Program**

Business Boomer Program je jedním z dalších motivačních programů, který se zaměřuje na zefektivnění obchodní činnosti organizace Pfizer a rovněž i na zvýšení motivace zaměstnanců spočívající ve využití svého kreativního potenciálu.

Motivační program Business Boomer Program byl zaveden do strategického řízení společnosti Pfizer začátkem roku 2011, kdy vedení společnosti vyhlásilo soutěž o nejlepší projekty, které v krátkodobém horizontu zlepší nebo podpoří obchodní činnost společnosti. Společnost Pfizer tímto motivuje zaměstnance k větší proaktivitě, k novým inovativním nápadům vedoucím ke zkvalitnění obchodní činnosti. Vedení společnosti potom vybírá nejlepší projekty, na jejichž realizaci jsou následně uvolněny potřebné finanční prostředky, a předkladatelé tří nejlepších nápadů jsou odměněni speciálním finančním bonusem ve výši jednoho měsíčního platu. Ocenění i prezentace vlastních nápadů probíhá na celofiremním setkání na konci roku, což je samo o sobě již dosti motivačním a stimulačním faktorem.

V rámci programu bylo předloženo mnoho kvalitních a zajímavých nápadů, které budou mít již v krátkodobém horizontu zřetelný dopad na obchodní činnost společnosti. Byly však také představeny i velice užitečné projekty, které sice nemohou přinést krátkodobý měřitelný dopad na prodejní výsledky a nemohou se tak stát součástí ocenění v rámci Business Boomer Programu, ale mohou být úspěšně implementovány do praxe a pomoci tak zkvalitnit pracovní výsledky i samotnou práci zaměstnanců firmy Pfizer.

Cílem programu je získat nové nápady, které posunou hranice obchodní činnosti dále a povedou k výraznému navýšení prodejů a zároveň motivují zaměstnance k vyšším výkonům nad rámec běžné každodenní činnosti, ale i k seberealizaci svého tvůrčího i strategického potenciálu, který by za běžných okolností mohl zůstat nepovšimnut. Společnost tak stimuluje potřebu některých zaměstnanců, jenž spočívá v touze zanechat po sobě něco výjimečného, co bude druhými lidmi nejen oceněno, ale i používáno a stane se součástí každodenní pracovní činnosti.

#### **4.8 Pfizer – Best Employer / Nejlepší zaměstnavatel**

Vedení firmy Pfizer si je vědomo, že lidé jsou rádi zaměstnáni u firmy, která má vysokou prestiž, a proto se i za tímto účelem zúčastnila studie Best Employer neboli Nejlepší zaměstnavatel, kterou každoročně vyhlašuje agentura Hewitt Associates.

V roce 2011 získala společnost Pfizer vynikající ohodnocení – umístila se na 1. místě v kategorii velkých společností za rok 2010, čímž se jí podařilo předstihnout tak věhlasné firmy jakými jsou např. Microsoft či IKEA. Pro mnohé zaměstnance je značně motivující pracovat pro zaměstnavatele, který se prezentuje jako nejlepší na trhu práce a nechává za sebou konkurenční firmy v oboru i zvučná jména velkých firem na celkovém trhu v naší zemi. Zaměstnanci považují za čest pracovat pro takového zaměstnavatele, který se honosí titulem Nejlepší zaměstnavatel roku.

Předpokladem pro získání ocenění Nejlepší zaměstnavatel je mít vysoce motivované zaměstnance a dosáhnout nadprůměrný soulad mezi přístupem svých vrcholových manažerů, pohledem zaměstnanců a zavedenými personálními procesy (Pfizer oběžník TamTam, 1/2011).

Držitelé titulu Nejlepší zaměstnavatel vynikají nad ostatními firmami v tom, že jejich zaměstnanci vnímají, že si jejich vedení společnosti váží a plní dané sliby. Komunikuje se zaměstnanci o strategiích firmy i obchodních cílech organizace a stimuluje jejich zájem o úspěch společnosti. Nejlepší

zaměstnavatel si umí získat a udržet talentované zaměstnance, umí je motivovat a odměňovat dle jejich výkonu. Zaměstnanci vítězných společností honosící se titulem Nejlepší zaměstnavatel demonstrují vysokou důvěru v efektivitu jednání nejvyššího vedení a v image značky zaměstnavatele. Váží si příležitostí pro rozvoj, které se jim nabízejí, a cení si firemní kultury plné otevřenosti, respektu a spolupráce, jenž poskytuje příležitost k osobnímu rozvoji každého zaměstnance, což se držitelům titulu Nejlepší zaměstnavatel daří úspěšně budovat.<sup>1</sup>

**Obr. 7: Foto z předávání ceny Nejlepší zaměstnavatel roku 2010**



Zdroj: PFIZER, Česká republika. *Pfizer foto*. Praha : 2011

---

<sup>1</sup> WAS2.HEWITT.COM. *Best Employers Česká republika* [online]. 2011. [cit. 2011-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czech-republic>>.

## 4.9 Společenská odpovědnost

Dalším prvkem firemní kultury budující uznávanou prestiž firmy ve společnosti je společenská odpovědnost. Koncept společenské odpovědnosti firem, používaný pod anglickou zkratkou CSR (Corporate Social Responsibility), byl poprvé použit v druhé polovině 20. století a vyjadřuje snahu vedení společnosti budovat dobré vztahy s veřejností a přispívat tak současně ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku. Business Leaders Forum vymezuje společenskou odpovědnost jako „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“<sup>2</sup>

Většinu zaměstnanců motivuje pracovat pro společnost, která klade důraz na společenskou odpovědnost – nejen vůči zaměstnancům, ale i vůči komunitám, společnosti jako celku i vůči prostředí, v němž působí. Proto lze tuto firemní aktivitu zařadit mezi motivační programy organizace.

Závazkem společnosti Pfizer je aktivní účast v oblastech, v nichž podniká – tj. chrání bezpečnost nejen svých zaměstnanců, ale i ostatních lidí tím, že se aktivně podílí na ochraně životního prostředí a podporuje nejrůznější charitativní projekty v oblasti zdravotní či sociální (Modrá kniha, 2009).

Společnost Pfizer se účastní globálních programů k podpoře zdraví a zvyšování povědomí o celosvětových zdravotních problémech. Je odhodlána pomáhat lidem na celém světě žít zdravější a produktivnější život. Toto odhodlání se odráží ve firemním filantropickém úsilí zahrnující poskytování technické podpory, zkušeností a odbornosti svých zaměstnanců či partnerů, času, peněz a jiných zdrojů do širokého spektra charitativních programů. Společnost Pfizer pevně věří v heslo „globální v rozsahu, lokální v zaměření“, pomáhá oblastem na celém světě, v nichž pracuje a žije (Modrá kniha, 2009).

---

<sup>2</sup> BUSINESS LEADERS FORUM.CZ. *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2012 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z WWW: < <http://www.csr-online.cz> >.

Podpora užitečných projektů z oblasti zdravotní a sociální patří k prioritám společnosti Pfizer. Celosvětově společnost v minulých letech podpořila projekty a programy v celkové částce jedné miliardy USD. Časopis Chronicle of Philanthropy udělil společnosti Pfizer Inc. titul nejdobročinnější společnost roku 2009 (Stanisavljevičová, 2010).

Filantropické úsilí zahrnuje *Pfizer Global Health Fellows Program*. Program je významnou iniciativou společnosti Pfizer, který podporuje dobrovolnickou činnost zaměstnanců, kteří se rozhodnou vycestovat v rámci tohoto programu do států třetího světa, kde pracují s místními neziskovými organizacemi a pomáhají řešit problémy se zdravotnickou péčí. Od roku 2003, kdy tento program zahájil svou činnost, bylo vysláno do zemí třetího světa již 232 dobrovolníků. Dobrovolníci z různých poboček společnosti Pfizer z celého světa se dělí o své zkušenosti a znalosti z oblasti zdravotní péče s místními zdravotními pracovníky. Global Health Fellow Program se zaměřuje zejména na země postižené HIV/AIDS a dalšími faktory ohrožujícími zdraví člověka – např. malárií, trachomou atd.

Níže jsou představeny stěžejní mezinárodní programy detailněji:

**Boj proti malárii** - Asi 3,3 miliardy lidí (polovina světové populace) jsou ohroženi nákazou malárie. Každoročně se malárií nakazí 250 milionů lidí, a téměř milion lidí na tuto nemoc zemře. Malárie je jednou z nejčastějších dětských onemocnění v Africe a každých 30 sekund umírá jedno dítě na tuto zákeřnou nemoc. Společnost Pfizer spolupracuje s neziskovými organizacemi na africkém kontinentě v boji proti malarické nemoci. Investuje do vývoje nových a účinných léků, poskytuje edukační programy pro zdravotnický personál, zajišťuje prevenci v šíření nemoci a včasnou a účinnou léčbu.

**Trachoma Initiative** - Společnost Pfizer se podílela na založení International Trachoma Initiative, což je organizace zaměřená na eliminaci nejčastější příčiny slepoty na světě. Pfizer pravidelně dodává léky do oblastí



postižených trachomem.<sup>3</sup> Onemocnění trachomem se převážně vyskytuje v zemích třetího světa jako je Afrika, Asie či Indie.

Pobočka Pfizer Česká republika podporuje rovněž řadu humanitárních projektů a ve velké míře spolupracuje s mnoha nevládními a neziskovými organizacemi. V roce 2008 společnost Pfizer Česká republika zavedla elektronický systém rozdělování podpory pro projekty neziskových organizací v České republice. Systém je založen na vzájemné odpovědnosti a transparentnosti, k čemuž přispívá i vyřizování žádostí skrze webové rozhraní. Na základě předem stanovených kritérií pak hodnotí projekty neziskových organizací tzv. Etická komise, složená ze zástupců všech sektorů společnosti. Od neziskových organizací se požaduje zejména vysoká míra transparentnosti týkající se zveřejňování hospodaření a činnosti organizace. Granty jsou udělovány průběžně po celý rok (Stanisavljevičová, 2010).

Společnost Pfizer Česká republika se rovněž každý rok zapojuje společně se svými zaměstnanci do vánočních charitativních programů. V loňském roce byly podpořeny tyto dva projekty:

**Projekt Rozlet** zaštitěný neziskovou organizací Rozmarýna. Projekt Rozlet pomáhá mladým lidem před odchodem z dětského domova připravit se na dospělý a samostatný život.

**Projekt Hospic** zaměřený na podporu českých hospiců pod patronací Nadačního fondu Umění doprovázet.

Aktivní účast na těchto projektech spočívá v dobrovolné sbírce finančních prostředků na podporu vybraných projektů, jejíž výslednou částku poté společnost Pfizer Česká republika navýšila o stejnou částku ze svých zdrojů. Pro zaměstnance účastníci se této sbírky byl povznášející nejen fakt,

---

<sup>3</sup> TRACHOM: je „Infekční chronický zánět očních spojivek a rohovky projevující se tvořením zrn.“ *Nový akademický slovník cizích slov*, 2005, s. 812.

že mohou pomoci smysluplné věci, ale i poděkování ze strany obdarovaných neziskových organizací (Příloha C). Charitativní iniciativa zaměstnavatele navíc vede k motivaci samotných zaměstnanců, protože tím dává svým zaměstnancům najevo, že si uvědomuje společenskou odpovědnost vůči zemi, na jejímž trhu může úspěšně profitovat.

#### **4.10 Pfizer Office Project – Tvorba pracovního prostředí**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, pro zaměstnance není motivační pouze finanční ohodnocení, jako jsou mzdy či benefity, ale také nefinanční výhody v podobě dobré atmosféry na pracovišti a také ve formě podílení se na tvorbě nového a moderního pracovního prostředí, vyhovujícího nejen zaměstnavateli, ale především zaměstnancům, kteří zde tráví značnou část pracovního dne.

Vzhledem k nutnosti omezení nákladů byla společnost Pfizer Česká republika nucena v roce 2011 zmenšit prostory pro kanceláře, což nastolilo potřebu řešit architektonické uspořádání stávajících prostor. Jelikož již nebylo možné, aby měl každý pracovník svou vlastní kancelář, nabízela se varianta tzv. open space kanceláří. Tato forma kanceláří je velice oblíbenou mezi zaměstnavateli, protože se domnívají, že vede ke zvýšení produktivity práce a užší spolupráci mezi jednotlivci i týmy. Samotní zaměstnanci však tuto podobu kanceláří všeobecně příliš nevítají, neboť představuje nedostatek soukromí a zvýšení hlučnosti na pracovišti.

Aby tedy společnost Pfizer mohla úspěšně realizovat minimalizaci nákladů a současně zachovat mezi zaměstnanci pracujícími v kanceláři dobrou atmosféru, rozhodla se při budování konceptu open space kanceláří úzce spolupracovat se zaměstnanci, kterých se tato změna primárně týkala. Pracovní skupina tvořená zástupci všech oddělení společnosti pak společně rozhodovala o funkčnosti i vizualizaci budoucího kancelářského prostoru. Pracovní skupina se podílela i na výběru nového nábytku, zahrnující odkládací plochy i úložné prostory. Dále prosadila instalaci tolik požadovaných paravánů, které alespoň z části umožňují zaměstnancům pocít soukromí.

Součástí příprav na přestěhování se do nových open space kanceláří byla i nově vytvořená Open Space Etiketa, která zahrnuje pravidla pro: telefonování v otevřené kanceláři, vzájemnou komunikaci mezi kolegy, stravování na pracovišti, rezervaci zasedacích místností apod.

Nedostatek soukromí při telefonování vyřešily takzvané Quiet rooms, neboli uzavřené kanceláře, které je možné využít v případě potřeby vyřízení hovoru, k němuž je třeba vyšší míra soukromí. Dále jsou na každém patře k dispozici dvě konferenční místnosti, v nichž se pořádají formální schůze či jednání s klienty a partnery. Pro neformální setkání s kolegy či klienty byla vybudována Relax zóna, která nabízí pohodlné sedačky, relaxační křesla, kuchyňku s výběrem nealko nápojů a kávy zdarma. Tato zóna je obklopena velkým množstvím živých rostlin, jež dodávají zaměstnancům i pracovním návštěvám pocit pohody spojený s pobytem v přírodě.

O přípravě a budování otevřených kanceláří, harmonogramu práce, výběru a rozvržení nábytku bylo pravidelně informováno v elektronickém zpravodaji PoP (Pfizer office Project), který byl vytvořen speciálně za tímto účelem (Příloha D). Prostřednictvím zpravodaje mohli všichni zaměstnanci sdělovat nápady a připomínky v rámci přípravy a budování nových pracovních prostorů a na tyto jejich podněty vždy včas reagovali členové pracovní skupiny.

Finální podoba Pfizer otevřených kanceláří je tak zaměstnanci pozitivně vnímána. Významnou roli zahrál i fakt, že vedení společnosti nerealizovalo klasické masové rozvržení pracovních stolů do jedné velké místnosti, ale namísto toho nechalo na každém patře pouze dvě menší pracovní skupiny, což znamená, že jednu otevřenou kancelář obývá maximálně deset zaměstnanců.

Výše popsany projekt je dalším důkazem motivace zaměstnanců ke spolupodílení se na klíčových projektech společnosti. Vedení organizace tak dává najevo zplnomocnění svých zaměstnanců namísto uplatňování jednoduššího principu paternalistického bezhlavého rozhodování

za zaměstnance, což evokuje jejich zneschopňování. Tento přístup zaměstnanci vysoce oceňují a váží si vedení společnosti za tyto vstřícné kroky.

**Obr. 8:** Ukázka Open Space kanceláří



Zdroj: PFIZER, Česká republika. *Pfizer foto*. Praha : 2011

## ZÁVĚR

Cílem monografické studie zaměřené na motivační programy v organizaci bylo zjistit, zda jsou důležité motivační programy pro organizaci a stimulaci jejích pracovníků či nikoliv. V případě potvrzení důležitosti motivačních programů pro zaměstnance pak bylo opodstatněné utřídění a popis jednotlivých motivačních programů a dalších stimulujících prvků, prostřednictvím nichž zaměstnavatel motivuje a stimuluje své zaměstnance k efektivní práci a vysokým výkonům, z čehož následně profituje i organizace jako celek.

V teoretické části jsou syntetizovány ucelené poznatky věnující se nejen tématu motivační programy a jejich významu pro organizaci, ale i samotnému tématu motivace a stimulujícímu jednání člověka (jak z pohledu pracovního, tak osobního). Do teoretické části je rovněž zahrnut rozbor možností ovlivňování člověka z pohledu lidských potřeb a dalších motivů k jednání, ale i z pohledu možností zaměstnavatele. Teoretická část zohledňuje lidskou individualitu v rámci teorií i aplikovaného přístupu z hlediska motivačního profilu zaměstnance a také v podobě systému motivačních programů v organizaci.

Teoretická část slouží jako platforma pro praktickou část, v níž jsou teoretické poznatky aplikovány na prostředí společnosti Pfizer, která se honosí několika oceněními v oblasti úspěchů vzhledem k působnosti na trhu práce i v rámci společenské odpovědnosti vůči veřejnosti a zejména vůči neziskovému sektoru, jehož posláním je rovněž pomoc potřebným.

V praktické části jsou popsány jak standardní, tak nadstandardní motivační programy společnosti Pfizer, přičemž se autorka detailněji věnuje popisu nadstandardních motivačních programů, které nejsou dosud v českých a zahraničních firmách na tuzemském trhu příliš rozšířeny. V rámci analýzy jednotlivých motivačních programů dospěla autorka k závěru, že motivační programy jsou nezbytnou hybnou silou k ovlivnění výkonnosti zaměstnanců

i výsledků celé organizace. Podmínkou však je optimální a efektivní nastavení těchto programů, bez něhož by se jednalo spíše o neúčelné plýtvání prostředků firmy.

O tom, že společnost Pfizer nastavila své motivační programy precizně a efektivně, hovoří nejen různá ocenění získaná v rámci působení firmy a pozitivní výsledky hodnocení získané na základě průzkumů spokojenosti zaměstnanců firmy, ale i fakt, že se společností Pfizer a jejími motivačními programy nechávají inspirovat i konkurenční firmy z farmaceutické oblasti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- BEROUŠEK, Petr, HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce v podniku*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0782-X.
- BROŽ, Ivan. *Lidé ve firmě. Jak to dělají ti neúspěšnější*. 1. vyd. Praha : LINDE, 2004. ISBN 80-86131-51-3.
- BUSINESS LEADERS FORUM.CZ. *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2012 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz>>.
- ČSN ISO 690 (01 0197) *Dokumentace – Bibliografické citace. Obsah, forma a struktura*. 2. vyd. Praha : Český normalizační institut, 1996.
- DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha : LINDE, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-486-2.
- JANOUSHKOVÁ, Jana; KOLIBOVÁ, Helena. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1364-0.
- KLUGEROVÁ, Jarmila, PRÁZOVÁ, Irena, VACÍNOVÁ, Tereza. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 3. vyd. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-004-4.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9327-1.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KRAUS, Jiří, et. al. *Nový akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha : Academia, 2005. ISBN: 978-80-200-1415-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PFIZER, Česká republika. *Modrá kniha - souhrn zásad obchodního jednání firmy*. 1. vyd. Praha : Pfizer, 2009.

PFIZER, Česká republika. *Oběžník TamTam*, 2011, roč. 2, č. 1, s. 16-17.

PFIZER, Česká republika. *Oběžník TamTam*, 2011, roč. 2, č. 3, s. 7.

PFIZER, Česká republika. *Oběžník TamTam*, 2011, roč. 2, č. 6, s. 3.

SKUHRY.COM. *Maslowova pyramida potřeb a hodnot*. [online]. 2012 [cit. 2012-01-30].

Dostupné z WWW: <<http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>>.

STAINERCONSULTING.CZ. *Motivační program-strategický přístup k odměňování* [online]. 2012 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z WWW: <[http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek\\_motivace.html](http://www.stainerconsulting.cz/poradenstvi/clanek_motivace.html)>.

STANISAVLJEVIČOVÁ, Tamara. *Bakalářská práce: Firemní kultura v organizaci*. Praha : 2010.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAS2.HEWITT.COM. *Best Employers Česká republika* [online]. 2011 [cit. 2011-12-29]. Dostupné z WWW:

<<http://was2.hewitt.com/bestemployers/europe/czech republic>>.



# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb a hodnot .....	11
Obr. 2: Schématické znázornění vztahu: stimulace – osobnost – člověka – motivace.....	28
Obr. 3: Schématické znázornění Vroomovy teorie očekávání.....	31
Obr. 4: Sídlo společnosti Pfizer v Praze .....	43
Obr. 5: Ukázka loga MyBen – systém volitelných zaměstnaneckých výhod společnosti Pfizer.....	49
Obr. 6: Reportáž z udílení cen President's Award .....	54
Obr. 7: Foto z předávání ceny Nejlepší zaměstnavatel roku 2010.....	62
Obr. 8: Ukázka Open Space kanceláří.....	68

## Seznam tabulek

Tab. 1: Možnosti firemního uspokojení potřeb pracovníků – aplikace Maslowovy pyramidy .....	13
Tab. 2.: Různá pojetí obsahu pojmu pracovní spokojenost .....	21
Tab. 3: Příklad vyplněného dotazníku motivačního profilu osoby XY.....	24

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Formulář hodnocení rizik.....	I
Příloha B – Formulář Roční hodnocení.....	V
Příloha C – Děkovný dopis Nadačního fondu Umění doprovázet.....	VII
Příloha D – Zpravodaj PoP.....	VIII

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Formulář hodnocení rizik

### Formulář pro hodnocení rizik

#### 1. Údaje k hodnocení

Jméno zaměstnance vyplňujícího hodnocení (zaměstnanec vykonávající práci z domova)	
Adresa zaměstnance vyplňujícího hodnocení (zaměstnanec vykonávající práci z domova)	
Podrobná adresa domácího pracoviště, včetně označení podlaží, místnosti a samotného pracovního místa	
Datum vyplnění hodnocení	
Pracovní pozice	
Jméno liniového manažera	

- Všichni zaměstnanci, kteří pracují z domova, jsou povinni vyplnit toto hodnocení rizik, které jejich liniový manažer zkontroluje předtím, než zaměstnanec začne vykonávat jakoukoliv práci z domova.
- Další informace poskytne liniový manažer zaměstnance nebo personální oddělení zaměstnavatele.
- Zaměstnanec je povinen předložit formulář pro hodnocení rizik každé 2 roky nebo kdykoliv, když dojde k podstatné změně pracovních podmínek zaměstnance, například stěhování nebo podstatná renovace domu.
- Originál formuláře bude zaměstnavatel uchovávat ve složce zaměstnance a zaměstnanci bude poskytnuta kopie.

#### 2. Práce s počítači

Ref. č.	Zdraví a bezpečnost: Práce s počítači a přenosnými datovými zařízeními	Ano/ne (nehodící se vymažte)	Kroky nezbytné ke snížení rizika
2.1	Trpíte při práci s počítačovým zařízením doma nějakými bolestmi?	Ano/ne	

#### 3. Domácí pracovní prostředí

Ref. č.	Zhodnocení rizik domácího pracovního prostředí	Ano/ne (nehodící se vymažte)	Kroky nezbytné ke snížení rizika
3.1	Kabely a dráty, u nichž může vzniknout riziko zakopnutí?	Ano/ne	
3.2	Uložené pracovní materiály, u nichž může	Ano/ne	

	vzniknout riziko zakopnutí, uklouznutí nebo riziko při ruční manipulaci s nimi?		
3.3	Jiná rizika, která vás mohou při práci negativně ovlivňovat, například nadměrný hluk?	Ano/ne	

#### 4. Manipulace s břemeny nebo práce ve výškách

Společnost Pfizer bude doručovat zásilky o maximální váze 10 kg. Nekombinujte břemena, aby tato váha nebyla překročena.

Ref. č.	Zdraví a bezpečnost: Manipulace s břemeny při práci	Ano/ne (nehodící se vymažte)	Kroky nezbytné ke snížení rizika
4.1	Zahrnuje vaše práce manipulaci s břemeny, která jsou těžká, objemná, lze je obtížně uchopit nebo jsou nestabilní?	Ano/ne	
4.2	Zahrnuje vaše práce nepříjemné/nepřirozené zvedání, natahování se nebo manipulaci?	Ano/ne	
4.3	Zahrnuje vaše práce tlačení nebo tažení břemen?	Ano/ne	
4.4	Zahrnuje vaše práce opakovanou manipulaci, která neumožňuje dostatečný oddech mezi jednotlivými břemeny?	Ano/ne	
4.5	Zahrnuje vaše práce kroutivý pohyb nebo ohýbání?	Ano/ne	
4.6	Všechny zásilky společnosti Pfizer váží méně než 10 kg, přebalujete pak zásilky do vlastních krabic?	Ano/ne	Pokud ano, uveďte váhu: Běžná: Maximální:
4.7	Když manipulujete s břemeny nebo je přesunujete, je v daném místě nebezpečí zakopnutí nebo uklouznutí, například jsou tam kabely nebo krabice?	Ano/ne	
4.8	Pracujete doma ve výškách?	Ano/ne	Pokud ano, uveďte, proč je to nezbytné:

#### 5. Domácí používání pracovního vybavení

Ref. č.	Zdraví a bezpečnost: Domácí pracovní vybavení	Ano/ne/nevztahuje se (nehodící se vymažte)	Kroky nezbytné ke snížení rizika
5.1	Víte, jak vybavení bezpečně užívat?	Ano/ne/nevztahuje se	
5.2	Je pracovní vybavení udržováno v bezpečném stavu? (stůl, židle atd.)	Ano/ne/nevztahuje se	

## 6. Bezpečnost při práci s chemickými přípravky

Ref. č.	Zdraví a bezpečnost: Bezpečnost při práci s chemickými přípravky	Ano/ne (nehodící se vymažte)	Kroky nezbytné ke snížení rizika
6.1	Musíte doma skladovat nebo užívat jakékoliv produkty nebo chemické přípravky společnosti Pfizer?	Ano/ne	Pokud ano, popište skladovací podmínky

## 7. První pomoc

Ref. č.	Zdraví a bezpečnost: Poskytnutí první pomoci	Ano/ne (nehodící se vymažte)	Kroky nezbytné ke snížení rizika
7.1	Domníváte se, že máte doma dostatečné vybavení pro poskytnutí první pomoci v případě možných rizik, např. k ošetření drobných řezných poranění?	Ano/ne	

## 8. Užívání elektrického zařízení pro práci doma

Zajistěte, aby elektrické zařízení bylo vypnuto předtím, než dojde k jeho kontrole

Ref. č.	Zdraví a bezpečnost: Bezpečnost elektrických zařízení	Ano/ne (nehodící se vymažte)	Kroky nezbytné ke snížení rizika
8.1	Provádíte kontrolu: - zásuvek, zda nejsou poškozeny? - kabelů, zda nejsou viditelně poškozeny?	Ano/ne Ano/ne	
8.2	Používáte prodlužovací kabel?	Ano/ne	
8.3	Vyskytují se stopy po spálení nebo jiné příznaky přehřátí spojené s jakýmkoliv elektrickým zařízením?	Ano/ne	

## 9. Výsledky hodnocení

Ref. č.	Krok	Datum zahájení	Datum ukončení	Poznámky

## 10. Další kroky

- Pokud nastanou problémy či vzniknou obavy, linioví manažeři budou se zaměstnanci spolupracovat, aby jakékoliv takové problémy vyřešili.
- Další informace lze získat dle potřeby v personálním oddělení zaměstnavatele.

Konečné schválení formuláře pro hodnocení rizik je na uvážení zaměstnavatele.

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Zaměstnanec

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Liniový manažer

Schváleno jménem společnosti Pfizer, spol. s r.o.:

V \_\_\_\_\_ dne \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Pfizer, spol. s r.o.  
Michaela Olsen  
Personální ředitelka/ HR MOS Lead

## Příloha B – Formulář Roční hodnocení

# Jak napsat své roční hodnocení

### Předpok

Přihlásit se do *HR Source*

**1** Klikněte na modré nebo na žluté tlačítko **Write my Annual Review** ve Vašem Colleague Desktopu. Vy nebo váš nadřízený může začít proces ročního hodnocení.

**2** Z počáteční stránky ročního hodnocení:

- A. K náhledu schválených cílů zvolte **„View my approved objectives“** a klikněte na tlačítko **OK**.
- B. V případě, že Vaše cíle byly schváleny Vaším nadřízeným a nejsou tam další změny, zvolte **My objectives are final. Continue and create my Annual Review** a následně klikněte na tlačítko **OK**.
- C. K navrácení se na domovskou stránku Colleague Desktop, klikněte na tlačítko **„Cancel“**.

**Poznámka:** Když jednou vytvoříte roční hodnocení (Annual Review), nebudete následně oprávněni měnit své cíle a jejich váhy.

**3** Pro pokračování ve vytváření Vašeho ročního hodnocení (Annual Review) klikněte na tlačítko **OK**.

**4** V případě, že chcete mít náhled na všechny Vaše cíle, klikněte na tlačítko **Expand All**. V případě, že chcete mít náhled na jednotlivé sekce, klikněte na ikonu trojúhelníku, umístěnou vlevo od jednotlivých sekcí.

**5** K přidání komentářů k jednotlivým položkám klikněte na tlačítko **View/Edit**.

**6** Použijte šipku pro výběr známky, která v rámci hodnocení reflektuje úroveň cílů, kterou jste dosáhli. (např. 3.0 Consistently Met)

**7** V sekci Overall achievements shrňte všeobecné dosažení v rámci daného hodnotícího cyklu.

**8** V případě, že se to na Vás vztahuje, uveďte jakoukoliv dodatečnou zpětnou vazbu, kterou jste dostali od svých kolegů/kolegyň (jiných, než svého přímého nadřízeného) v rámci sekce **Additional Feedback**.

**9** Klikněte na **modrou ikonu** pro kontrolu gramatické správnosti textu. Pro gramatickou korekturu celého textu klikněte na link **Spell Check Entire Document**.

**10** Pro uložení textu klikněte na tlačítko **Save** kdykoliv během procesu vytváření ročního hodnocení.

**11** Chcete-li převést Vaše roční hodnocení do formátu Word, klikněte na tlačítko **Print**. Dokument ve formátu Word je možné uložit, vytisknout nebo přeposlat formou emailové přílohy.

**12** Klikněte na tlačítko **Check Language** za účelem korektury textu. Tato funkce funguje podobně jako funkce Spell Check. (viz bod č.9)

**13** Klikněte na tlačítko **Complete** v případě, že jste ukončili Vaše roční hodnocení. Touto funkcí zpřístupníte Vaše roční hodnocení Vašemu nadřízenému. Tlačítko Complete použijte pouze v případě, že jste si jisti, že vaše roční hodnocení je finální.

Revised [101308]

# Jak napsat své roční hodnocení

## Complete Document

You have almost finalized your self-review. If you have no further changes, click Complete at the bottom of this page to give your manager access to view this document.

Do not complete your document until you have finalized each section. Once you click Complete, your document will be finalized and sent to your manager.

14

Complete Cancel

## Complete Document Confirmation

Your document is finalized and marked as "Complete".

OK 15

### My Annual Review

Build My Objectives Build My Development Plan Review My Progress GPM Home

Performance Cycle 2006

Review: Self Assessment Complete

Recall Comments Check Language Print Save

Expand All Collapse All Learn More...

**Performance Objectives**

To record your achievements, be as specific as possible and use examples. The Obstacle flag should be used when there was a significant event or external factor that could not have been reasonably foreseen, and brings challenges that substantially impacted your ability to achieve the expected result.

Colleague Rating	Weight	Description	View
4.0	50	District Sales Target - Achieve 100% of district sales target...	View
2.5	25	Budget - Manage this year's operational budget within agreed...	View
3.0	25	Develop People - Ensure development of direct reports to ensur...	View

Total Weight: 100.00  
Colleague Objectives Rating: 3.4 - Consistently Met

**Overall Summary**

Colleague Comments:

Colleague Rating: 3.4 - Consistently Met

Colleague Overall Rating: 3.4 - Consistently Met

Additional Feedback

14 Klikněte na tlačítko **Complete** za účelem potvrzení, že Váš dokument ročního hodnocení je připraven k odeslání vašemu nadřízenému. V případě, že dokument není připraven, klikněte na tlačítko **Cancel** a pokračujte v upravování dokumentu.

15 Klikněte na tlačítko **OK** k potvrzení, že váš dokument je připraven k odeslání vašemu nadřízenému.

16 Klikněte na tlačítko **Recall comments** ke stažení Vašeho Annual Review zpátky. Tlačítko **Recall Comments** je k dispozici pouze v případě, že Váš nadřízený ještě nepřeposlal Vaše roční hodnocení ke schválení svému nadřízenému.

17 Výsledná známka hodnocení je vypočtena automaticky prostřednictvím GPM systému

**Poznámka:** Jakmile bude Vaše finální roční hodnocení k dispozici, včetně komentářů vašeho nadřízeného, budete o tom informováni prostřednictvím emailu. K Vašemu ročnímu hodnocení se budete moci dostat kliknutím na link v textu emailové zprávy. K potvrzení, že jste finální dokument viděli a jeho obsah diskutovali se svým nadřízeným, klikněte na tlačítko **Acknowledge**, které slouží jako elektronický podpis. V případě potřeby můžete v sekci Colleague Comments sdílet svému nadřízenému dodatečné komentáře.

Revised [101308]



## Příloha C – Děkovný dopis Nadačního fondu Umění doprovázet



Vážená paní  
Tamara Stanislavjevičová  
Executive Assistant to Country Manager  
Pfizer, spol. s r.o.  
Stroupežnického 17  
150 00 Praha 5

V Novém Strašecí dne 9. června 2011  
č.j. 33/2011

Vážená paní Stanislavjevičová,

na základě Darovací smlouvy č.GO 97578156 uzavřené v únoru t.r. Vám v příloze zaslám kopii faktury potvrzující nákup sprchového křesla CAREENDO pro pacienty Hospice sv. Jana N. Neumanna v Prachaticích, na které společnost Pfizer, spol. s r.o. věnovala Nadačnímu fondu Umění doprovázet finanční dar ve výši 91 000,- Kč. Zároveň zaslám fotografii z předání daru.

Dovolte mi, abych Vám jménem Nadačního fondu Umění doprovázet i jménem těžce nemocných pacientů a zaměstnanců prachatického hospice za tento dar ještě jednou upřímně poděkovala. Vaší pomoci si velice vážím a pevně věřím, že nám zachováte přízeň i nadále. Mějte se moc pěkně, přeji Vám krásné a pohodové dny.

S díky a s přáním všeho dobrého

  
Hana Haráková  
předsedkyně SR NF Umění doprovázet

## Příloha D – Zpravodaj PoP

Interní e-letter společnosti Pfizer  
s informacemi o stěhování do Open-Space

# PoP zpravodaj č.1

PfizerOfficeProject 2010/ 10. listopad



Č.1

### Úvod

Dovolte, abychom Vás přivítali při čtení 1. čísla e-letteru **PoP** (PfizerOfficeProject). Na jeho stránkách Vás budeme průběžně informovat o chystaném stěhování do nových prostorů Open-Space.

### Proč se stěhujeme do Open-Space?

Současné prostory budovy nejsou dostatečně a efektivně využity. Prostor kanceláří je proto třeba optimalizovat. Musíme sjednotit standard ve všech pobočkách Pfizer. Klade se důraz na skupinovou a týmovou práci.

### Jaké cíle má projekt OfficeProject?

Vytvořit pracovní prostředí co nejvyšší kvality pro jednotlivce i týmy. Zlepšit týmovou komunikaci a spolupráci během příprav stěhování. Sdílet nápady a zkušenosti při řešení nových prostorů.

### OfficeProject je postaven na těchto principech:

1. Rozvrhnout a vyřešit prostory tak, aby poskytovaly všem zaměstnancům toto zázemí:
  - individuální pracoviště
  - prostory pro týmová setkávání
  - relaxační/ studijní prostory
2. Zaměřit se na týmy a celek, nikoliv řešit jednotlivce a detaily.

### Přehled hlavních událostí:

#### 23. září 2010

Proběhl první interní meeting, na kterém byl oficiálně spuštěn projekt OfficeProject. Co se na něm odehrálo?

- Byl představen základní koncept projektu a všichni členové nového týmu Change Champions (CC).
- Proběhly ukázky aktuálně realizovaných projektů Pfizer Open-Space v ostatních pobočkách Pfizeru na celém světě pro porovnání rozdílů mezi současnými a budoucími pracovišti.
- Nastavil se základní časový plán a harmonogram nutných kroků pro hladký průběh přestěhování.

### Členům CC byl představen:

- Návrh nového Layoutu vnitřních prostor budovy a budoucí uspořádání pater a oddělení.
- Uskutečnilo se předvedení vzorových kanceláří v konferenčním centru s možností otestovat si navrhovaná řešení.
- Poté proběhla prezentace jednotlivých dodavatelů nábytku a jejich návrhy pro uspořádání a vybavení daných prostor.

### Diskutovaly se tyto otázky:

- Nastavení pravidel chování a komunikace v Open-Space.
- Uspořádání stolů a potřebné soukromí pro práci.
- Velikost potřebných úložných a skladových prostor.

### 11. října 2010

Konal se druhý interní meeting OfficeProject, jehož obsahem byly tyto body:

- Finální výběr dodavatele nábytku proběhne 15. října 2010.
- Jednotlivé BU si mohli 21. října prohlédnout barevnost paravánů sloužících k rozdělení prostorů Business Units.
- Padl návrh vybudovat Social Area v prostoru stávající jídelny Eurest s otevírací dobou 8 – 17 hod se stejným způsobem občerstvení, jaký byl ve Viagra Café.
- Současně musí být ověřeny technické a dispoziční možnosti prostoru jídelny.
- Řešil se způsob odhlučnění prostor ve 2. a 3. patře. Prostory Social Areas oddělit od pracovní části kanceláře.
- Navrhlo se využití 4. patra jako náhrady za Viagra Café.
- Byl vznesen požadavek zřízení knihoven v rámci společných prostor, nakoupení věšáků a vybavení skříněk.
- Zástupci jednotlivých BU budou požádáni o revizi skladů na patrech a jejich vyřízení.
- Do 15. listopadu se musí zarchivovat všechny nepotřebné dokumenty, postup bude sdělen OM.
- Veškeré případné dotazy budou zasílány na OM a HRD a následné odpovědi vyvěšeny na Merlinu v sekci Office Project.
- Proběhla diskuze nad pravidly Open-Space etikety - tedy jak bude probíhat vzájemná komunikace a chování v novém uspořádání kanceláří (telefonování, stravování na pracovišti, meetingy, atd.).
- Na 30. října 2010 byl stanoven předběžný Move Plan; přesný termín bude potvrzen až po finálním odsouhlasení celého projektu, který je zatím naplánován na 15. listopadu 2010.

# PoP zpravodaj č.1

PfizerOfficeProject 2010/ 10. listopad

## Přehled hlavních událostí:

### 25. října 2010

Proběhl třetí interní meeting OfficeProject, který se věnoval těmto otázkám:

- Finálním dodavatelem nábytku se stala firma Linstram / Steelcase.
- Rozdělení úložných prostor jednotlivých BU je možno shlédnout na Merlin/Office Project/ Prezentace CC III.
- Skartace dokumentů bude probíhat do 15. listopadu 2010.
- Pytle pro skartaci je možno objednat pro jednotlivá oddělení e-mailem u Facility Managera pana Maleckého; objednaný počet pytlů doručí úklidová služba (pozor na barvy pytlů a CD).
- Archivace dokumentů proběhne 15. - 16. listopadu 2010 v Training Centru. Detailnější informace rozeslány OM e-mailem.
- Do 15. listopadu je nutné protřídít sklady umístěné na patrech.
- Nové rozdělení skladů je možné shlédnout na Merlinu ve složce Merlin /Office Project /Prezentace CC III.
- Vzorky všech marketingových materiálů se přesunují do skladu Marketingových materiálů.
- Připravuje se finální podoba Open-Space Etikety.
- 1. listopadu 2010 PCLT finálně odsouhlasilo design Open-Space navržený CC týmem. Bude prezentován celé společnosti na Office Staff v týdnů od 15. listopadu 2010.

## Členové týmu

### Change Champions (CC):

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| • Radana Kopecká     | • Petra Nezbedová |
| • Otylie Ferencová   | • Eva Schovancová |
| • Eva Pošová         | • Gabriela Lisá   |
| • Daniela Čermáková  | • Sabina Billová  |
| • Lucie Německá      | • Pavel Binder    |
| • Gabriela Drahotová | • Roman Matocha   |
| • Renata Mrázková    | • Marek Barger    |

## Slovníček základních pojmů a zkratk:

### Change Champions (CC)

Vybrání zástupci jednotlivých oddělení, kteří navrhuji řešení a reprezentují zájmy a potřeby daného oddělení.

### CBRE

Společnost zastřešující celý projekt z pohledu prodeje budovy, přestavby pater a řízení veškerých technických změn.

### Layout

Návrh rozčlenění prostoru na patrech.

### Informal meeting areas

Neformální pracovní zóny.

### Quiet Offices

Uzavřená místnost na telekonference nebo individuální setkávání (určena pro krátká jednání).

### Brainstorming rooms

Zasedací místnost s flexibilním nastavením pro školení a pracovní setkávání.

### Social Areas

Relaxační část a místo pro neformální setkání (preferenčně pro zaměstnance)

### Open Space Etiketa

Pravidla chování v Open-Space.

### Move Plan

Plán stěhování a přestavby jednotlivých pater.

### OM

Office Manager.

### HRD

HR Director.

## Důležité!

Všechny materiály, prezentace a podklady související s projektem OfficeProject jsou přístupné všem zaměstnancům na Merlinu v sekci Office Project.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Bc. Tamara Stanisavljevičová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinovaná**

**Název práce: Motivační programy a jejich uplatnění v organizaci**

**Rok: 2012**

**Počet stran textu bez příloh: 74**

**Celkový počet stran příloh: 9**

**Počet titulů české literatury a pramenů: 20**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová**