

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace pracovního chování ve sledované organizaci

Bc. Pavlína Šperlová

© 2011 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavλίna Šperlová

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Motivace pracovního chování ve sledované organizaci**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše: Charakteristika základních pojmů - motivace, motivační proces, teorie motivace - různé přístupy, motivace pracovního jednání, faktory ovlivňující motivační chování.
4. Výsledky práce. Popis vybraného reálného podniku, zahrnující stručné ekonomické hodnocení, analýzu zjištěných poznatků, zhodnocení, návrhy na zlepšení.
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

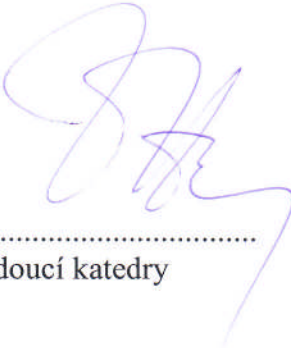
Doporučené zdroje:

- Amstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1995
Bedrnová, E. - Nový, J. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektum, 1994
Bělohávek, F. Osobní kariéra. Praha: Grada, 1994
Beneš, S. a kol. Zaměstnanost, péče o nezaměstnané, rekvalifikace. Praha: Práce, 1991
Duben, R. - Jírová, H. - Sova, V. Sociální rozvoj. Praha: SPN, 1987
Hájek, L. - Víték, M. Moderní personalistika - záruka prosperity podniku. Praha: Práce, 1984
Horalíková, M. Personální řízení. Praha: ČZU, 2000
Hron, J. Teorie řízení. Praha: ČZU, 1997
Růžička a kol. Řízení profesní kariéry zaměstnanců. Praha: VŠE, 1993
Růžička, J. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE, 1994

Další literatura, časopisy a odborná periodika dle vlastního výběru studenta.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Bohumila Lhotská**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011


.....
Vedoucí katedry




.....
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace pracovního chování ve sledované organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Bohumile Lhotské, vedoucí diplomové práce, za cenné rady při vypracování práce a za milý přístup, Mgr. Václavu Kreclovi a Mgr. Tomáši Maršíkovi za umožnění vykonat diplomní praxi, za poskytnutí podkladů pro vypracování diplomové práce a za cenné rady. Děkuji také Ing. Lucii Linhartové za cenné rady. Dále bych ráda poděkovala rodině, která mi poskytla klidné prostředí pro zpracování diplomové práce.

Motivace pracovního chování ve sledované organizaci

Souhrn

Diplomová práce se zabývá motivací pracovního chování ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. V literární rešerši jsou vysvětleny základní pojmy – motivace a motiv, motivační proces a stimulace. Dále jsou uvedeny základní teoretické přístupy k motivaci pracovního jednání. Je vysvětlena motivace pracovního jednání a vzájemný vztah motivace, výkonnosti a spokojenosti zaměstnance. Zároveň je vymezena role vedoucího pracovníka při motivování a základní faktory, které ovlivňují motivační chování pracovníka.

Ve vlastní práci je charakterizována společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. a stávající motivační program společnosti. Motivační program je vymezen od nástupu nového zaměstnance a obsahuje systém odměňování, vzdělávání a profesního růstu, zaměstnanecké benefity a ostatní motivační program společnosti. Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou definovány problémové oblasti a navrženy změny pro zefektivnění motivačního programu společnosti.

Klíčová slova: motivace, výkon, spokojenost, odměňování, potřeba, manažer, pracovník, hodnocení, benefity.

Motivation of employees and its value

Summary

The diploma thesis focuses on motivation of work behavior in the Telefónica O2 Czech Republic Inc. The literature research explains the basic phenomenon - motivation and incentive, motivation process and stimulation. Further literature review describes basic theoretical approaches related to motivation of work behavior. Motivation of work behavior in consequence with the relation to work performance and employee satisfaction is described. Also, the role of the supervisor is described as the motivator and factors, which influence motivation behavior of the employee.

The first practical part of the thesis formulates basic information about the Telefónica O2 Czech Republic Inc. and current motivation program used by the Telefonica company. The motivation program is specified from the first start of new employee in Telefonica and the program contains the system of remuneration, education, training and professional growth, benefits and other incentives. Based on the results of the survey, problem areas are defined and effective changes in the company's motivation program are suggested.

Keywords: motivation, achievement, satisfaction, remuneration, need, manager, employee, evaluation, benefits.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
3 Literární rešerše.....	14
3.1 Motivace	14
3.2 Motiv.....	16
3.3 Zdroje motivace	16
3.4 Stimulace	20
3.5 Motivační proces	21
3.6 Teorie motivace pracovního jednání.....	22
3.6.1 McGregorova teorie X a Y	22
3.6.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb	22
3.6.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie	24
3.6.4 Expektační teorie	25
3.6.5 Teorie spravedlnosti.....	26
3.7 Motivace pracovního jednání.....	27
3.7.1 Vzájemný vztah motivace, spokojenosti a výkonnosti.....	28
3.7.2 Úloha manažera při motivování.....	31
3.8 Faktory ovlivňující motivační chování.....	33
3.8.1 Náplň práce	33
3.8.2 Odměňování.....	33
3.8.3 Zaměstnanecké výhody.....	35
3.8.4 Pracovní vztahy.....	37
3.8.5 Pracovní podmínky	38
3.8.6 Vzdělání zaměstnance a profesní růst.....	39
4 Výsledky práce	41
4.1 O společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.....	41
4.1.1 Obecné informace	41
4.1.2 Ekonomické hodnocení.....	41
4.2 Program motivace v Telefónica O2 Czech Republic, a.s.....	44

4.2.1 Nástup nového zaměstnance	44
4.2.2 Systém odměňování	44
4.2.3 Systém vzdělávání a profesní růst	47
4.2.4 Zaměstnanecké benefity	47
4.2.5 Ostatní motivační programy	51
4.3 Vyhodnocení výsledků	53
4.4 Formulace doporučení	69
5 Závěr.....	72
6 Seznam použitých zdrojů.....	73
7 Přílohy.....	75

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník
Příloha 2 Faktory ovlivňující odměňování
Příloha 3 Možnosti vzdělávání v organizaci
Příloha 4 Odstupné pro rok 2010
Příloha 5 Koeficienty přepočtu benefitů
Příloha 6 Nárok na volitelné benefity

Seznam obrázků

Obrázek 1 Yerkes – Dodsonův zákon.....	15
Obrázek 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku a jeho uspokojení.....	17
Obrázek 3 Proces uspokojování potřeb	18
Obrázek 4 Motivační proces	21
Obrázek 5 Maslowova hierarchie potřeb	23
Obrázek 6 Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti	24
Obrázek 7 Zjednodušený model teorie očekávání	25
Obrázek 8 Faktory působící na výkon	28
Obrázek 9 Komponenty motivující řídicí práce	32

Obrázek 10 Faktory ovlivňující odměňování	78
---	----

Seznam grafů

Graf 1 Přehled výsledků hospodaření v letech 2006 až 2009.....	42
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v TO2 v letech 2006 až 2009	43
Graf 3 Pohlaví	53
Graf 4 Věk	53
Graf 5 V jaké divizi pracujete.....	54
Graf 6 Byl/a jsem dostatečně informován/a o společnosti a budoucí pozici.	55
Graf 7 V průběhu náboru se mnou bylo zacházeno spravedlivě.	55
Graf 8 Informace potřebné pro mé rozhodnutí o nástupu jsem obdržel/a včas.	56
Graf 9 Welcome Day mi usnadnil prvotní orientaci ve firmě.	56
Graf 10 Pracovní nástroje, pomůcky a vybavení, potřebné pro mou práci, mi byly poskytnuty včas.....	57
Graf 11 Mám dostatek informací potřebných pro výkon mé práce.	58
Graf 12 Svou práci považuji za přínosnou již od okamžiku nástupu do společnosti.	58
Graf 13 Náplň mé práce odpovídá náborovému inzerátu.	59
Graf 14 Při nástupu jsem byl/a do kolektivu přátelsky přijat/a.	60
Graf 15 Se svými kolegy nyní tvoříme fungující pracovní tým.	60
Graf 16 Při nástupu mě můj nadřízený srdečně přijal	60
Graf 17 Můj nadřízený mi během zkušební doby naslouchá a poskytuje mi zpětnou vazbu.	60
Graf 18 Můj nadřízený vždy ocení mé nápady a návrhy.	61
Graf 19 V práci se cítím dostatečně motivován/a.....	61
Graf 20 Úvodní trénink urychlil mé zapracování.	62
Graf 21 Společnost nabízí dostatečné možnosti pro můj profesní růst.....	63
Graf 22 Systém odměňování je jasný, srozumitelný.	64
Graf 23 Systém odměňování je spravedlivě nastaven.	64
Graf 24 Jsem spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti.....	65
Graf 25 S výběrem poskytovaných výhod/benefitů jsem spokojen/a.....	65
Graf 26 Společnost projevuje dostatečný zájem o své zaměstnance.	67
Graf 27 Pro úspěšnost společnosti dokáží dělat i něco navíc.	67

Graf 28 Jsem hrdý/á, že pracuji pro tuto společnost.....	68
Graf 29 Práci ve společnosti bych doporučil/a příbuzným, známým, přátelům.....	68

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přístupy k vymezení spokojenosti	30
Tabulka 2 Vypište, které jiné zaměstnanecké výhody byste případně ocenil/a.....	66
Tabulka 3 Možnosti výběru vzdělávání v organizaci	79
Tabulka 4 Odstupné pro rok 2010 stanovené násobkem průměrného výdělku.....	80
Tabulka 5 Koeficienty přepočtu benefitů	81
Tabulka 6 Nárok na volitelné benefity	82

1 Úvod

Mezi základní funkce vedoucího pracovníka patří plánování, organizování, vedení lidí, kontrola a personální zajištění. Za součást personálního zajištění lze považovat i motivování pracovníků k výkonu. Aby mohl vedoucí pracovník vykonávat všechnu svou práci důkladně, je nezbytné některé z jeho funkcí delegovat na podřízené a zaměřit se na funkce, které delegovat nelze. Mezi funkce, které zastává vedoucí pracovní a které delegovat nelze, patří mimo jiné i motivování zaměstnanců.

V současné době je velmi složité vyvolat u zaměstnance skutečný zájem o práci. Lidé jsou spíše demotivovaní množstvím požadavků, které jsou na ně kladeny, zároveň jsou v práci stresovaní, a to se dříve či později odrazí na jejich pracovním výkonu. Lidský faktor v organizaci je nejkritičtější prvkem. Jestliže člověk nemá ze svého vnitřního přesvědčení o práci zájem – chybí vnitřní motivace, jsou jakékoliv snahy o vyvolání chuti do práce zbytečné. Veškeré vynaložené prostředky a snaha nadřízeného přijdou nazmar.

Existuje mnoho technik a nástrojů, pomocí nichž lze vyvolat zájem, v některých případech v nadneseném slova smyslu dokonce touhu po práci. Důležité je správné zacílení a použití vhodného motivačního nástroje. Každý člověk je jiný a tak na každého z nás působí jiná taktika. Jak tedy správně a hlavně účelně motivovat?

Před tím, než se vedoucí pracovník začne rozhodovat, jaké nástroje zvolit k motivování svých podřízených, je třeba začít podřízenými samotnými, od jejich vnitřní motivace. Je však zřejmé, že toto už není v kompetenci nadřízeného a svou vnitřní motivaci musíme aktivovat nejprve my sami.

„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musíš motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.“

P. J. Meyer

2 Cíl práce a metodika

Cíl

Cílem diplomové práce je charakterizovat na základě dotazníkového šetření úroveň motivačních faktorů ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., na základě analýzy těchto faktorů vyhodnotit stávající úroveň a identifikovat možné problémové oblasti. Po vyhodnocení navrhnout případné změny, které mohou motivaci pracovního chování zaměstnanců zvýšit.

Metodika

V diplomové práci jsou použity interní materiály společnosti Telefónica O2, a to intranet. Diplomová práce se zaměřuje na zaměstnance, kteří jsou ve společnosti tři až čtyři měsíce.

Pro zpracování praktické části je použita metoda dotazování. Dotazníky byly umístěny na server www.vyplnto.cz a přístup byl umožněn pouze zaměstnancům společnosti Telefónica O2.

Dotazník obsahuje dvě otevřené otázky a 26 uzavřených otázek. Dotazníky jsou rozděleny do osmi oblastí:

- 1) *informativní oblast,*
- 2) *oblast nábory,*
- 3) *oblast adaptace a náplně práce,*
- 4) *oblast pracovních vztahů s nadřízeným a kolegy,*
- 5) *oblast vzdělávání a profesního růstu,*
- 6) *oblast odměňování,*
- 7) *oblast zaměstnaneckých výhod,*
- 8) *oblast postoje k celé organizaci.*

V každé oblasti je uvedeno jedno až šest tvrzení. Respondenti ohodnotí tvrzení podle míry souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Jsou navrženy tyto možné odpovědi:

- 1) *zcela souhlasím,*
- 2) *spíše souhlasím,*
- 3) *nevím,*
- 4) *spíše nesouhlasím,*
- 5) *zcela nesouhlasím.*

Vzor dotazníku je uveden v příloze 1.

Výsledky dotazníků jsou zobrazeny graficky a slovně ohodnoceny.

3 Literární rešerše

3.1 Motivace

Motivací rozumíme proces, při kterém na člověka působí množství různých podnětů, které ho přimějí k určité činnosti. Bedrnová, Nový (1994, str. 183) uvádí: „Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“ Provažník, Komárková (2004, str. 23) definují motivaci jako „[...] skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.“ Ve většině definic motivace se shodují autoři na tom, že motivace je proces vyvolaný souborem různých činitelů, které vycházejí z lidské psychiky. Dle Robbinse a Coulter (2004) je motivace ochota vynaložit úsilí na splnění vytýčených cílů.

Mikuláščík (2009) uvádí dva typy motivace:

1. *motivace vnitřní* – jedná se o potěšení člověka ze samotné činnosti,
2. *motivace vnější* – jedná se o potěšení z výsledku nějaké činnosti (výsledek pracovního úsilí, uznání apod.).

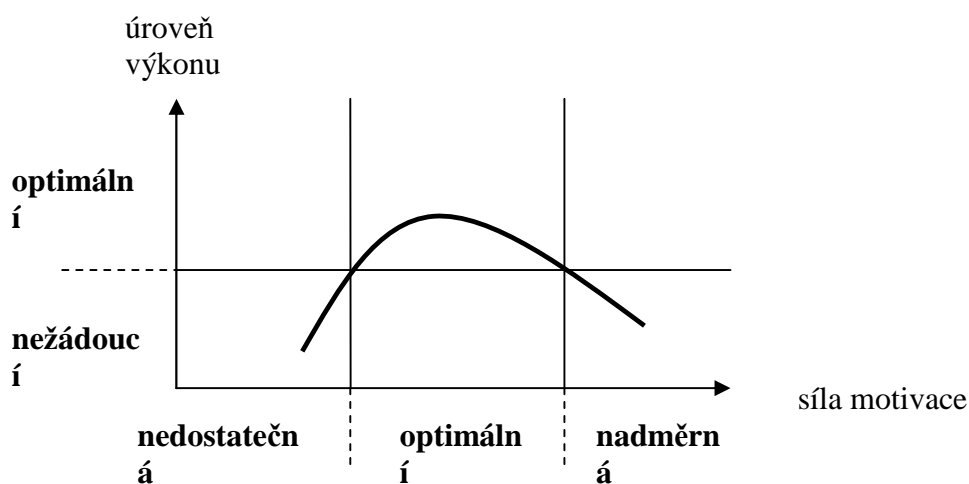
Herzberg a kol. (in Armstrong, 2008) vnitřní motivací rozumí faktory, které si člověk vytváří sám a kterými je ovlivněno jeho chování. Jedná se např. o odpovědnost, schopnost rozvíjet dovednosti apod. Vnější motivací je myšleno to, co dělá člověk pro ostatní lidi, aby je motivoval, např. pochvala.

Motivace není přetrvávající stav, ale je dynamickou stránkou osobnosti. Vysvětluje, proč lidé jednají určitým způsobem, jaké si stanovují cíle, jak vysoké tyto cíle jsou, jak se mohou časem měnit a jakým způsobem jich dosahují, a jakého maximálního výkonu jsou schopni dosáhnout.

„Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru k vytčenému cíli. Ke každé činnosti, kterou vykonává, má člověk vytvořený vztah a je nějak motivován. Projevuje se to v přístupu k úkolům a uskutečňovaným činnostem, kterými člověk v podstatě hodnotí své společenské a pracovní zařazení z hlediska osobních cílů, úrovně vlastních aspirací i sebehodnocení.“ (Bedrnová, Nový, 1994, str. 183)

Je dán vztah mezi úrovní výkonu a silou motivace. Jestliže je člověk nedostatečně motivován, úroveň výkonu je velmi malá, totéž platí i o nadměrné motivaci. Člověk, který si stanovil velmi vysoké cíle a je až příliš orientován na výsledek, nedosáhne požadovaného výkonu, ten je pak neuspokojivý (Bedrnová, Nový, 1994). Tento vztah je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 1 Yerkes – Dodsonův zákon



Zdroj: Bedrnová, Nový (1994)

3.2 Motiv

Aby člověk dosáhnul určitého cíle, je třeba vynaložit úsilí. K tomuto vynaložení úsilí vede člověka nějaká pohnutka, důvod. Tento důvod je nazývána motiv. Člověk je zainteresován na splnění úkolu, dosažení žádoucího stavu a jeho snaha je tímto motivem aktivována.

„Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka.“ (Bedrnová, Nový, 1994, str. 185)

Provazník, Komárková (2004, str. 24) definují motiv jako „určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje.“

Na jednání člověka nepůsobí pouze jeden izolovaný motiv, nýbrž celý soubor motivů. Tyto motivy se mohou nejen doplňovat, ale také mohou směřovat k jinému cíli. Znalost motivů umožňuje porozumět jednání člověka (Bedrnová, Nový, 1994).

3.3 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.“ (Provazník, Komárková, 2004, str. 27)

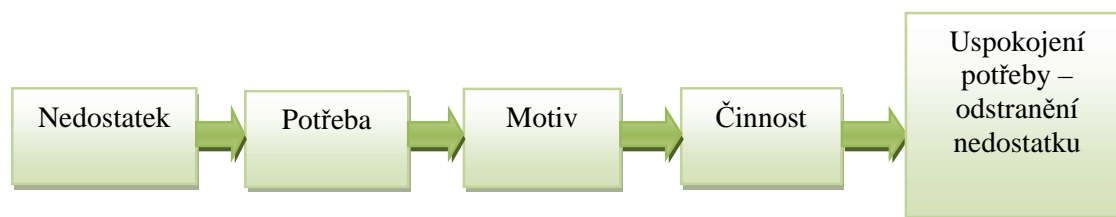
Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Potřeby

Potřeba je chápána jako pocíťovaný nedostatek. Podle Provazníka a Komárkové (2004) nemusí být tento nedostatek vždy zcela pocíťován, zároveň také uvádějí, že potřeba nemusí být nutně spojena pouze s pocíťem nedostatku, ale i s pocíťem přebytku.

Potřeba nutí člověka k jednání. Je zde snaha odstranit nebo překonat pocíťovaný nedostatek. Potřeby jsou velmi rozmanité a jsou určovány jednak nutností zajistit biologickou rovnováhu, a jednak společenské postavení jedince ve společnosti. Tyto potřeby označujeme jako potřeby primární a sekundární. K primárním potřebám patří například potřeba jídla, vzduchu, vody, spánku a další. K sekundárním potřebám patří potřeba lásky, sounáležitosti, společenského postavení (Bedrnová, Nový, 1994).

Obrázek 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku a jeho uspokojení

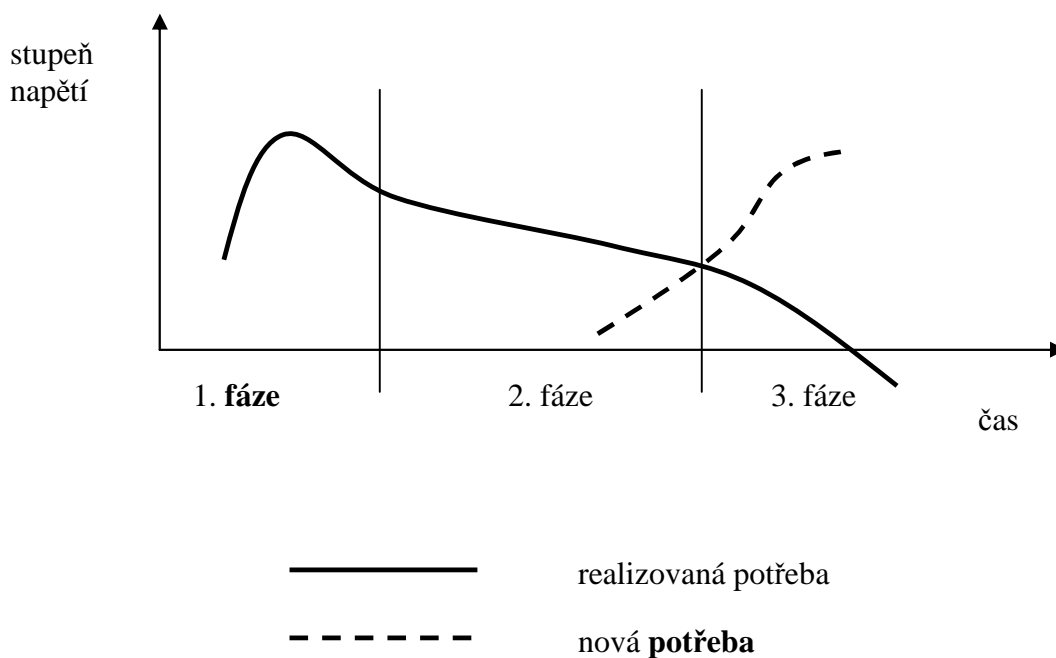


Zdroj: Provazník, Komárková (2004)

Uspokojováním potřeby vznikají další, nové potřeby. Nikdy tedy nedochází k uspokojení všech potřeb člověka. Proces uspokojování potřeb a vznik nové potřeby sestává ze tří fází (Bedrnová, Nový, 1994):

- 1. fáze* – vzniká napětí, které vytváří určitá potřeba jako důsledek nějakého pocíťovaného nedostatku,
- 2. fáze* – uspokojování potřeby spotřebováváním předmětu potřeby,
- 3. fáze* – uspokojení jedné potřeby a vytváření napětí nově vznikající potřeby.

Obrázek 3 Proces uspokojování potřeb



Zdroj: Bedrnová, Nový (1994)

Současně lze říci, že v různých etapách života, v závislosti na vytváření pomyslného „žebříčku hodnot“, se mění i faktory působení, které vyvolávají potřebu a tedy motiv a motivaci.

Potřeby každého člověka jsou různé. Jsou ovlivněny sociálním postavením, kulturou, v jistých případech i výchovou. Existují však potřeby, které jsou společné všem lidem bez ohledu na jejich kulturní vyspělost. Bedrnová, Nový (1994) uvádí tyto čtyři přání (potřeby):

1. *přání nových zkušeností,*
2. *touha po bezpečnosti a jistotě,*
3. *touha po uznání,*
4. *touha po citové odezvě.*

Návyky

Dle Provazníka a Komárkové (2004, str. 31) je návykem „opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“

Jedná se o způsob chování člověka v konkrétní situaci. Tento vzorec chování může být výsledkem výchovy nebo může být výsledkem řady zkušeností, které v průběhu života člověk získává (Provazník, Komárková, 2004).

Zájmy

Dle Růžičky (1995, str. 16) je zájem „trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti.“

Zájmy se mění s věkem člověka. Přispívají k charakteristice osobnosti, zvyšují prožívání a zároveň člověka podněcují k určité aktivitě. Projev zájmů má několik stránek, a to šíří zájmů, tzn. rozmanitost zájmů, hloubku zájmů, stálost zájmů a činorodost zájmů (Bedrnová, Nový, 1994).

Zájmy lze členit do různých oblastí. Mikuláščík (2009) uvádí mimo jiné oblast sociální, intelektovou, estetickou, sportovní, ekonomickou, vědeckou apod. Bedrnová, Nový (1994) zájmy vymezují v těchto oblastech: umělecké zájmy, lingvistické zájmy, vědecké a poznávací zájmy, manuální, sběratelské a obchodně ekonomické zájmy, zájmy o přírodu a sportovní zájmy.

Ideály a hodnoty

Bedrnová, Nový (1994, str. 190) uvádí: „Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.“ Ideály jsou vytvářeny na základě společenského hodnocení a projevují se v jednání člověka, jeho postojích a názorech, které zaujímá. Mohou se týkat osobnosti nebo pracovních cílů (Bedrnová, Nový, 1994).

Člověk se ve svém životě neustále setkává s novými situacemi. Na tyto situace si vytváří názor, hodnotí je (tj. přisuzuje jim význam, důležitost). Soubor těchto hodnocení vytváří u každého jedince jeho hodnotový systém (soubor hodnot). Tyto hodnoty ovlivňují jednání člověka a jeho prožívání, a tím jsou významným zdrojem motivace. Cokoliv může

být hodnotou pro konkrétního člověka. Význam těchto hodnot je podmíněn zkušenostmi a osobností konkrétního člověka. Obecně lze mezi základní hodnoty zařazovat např. zdraví, rodinu, lásku, vzdělání apod. Některé tyto hodnoty lze dosáhnout s tzv. konečnou platností, jsou to hodnoty terminální (cílové). Jiné nelze s konečnou platností dosáhnout, jsou to hodnoty instrumentální, které představují spíše nástroj, jakým lze dosáhnout hodnot terminálních (Provazník, Komárková, 2004).

3.4 Stimulace

Provazník, Komárková (2004) definují stimulaci jako „takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.“

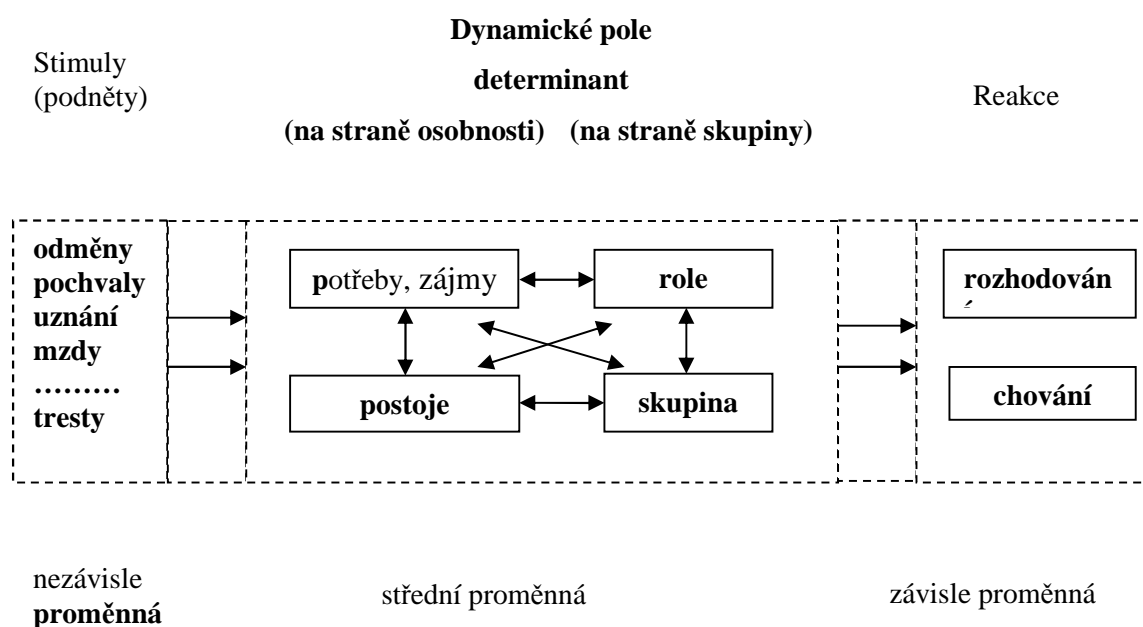
Rozdíl mezi stimulací a motivací spočívá v tom, že motivace je působení motivů „zevnitř“ člověka. Jsou to hnací síly, které ho přimějí k určité aktivitě, zatímco stimulace jsou vnější síly působící na psychiku člověka. Jedná se o činnost jiného člověka (viz kap. Motivace pracovního jednání).

Stimulem je jakýkoliv impuls, který způsobí změny v motivaci člověka. Lze říci, že stimul předchází motivu, vyvolává ho (Provazník, Komárková, 2004).

3.5 Motivační proces

Motivační proces je výsledkem působení vnějších podnětů a vnitřních impulsů. Výsledné chování je ovlivněno vůlí jedince. Podněty nepůsobí na rozhodování a chování jedince bezprostředně, ale přes tzv. determinanty. Mezi tyto determinanty patří potřeby, zájmy, postoje, status a role jedince ve společnosti (Hron, 2007). Motivační proces je zobrazen na následujícím schématu.

Obrázek 4 Motivační proces



Zdroj: Hron (2007)

3.6 Teorie motivace pracovního jednání

3.6.1 McGregorova teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor. Je zde zdůrazňována potřeba vnímání lidské povahy. Teorie X vychází z negativního pohledu na lidskou povahu, naopak teorie Y má pozitivní pohled (Koontz, Weihrich, 1993; Robbins, Coulter, 2004).

Mezi předpoklady teorie X patří přirozený odpor člověka k práci a vyhýbání se práci. Podle této teorie by měli být pracovníci do práce nuceni, měli by být pravidelně kontrolováni a musí jim hrozit tresty (postihy), pokud nebudou práci dobře odvádět. Pracovník upřednostňuje menší odpovědnost a vyžaduje kontrolu své práce (Koontz, Weihrich, 1993).

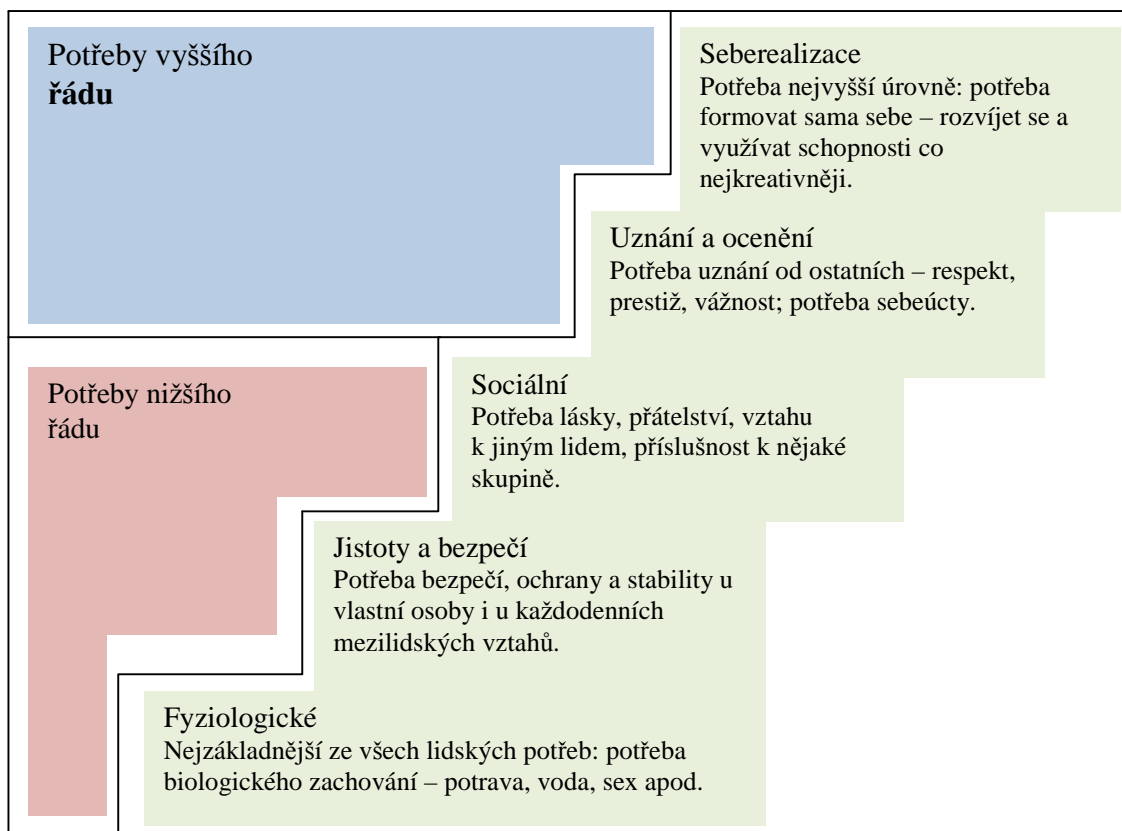
Teorie Y vychází z názoru, že duševní a fyzické úsilí je přirozené, lidé jsou schopni a ochotni sami se kontrolovat a řídit, jsou ochotni naučit se odpovědnosti, jsou tvořiví, důvtipní a jejich celková činnost směřuje k dosahování podnikových cílů (Koontz, Weihrich, 1993).

Tato teorie poukazuje spíše na předpoklady, které mohou vést k lepší motivaci pracovníka. Tyto předpoklady jsou založeny na intuitivní dedukci a nelze je tedy považovat za předpis či návrh manažerských strategií (Koontz, Weihrich, 1993).

3.6.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Teorie Abrahama Maslowa vychází z předpokladu, že v každém jedinci je skryto pět potřeb, které jsou zařazeny do systému hierarchie. Tento systém je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 5 Maslowova hierarchie potřeb



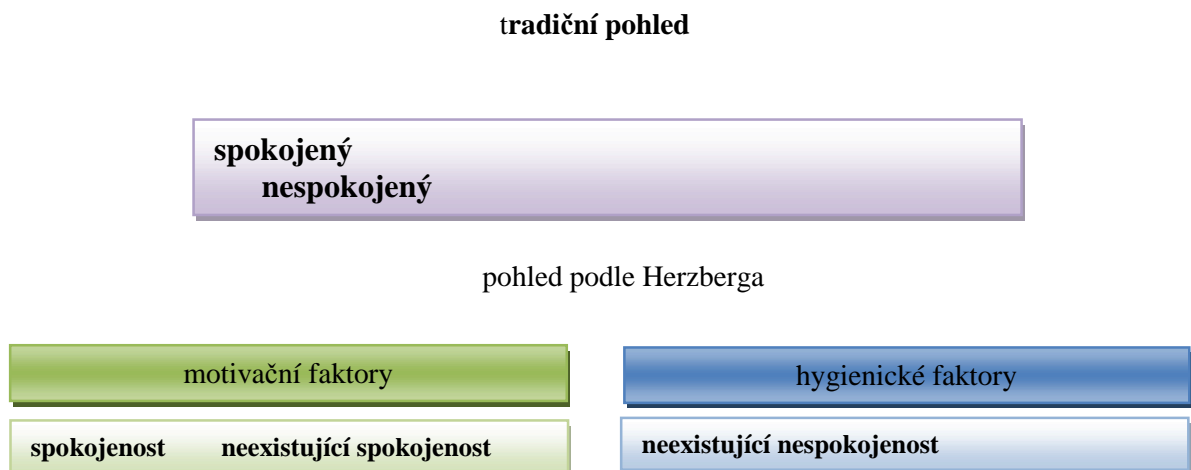
Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich (2007)

Maslow z hlediska motivace tvrdil, že jsou-li v určitém okamžiku všechny potřeby konkrétního člověka neuspokojeny, dochází k uspokojení nejprve dominujících potřeb. To znamená, že aby mohlo docházet k uspokojení potřeb vyššího řádu, je nutné nejprve uspokojit potřeby nejnižšího řádu. Jestliže jsou některé potřeby nižšího řádu z větší části uspokojeny, ztrácejí motivační působení. Vedoucí pracovník by při motivování měl zjistit, na jaké úrovni hierarchie se nachází konkrétní zaměstnanec a zajistit postupné uspokojování potřeb (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2007; Robbins, Coulter, 2004).

3.6.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie zohledňuje dva typy faktorů, a to *motivační* faktory a *hygienické* faktory. V této teorii se rozlišuje síla vnějších stimulů. Motivační faktory souvisí se spokojeností a obsahem práce. Patří mezi ně dosažení něčeho, uznání, odpovědnost, růst a rozvoj. Hygienické faktory jsou odrazem nespokojenosti s něčím. Zahrnují v sobě podniková politika, vedení, pracovní podmínky, mzda, vztahy s podřízenými, osobní život a jistota (Robbins, Coulter, 2004). Jestliže se vedoucí pracovník zaměří při motivování zaměstnanců pouze na hygienické faktory, nedochází k motivaci. K zefektivnění motivace je třeba do práce zavést faktory motivační (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2007).

Obrázek 6 Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti

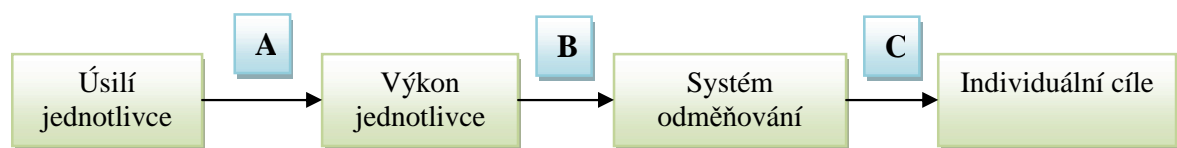


Zdroj: Robbins, Coulter (2004)

3.6.4 Expektační teorie

Expektační teorie (teorie očekávání) vychází z předpokladu, že pracovníci jsou více motivováni něco dělat pro dosažení cíle, jestliže se mohou přesvědčit, že to, co dělají, skutečně dosahování cíle napomáhá (Koontz, Weihrich, 1993).

Obrázek 7 Zjednodušený model teorie očekávání



A = vztah úsilí a výkonu
B = vztah výkonu a odměny
C = atraktivnost odměny

Zdroj: Robbins, Coulter (2004)

Teorie očekávání zahrnuje tři typy vztahů (Robbins, Coulter, 2004):

1. vztah mezi úsilím a výkonem, tzn. očekávání, že vynaložené úsilí povede k určitému výkonu,
2. vztah mezi výkonem a odměnou, tzn. jednatel je přesvědčen o tom, že vynaložení určité úrovně výkonu povede k žádoucímu výsledku,
3. atraktivnost odměny, tzn. jednatel přiřazuje určitý význam odměně, kterou může získat.

Expektační teorii lze vyjádřit matematickým vztahem (Provazník, Komárková, 2004):

$$M = f(V \cdot E)$$

V tomto vztahu je motivace určena jako funkce očekávání ($E =$ expektace) a jako očekávané uspokojení ($V =$ valence), k němuž výkon povede.

3.6.5 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (nebo také teorie rovnosti, teorie ekvity) vychází ze srovnávání. Každý zaměstnanec srovnává svou práci s prací svého kolegy, stejně tak jako porovnává výsledky své práce a odměny s tím spojené, přičemž odměnou nemusí být pouze finanční částka ve formě mzdy, ale také uznání, kariérní postup, kvalitní pracovní prostředí. Rozlišují se tři základní stavy – *rovnost*, *nadhodnocení* a *podhodnocení*. Rovnost nastává v případě, kdy výsledky zaměstnance jsou totožné s výsledky ostatních zaměstnanců. Stav nadhodnocení nastává, jestliže výsledky zaměstnance jsou lepší než výsledky ostatních kolegů. Stav podhodnocení nastává, jestliže výsledky zaměstnance jsou horší než výsledky ostatních zaměstnanců (Provazník, Komárková, 2004; Robbins, Coulter, 2004).

Stav nadhodnocení a podhodnocení vyvolává u zaměstnanců snahu něco změnit. Robbins a Coulter (2004) uvádí pět předpokládaných reakcí zaměstnanců, jestliže se cítí podhodnocení nebo nadhodnoceni:

1. *zaměstnanec zkreslí své výsledky nebo výsledky ostatních zaměstnanců,*
2. *zaměstnanec se začne chovat tak, aby ostatní změnili své výsledky,*
3. *zaměstnanec se chová tak, aby změnil své vlastní výsledky,*
4. *zaměstnanec si pro srovnávání vybere jiné osoby,*
5. *zaměstnanec odejde z podniku.*

3.7 Motivace pracovního jednání

Bedrnová, Nový (1994, str. 199) uvádí: „Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu.“

Člověk má ke každému úkolu určitý vztah. Tento vztah se projevuje přístupem k zadaným úkolům. Každý člověk je tedy nějakým způsobem v práci motivován. Tato motivace může být pozitivní, což znamená, že pracovník optimálně zvládá zadané úkoly, nebo negativní, což se projevuje neochotou nebo nesplněním úkolu. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty zaměstnance (Bedrnová, Nový, 1994; Provazník, Komárková, 2004).

Jsou rozlišovány dva typy pracovní motivace (Provazník, Komárková, 2004):

1. *motivace intrinsická* – zahrnuje motivy, které souvisí s prací samotnou; jsou to například potřeba činnosti, potřeba kontaktu s ostatními lidmi, touha po moci,
2. *motivace extrinsická* – zahrnuje motivy, které nesouvisí s prací takovou; je to potřeba financí, potřeba jistoty apod.

Motivaci intrinsickou vychází zjednodušeně z vnitřních motivů člověka, motivace extrinsická vychází z vnějších motivů. Bedrnová, Nový (1994) dělí motivy pracovního jednání na:

1. *motivы aktivní* – tyto motivy podněcují pracovní výkon přímo (touha po úspěchu),
2. *motivы podporující* – podporují působení aktivních motivů (vytváření pracovního klimatu jako prostředí podněcující pracovní výkon),
3. *motivы potlačující* – tyto motivy odvádějí pracovníka od jeho úkolů k jiným činnostem (soukromý hovor se spolupracovníky).

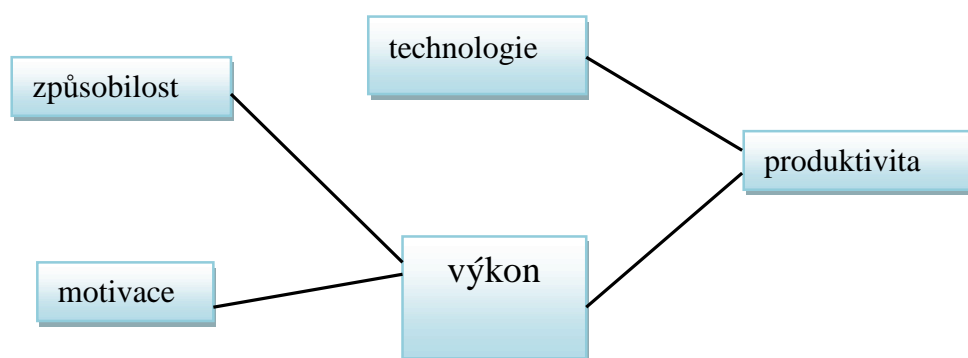
Tyto motivy však mohou mít při porovnání pracovníků pro každého jiný význam. Vedoucí pracovníci řeší otázky příčin jednání pracovníka, působení pracovních stimulů na jeho výkonnost a jaký vliv na motivaci pracovního jednání má samotné vedení podniku (Růžička, 1995).

3.7.1 Vzájemný vztah motivace, spokojenosti a výkonnosti

Souvislost motivace a výkonu

Úroveň motivace každého pracovníka se odráží na jeho výkonu. Při shodné pracovní způsobilosti pracují lépe, efektivněji a usilovněji pracovníci s vyšší úrovní vlastní motivace (Růžička, 1995). Na výkon pracovníka působí mimo motivace a způsobilosti i další faktory (viz následující obrázek).

Obrázek 8 Faktory působící na výkon



Zdroj: Bedrnová, Nový (1994)

Individuální výkon pracovníka lze vyjádřit matematickým vztahem jako součin motivace, schopnosti a podmínek. Tento vztah však neplatí absolutně, ale pouze do určité hodnoty. Jestliže pak motivace překročí tuto hodnotu, výkon se již nezvyšuje a dokonce může i klesat = Yerkes-Dodsonův zákon (viz obrázek 1). Tato přemotivovanost je v pracovních podmínkách spíše výjimkou (Provazník, Komárková, 2004).

Hodnocení pracovního výkonu

K práci vedoucího patří pracovního výkonu. Robbins, Coulter (2004) uvádí sedm metod hodnocení výkonu pracovníka:

1. *písemná zpráva* – hodnotitel sepíše zprávu o silných a slabých stránkách pracovníka, informace o minulých výkonech a o předpokládaných budoucích výkonech,
2. *hodnocení kritických událostí* – hodnotitel popíše, jak zaměstnanec jednal při kritické nebo klíčové události a zda byl jeho výkon efektivní nebo neefektivní,
3. *grafická stupnice pro hodnocení* – jsou použity různé faktory (např. kvalita práce, znalosti zaměstnance, pozornost, loajalita), které jsou na stupnici od jedné do pěti jednotlivě ohodnoceny (1 = nedostatečné),
4. *stupnice zaměřená na chování (BARS)* – kombinuje hodnocení kritických událostí a grafickou stupnici; hodnotitel ohodnocuje na numerické stupnici jednání zaměstnance při klíčové události,
5. *porovnání výkonu osob* – hodnotitel porovnává výkon zaměstnance s jiným zaměstnancem nebo s více zaměstnanci,
6. *splnění stanovených cílů* – zaměstnanec je hodnocen podle toho, jak splnil cíle, které mu byly nastaveny,
7. *360° feedback* – hodnocení výkonu na základě zpětné vazby ze strany nadřízených, podřízených a kolegů.

Spokojenost s prací a motivace k výkonu

Spokojenost s prací zahrnuje postoje a pocity pracovníka ve vztahu ke své práci. Kladné a příznivé postoje jsou signálem spokojenosti. Spokojenost zaměstnanců může být chápána jako spokojenost s prací a pracovními podmínkami, kde platí, že čím vyšší je spokojenost, tím lépe se podnik stará o své zaměstnance. Na druhé straně lze spokojeností označit podmínku pro efektivní využívání pracovní síly, tj. spokojení ze smysluplné práce. Další možností porozumění spokojenosti je spokojenost jako sebeuspokojení, kdy je pracovník spokojen sám se sebou, se svým výkonem. Tento stav může být překážkou

dobrého pracovního výkonu (Armstrong, 2008; Provazník, Komárková, 2004). Tyto tři přístupy k vymezení spokojenosti jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 1 Přístupy k vymezení spokojenosti

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

Zdroj: Provazník, Komárková (2004)

Všeobecně lze říci, že spokojenost s prací vede k růstu pracovního výkonu. Dle Armstronga (2008) však tento vztah platí opačně, tedy vysoký výkon vede ke spokojenosti, jelikož spokojený pracovník nemusí být vždy produktivní.

3.7.2 Úloha manažera při motivování

Motivace je záležitost zejména vedoucího pracovníka. Urban (2008) uvádí tři pravidla úspěšné motivace:

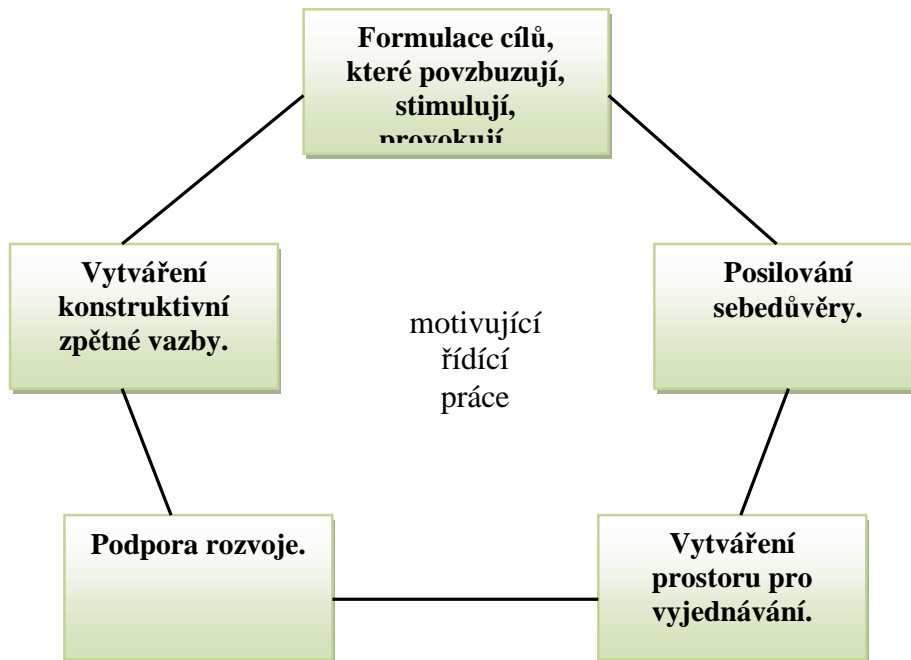
- 1. chování zaměstnanců je podmíněno úrovní odměňování ze strany vedoucích pracovníků (finanční odměna, uznání, pochvala),*
- 2. k motivování zaměstnanců používat pozitivní motivační metody (odměna, uznání, profesní růst) než negativní motivační metody (donucení na základě trestu – snížení platu za špatně odvedenou práci),*
- 3. motivace je v určité míře vždy individuální (každého motivuje něco jiného).*

Největší chybou při motivování pracovníků je zavedený názor, že nejdůležitější je finanční odměna. Motivace není otázkou pouhého odměňování, zejména u pracovníků s vyšší kvalifikací a pracovníků, kteří pracují v daném podniku několik let. Toho by měl každý manažer dbát, a to zejména v době, kdy finanční odměna a zaměstnanecké výhody jsou považovány téměř za samozřejmost, která kompenzuje jejich pracovní úsilí.

Niermeyer, Seyffert (2005) uvádí pět komponent motivující řídicí práce manažera:

- 1. motivující cíle,*
- 2. posílení sebedůvěry,*
- 3. prostor pro jednání,*
- 4. podpora rozvoje,*
- 5. zpětná vazba.*

Obrázek 9 Komponenty motivující řídicí práce



Zdroj: Niermeyer, Seyffert (2005)

K zajištění efektivnosti práce zaměstnanců je poté ze strany manažera požadováno cílevědomé podněcování a koordinování snahy pracovníků ke konkrétním cílům. Současně je účinné vedení pracovníků k výkonu založeno na zajištění podmínek nerušené práce, autoritě a řídicím stylu manažera, na přístupu k pracovníkům a jejich správné motivaci (Růžička, 1995).

3.8 Faktory ovlivňující motivační chování

3.8.1 Náplň práce

Na motivaci zaměstnance působí mimo ostatních faktorů i samotná náplň práce. Každý vedoucí pracovník očekává od svých podřízených odvedení kvalitní práce. Toto lze jednodušeji, pokud práce zaměstnance přispívá k celofiremním cílům, zaměstnanec vidí výsledky své práce a v neposlední řadě ho práce baví. Náplň práce v jednotlivých povoláních však nemusí být automaticky zajímavá a zejména v těchto případech je úkolem vedoucího pracovníka práci určitým způsobem zpestřit (Forsyth, 2003).

Provazník, Komárková (2004) uvádí několik apelů, které působí na obsah práce:

1. *apel na tvořivé myšlení,*
2. *apel na samostatnost,*
3. *apel na koncepční myšlení,*
4. *apel hrdosti na práci,*
5. *apel hrdosti na vlastní schopnosti,*
6. *apel moci,*
7. *apel péče o druhé lidi,*
8. *apel jistoty a perspektivnosti jistot.*

Je však na manažerovi, aby zjistil, který apel použít pro konkrétního zaměstnance, zdůraznit a rozvíjet jej.

3.8.2 Odměňování

Odměnou se rozumí protihodnota, kterou zaměstnanci obdrží za svou práci. Nejobvyklejší protihodnotou jsou mzdy. Mzdy mohou být založeny na ohodnocení času nebo počtu jednotek práce. K této základní odměně mohou být poskytovány některé z dalších peněžních odměn, které se vztahují k výkonu, dovednostem, zkušenostem a schopnostem zaměstnance (Armstrong, 2008; Werther, Davis, 1992).

Armstrong (2008) uvádí devět dodatečných peněžních odměn:

1. *individuální výkonnostní odměny* – částka je závislá na ohodnocení individuálního výkonu zaměstnance,
2. *mimořádné odměny (mimořádný bonus)* – pevná částka vyplácená v závislosti na úspěšném dosažení výsledků jednotlivce, pracovních týmů nebo celé organizace,
3. *prémie* – částky, které jsou navrženy tak, aby motivovaly zaměstnance k vyššímu výkonu a k plnění cílů organizace; cíle jsou většinou kvantifikovatelné,
4. *provize* – jedná se o odměny obchodních zástupců, které jsou tvořeny procenty z prodeje,
5. *odměna závislejší na délce zaměstnání* – odměna se zvyšuje o pevnou hodnotu, která je odvozena od délky zaměstnání,
6. *odměna podle dovedností* – odměna se liší podle úrovně dosažených dovedností zaměstnance,
7. *odměna podle schopností* – odměna se liší podle úrovně dosažených schopností zaměstnance,
8. *příplatky* – jedná se o složku odměny, která je poskytována za práci přesčas, práci ve směnách, pracovní pohotovost apod.,
9. *odměna podle přínosu* – odměna je vztažena k přínosnosti práce jedince při organizaci.

V akciových společnostech jsou součástí peněžní odměny také zaměstnanecké akcie.

Koubek (2003, str. 265) uvádí definici odměňování: „Odměňování [...] neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny. [...] Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání, pochvalu a zaměstnanecké výhody.“

Organizace by měla při odměňování zohledňovat vnitřní faktory zaměstnance (úroveň vzdělání, dovedností apod.) a zároveň vnější faktory, kterými jsou platné předpisy, situace na trhu práce. Přehled faktorů, které ovlivňují odměňování z hlediska organizace je uveden v příloze 2. Podnik by měl se zohledněním těchto

faktorů sestavit pro každého zaměstnance individuální motivační systém odměňování.

Urban (2008) uvádí zásady motivačního odměňování:

- 1. motivující pro zaměstnance je odměna za mimořádný osobní výkon nebo dobré roční výsledky celého podniku v podobě výkonové odměny, nikoliv v podobě zvyšování základní mzdy,*
- 2. účinnost odměňování ve formě výkonové mzdy je třeba pravidelně ověřovat a po určité době i změnit,*
- 3. odměna na základě výkonu musí být pro každého zaměstnance srozumitelná a jasná, abychom zabránili případnému negativnímu vnímání rozdílnosti těchto odměn u jednotlivých zaměstnanců,*
- 4. spravedlivé principy odměňování na základě výkonu je třeba zahrnout i do odměňování nových zaměstnanců,*
- 5. je třeba používat odměňování na základě výkonu individuálního, ale i týmového a celopodnikového,*
- 6. zaměstnance hrozící odchodem není dobré „uplácet“,*
- 7. odměny manažerů by měly být v určitém poměru k odměnám ostatních zaměstnanců,*
- 8. zvyšování cen nebo životních nákladů by nemělo mít podstatný vliv na růst průměrné základní mzdy.*

3.8.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou formy odměny, které jsou poskytovány navíc k peněžní odměně.

Obecně lze zaměstnanecké výhody členit do tří oblastí (Koubek, 2003):

- 1. výhody sociálního charakteru,*
- 2. výhody, které mají vztah k práci,*
- 3. výhody spojené s postavením zaměstnance v organizaci.*

Výhody sociálního charakteru

Nejčastější výhodou jsou *důchody poskytované organizací*. Jedná se o systém, jehož součástí je poskytnutí penze pracovníkům, kteří jsou již v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli a tzv. odložené výhody zaměstnancům, kteří z podniku odešli. Důležitou součástí je *systém důchodového zabezpečení*. Organizace za své zaměstnance odvádějí každý měsíc finanční příspěvek do penzijního fondu. Zaměstnavatel se rozhoduje, zda zvolí systém nepřispěvkový (celou částku hradí zaměstnavatel) nebo příspěvkový, kdy část příspěvku hradí zaměstnanec, a to nejčastěji formou srážky ze mzdy (Werther, Davis, 1992; Armstrong, 2008; Koubek, 2003).

Mezi další výhody v této oblasti patří *životní pojištění, půjčky* a další služby zaměstnancům jako *sociální programy a možnosti rekreace, finanční a soukromé poradenství a péče o děti* (Milkovich, Boudreau, 1993; Armstrong, 2008).

Výhody se vztahem k práci

Mezi výhody, které se vztahují k práci, patří zejména *stravování*, a to ve formě příspěvků na stravování a poskytnutí stravovacího zařízení, *vzdělávací programy* plně nebo částečně hrazené zaměstnavatelem, *prodej produktů organizace za výhodnějších podmínek* (Koubek, 2003).

Výhody spojené s postavením v organizaci

Mezi tyto výhody patří možnost využití *služebního automobilu*, poskytnutí *služebního mobilního telefonu* nebo *úhrady výdajů za telefon*, poskytnutí *notebooku*, *nárok na oděv a bezplatné bydlení* (Koubek, 2003).

V souvislosti s poskytováním zaměstnaneckých výhod podniky v praxi vytvářejí ucelený systém (přehled) všech možných výhod – kafetérii. V této kafetérii si zaměstnanec může zvolit jakoukoliv výhodu podle svých potřeb a zájmů. Podnik takto docílí nejúčelnější motivace konkrétního zaměstnance.

3.8.4 Pracovní vztahy

Kvalita pracovních vztahů vytváří rámec pro plnění individuálních (pracovních a soukromých) i celopodnikových cílů. Harmonické, přátelské mezilidské vztahy vytváří produktivní klima. Zaměstnanci jsou v práci spokojeni a jejich výkon se zvyšuje. V organizaci se utvářejí *formální* a *neformální* vztahy, přičemž formální stránka převažuje ve vztahu vedoucí pracovník – zaměstnanec a neformální stránka ve vztahu několika spolupracovníků (Koubek, 2003).

Úkolem vedoucího pracovníka je ovlivňovat dění ve skupině tím, že na pracovníky působí svou formální a neformální autoritou. Zároveň vedoucí pracovník ovlivňuje vztahy ve skupině výběrem jejích členů. Důležitým aspektem je navození důvěry mezi zaměstnancem a manažerem a celou pracovní skupinou a manažerem (Provazník, Komárková, 2004).

Pro udržení harmonických vztahů by měl vedoucí pracovník respektovat následující zásady (Provazník, Komárková, 2004):

- 1. skupinové cíle jsou srozumitelné a jasné všem členům skupiny,*
- 2. všechny vztahy jsou otevřené a průhledné,*
- 3. se všemi členy skupiny se jedná spravedlivě,*
- 4. vzniklé problémy se řeší bezprostředně,*
- 5. iniciativa skupiny má podporu,*
- 6. stanoví se odpovědnost konkrétních zaměstnanců za konkrétní úkoly,*
- 7. tlumí se destruktivní chování vůči skupině,*
- 8. skupině se poskytuje zpětná vazba,*
- 9. skupině je ponechána autonomie v rozhodování o skupinových záležitostech.*

3.8.5 Pracovní podmínky

Součástí pracovních podmínek, které působí na motivaci pracovníků, je pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Zájmem podniku je vytvářet lepší pracovní podmínky, a tím zvyšovat spokojenost zaměstnanců, která se následně promítne do jejich výkonnosti. Pracovní podmínky jsou důležitou součástí pro stimulační systém podniku. Jestliže vedení podniku nejeví o pracovní podmínky zájem, zaměstnanci jsou demotivováni i přes možné vysoké hmotné odměny (Provazník, Komárková, 2004).

Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní dobou je určena časová využitelnost pracovníka. Pracovní doba determinuje nejen čas pracovníka, který stráví na pracovišti, ale také jeho volný čas, který využívá k uspokojování mimopracovních potřeb, jeho zdraví a reprodukci pracovních schopností. Pracovní doba zahrnuje jednak *dobu potřebnou na výkon práce*, jednak *dobu přestávek*. Pracovní doba, délka přestávky, přesčasy a dovolená jsou stanoveny zákonem (Koubek, 2003).

Zákon stanovuje *rovnoměrné a nerovnoměrné* rozvržení pracovní doby. Je stanoven limit délky směny pro jednotlivé týdny. Tuto hranici nesmí zaměstnavatel překročit. Ve snaze zaměstnavatelů vyjít vstříc zaměstnancům i měnícím se provozním požadavkům je často uplatňována *pružná pracovní doba*. Pro výkonnost pracovníka je důležitá *doba přestávek* a její rozvržení během pracovní doby (Koubek, 2003).

Pracovní režim je určen povahou pracovního procesu, a to *přetržitostí* nebo *nepřetržitostí*. Přetržitý pracovní provoz může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný. Při nepřetržitém provozu je pracovní doba stanovena obvykle nerovnoměrně (Koubek, 2003).

Pracovní prostředí

„Pracovní prostředí je souhrn všech materiálních podmínek (vybavení pracoviště), které spolu s dalšími podmínkami (technologie, organizace práce) vytváří fyzikální,

chemické, biologické a sociálně psychologické faktory, které ovlivňují pracovníka během pracovního procesu.“ (Koubek, 2003, str. 329) Pracovní prostředí má vliv na spokojenost zaměstnance, na jeho pracovní pohodu a zdraví.

Koubek (2003) uvádí tři aspekty, kterými by se organizace měla zabývat při tvorbě vhodného pracovního prostředí:

1. *prostorové řešení pracoviště* – zejména pracovní polohu, výšku pracovní plochy, zorné pole, pohybové prostory,
2. *fyzikální podmínky práce* – pracovní ovzduší, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště,
3. *sociálně psychologické podmínky práce* – vytváření dobrých pracovních vztahů.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost provádět taková opatření, která odstraní příčiny ohrožení života a zdraví zaměstnance, a vytvářet bezpečné pracovní podmínky. Aby organizace prokázala, že zajišťuje ochranu zaměstnanců a jakým způsobem ji zabezpečuje, je třeba zavést *písemnou politiku zdraví a bezpečnosti práce*, jejímž cílem je deklarace záměrů, definice prostředků k realizaci záměrů a stanovení pravidel, kterými se při realizaci politiky budou řídit všichni pracovníci (Armstrong, 2008; Koubek, 2003).

Hlavním cílem politiky zdraví a bezpečnosti práce je zajištění bezpečného pracoviště, zamezení vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.

3.8.6 Vzdělání zaměstnance a profesní růst

S ohledem na individuální motivátory člověka by součástí motivačního programu organizace měla být i možnost profesního růstu a vzdělávání zaměstnanců.

Hlavní náplní vzdělávání zaměstnanců je rozvoj jejich kvalifikace – prohlubování a rozšiřování (Koubek, 2003).

Podnik má několik možností, jak své zaměstnance vzdělávat. Mezi tyto možnosti patří (Armstrong, 2008):

1. *externí kurzy,*
2. *interní kurzy,*
3. *samostatné učení,*
4. *koučování malých skupin,*
5. *individuální koučování,*
6. *učení se akcí,*
7. *vzdělávání v pravý čas.*

Hlavní rysy těchto možností vzdělávání a jejich dopad na podnikové výsledky je uveden v příloze 3.

V praxi je často používána metoda rotace práce (boarding tour), jejímž cílem je seznámit zaměstnance s prací kolegů na jiném pracovišti, které souvisí s náplní práce zaměstnance. Rotace práce se využívá nejen pro nově nastupující zaměstnance, ale zejména pro zkušené manažery, kteří si takto rozšiřují své dosavadní zkušenosti, jistoty, poznají práci na ostatních pracovištích a tyto poznatky využijí pro zvýšení efektivity svého týmu. Zároveň je vhodné, aby každý pracovník znal „odběratele“ své práce a uvědomil si, jak jeho práce přispívá k plnění cílů.

Součástí personálního rozvoje je *řízení profesní kariéry*. McCormick a Tiffin (in Růžička a kol., 1993, str. 10) vymezují profesní kariéru jako „Období, po které je člověk zařazen do pracovního procesu. Tato kariéra znamená sekvenci pozic, prací nebo profesí během pracovního života jedince.“

Zaměstnanci by měli být informováni o možnostech jejich kariérního růstu a zaměstnavatel by měl každému zaměstnanci poskytnout jasnou perspektivu jejich kariérního postupu. Organizace by měla sestavovat plány kariéry a plány postupu v jednotlivých funkcích (Koubek, 2003).

4 Výsledky práce

4.1 O společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

4.1.1 Obecné informace

Telefónica O2 Czech Republic, a.s. (dále také TO2) vznikla 1. července 2006 spojením Českého Telecomu, a.s. a Eurotel Praha, spol. s r.o. Je prvním integrovaným operátorem v České republice. Telefónica O2 nabízí nejucelenější nabídku hlasových a datových služeb v České republice.

Společnost Telefónica je z hlediska tržní kapitalizace jednou z největších telekomunikačních firem na světě. Své obchodní aktivity zaměřuje především na služby pevné a mobilní telefonie a za klíčový nástroj považuje širokopásmové připojení.

Telefónica působí ve 24 zemích světa a počet zákazníků dosahuje 245 milionů. Součástí společnosti Telefónica jsou Telefónica España, Telefónica Latinoamérica a Telefónica Europe. Telefónica O2 Czech Republic je součástí skupiny Telefónica Europe spolu s Telefónica O2 Slovakia, O2 UK, Německo a Irsko. Telefónica Europe má po celé Evropě více než 43 milionů zákazníků mobilních i pevných linek a v celé skupině je 29 tisíc zaměstnanců.

4.1.2 Ekonomické hodnocení

Vlastnická struktura

Telefónica O2 Czech Republic, a.s. je akciovou společností se sídlem v Praze. Základní kapitál činí 32 208 990 000,- Kč. Kapitál je rozvržen na 322 089 890 kmenových akcií na majitele o jmenovité hodnotě 100,- Kč na akcii a 1 kmenovou akcii na jméno o jmenovité hodnotě 1000,- Kč. Ze 69,4 % se podílí na vlastnické struktuře Telefónica, S.A. a ze zbylých 30,6 % ostatní investoři (Výroční zpráva TO2, 2010).

Hospodářské výsledky

Přehled výsledků hospodaření během let 2006 až 2009 uvádí následující graf.

Graf 1 Přehled výsledků hospodaření v letech 2006 až 2009



Zdroj: vlastní zpracování

Z přehledu výsledků hospodaření lze vidět vzrůstající hospodářský výsledek v období 2006 – 2008. V roce 2009 dochází k značnému poklesu hospodářského výsledku, což mohlo být zapříčiněno probíhající světovou ekonomickou krizí, zároveň však také došlo k poklesu indexu spokojenosti zákazníků a méně spokojení zákazníci přecházeli ke konkurenčním operátorům.

Zaměstnanci

Počet zaměstnanců v letech 2006 až 2009 uvádí následující graf.

Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v TO2 v letech 2006 až 2009



Zdroj: vlastní zpracování

Počet zaměstnanců od roku 2006 neustále klesá. Dle názoru autorky je pokles spojen s častými restrukturalizačními změnami, ke kterým ve společnosti TO2 dochází, a tedy postupným rušením pracovních pozic a jejich nahrazování pozicemi novými.

4.2 Program motivace v Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

4.2.1 Nástup nového zaměstnance

Program motivace ve společnosti TO2 začíná již samotným nástupem nového zaměstnance do společnosti. Každý měsíc, a to vždy k prvnímu a patnáctému dni, probíhá ve společnosti tzv. Welcome Day. Welcome Day je uvítací den pro všechny nově nastupující pracovníky, jehož cílem je poskytnout co nejvíce informací o společnosti a zároveň pomoci s počáteční orientací ve společnosti.

Nový zaměstnanec také může absolvovat tzv. Welcome Tour. Welcome Tour umožňuje zaměstnanci navštívit pracoviště, která souvisejí s náplní jeho budoucí práce. Tak nový zaměstnanec získává přehled o tom, jaké dopady na konečný výsledek bude mít práce, kterou odvede. Zároveň je zde příležitost seznámit se s dalšími kolegy a vytvářet si svou sociální síť a budovat zdravou organizační kulturu.

4.2.2 Systém odměňování

Základní principy

Odměňování zaměstnanců ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic je založeno na čtyřech principech. Tyto čtyři principy tvoří transparentnost, konkurenceschopnost, vnitřní spravedlnost a motivace.

- 1. Transparentnost* znamená, že výše mezd jednotlivých zaměstnanců se nezveřejňuje. Zveřejňuje se pouze způsob, jak se základní mzda stanovuje, za jakých podmínek se poskytuje a jak se vyplácí výkonnostní odměna zaměstnance.
- 2. Konkurenceschopnost* mezd vyplácených společností TO2 zaručuje tržní srovnatelnost jednotlivých pracovních pozic. K hodnocení se využívá metoda HAY, která má největší zastoupení ve firmách v České republice i ve světě.

Takto je získáno velmi kvalitního srovnání z řady průzkumů a lze tak udržet mzdy na konkurenceschopné úrovni.

3. *Vnitřní spravedlnost* zaručuje začlenění každého zaměstnance podle vykonávané práce. Od 1.dubna 2010 vzešel v platnost tzv. Job Model, který změnil dosavadní alokaci pracovních pozic ve společnosti. Nově je tedy každý zaměstnanec zařazen do jedné z tzv. Job Families, a to:

- ▶ Management
- ▶ Specialist
- ▶ Marketing
- ▶ Sales
- ▶ Care to Sales
- ▶ Customer Service

Každá Job Family je rozdělena do několika úrovní (mzdových stupňů) podle míry odbornosti. Zohledňují se zkušenosti, know-how, znalosti, míra odpovědnosti a samostatnosti. Každá úroveň v rámci Job Family má stanovenou mzdové rozpětí (minimum a maximum). Ke každé Job Family je stanovena zároveň sazba bonusu.

4. *Motivaci* podporují nejen předchozí základní principy, ale i závislost mzdy a její variabilní složky (výkonnostní odměny, provize) na podávaném výkonu. Výkonnostní odměny i provize jsou na výkonu závislé přímo. To znamená, že čím lépe jsou plněny individuální cíle dané vedoucím pracovníkem a čím lepší jsou výsledky celé společnosti, tím vyšší je výkonnostní odměna zaměstnance.

Bonusy

Ve společnosti TO2 jsou zaměstnancům vypláceny dva bonusy. Jedná se o bonus KPI (Key Performance Indicator) a o provizní bonus. Oba bonusy jsou vypláceny na základě vyhodnocení individuálních cílů a celofiremních cílů.

- a) *KPI bonus* je vyplácen všem zaměstnancům a procentní sazby závisí na zařazení pracovníka do role (viz. Job Family). KPI bonus se vypočítá jako součin základní mzdy, procentní sazby bonusu ze základní mzdy, procenta splnění individuálních cílů a koeficientu plnění cílů.

$$\text{Bonus} = \text{Základní mzda} * \text{procentní sazba bonusu ze základní mzdy} * \% \text{ splnění individuálních cílů} * \text{koeficient plnění cílů}$$

- b) *Provizní bonus* náleží zaměstnancům prodejních jednotek s prodejními profily odměňování na základě prodejních výsledků a podle sazeb provizního sazebníku. Výpočet se provádí hodnocením plnění prodejních cílů podle skutečného procenta plnění, přičemž jsou stanoveny minimální hranice započitatelné do splnění cíle.

Systém řízení výkonu

Systém řízení výkonu je nastaven jako podpora naplňování vize a strategie společnosti prostřednictvím zaměstnanců. Plnění cílů jak individuálních, tak firemních poté ovlivňuje výši výkonnostní odměny zaměstnance.

Systém v sobě zahrnuje hodnocení krátkodobého pracovního výkonu, což je pololetní, příp. čtvrtletní a roční (pouze top manažeři) hodnocení individuálních cílů zaměstnanců a celofiremních cílů, dále hodnocení dlouhodobého pracovního výkonu, což je hodnocení ročního pracovního výkonu a nastavení plánu rozvoje zaměstnance, a hodnocení pracovního výkonu v adaptační době. Z výsledků plnění cílů je odvozen KPI bonus a provizní bonus.

4.2.3 Systém vzdělávání a profesní růst

Kromě základních (povinných) školení, které nově nastupující, ale i stávající zaměstnanci musí absolvovat, nabízí společnost TO2 řadu školení, která umožňují zaměstnanci dále se rozvíjet. Školení vycházejí z potřeb společnosti a zaměstnanci mohou využívat jak školení určená pouze pro zaměstnance TO2 (zajištěná externími a interními trenéry), tak i otevřené kurzy zajišťované externími dodavateli.

Vzdělávání pro manažerské pozice je zajištěno dvěma základními kurzy, a to „managing others“, „leading to Excellence“. Dále je poskytován nadstavbový kurz „Feedback – The Pathway to Success“. Vrcholový management má možnost navštěvovat rozvojové programy „Telefónica Corporate University“.

4.2.4 Zaměstnanecké benefity

Benefity pro všechny

a) Stravování

Na stravování je poskytnut finanční příspěvek ve formě stravovacích poukázek. Nominální hodnota jedné poukázky je 75 Kč. Společnost TO2 přispívá zaměstnanci 55 % z celkových nákladů, tj. 41,25 Kč, a ze sociálního fondu částkou 8,75 Kč.

b) Dovolena na zotavenou

Společnost TO2 poskytuje 5 týdnů dovolené v kalendářním roce. Zároveň také poskytuje tzv. „sick days“. Jedná se o tři dny volna navíc, které zaměstnanec může v průběhu roku čerpat.

c) Odměna za významné životní výročí 50 let

Společnost TO2 poskytuje jednorázovou odměnu 10 000 Kč při dovršení 50 let věku zaměstnance (podmínkou je minimálně 5 let nepřetržitého pracovního poměru). Tato

odměna náleží také dva měsíce po skončení pracovního poměru při dovršení 50 let věku (podmínkou je však ukončení pracovního poměru dohodou z důvodu organizačních změn).

d) Jednorázová finanční částka při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na invalidní či starobní důchod

Jednorázovou finanční částku 90 000 Kč poskytne TO2 zaměstnanci, u něhož dochází k prvnímu ukončení zaměstnání z důvodu, že jej orgán sociálního zabezpečení uzná invalidním ve třetím stupni („osoba s těžkým zdravotním postižením“). Částka 90 000 Kč bude vyplacena zaměstnanci, u něhož dojde k prvnímu skončení zaměstnání po nabytí nároku na starobní důchod, jestliže pracovní poměr skončí do jednoho měsíce poté, co nárok vznikl a zároveň pracovní poměr ke dni vzniku nároku trval nepřetržitě 5 let. Zaměstnancům, kteří nesplní podmínku nepřetržitého trvání pracovního poměru po dobu 5 let, bude vyplacena odměna 10 000 Kč.

e) Zvýšené odstupné při organizačních změnách

Jestliže dojde k ukončení pracovního poměru dohodou z důvodu organizační změny, obdrží zaměstnanec odstupné stanovené násobkem průměrného výdělku (konkrétní hodnoty jsou uvedeny v příloze 4 v tabulce 3) a zároveň obdrží odstupné v pevné výši 29 000 Kč.

Volitelné benefity

Volitelné benefity jsou poskytovány nad rámec běžných benefitů. Zaměstnanci si mohou volit benefity v prostředí tzv. kafetérie, kde má každý zaměstnanec přidělen určitý bodový přiděl, v jehož rámci si benefity volí podle svých zájmů a představ.

Každý zaměstnanec má nárok na 15 000 bodů v kalendářním roce, přičemž jeden bod = 1Kč. Koeficienty přepočtu u jednotlivých benefitů uvádí tabulka 4 v příloze 5.

Nárok na volitelné benefity dle doby nástupu nového zaměstnance ukazuje tabulka 5 v příloze 6.

a) *Penzijní připojištění* – příspěvek na penzijní připojištění lze sjednat u libovolného penzijního fondu.

b) *Životní pojištění* – tento příspěvek lze čerpat u vybraných pojišťoven.

c) *Sleva na telekomunikační služby společnosti TO2 ČR* – Tento benefit má formu slevy poskytnuté na vyúčtování telekomunikačních služeb u TO2. Součástí benefitu je i sleva v hodnotě 500 Kč měsíčně.

d) *Zboží ze značkových prodejen společnosti TO2 ČR*

Tento benefit má formu finančního příspěvku, který je poskytován na veškeré produkty vybraných značkových prodejen, O2 e-shopu a PC Shopu. Dále také na reklamní předměty nebo interní majetek.

e) *Dovolená, kultura, sport, zdraví a vzdělávání*

Tento benefit je poskytován formou poukázky Sodexho, a to ve formě Flexipassu, Dárkového passu a Zážitkového passu. Tyto poukázky lze uplatnit u vybraných partnerů společnosti Sodexho.

f) *Havarijní pojištění služebního vozidla*

Benefit se vztahuje na havarijní pojištění služebního vozidla, které může být využíváno jak pro pracovní, tak soukromé účely.

g) *Podpora zaměstnanců s dětmi v předškolních zařízeních*

Tento příspěvek je určen na úhradu nákladů, které zaměstnanec platí předškolnímu zařízení za své dítě.

h) *Příspěvek na:*

- ▶ *vzdělávání* – příspěvek TO2 na soukromé vzdělání zaměstnance.

Druh vzdělání není omezen.

- ▶ *stavební spoření* – příspěvek je poskytnut na stavební spoření, které má zaměstnanec sjednané s kteroukoliv stavební spořitelnou. Příspěvek lze použít také na splácení stavebního úvěru.

- ▶ *dopravu do zaměstnání* – příspěvek je poskytován na jakýkoliv druh dopravy, tj. nákup pohonných hmot, nákup jízdenek apod.

- ▶ *pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli* – tento příspěvek je poskytnut zaměstnanci při uzavření smlouvy s kteroukoliv pojišťovnou.

- ▶ *havarijní pojištění soukromého vozidla* – tento příspěvek je poskytnut zaměstnanci při uzavření smlouvy s kteroukoliv pojišťovnou.

- ▶ *pojištění denních dávek v nemoci* – příspěvek poskytnutý na úhradu pojištění denních dávek. Denní dávka je dohodnutá částka, která je vyplácena od 15., 22. nebo 29. dne pracovní neschopnosti pojištěného za každý pracovní den.

- i) *Zdravotní péče* – jedná se o příspěvek na zdravotní péči u společnosti Santé. Je možné vybrat si ze čtyř „balíčků služeb“, a to Balíček I – IV; I – III akutní a léčebná péče; IV – preventivní péče.

- j) *Jazykový poukaz na výuku anglického, španělského nebo českého jazyka* – tento příspěvek je určen na úhradu jazykového vzdělávání u společností Caledonian school a Threshold.

Ostatní benefity

- a) *Zaměstnanecký mobilní telefon* – zaměstnanec si může vybrat buď standardní, nebo nestandardní mobilní telefon. Dle skupiny, do které je zaměstnanec zařazen v rámci Jobs Family, je mu poskytnut příspěvek na mobilní telefon, který si vybere. V souvislosti s poskytováním mobilního telefonu, a tedy i zaměstnaneckých tarifů, lze uplatnit i výhodné tarify pro rodinné příslušníky zaměstnanců - TO2 poskytne až 2 SIM karty se speciálním tarifem, vyúčtování je provedeno srážkou ze mzdy zaměstnance.
- b) *OMV karta* – jedná se o slevu na pohonné hmoty (Natural 95 a Nafta) u společnosti OMV. Zaměstnanci obdrží OMV kartu, kterou platí při nákupu pohonných hmot, a vyúčtování je provedeno srážkou ze mzdy. Limit na kartě je stanoven na 5000 Kč měsíčně. Sleva je stanovena na 1,30 Kč/l, dále 20 % z ceny mytí vozu a 10 % z ceny motorových olejů.

4.2.5 Ostatní motivační programy

Dukátky

Program „Dukátky aneb Oceňme i menší činy“ je určen pro všechny pracovníky společnosti TO2. Pomocí přidělování dukátků svým spolupracovníkům, oceňuje zaměstnanec veřejně „dobrý skutek“ svého kolegy. Každý zaměstnanec má k dispozici 3 dukátky měsíčně a je pouze na něm, komu je udělí. Udělování dukátka se uskutečňuje přes intranet společnosti a ke každému dukátka je třeba uvést, za co dukátek zaměstnanec svému kolegovi uděluje.

BRAVO awards

Bravo awards je motivační program celé skupiny Telefónica (v rámci projektu BRAVO O2, který byl spuštěn v březnu 2010). Každý zaměstnanec může nominovat sebe, svého kolegu (kolegyni) nebo celý pracovní tým, a to ve čtyřech kategoriích (zákazník, lidé, nabídka, efektivita).

Soutěž je tříkolová. V prvním kole se může zaměstnanec (nebo celý tým) stát vítězem v ČR a postupuje do dalšího kola, kde se může stát vítězem celé Evropy a postoupit do mezinárodního kola a stát se vítězem cen BRAVO z celého světa. Nominace a vyhodnocení probíhá každé dva měsíce a skupina Telefónica uděluje celkem 20 cen BRAVO.

4.3 Vyhodnocení výsledků

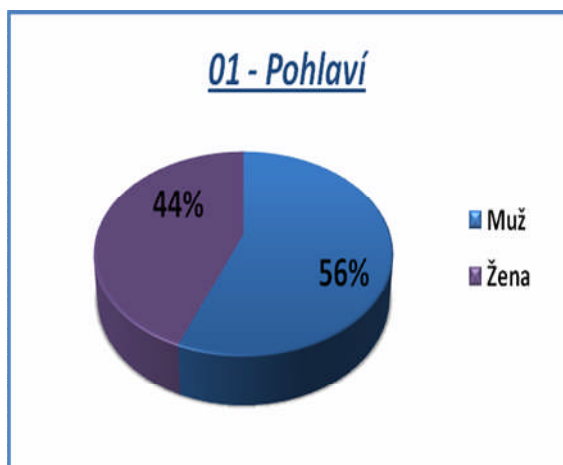
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 zaměstnanců společnosti Telefónica O2.

Informativní oblast

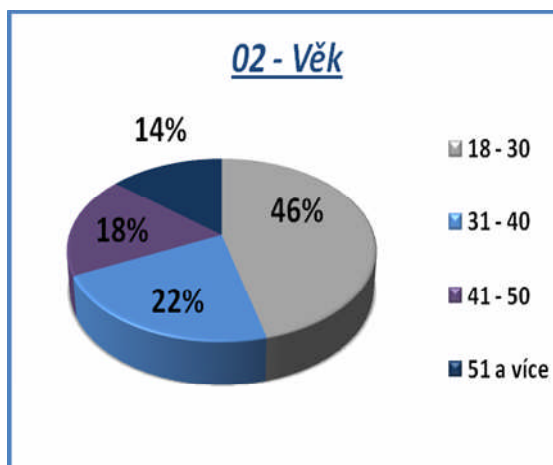
Na grafu 3 lze vidět rozložení pohlaví respondentů. Šetření se zúčastnilo celkem 28 mužů a 22 žen. Většinové zastoupení mužů lze odůvodnit typem pracovních pozic, které byly obsazovány.

Telefónica O2 je velmi dynamicky se rozvíjející společnost. A proto většinové zastoupení nových zaměstnanců je ve věkové kategorii 18 – 30 let. Ovšem jak je z grafu 4 patrné, poskytuje pracovní možnosti nejen mladým uchazečům, ale také lidem ve věkové kategorii 51 a výše.

Graf 3 Pohlaví



Graf 4 Věk



Z následujícího grafu vyplývá, že největší zastoupení nově nastupujících zaměstnanců je do divizí, které se starají o zákazníky (jak do divize pro rezidentní zákazníky – domácnosti, tak do divize pro firemní zákazníky – Top Corporate a Business divize).

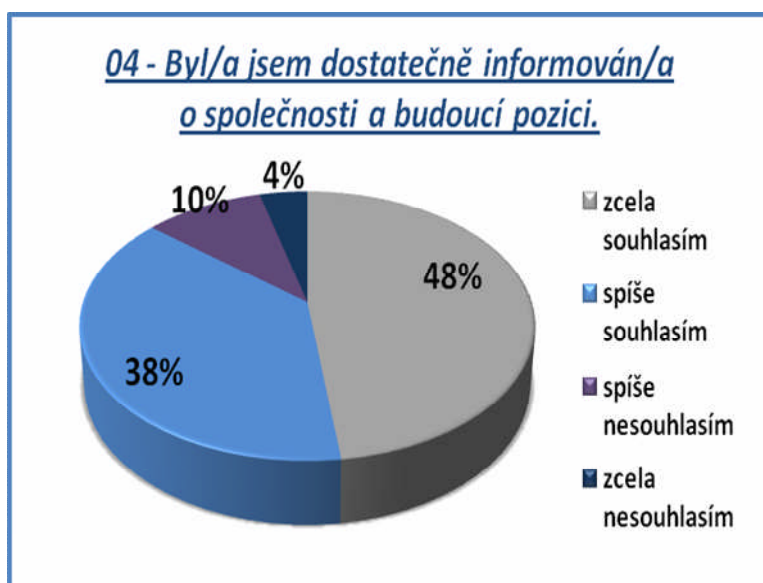
Graf 5 V jaké divizi pracujete



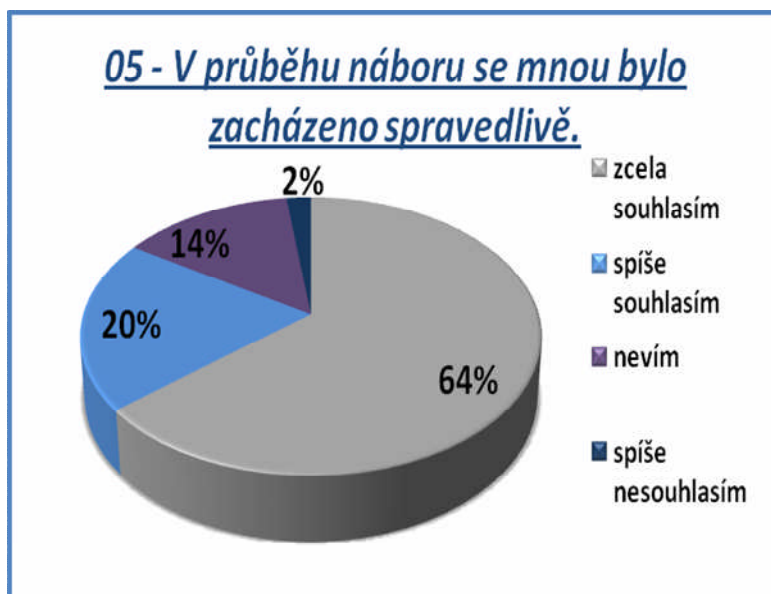
Oblast náboru

Jako silnou stránku náborového řízení společnosti lze uvést dostatečnou informovanost budoucích zaměstnanců o obsazované pozici a spravedlivý průběh přijímacího řízení. Toto tvrzení dokládají výsledky v následujících grafech.

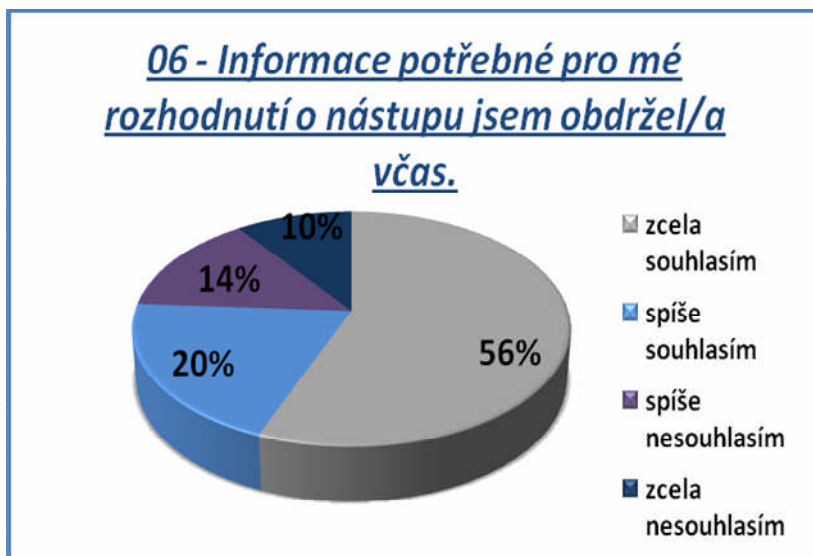
Graf 6 Byl/a jsem dostatečně informován/a o společnosti a budoucí pozici.



Graf 7 V průběhu náboru se mnou bylo zacházeno spravedlivě.



Graf 8 Informace potřebné pro mé rozhodnutí o nástupu jsem obdržel/a včas.

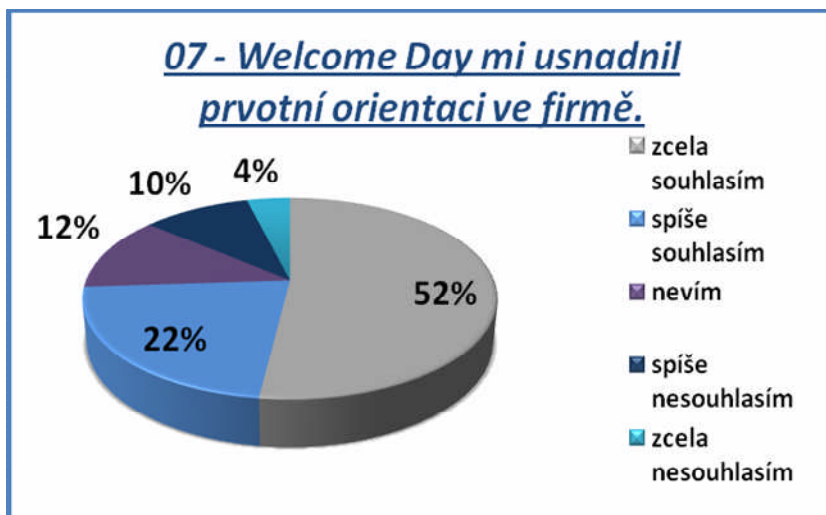


Adaptace a náplň práce

Pro každé nově příchozí zaměstnance je podmínkou účast na Welcome Day. Cílem tohoto dne je pomoci zaměstnanci s prvotní orientací ve společnosti. Bylo tedy zapotřebí zjistit, zda jsou informace poskytované během Welcome Day účelné a zda je organizování tohoto dne pro zaměstnance smysluplné.

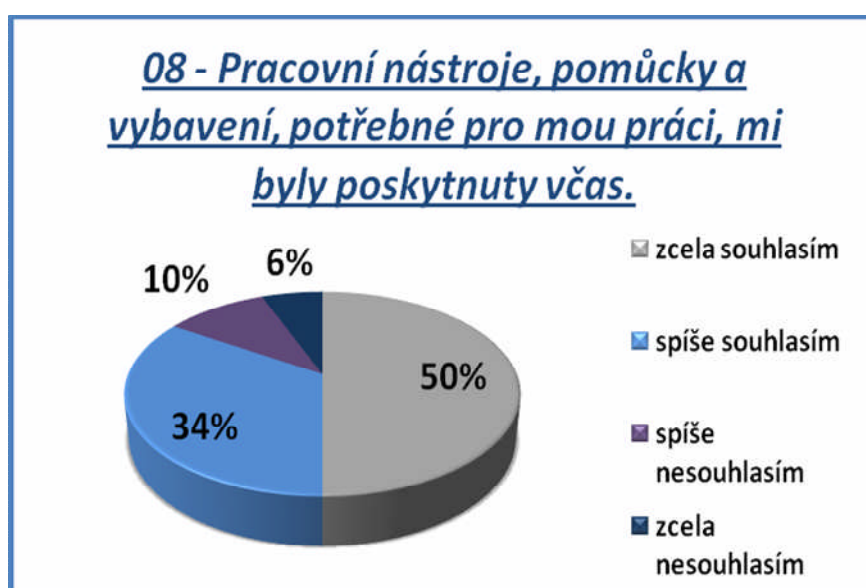
Z následujícího grafu je patrné, že pro většinu dotázaných zaměstnanců (26 dotázaných) je Welcome Day přínosný a usnadňuje prvotní orientaci ve společnosti. Pouze pro 2 zaměstnance Welcome Day neměl předpokládaný přínos.

Graf 9 Welcome Day mi usnadnil prvotní orientaci ve firmě.



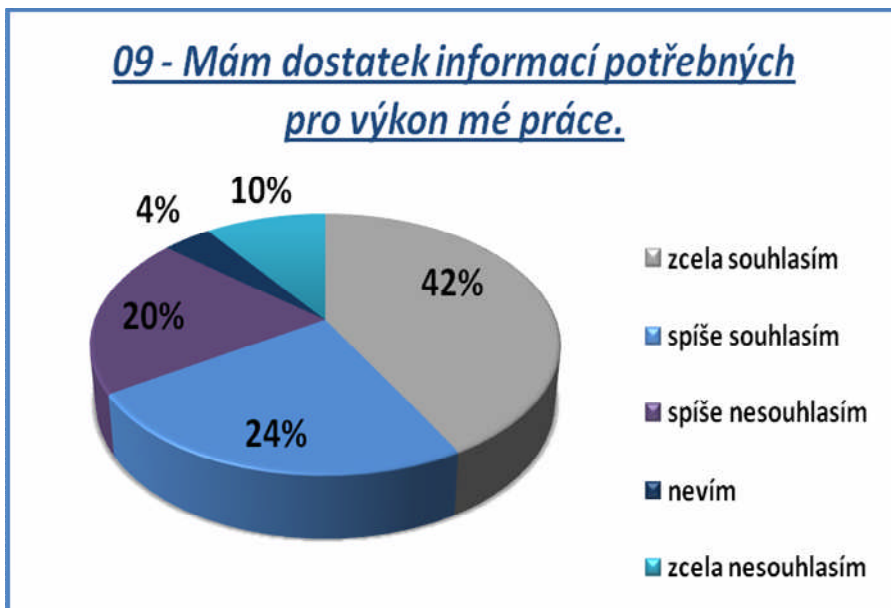
Informace poskytnuté během Welcome Day ovšem nejsou to jediné, co nově nastupující zaměstnanec pro výkon své práce potřebuje. Proto bylo zapotřebí zjistit, zda již následující pracovní den jsou poskytnuty veškeré potřebné nástroje, pomůcky a vybavení pro výkon práce. Následující graf ukazuje, že polovina dotázaných byla s poskytnutým vybavením spokojena.

Graf 10 Pracovní nástroje, pomůcky a vybavení, potřebné pro mou práci, mi byly poskytnuty včas.



Pro efektivní výkon zaměstnance je zapotřebí, aby práce plnila jeho celková očekávání. Zaměstnanec potřebuje dostatek informací a v neposlední řadě potřebuje vidět výstupy odvedené práce. Z grafu 11 a 12 lze vidět, že většina zaměstnanců je spokojena s množstvím potřebných informací a ve své práci vidí přínos. Je nutno poukázat na to, že každá práce se ve své podstatě neustále vyvíjí, a proto nelze očekávat hned na počátku pracovního procesu úplnost informací. Rovněž tato skutečnost může způsobit případné změny v náplni práce. Toto lze podložit i výsledky z grafu 13, tzn. náplň práce nemusí vždy odpovídat náborovému inzerátu.

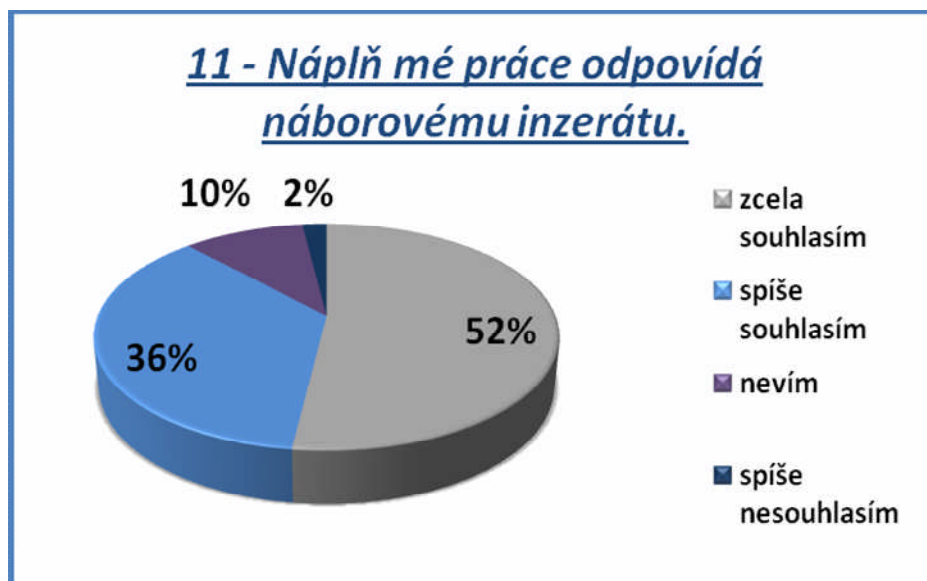
Graf 11 Mám dostatek informací potřebných pro výkon mé práce



Graf 12 Svou práci považuji za přínosnou již od okamžiku nástupu do společnosti.



Graf 13 Náplň mé práce odpovídá náborovému inzerátu.

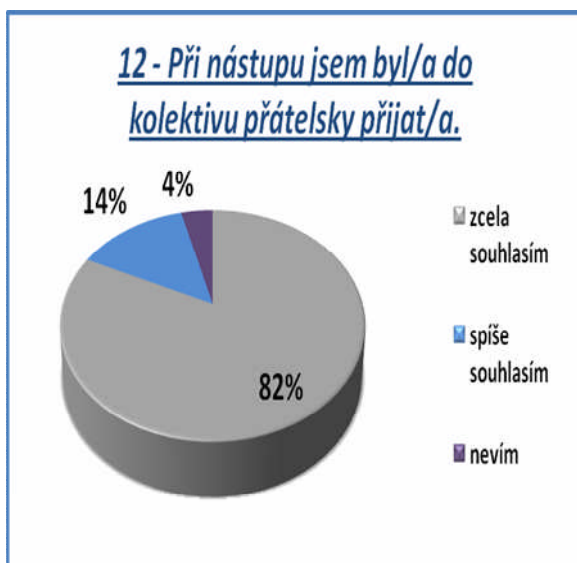


Pracovní vztahy s nadřízenými a kolegy

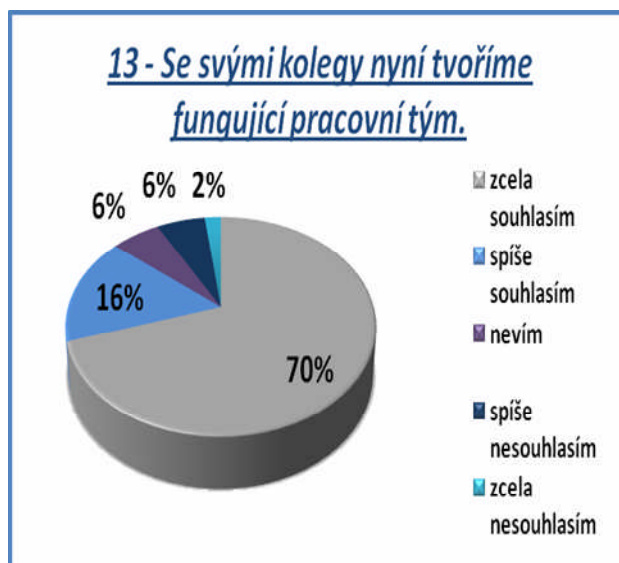
Dobré pracovní vztahy tvoří důležitou část motivačního programu společnosti. Bylo zapotřebí zjistit, zda společnost Telefónica O2 poskytuje svým zaměstnancům hned od prvního dne nástupu do pracovního procesu takové podmínky, které jsou motivující k vyššímu výkonu. Nedílnou součástí nehmotné motivace je vztah zaměstnance a nadřízeného pracovníka. Schopnost nadřízeného pracovníka naslouchat a poskytovat včasnou zpětnou vazbu povzbuzuje a motivuje zaměstnance k větší ochotě dále se učit a rozvíjet.

Z následujících grafů vyplývá, že vedoucí pracovníci společnosti Telefónica O2 jsou schopni vytvořit pracovní prostředí s dobrými mezilidskými vztahy (graf 14, 15, 16), poskytují dostatečnou zpětnou vazbu a podněcují zaměstnance k novým nápadům (graf 17, 18).

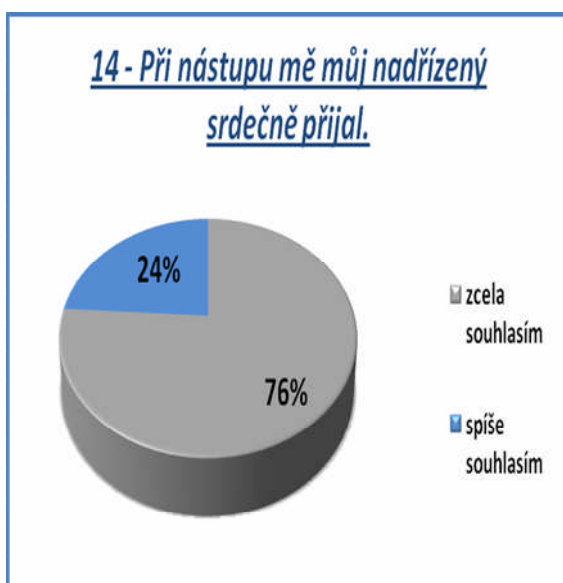
Graf 14 Při nástupu jsem byl/a do kolektivu přátelsky přijat/a.



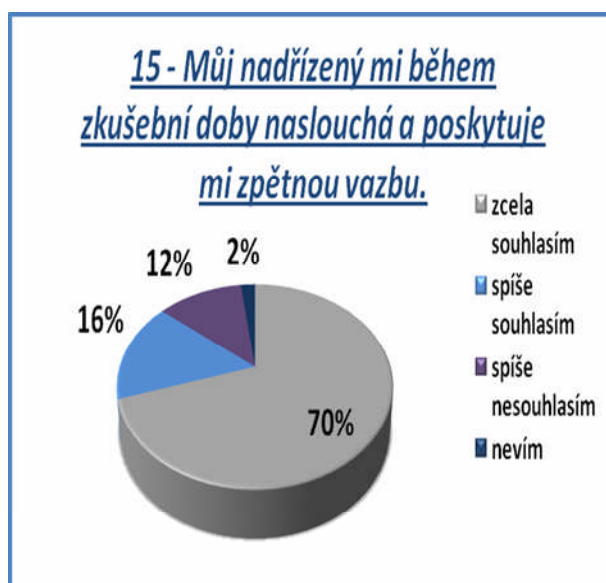
Graf 15 Se svými kolegy nyní tvoříme fungující pracovní tým.



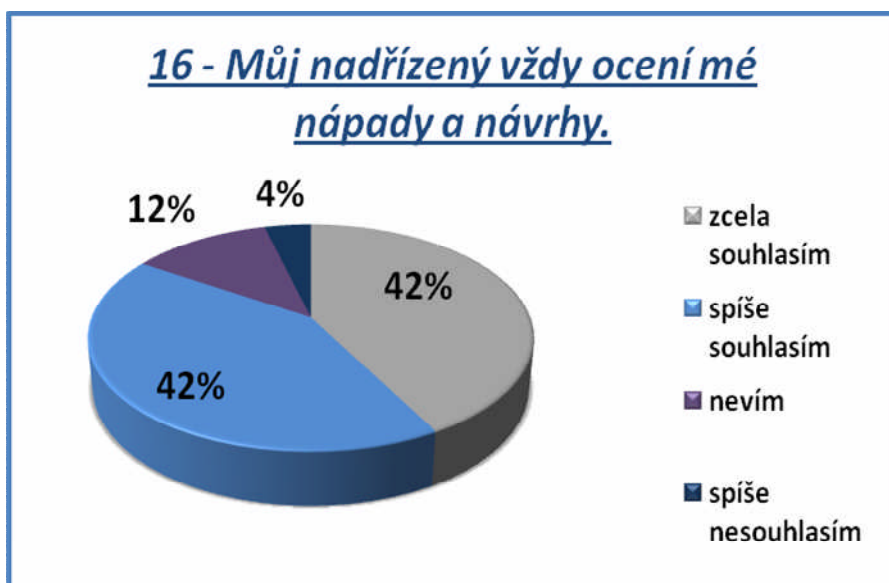
Graf 16 Při nástupu mě můj nadřízený srdečně přijal



Graf 17 Můj nadřízený mi během zkušební doby naslouchá a poskytuje mi zpětnou vazbu.

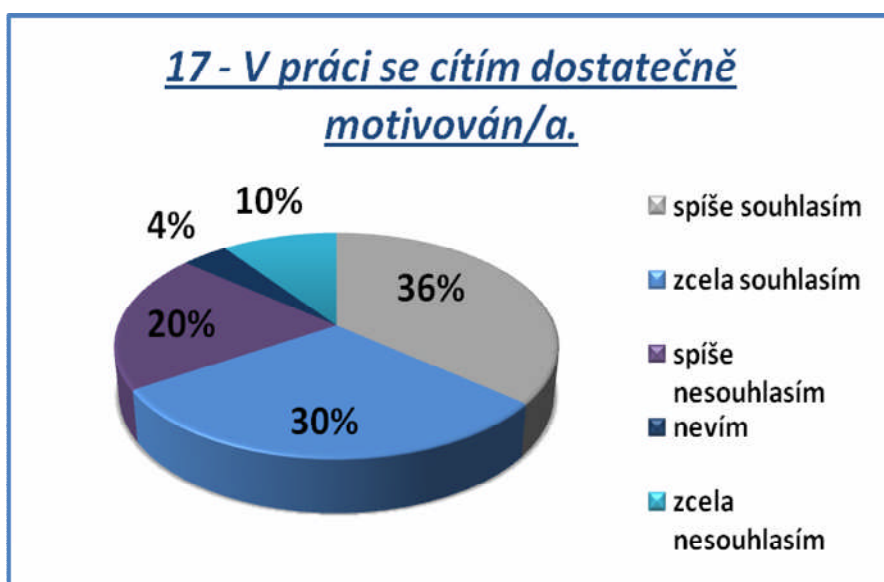


Graf 18 Můj nadřízený vždy ocení mé nápady a návrhy.



Výše uvedené skutečnosti lze doložit výsledky z grafu 19, kde 33 zaměstnanců se cítí dostatečně motivováni.

Graf 19 V práci se cítím dostatečně motivován/a.



Vzdělávání a profesní růst

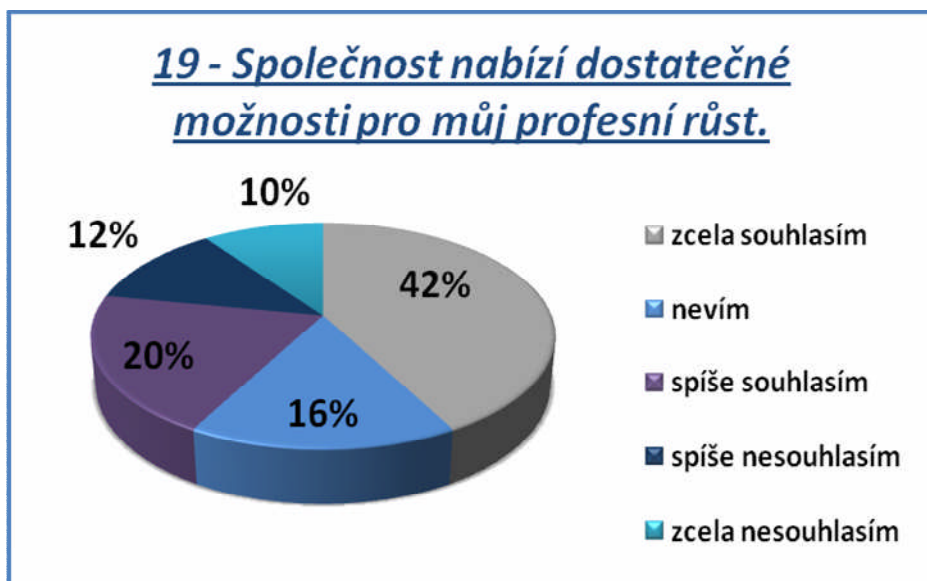
Nelze předpokládat, že nově nastupující zaměstnanci ovládají veškeré potřebné dovednosti požadované konkrétní pracovní pozicí. Proto společnost Telefónica O2 nabízí možnost úvodního zaškolení. Hlavním cílem, kterého má být dosaženo, je rychlejší zapracování zaměstnance na nové pozici. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že 68 % nových zaměstnanců tuto možnost oceňují jako přínosnou.

Graf 20 Úvodní trénink urychlil mé zapracování.



Pro motivaci zaměstnance k lepším výsledkům je potřeba, aby společnost nabízela dlouhodobou spolupráci. Jednou z možností je poskytnutí kariérního růstu. Graf 21 znázorňuje spokojenost zaměstnanců s možnostmi profesního růstu ve společnosti. Vyšší počet nespokojených zaměstnanců s těmito možnostmi lze odůvodnit absencí dostatečných znalostí nových zaměstnanců v této oblasti.

Graf 21 Společnost nabízí dostatečné možnosti pro můj profesní růst.

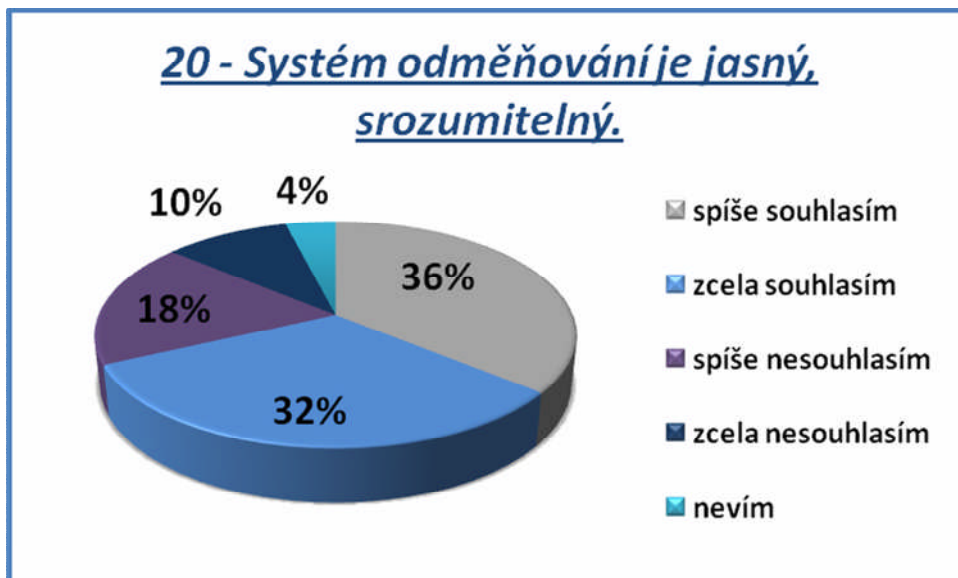


Odměňování

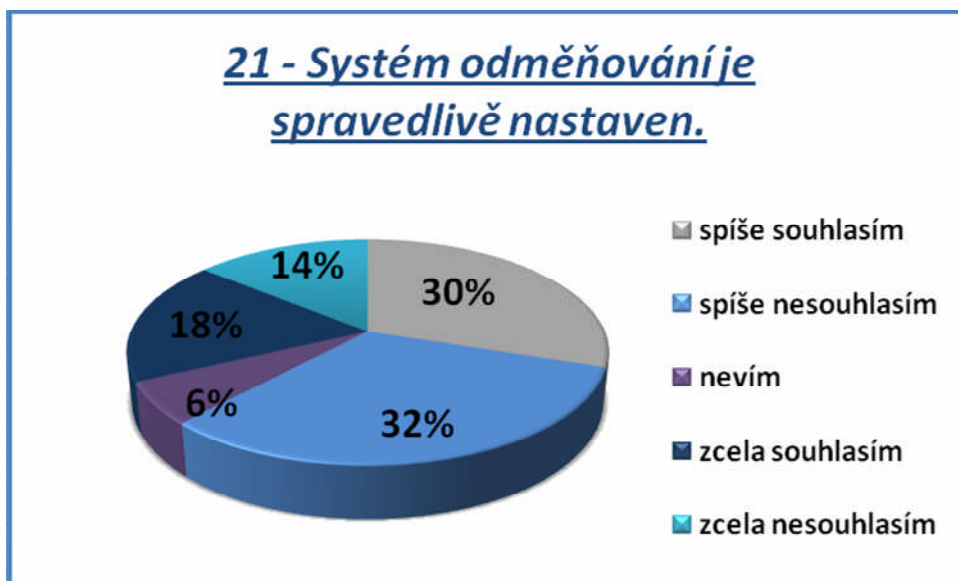
I přesto, že v současné době je největší váha přisuzována motivaci nehmotného charakteru, nesmí být opomíjeny hmotné stimuly jako odměňování (mzda a zaměstnanecké benefity). Každý systém odměňování musí být nastaven spravedlivě a musí být průhledný, což povede ke spokojenosti zaměstnanců ve společnosti.

Na grafu 22 lze vidět, že 34 dotázaných zaměstnanců hodnotí systém odměňování ve společnosti Telefónica O2 jako jasný a srozumitelný. Avšak nadpoloviční většina dotázaných zaměstnanců se ve svých odpovědích přiklání k tomu, že tento systém není nastaven spravedlivě.

Graf 22 Systém odměňování je jasný, srozumitelný.

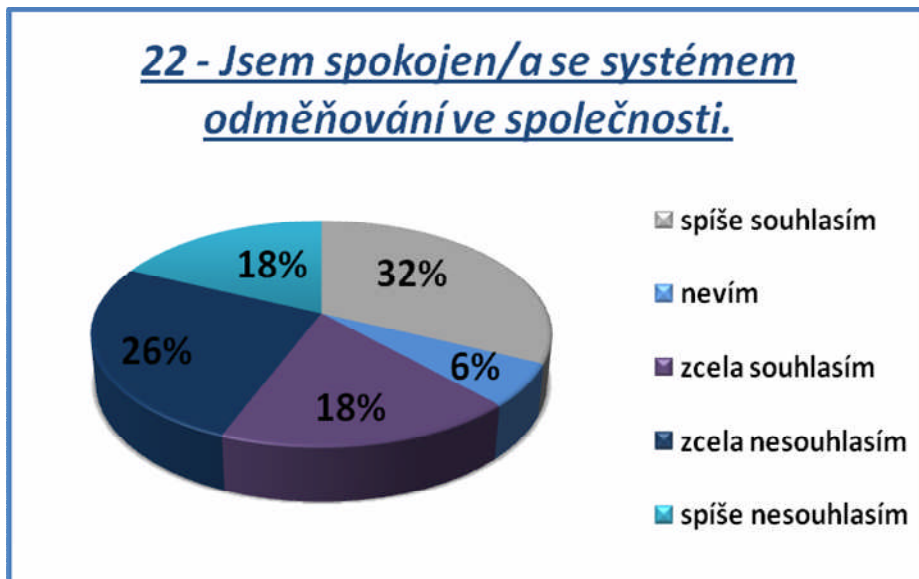


Graf 23 Systém odměňování je spravedlivě nastaven.



V závislosti na předchozích výsledcích lze na grafu 24 vidět, že téměř polovina dotázaných zaměstnanců není se systémem odměňování ve společnosti Telefónica O2 spokojena.

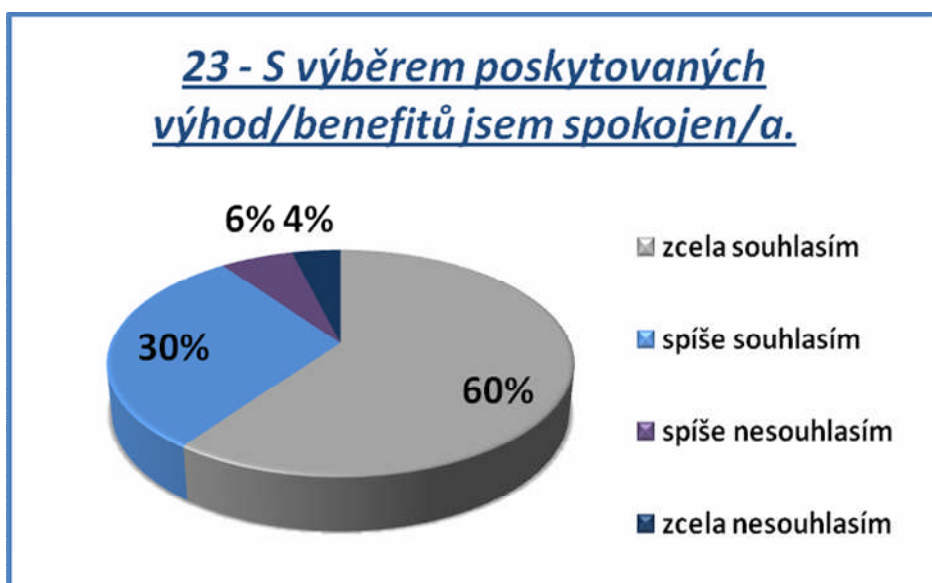
Graf 24 Jsem spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti.



Zaměstnanecké výhody

Telefónica O2 poskytuje svým zaměstnancům rozsáhlý systém benefitů. S možností výběru benefitů je spokojeno 45 dotázaných zaměstnanců.

Graf 25 S výběrem poskytovaných výhod/benefitů jsem spokojen/a.



I přes velkou spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů existují i možnosti rozšíření stávající nabídky výhod. Následující tabulka ukazuje výčet výhod, které zaměstnanci nejvíce postrádají. (Otázka v dotazníku nebyla povinná.)

Tabulka 2 Vypište, které jiné zaměstnanecké výhody byste případně ocenil/a.

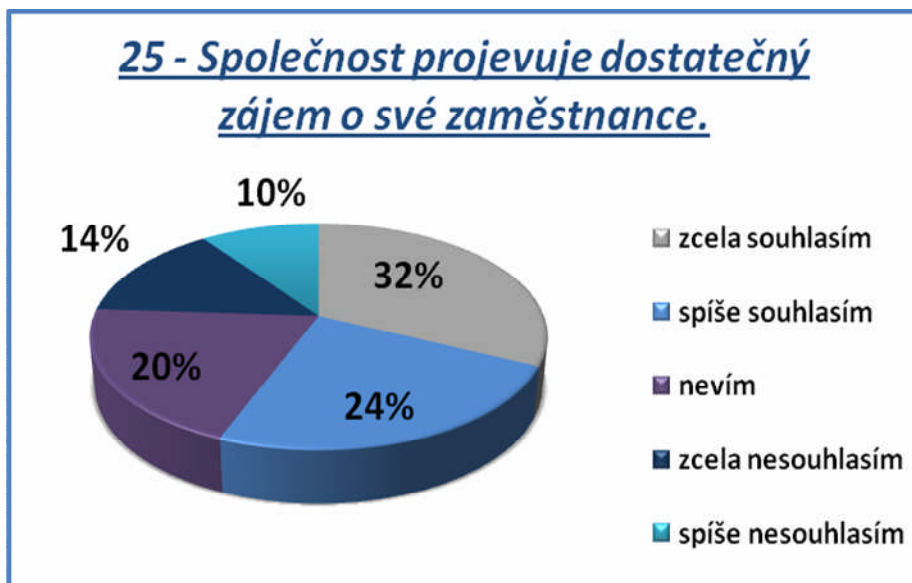
<i>24 - Vypište, které jiné zaměstnanecké výhody byste případně ocenil/a.</i>	
<i>Postrádaný benefit</i>	<i>Počet zaměstnanců</i>
Parkoviště pro soukromá auta.	2
Dárkové a Ikea poukázky.	10
Fitness a relaxační centrum v areálu.	4
Možnost nákupu zboží "na fakturu" a za lepší ceny než běžní zákazníci.	2
Možnost nákupu zlevněných vstupenek do O2 Areny.	1
Slevy na dovolenou.	1
Ocenil/a bych více výhod v oblasti kultury a cestování.	4

Postoj k celé organizaci

Společnost Telefónica O2 patří mezi nejlepší zaměstnavatele v České republice. Mezi dlouhodobé cíle společnosti patří udržení tohoto postavení. Prioritou jsou spokojení zaměstnanci. K dosažení jejich spokojenosti musí společnost projevit o zaměstnance dostatečný zájem, což povede k ochotě zaměstnanců vykonávat práci nad rámec jejich pracovních povinností.

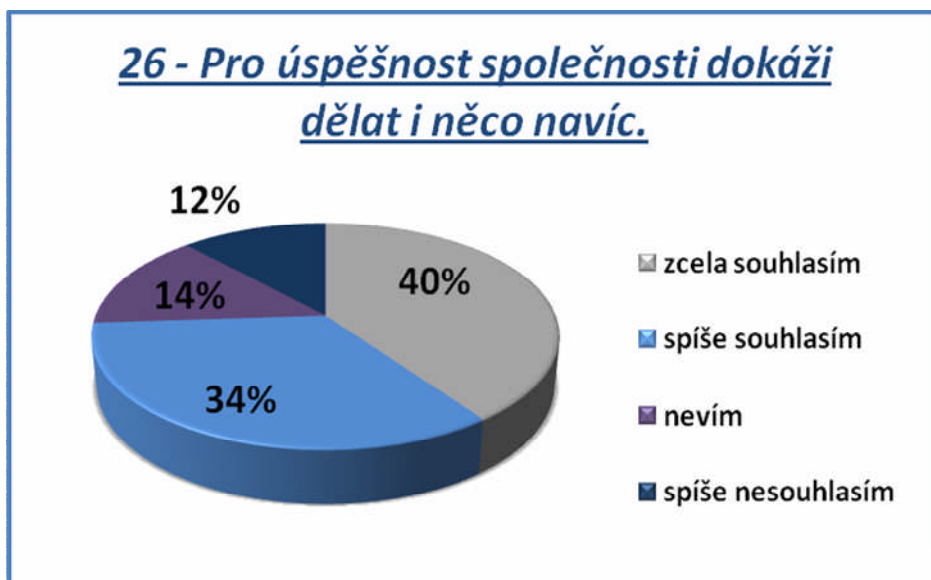
Z následujícího grafu vyplývá, že 28 zaměstnanců je spokojeno s projevovaným zájmem společnosti o své zaměstnance. Zároveň však téměř polovina zaměstnanců nevnímá zájem společnosti jako dostatečný.

Graf 26 Společnost projevuje dostatečný zájem o své zaměstnance.



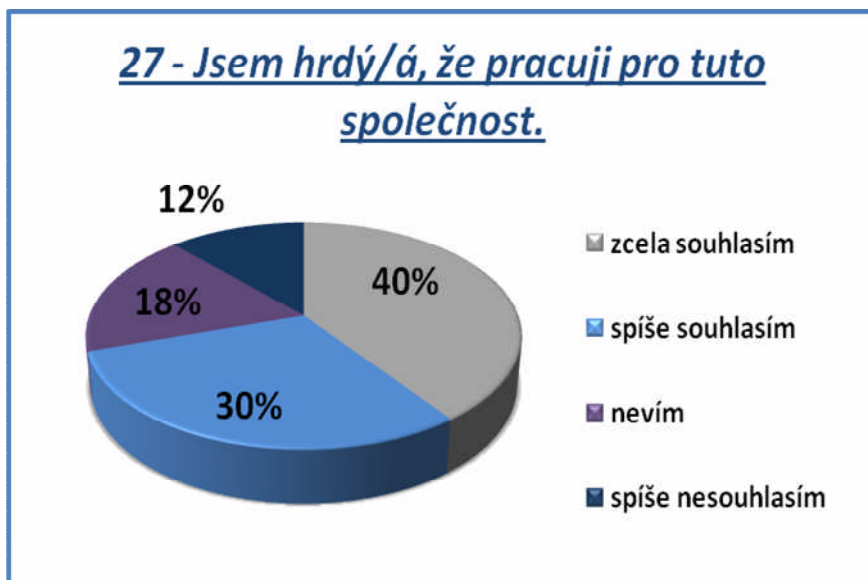
Spokojenost zaměstnanců se zájmem společnosti dokládají výsledky grafu 27, kde téměř 74 % dotázaných pracovníků uvedlo, že jsou ochotni pro společnost dělat i věci nad rámec svých pracovních povinností.

Graf 27 Pro úspěšnost společnosti dokáží dělat i něco navíc.

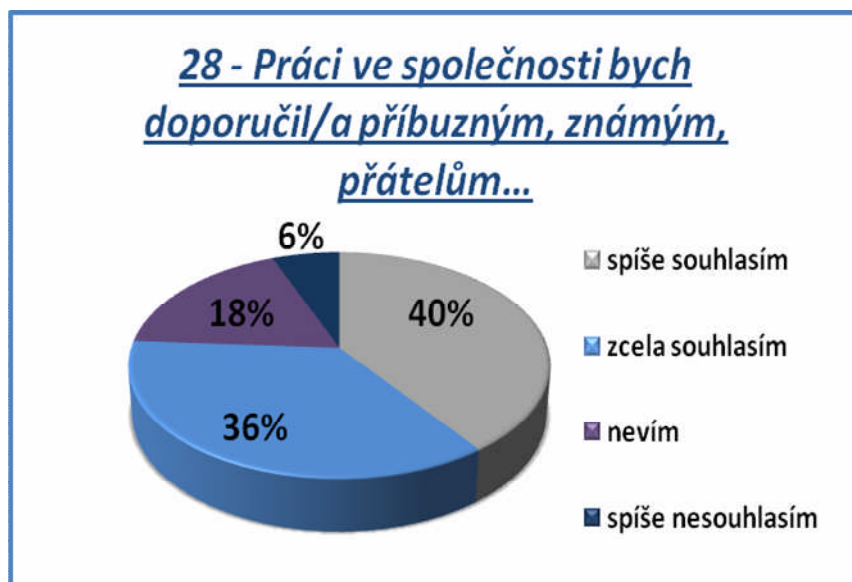


Následující grafy potvrzují výše zjištěné údaje. Většina zaměstnanců pociťuje hrdost a je ochotna doporučit práci ve společnosti Telefónica O2.

Graf 28 Jsem hrdý/á, že pracuji pro tuto společnost.



Graf 29 Práci ve společnosti bych doporučil/a příbuzným, známým, přátelům...



4.4 Formulace doporučení

Jak již bylo uvedeno společnost Telefónica O2 zaměstnává více než 8000 pracovníků. Z této skutečnosti vyplývá předpoklad, že systém péče o pracovníky zahrnující celkový motivační program bude důkladně propracován. Nicméně i zde lze identifikovat oblasti, ve kterých se naskýtají možnosti pro změny.

Na základě provedeného šetření byly definovány tyto oblasti:

I. Profesní růst

II. Odměňování a systém benefitů

III. Postoj organizace

Profesní růst

V oblasti profesního růstu byl zjištěn tento rizikový bod: Nově nastupující zaměstnanec nemá dostatek informací o možnostech a podmínkách profesního růstu.

Zlepšení lze dosáhnout vypracováním přibližných plánů možností kariérního růstu, a to včetně podmínek nutných k postupu. Při zavádění tohoto opatření by plány kariérního růstu nejprve byly rozpracovány pro skupiny obdobných pracovních pozic, postupně by došlo k rozšíření pro všechny pracovní pozice. Tyto plány obdrží noví zaměstnanci již v závěrečné fázi výběrového řízení. Konkrétní požadavky a podmínky pro dosažení vyšší pozice pozitivně ovlivní motivaci a pracovní nasazení nových zaměstnanců.

Odměňování a systém benefitů

V oblasti odměňování a systému benefitů byly definovány tyto problémy: Nově nastupující zaměstnanec považuje systém odměňování za nespravedlivě nastavený a zároveň je systém benefitů příliš rozsáhlý a pro zaměstnance nepřehledný.

Každý zaměstnanec je s nástupem na novou pracovní pozici zařazen do jedné z Jobs Families. Jelikož jsou jednotlivé úrovně v rámci každé Job Family hodnoceny na základě zkušeností, předchozí praxe, míry samostatnosti apod., může nový pracovník nabyt dojmu nespravedlivého odměňování. S ohledem na nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinu nových zaměstnanců (18 – 30 let) lze očekávat minimální míru zkušeností, předchozí praxe a z těchto důvodů dochází k automatickému zařazení do nižších platových úrovní. Odstranění dojmu nespravedlivého odměňování je možné dosáhnout vyhodnocením činnosti, individuálních schopností, přístupu k práci, ochoty dále se vzdělávat a míry samostatnosti nového pracovníka na konci zkušební doby. Následuje možnost jeho přeřazení do vyšší platové třídy, pakliže pracovní výsledky zaměstnance dosahují úrovně srovnatelné s pracovníky s delší praxí, většími zkušenostmi, větší mírou odpovědnosti apod.

Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci nemají dostatečný přehled o všech poskytovaných benefitech. Pro nově nastupujícího zaměstnance je systém příliš rozsáhlý, nepřehledný a pracovníci ztrácejí orientaci v možnostech využití výhod. Doporučením je co nejvíce zjednodušit systém benefitů, a to včetně podmínek pro jejich čerpání. Snížit počet přepočtových koeficientů ze stávajících čtyř na dva koeficienty. Produkty TO2, které společnost nabízí výhodně svým zaměstnancům, budou mít koeficienty přepočtu 0,7. Ostatní benefity budou mít koeficient 1. Zároveň je nutné neustále pružně přizpůsobovat systém benefitů potřebám zaměstnanců. Je navrženo zařadit do zaměstnaneckého průzkumu, který ve společnosti TO2 probíhá jednou ročně, také oblast zaměřenou na systém benefitů. Takto budou mít zaměstnanci možnost vyjadřovat se pravidelně nabízeným výhodám.

Postoj organizace

V této oblasti byly identifikovány tyto rizikový bod: Pracovníci vnímají zájem ze strany společnosti jako nedostatečný.

I přesto, že společnost TO2 se řadí mezi nejlepší zaměstnavatele, průzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci vnímají nedostatečnou podporu a zájem ze strany společnosti. Tato skutečnost je zarážející vzhledem k propracovanému systému péče o zaměstnance (Dukátky, Bravo Awards – viz předchozí část práce). Proto možným řešením je častější organizování firemních teambuildingů napříč divizemi. Tímto bude podpořen týmový duch nejen na jednotlivých pracovištích, ale i mezi ostatními úseky.

5 Závěr

Umění motivovat své zaměstnance by mělo být vlastní každému manažerovi. Způsoby, jak účelně motivovat konkrétního pracovníka, si každý vedoucí pracovník musí osvojit, aby jeho tým odváděl efektivní výkon, nedocházelo ke konfliktům mezi spolupracovníky, mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem a nedocházelo tak k případné demotivaci pracovníka.

Cílem práce byla na základě dotazníkového šetření analýza a zhodnocení motivačních faktorů, které používá společnost Telefónica O2 Czech Republic, .a.s. a případný návrh změn, které by vedly k efektivnější motivaci pracovníků. Z výsledků provedeného šetření a na základě analýzy motivačních prostředků společnosti, byly navrženy změny, které by mohly vést k zefektivnění motivačního procesu společnosti.

Společnost Telefónica O2 má systém motivování zaměstnanců velmi propracovaný. Nalezené problémové oblasti a navržené změny neovlivňují zásadním způsobem celkový proces motivace, ale umožňují novým zaměstnancům lepší orientaci při příchodu do společnosti.

V současné době prochází Telefónica O2 restrukturalizačními změnami. Pro dynamickou společnost jakou je Telefónica, jsou takovéto změny v podstatě běžnou záležitostí. Tyto změny mnohdy souvisí i s rušením některých pracovních míst. Tato skutečnost může negativním způsobem ovlivňovat výkon zaměstnance. Proto Telefónica O2 musí stále projevovat svůj zájem o zaměstnance a poskytovat zaměstnancům pracovní jistoty.

I přesto, že systém motivování může být v celé organizaci důkladně propracován, konečný efekt působení pracovních stimulů na zaměstnance má ve svých rukách přímý nadřízený. Každý manažer by měl být především psychologem a měl by dokonale znát své podřízené. Manažer by se měl řídit obdobnými pravidly, které požaduje po svých podřízených, být vzorem pozitivního přístupu k práci, loajalitě k organizaci a neustále se zdokonalovat v umění jednání s lidmi. Jedině takový manažer může uplatňovat moderní přístupy k vedení lidí, plně využívat potenciál svých zaměstnanců a účelně je motivovat.

6 Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, dotisk 2008. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vydání. Praha : Prospektrum, 1994. 416 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1994. 109 s. ISBN 80-7169-083-X.
- BENEŠ, Stanislav a kol. *Zaměstnanost, péče o nezaměstnané, rekvalifikace*. 1. vydání. Praha : Práce, 1991. 80 s. ISBN 80-208-0217-7.
- DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, dotisk 2007. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 2. vydání. Brno : Computer Press, 2003. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1995. 212 s. ISBN 80-85865-13-0.
- HÁJEK, Ladislav, VÍTEK, Miloš. *Moderní personalistika : Záruka prosperity podniku*. 1. vydání. Praha : Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.
- HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 4. vydání. Praha : ČZU, dotisk 2003. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha : ČZU, 2007. 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0.
- KLEIN, Hans Michael, KRESSE Albrecht. *Psychologie. Základ úspěchu v práci*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. 702 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2003. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, dotisk 2009. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- PLHÁKOVÁ Alena. *Dějiny psychologie*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2006. 328 s. ISBN 80-247-0871-X.
- PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání. Praha : VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary. *Management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vydání. Praha : VŠE, dotisk 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- RŮŽIČKA, Jiří, NOVÝ, Ivan, PROVAZNÍK, Vladimír. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. 1. vydání. Praha : VŠE, 1993. 132 s. ISBN 80-7079-531-X.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 5. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 200 s. ISBN 978-80-247-1174-4.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- WERTHER, William B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1992. 633 s. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje

- VÝROČNÍ ZPRÁVA TO2. *Výroční zpráva pro rok 2009* [on line]. Cit. 22.11.2010 [2010]. Dostupné z www: <http://www.o2.cz/vyrocní_zpravy/2009/index.html>.

7 Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Dotazník – motivační proces v Telefónica O2

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 5. ročníku ČZU v Praze a zpracovávám diplomovou práci na téma **Motivace pracovního chování ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.** Svou práci zaměřuji na motivaci a adaptační proces zaměstnanců v průběhu prvních měsíců působení ve společnosti O2.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit jako podklad pro vyhodnocení celkového motivačního procesu ve společnosti.

Dotazník je *anonymní* a výsledky budou sloužit *pouze pro účely diplomové práce*.

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Pavλίna Šperlová

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a více

3. V jaké divizi pracujete?

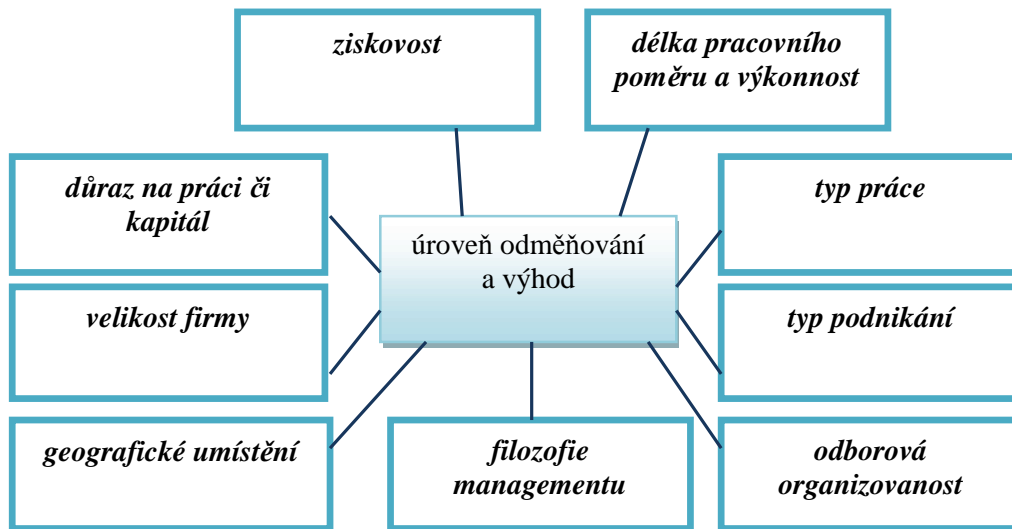
.....

	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
NÁBOR					
4. Byl/a jsem dostatečně informován/a o společnosti a budoucí pozici.					
5. V průběhu náboru se mnou bylo zacházeno spravedlivě.					
6. Informace, potřebné pro mé rozhodnutí o nástupu, jsem obdržel/a včas.					
ADAPTACE A NÁPLŇ PRÁCE					
7. Welcome Day mi usnadnil prvotní orientaci ve firmě.					
8. Pracovní nástroje, pomůcky a vybavení, potřebné pro mou práci, mi byly poskytnuty včas.					
9. Mám dostatek informací potřebných pro výkon mé práce.					
10. Svou práci považuji za přínosnou již od okamžiku nástupu do společnosti.					
11. Náplň mé práce odpovídá náborovému inzerátu.					
PRACOVNÍ VZTAHY S NADŘÍZENÝM A KOLEGY					
12. Při nástupu jsem byl/a do kolektivu přátelsky přijat/a.					
13. Se svými kolegy nyní tvoříme fungující pracovní tým.					
14. Při nástupu mě můj nadřízený srdečně přijal.					
15. Můj nadřízený mi během zkušební doby naslouchá a poskytuje mi zpětnou vazbu.					

16. Můj nadřízený vždy ocení mé nápady a návrhy.					
17. V práci se cítím dostatečně motivován/a.					
VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ RŮST					
18. Úvodní trénink urychlil mé zapracování.					
19. Společnost nabízí dostatečné možnosti pro můj profesní růst.					
ODMĚŇOVÁNÍ					
20. Systém odměňování je jasný, srozumitelný.					
21. Systém odměňování je spravedlivě nastaven.					
22. Jsem spokojen/a se systémem odměňování ve společnosti.					
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY					
23. S výběrem poskytovaných výhod / benefitů jsem spokojen/a.					
24. Vypište, které jiné zaměstnanecké výhody byste případně ocenil/a.					
POSTOJ K CELÉ ORGANIZACI					
25. Společnost projevuje dostatečný zájem o své zaměstnance.					
26. Pro úspěšnost společnosti dokážu dělat i něco navíc.					
27. Jsem hrdý/á, že pracuji pro tuto společnost.					
28. Práci ve společnosti bych doporučil/a příbuzným, známým, přátelům...					

Příloha 2 Faktory ovlivňující odměňování

Obrázek 10 Faktory ovlivňující odměňování



Zdroj: Robbins, Coulter (2004)

Příloha 3 Možnosti vzdělávání v organizaci

Tabulka 3 Možnosti výběru vzdělávání v organizaci

<i>Přístup</i>	<i>Hlavní rysy</i>	<i>Pravděpodobný dopad na podnikové výsledky</i>
<i>Externí vzdělávací kurzy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • předměty pro daný druh pracovníků • nejsou šity na míru 	malý
<i>Interní kurzy</i>	<ul style="list-style-type: none"> • určité šití na míru • velké skupiny 	malý
<i>Samostatné učení pomocí multimediálních nástrojů</i>	<ul style="list-style-type: none"> • je šito na míru • praktické postupy a přemýšlení 	střední
<i>Koučování malých skupin</i>	<ul style="list-style-type: none"> • plně šito na míru • založené na případových studiích • skupiny o 4 – 8 osobách • krátká, ale častá setkání 	velký
<i>Individuální koučování</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zaměřeno na skutečné situace • časově náročné, ale cenné pro obě strany 	velmi velký
<i>Učení se akcí</i>	<ul style="list-style-type: none"> • plně šito na míru • zaměřeno na skutečné situace • krátká, ale častá setkání 	velký
<i>Vzdělávání v pravý čas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • plně šito na míru bezprostředních potřeb • malé skupiny nebo jednotlivci • používání učení se akcí nebo koučování • krátká, ale častá setkání 	velmi velký

Zdroj: Armstrong (2008)

Příloha 4 Odstupné pro rok 2010

Tabulka 4 Odstupné pro rok 2010 stanovené násobkem průměrného výdělku

<i>Délka trvání pracovního poměru</i>	<i>Násobek průměrného platu</i>
<i>Do 5 let včetně</i>	<i>6 násobek</i>
<i>Nad 5 let do 10 let včetně</i>	<i>7 násobek</i>
<i>Nad 10 let do 15 let včetně</i>	<i>8 násobek</i>
<i>Nad 15 let do 20 let včetně</i>	<i>9 násobek</i>
<i>Nad 20 let do 25 let včetně</i>	<i>10 násobek</i>
<i>Nad 25 let do 30 let včetně</i>	<i>11 násobek</i>
<i>Nad 30 let</i>	<i>12 násobek</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Koeficienty přepočtu benefitů

Tabulka 5 Koeficienty přepočtu benefitů

<i>Benefit</i>	<i>Koeficient</i>	<i>Kč</i>	<i>Body</i>
<i>Sleva na fixní telekomunikační služby</i>	<i>0,7</i>	<i>1000</i>	<i>700</i>
<i>Zboží ze značkových prodejen</i>	<i>1</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>Podpora zaměstnanců s dětmi v předškolních zařízeních</i>	<i>1</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>Penzijní připojištění a životní pojištění</i>	<i>1</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>Havarijní pojištění služebního vozidla</i>	<i>1</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>Zdravotní péče</i>	<i>1</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>Jazykový poukaz na výuku anglického nebo španělského jazyka</i>	<i>1</i>	<i>1000</i>	<i>1000</i>
<i>Dovolená, sport, kultura, zdraví, vzdělávání</i>	<i>1,25</i>	<i>1000</i>	<i>1250</i>
<i>Dárky</i>	<i>1,50</i>	<i>1000</i>	<i>1500</i>
<i>Příspěvek na:</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>• vzdělání</i> <i>• stavební spoření</i> <i>• dopravu do zaměstnání</i> <i>• pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli</i> <i>• havarijní pojištění soukromého vozidla</i> <i>• pojištění denních dávek v nemoci</i> 	<i>1,50</i>	<i>1000</i>	<i>1500</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Nárok na volitelné benefity

Tabulka 6 Nárok na volitelné benefity

<i>Datum nástupu zaměstnance</i>	<i>Datum vzniku nároku</i>	<i>Poměrná část bodů</i>
<i>2. října – 1. listopadu 2009</i>	<i>1. února 2010</i>	<i>11/12</i>
<i>2. listopadu – 1. prosince 2009</i>	<i>1. března 2010</i>	<i>10/12</i>
<i>2. prosince – 1. ledna 2010</i>	<i>1. dubna 2010</i>	<i>9/12</i>
<i>2. ledna – 1. února 2010</i>	<i>1. května 2010</i>	<i>8/12</i>
<i>2. února – 1. března 2010</i>	<i>1. června 2010</i>	<i>7/12</i>
<i>2. března – 1. dubna 2010</i>	<i>1. července 2010</i>	<i>6/12</i>
<i>2. dubna – 1. května 2010</i>	<i>1. srpna 2010</i>	<i>5/12</i>
<i>2. května – 1. června 2010</i>	<i>1. září 2010</i>	<i>4/12</i>
<i>2. června – 1. července 2010</i>	<i>1. října 2010</i>	<i>3/12</i>
<i>2. července – 1. srpna 2010</i>	<i>1. listopadu 2010</i>	<i>2/12</i>
<i>2. srpna – 1. září 2010</i>	<i>1. listopadu 2010</i>	<i>1/12</i>

Zdroj: vlastní zpracování