

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Motivace pracovního chování

Autor:

Vedoucí diplomové práce:

Bc. Monika Klečková

Ing. Václav Kala, CSc.

Praha 2010

©

!!!

**Místo této strany vložíte zadání diplomové práce.
(Do jedné vazby originál a do druhé kopii)**

!

!

!

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace pracovního chování" 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 6. dubna 2010

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Václavu Kalovi, CSc. za jeho odborné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala vedoucí personálního útvaru České televize paní Ludmile Jakovcové za její vstřícnou pomoc a poskytnuté informace. Poděkování patří také všem zaměstnancům za jejich ochotu při vyplňování dotazníků.

Motivace pracovního chování

Motivation of working behaviour

Motivace pracovního chování

Motivation of working behaviour

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá stále aktuální problematikou motivace a stimulace pracovníků. Pozornost byla věnována motivům, stimulům i způsobům odměňování a vedení lidí. Hlavním cílem práce bylo zjistit úroveň motivačního systému a spokojenosti zaměstnanců v České televizi a v případě zjištění nedostatků navrhnout řešení, které by vedlo k lepší motivovanosti pracovníků. Dílčími cíli bylo zjištění motivačních faktorů pracovníků a jejich souladu s motivačním programem a způsobů stimulace pracovníků. Data pro výzkum byla získána dotazníkovým šetřením, rozhovorem s vedoucí personálního útvaru a studiem podnikových dokumentů. Česká televize se projevila jako velmi dobrý a spolehlivý zaměstnavatel. Její pracovníci jsou s prací v ČT ve velké míře spokojeni.

***Klíčová slova:** motivace, motivace pracovního chování, stimulace, dotazníkové šetření, zaměstnanecké výhody, Česká televize.*

Summary

This thesis deals with the current issue of motivation and stimulation of employees. Attention was devoted to motives, stimuli and methods of rewording and managing of people. The main goal of the thesis was to find out what the level of the motivational system and satisfaction of employees in Czech Television is and possibly recommend a solution, which would help to better motivate employees. Partial goals were determination of motivational factors of employees and their correspondence to motivational programmes and methods of stimulation of employees. Data for the research were obtained through a questionnaire investigation, an interview with the human resource manager and a study of documentation of the company. Czech Television appeared to be a very good and reliable employer. Its employees are with the employment in Czech Television in a larger extent satisfied.

***Keywords:** motivation, working motivation, stimulation, questionnaire survey, employee benefits, Czech Television.*

Obsah:

1. ÚVOD.....	5
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	6
2. 1. Motivace	6
2. 2. Motivy a potřeby.....	7
2. 3. Demotivace.....	9
2. 4. Motivace pracovního jednání.....	10
2. 5. Stimulace, stimul	11
2. 6. Pracovní motivace.....	12
2. 6. 1. Základní rozdělení a charakteristika	12
2. 6. 2. Faktory pracovní motivace	14
2. 6. 3. Podmínky omezující motivaci zaměstnanců.....	17
2. 7. Teorie motivace	19
2. 7. 1. Maslowova hierarchie potřeb	19
2. 7. 2. Alderferova teorie potřeb	21
2. 7. 3. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	22
2. 7. 4. Teorie očekávání.....	24
2. 7. 5. O. B. MOD: Modifikace organizačního chování	25
2. 7. 6. Teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera	27
2. 7. 7. Teorie spravedlnosti J. S. Adamse.....	27
2. 7. 8. Teorie cíle.....	29
2. 7. 9. McGregorova teorie X a Y	29
2. 8. Motivační nástroje	31
2. 8. 1. Zásady motivující pochvaly.....	31
2. 8. 2. Zásady motivující výtky	32
2. 8. 3. Zásady účinného odměňování	33
2. 9. Benefity.....	34
2. 9. 1. Jejich charakteristika a význam	34
2. 9. 2. Způsoby poskytování benefitů.....	36
2. 9. 3. Trendy v poskytování benefitů	37

3. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	38
3. 1. Cíl práce.....	38
3. 2. Metodika sběru a analýzy dat	38
3. 2. 1. Rozhovor s vedoucí personálního útvaru.....	39
3. 2. 2. Analýza podnikových dokumentů	39
3. 2. 3. Tvorba dotazníku, jeho distribuce a sběr	40
3. 2. 4. Zpracování dat.....	42
4. VÝSLEDEK VLASTNÍ PRÁCE.....	44
4. 1. Charakteristika vybrané společnosti	44
4. 1. 1. Základní údaje	44
4. 1. 2. Hospodaření ČT.....	45
4. 1. 3. Veřejně prospěšné aktivity ČT.....	45
4. 1. 4. Zaměstnanci	46
4. 1. 4. 1. Vývoj počtu zaměstnanců	47
4. 1. 4. 2. Odborové organizace v ČT.....	47
4. 1. 4. 3. Péče o zaměstnance	48
4. 1. 4. 4. Odměňování.....	49
4. 1. 4. 5. Zaměstnanecké výhody (benefity).....	50
4. 2. Výsledky a jejich interpretace	54
4. 2. 1. Základní charakteristika vzorku respondentů.....	54
4. 2. 2. Výsledky tzv. baterie otázek	56
4. 2. 3. Vyhodnocení oblasti zaměstnaneckých výhod	60
4. 2. 4. Interpretace výsledků otevřených otázek	61
4. 2. 5. Závislost mezi proměnnými	62
4. 2. 6. Motivační faktory	63
4. 3. Zhodnocení a návrh řešení.....	63
5. ZÁVĚR	67
6. SEZNAM LITERATURY	69
7. PŘÍLOHY	72

1. ÚVOD

Motivování zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností práce manažerů. Pokud nebudou pracovníci motivováni, podnik nebude prospívat. Motivace však není jednoduchou záležitostí. Nelze lidi přimět, aby byli motivováni, pokud se sami nerozhodnou. Lze však vytvořit takové podmínky, takové motivující faktory, aby se lidé sami rozhodli být motivováni (Kamp, 2000).

To, jaký zaměstnanec podává výkon, závisí nejen na jeho znalostech a schopnostech, ale i na jeho pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání či dokonce nadšení, se kterým svou práci vykonává. Tohle vše se dá souhrnně nazvat motivací. Řada zaměstnavatelů se domnívá, že lidé, kteří jsou za práci placeni, jsou zároveň i motivováni. Motivace zaměstnanců, jejich pracovní nasazení a dosažené výsledky jsou však z velké části výsledkem toho, jak s nimi vedoucí pracovníci jednají (Stýblo, 2007). Mezi nejdůležitější faktory patří právě úcta k zaměstnancům, projev uznání, poskytnutí odpovědnosti a také zábava (Kamp, 2000).

Motivace je páteří personálního managementu. Bez potřebné úrovně motivovaného chování a jednání lidí, nelze určovat cíle ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost pracovníků, takové budou jejich pracovní výsledky. Od manažera se očekává, že bude sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace (Stýblo, 2008).

Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod a způsobu odměňování zaměstnanců, zvýší konkurenceschopnost zaměstnavatele a usnadní mu nejen získávání nových zaměstnanců, ale také udržení stávajících kvalifikovaných pracovníků (Macháček, 2008).

Tato diplomová práce se zabývá motivačním systémem České televize. Na základě zjištěných údajů byla posouzena současná úroveň systému a navrženy změny, které by vedly k lepší motivovanosti a spokojenosti jejich zaměstnanců.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2. 1. Motivace

„Slovo „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati (Provazník, Komárková, 1998, s. 32).

„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.“ (Armstrong, 2005, s. 160). Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle, který uspokojí jejich potřeby.

Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidské chování a má **tři složky**:

- *směr* – co se daná osoba pokouší udělat,
- *úsilí* – s jakou pílí se o to pokouší,
- *vytrvalost* – jak dlouho se o to pokouší.

Cílem motivace je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí tak, aby jednotliví pracovníci dosahovali očekávaných výsledků (Armstrong, 2005).

Jak uvádějí autoři Hron a Macák (2008), motivaci lze chápat jako **vnitřní proces utváření cílů**. Zahrnuje celou řadu různých snažení, tužeb, potřeb a přání. Je ovlivněna *vnitřními i vnějšími kritérii*.

Vnitřní kritéria jsou dána individualitou člověka, jeho způsobem sebehodnocení, životních zkušeností a osobními cíli. **Vnější kritéria** jsou dána jeho okolím. Významnou roli u vnějších kritérií hraje *společnost, morální kodex a právní normy*.

Je milné domnívat se, že jeden způsob motivování bude vyhovovat všem pracovníkům. Lidé mají různé potřeby i cíle a odlišují se i způsobem jejich dosažení (Armstrong, 2005).

Motivace je nositelkou obrovské výhody, pokud vedoucí pracovník dokáže dobře nalézt motivy svých pracovníků (Plamínek, 2007). Umět motivovat je pro vedoucího pracovníka klíčovou dovedností (Adair, 2004).

2. 2. Motivy a potřeby

Motivem je každá **vnitřní pohnutka** podněcující jednání člověka. Navenek se projevuje jako důvod k jednání (Hron, Macák, 2008).

Motiv je specifická **vnitřní podmínka**, která vzbuzuje a udržuje aktivitu člověka a orientuje jej směrem k určitému cíli. Motivem mohou být potřeby, *city*, *zájmy*, *pudy*, *ideály*, *hodnoty*, *přání*, *postoje* apod. Motivy člověka povzbuzují do té doby, dokud není cíle dosaženo, nebo dokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti svého cíle (Horalíková, 2006).

„Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali“ (Armstrong, 2005, s. 159).

„Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.“ (Bělohlávek, 1996, s. 170). Jsou klíčovým pojmem motivační teorie (Bělohlávek, 2008).

Motivy mají dvě složky:

- *energizující* - dodávající sílu a energii jednání lidí;
- *řídící* - dávající směr jednání (Bělohlávek, 1996).

Mnoho vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou **peníze**. Mzda sice má značný význam, ale není to jediný nástroj motivace. Jsou lidé, kteří si daleko více cení jiných věcí, např. osobního pohodlí či potěšení ze svých zálib. Chceme-li pracovníky dobře motivovat, musíme nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně nejdůležitější.

Motivy různých lidí:

1. Peníze

Pro většinu lidí jsou peníze významným motivem. Pracovníci silně motivováni penězi jsou pro vedoucího přínosem, má-li dostatek finančních prostředků.

2. Osobní postavení

U každého vedoucího pracovníka by se v jisté míře měla objevit potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení. Takový pracovník se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.

3. Pracovní výsledky, výkon

Jsou důležitou motivací z pohledu firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci (snaží se v ní vyniknout), jsou pro firmu motorem. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby se zlepšili a překonali ostatní.

4. Přátelství

Pro pracovníky zakládající si na přátelství, je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Daleko více jim záleží na dobrých vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, a proto raději ustoupí.

5. Jistota

Lidé zaměřeni na jistotu netouží po velkých příjmech ani po vysokém postavení. Daleko raději se spokojí s málem, pokud ho mají jisté. Řídí se předpisy a neradi riskují.

6. Odbornost

Je rozhodujícím motivem těch, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží zejména vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.

7. Samostatnost

Takoví jedinci rádi rozhodují sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví. Jen těžko nad sebou snášejí nějakého nadřízeného. Nakonec si stejně vše udělají po svém.

8. Tvořivost (kreativita)

Znamená potřebu vytvářet něco nového. Takto orientovaný pracovník bude rád vykonávat takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci (Bělohlávek, 2008).

„Potřeby jsou stavy nedostatku.“ (Bělohlávek, 1996, s. 170) Dojde-li k neuspokojení určitých potřeb, je vyvolána aktivita jedince.

Rozdíl mezi motivem a potřebou lze vysvětlit takto:

- Hledáme-li zpětně příčinu, která vedla k určitému jednání nebo rozhodnutí, hovoříme o *motiv* (např. *Co bylo motivem, že Petr opustil zaměstnání?*).
- Stojíme-li na začátku, sledujeme určitý stav a uvažujeme o jeho následcích chování člověka, mluvíme o *potřebě* (např. *Jak Alena bude uspokojovat svou potřebu uznání v novém zaměstnání?*).

Motiv je více konkrétní. Např. motivem změny zaměstnání může být nespokojenost s vedoucím, neshody v pracovním kolektivu a podobné důvody. *Potřeba* je více obecná, např. potřeba sociálního kontaktu. Rozdíl mezi oběma pojmy je velmi malý. V praxi bývají oba pojmy často zaměňovány (Bělohlávek, 2008).

2.3. Demotivace

Potřeba vyvolává aktivitu, která vede k jejímu uspokojení. Často se však při uspokojování potřeb objevují překážky – **bariéry**, které člověku brání v dosahování jeho cílů. Neuspokojením potřeb vzniká **frustrace** a motivační energie zůstává nevybita. Na tento stav lidé **reagují** různými způsoby. Někteří zesilují své úsilí, aby překážku překonali, jiní se svých cílů vzdávají, hledají nové, či přesvědčují sami sebe o nedůležitosti svého původního cíle. Všechny tyto reakce, kromě první, jsou pro firmu nežádoucí.

Autor Bělohlávek (2008) uvádí příklady všeho, co může způsobit **frustraci a demotivaci pracovníků**:

- *„neovšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, k chybám i nedostatkům;*
- *chaos nebo špatná organizace práce, nedostatek práce, materiálu, nástrojů apod.;*
- *nezasloužená pochvala jiného pracovníka nebo nezasloužená kritika;*
- *hrubé jednání nebo zesměšňování;*
- *nezájem o nápady podřízených, nespravedlivé odměňování;*
- *neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených;*
- *nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků (Bělohlávek, 2008, s. 44).*

2. 4. Motivace pracovního jednání

Člověk má ke každému pracovnímu úkolu určitý vztah a je vždy „nějak“ motivován. Motivace může být jak *pozitivní*, tak *negativní* a to vede buď k optimálnímu zvládnutí úkolu, nebo k jeho nesplnění či obcházení (Horalíková, 2006).

Pozitivní motivaci (např. *odměňování, uznání, pochvaly apod.*) je vhodné dávat před negativní přednost. *Negativní motivace* (např. *donucení na základě obavy z trestu*) funguje tehdy, snažíme-li se určitému chování pracovníka zabránit (Stýblo a kol., 2007). Na tomto základě je založeno další členění motivů, které vedou člověka k určitému pracovnímu jednání.

Motivy rozdělujeme na:

- *aktivní motivy*, které přímo podněcují výkon (např. být úspěšný);
- *podporující motivy*, které vytvářejí prostor pro účinné působení aktivních motivů (např. přátelská atmosféra na pracovišti);
- *potlačující motivy*, které odvádějí člověka od pracovní činnosti (např. zájem účastnit se rozhovoru se spolupracovníky) (Horalíková, 2006).

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu pracovníka. Lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací.

Jednání člověka vymezují *objektivní (vnější)* a *subjektivní (vnitřní)* činitele. Mezi **objektivní činitele patří**: způsob a styl řízení, technologie výroby, organizace práce, hodnocení a odměňování, technické vybavení pracoviště, vnější pracovní podmínky a různé mimopracovní vlivy. **Vnitřní činitele** charakterizuje pojem **kapacita s dílčími složkami** a rozděluje se na:

- *odbornou kapacitu* (např. vědomosti, dovednosti, zkušenosti apod.);
- *výkonnou kapacitu* (např. odolnost, životní tempo, osobní režim apod.);
- *osobnostní kapacitu* (např. vlastnosti, morální profil, osobní zralost apod.);
- *společenskou kapacitu* (např. společenské postavení, systém hodnot apod.);

- *motivační kapacitu* (např. potřeby, tužby, aspirace apod.).

Je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze vzniká buď pod vlivem *vnějších podnětů (stimulů)* nebo pod vlivem *vnitřních pohnutek (motivů)*. Obojí může působit společně a vzájemně se posilovat (Plamínek, 2007).

2. 5. Stimulace, stimul

„*Stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměrňujících jednání pracovníků*“ (Hron, Macák, 2008, s. 39). „*Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků*“ (Horalíková, 2006, s. 73).

Je-li vyvolána ochota něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, hovoří se o **stimulaci**. Výhodou je její jednoduchost - dokud jsou vnější stimuly poskytovány, vše probíhá v pořádku (Plamínek, 2007).

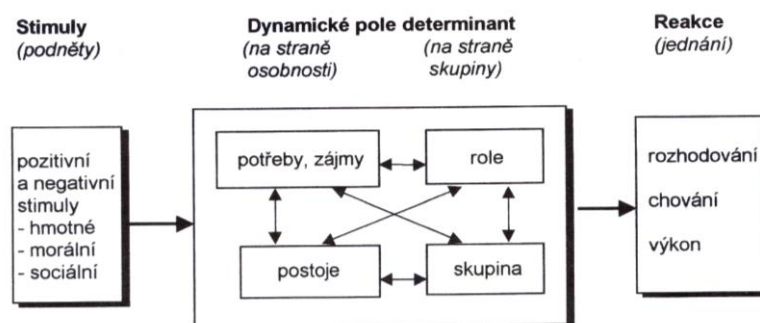
Stimuly povzbuzují individuální výkonnost a lze je ztotožnit s odměnami nebo pobídkami. Mají žádoucí účinek jen v případě, když jsou v souladu s motivačním profilem člověka a situací ve který se nachází. (Hron, Macák, 2008).

Slovo „*stimulus*“ pochází z latiny a znamená **pobídnutí**. Stimuly mohou být *pozitivní* (např. odměna) nebo *negativní*, dále také *hmotné* nebo *nehmotné* (např. dobré slovo, povzbuzení, podpora, výtka či hrozba) (Hospodářová, 2008).

Stimulační systémy spojují odměňování a pracovní výkon. Zaměstnanec je skutečně odměňován za pracovní výsledky a ne za své postavení či odpracované hodiny. Mohou být uděleny celé skupině, ale většinou odměňují výkon jednotlivce (Werther, Davis, 1992).

Při výkonu řídicí práce je třeba využívat stimulující činitele v souladu s potřebami, zájmy a celkovým profilem pracovníka. Možnost stimulovat pracovníky k žádoucímu pracovnímu jednání popisuje **motivační mechanismus** (viz. Obrázek č. 1).

Obrázek č. 1: Motivační mechanismus



(Zdroj: Horalíková, 2006, s. 73)

V rámci pracovní skupiny může mít stimulující význam:

- *peněžní odměna;*
- *neformální hodnocení činnosti a osobnosti pracovníka nadřazeným (bezprostředně po úkolu);*
- *společenské hodnocení pracovní pozice (prestiž);*
- *hodnocení jedince pracovní skupinou;*
- *porovnávání vlastních výsledků činnosti s výsledky druhých;*
- *podpora účasti zaměstnanců na pracovním procesu a na řízení;*
- *pracovní činnost – znalost průběžných výsledků, společenského významu práce, přesvědčení o významnosti práce, znalost vykonávané profese, odborná připravenost;*
- *vedoucí pracovník – jeho osobnost, jednání, autorita, důvěra v něj.*

V praxi je nutné využívat také *negativních stimulů*, jako jsou např. *sankce* v případě nedodržení pracovních postupů, norem a jiných pravidel (Horalíková, 2006).

2. 6. Pracovní motivace

2. 6. 1. Základní rozdělení a charakteristika

„Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci...“ (Horalíková, 2006, s. 70). Označuje se také jako motivace k pracovní činnosti a vyjadřuje přístup jednotlivce

k práci a jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek - motivů (Tureckiová, 2004).

V psychologii bývají rozlišovány **dva typy pracovní motivace (dvě skupiny motivů k práci):**

- *intrinsická (vnitřní) motivace,*
- *extrinsická (vnější) motivace.*

Do intrinsické motivace patří motivy, které souvisejí s prací samotnou. Např. potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.

Extrinsická motivace obsahuje motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci. Např. motiv (potřeba) peněz, motiv (potřeba) jistoty, motiv potvrzení vlastní důležitosti, motiv sociálních kontaktů a sexualita (Horalíková, 2006).

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby:

1. *lidé motivují sami sebe* tím, že **hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby**, nebo od ní alespoň očekávají splnění svých cílů;
2. lidé jsou motivováni *managementem* prostřednictvím takových metod, jako je **odměňování, povyšování, pochvala** atd. (Armstrong, 2005).

Autor Armstrong (2005) uvádí ve své publikaci **dva typy motivace:**

- *vnitřní motivace*
 - faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem;
 - tyto faktory tvoří:
 - *odpovědnost* (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými možnostmi),
 - *autonomie* (volnost konat),
 - *příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti,*
 - *zajímavá práce,*

- *příležitost k postupu na vyšší pozici.*
- *vnější motivace*
 - je to, co dělají vedoucí pracovníci pro své zaměstnance, aby je motivovali;
 - tvoří je *odměny* (např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení) i *tresty* (např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika).

Vnější motivátory mohou mít výrazný a okamžitý účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě. **Vnitřní motivátory** budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější efekt, jelikož jsou součástí jedince (Armstrong, 2005).

2. 6. 2. Faktory pracovní motivace

Autor Stýblo a kolektiv (2007) uvádějí, že základní **faktory (zdroje) pracovní motivace** lze rozdělit do **5 skupin**. U každé skupiny jsou uvedeny příznaky takto motivovaného pracovníka a způsoby, jak podporovat jeho pracovní motivaci (viz. Tab. č. 1-5).

Klíčem k úspěšné motivaci pracovníků je odhalit, jaké z motivačních faktorů na ně při práci působí. Takové faktory je při jejich motivování potřeba využít.

Výše zmíněné skupiny faktorů tvoří:

1. *Vnitřní motivace.*

Zdrojem vnitřní pracovní motivace je práce, která pracovníkovi přináší potěšení, radost, příjemný pocit či dokonce zábavu.

Tab. č.: 1: Projevy a motivační nástroje vnitřní motivace

Příznaky takto motivovaného pracovníka:	Způsoby motivace:
<i>pracovník často hovoří o úkolech, které se mu líbí nebo nelíbí</i>	<i>zjistit, které úkoly mají jednotliví zaměstnanci nejraději a ty se jim snažit přidělovat</i>
<i>u úkolů, které ho nebaví, nepodává příliš dobrý výkon nebo má snahu se jim vyhýbat</i>	<i>podporovat zábavnost práce</i>
<i>na úkolech, které ho baví, je ochoten pracovat dobrovolně a bez ohledu na čas</i>	<i>vytvořit příjemnou pracovní atmosféru</i>

(Stýblo a kol., 2007)

2. Vnější motivace.

Vnější motivace spočívá v zájmu o finanční a další materiální složky jako jsou plat, odměny, zaměstnanecké výhody apod.

Tab. č.: 2: Projevy a motivační nástroje vnější motivace

Příznaky takto motivovaného pracovníka:	Způsoby motivace:
<i>sklon ptát se, co určitá činnost přinese</i>	<i>stanovit očekávání výsledků práce</i>
<i>tendence očekávat odměnu za kteroukoliv práci navíc</i>	<i>stanovit odměny za dosažené výsledky práce, případně za vyšší pracovní úsilí</i>
<i>častým tématem rozhovoru je majetek ostatních</i>	<i>zesílit význam výkonového odměňování v rámci celkového odměňování pracovníků</i>
	<i>zavést odměny nepeněžního charakteru, o které by zaměstnanci mohli usilovat</i>

(Stýblo a kol., 2007)

3. Motivace, která je založena na osobní pověsti či odborné reputaci.

Pro tuto formu je charakteristický především zájem o to, jaký dojem zaměstnanec na svém okolí zanechá.

Tab. č.: 3: Projevy a motivační nástroje motivace založené na pověsti a reputaci

Příznaky takto motivovaného pracovníka:	Způsoby motivace:
<i>citlivost vůči názorům a hodnocení ostatních</i>	<i>veřejně chválit a uznávat úspěšné pracovníky</i>
<i>snaha o posílení či udržení své odborné pověsti</i>	<i>kritizovat pracovníky v soukromí</i>
<i>zájem získat za svou práci chválu a uznání</i>	<i>přidělovat projekty, které jsou na očích ostatním</i>
<i>tendence chlubit se nebo vyprávět o svých úspěších</i>	<i>zdůrazňování prestiže, kterou pracovníkům určitá práce přináší</i>
<i>věnování veliké pozornosti tomu, kdo bude za svůj výkon oceněn či pochválen</i>	<i>zavést odměny nepeněžního charakteru, o které by zaměstnanci mohli usilovat</i>

(Stýblo a kol., 2007)

4. Motivace, která je založena na výzvě.

Tento typ motivace je typický pro osoby snažící se dosáhnout především svých osobních standardů výkonosti. Takový zaměstnanec je motivovaný snahou dosáhnout

vlastních náročných cílů a překonat překážky. Většinou se nezajímá o hodnocení ze strany ostatních. Daleko důležitější je pro něj uspět tváří tvář svým osobním požadavkům.

Tab. č.: 4: Projevy a motivační nástroje motivace založené na výzvě

Příznaky takto motivovaného pracovníka:	Způsoby motivace:
<i>zaměření na nejtěžší úkoly</i>	<i>vytváření příležitostí k rozvoji jejich schopností</i>
<i>pracuje nejlépe, může-li uplatnit své osobní schopnosti</i>	<i>zadávání složitých úkolů vyžadujících veliké osobní schopnosti a praxi</i>
<i>snaha vykonávat nejdůležitější úkoly i bez dohledu nebo řízení</i>	<i>vyzdvihování významu schopností pracovníka pro úspěch firmy v určité činnosti nebo projektu</i>
<i>významná snaha o rozvoj vlastních schopností</i>	<i>nezadávat takovým pracovníkům úkoly snadné nebo neodpovídající jejich schopnostem</i>

(Stýblo a kol., 2007)

5. Motivace, která spočívá na společenském poslání práce.

Tato motivace se opírá o potřebu věřit ve smysl a širší poslání práce. Takto motivovaný pracovník se ve své činnosti a rozhodování řídí určitými relativně stálými hodnotovými principy (Stýblo a kol., 2007).

Tab. č.: 5: Projevy a motivační nástroje motivace založené na společ. poslání práce

Příznaky takto motivovaného pracovníka:	Způsoby motivace:
<i>časté otázky, které se vztahují ke smyslu úkolu a významu činností</i>	<i>sdělování vize organizace a informování o žádoucích cílech práce</i>
<i>sklon k omezení nasazení u úkolů, kterým nevěří</i>	<i>vysvětlení zaměstnancům, jak jejich práce přispívá k dosažení vize a cílů organizace</i>
<i>velké nasazení, když pracovník věcem, na kterých pracuje, skutečně věří</i>	<i>pozitivní přístup vztahující se k možnosti dosažení daných cílů</i>
<i>striktní dodržování zásad a hodnot</i>	

(Stýblo a kol., 2007)

2. 6. 3. Podmínky omezující motivaci zaměstnanců

Pracovní spokojenost je s motivací velice úzce propojena. Pracovníky, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, se bude jen těžko dařit úspěšně motivovat. Spokojenost zaměstnanců se projevuje v řadě oblastí, např. se odráží v kvalitě výroby, spokojenosti zákazníků, ovlivňuje fluktuaci, pracovní absence, loajalitu zaměstnanců atd.

Plná spokojenost všech zaměstnanců je zpravidla nedosažitelná. Velká část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji bez velké námahy a nákladů odstranit. Podmínky, které oslabují či dokonce ničí motivaci pracovníků v podniku, souvisejí většinou s jednáním manažerů, atmosférou či kulturou organizace.

Existuje deset největších „zabijáků“ pracovní motivace v organizaci:

1. Podávání nepravdivých informací nebo zatajování důležitých.

Informace, které se dostávají k zaměstnancům, by měly být pravdivé a pokud možno i úplné. Důvěra v organizaci a její manažery je předpokladem úspěšné pracovní motivace.

2. Nesoulad mezi slovy a činy.

Sem patří i rozpor mezi prohlašovanými zásadami a skutečným chováním manažerů, dále také nesoulad mezi hodnotami zakotvenými v kodexech, krédech a skutečnými projevy organizace v praxi.

3. Vyjadřování stálého pesimismu či rezervovanosti.

Opatrný optimismus či pozitivní očekávání jsou vždy účinnějším motivačním nástrojem nežli pesimismus (ať se podnik nachází v jakékoliv situaci). Pesimističtí manažeři své zaměstnance demotivují a vedou je spíše k hledání nových pracovních příležitostí, než ke zlepšení stavu organizace.

4. Určení nejasných či často se měnících cílů.

Stanovené cíle by měly být konkrétní s přiměřenou náročností. Takové cíle vedou k podstatně vyšší motivaci. Jsou-li cíle nejasné, mají pracovníci sklon nahrazovat je vlastními nebo se domnívat, že projde v podstatě cokoliv. Podobným způsobem demotivují i cíle, které se často mění.

5. Tvorba zbytečných pracovních pravidel a omezení.

Jedná se o pravidla a směrnice, které brání zaměstnancům v samostatné práci, vytváří zbytečnou administrativu nebo vyjadřují nedůvěru v jejich schopnosti.

6. Nespravedlivé hodnocení.

Zaměstnanec, který získá pocit, že je jeho hodnocení nespravedlivé, reaguje na vzniklou situaci většinou třemi způsoby: *omezí své úsilí, ztratí důvěru ve své schopnost či začne uvažovat o odchodu z organizace.*

7. Opomínání zpětné vazby.

Zaměstnanci potřebují být ve své práci hodnoceni. Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zaměstnance k přesvědčení, že zaměstnavatel nestojí o jejich práci nebo že mu na nich nezáleží natolik, aby jim ji poskytl.

8. Negativní zpětná vazba.

Hodnocení zaměřené hlavně na kritiku neúspěchů svých zaměstnanců, na chyby, které provedli a cíle, kterých nedosáhli, je méně motivuje k odstranění jejich nedostatků. Namísto zlepšení výkonu je vede spíše k tomu, že se pracovníci svým nadřízeným snaží vyhnout.

Hlavním smyslem hodnocení je upozornit na úspěchy a projevit uznání. Pokud se cíle nepodařilo dosáhnout, mělo by se vedení snažit podpořit jejich motivaci pro dosažení cílu v budoucnu.

9. Zanedbávání nízké výkonnosti.

Chybou je, pokud je tolerována nevýkonnost a odměňován nestejný výkon stejnou odměnou. Schopný pracovník tak nabude pocitu, že podprůměrná práce stačí, anebo odejde do jiné organizace, kde bude za svůj výkon spravedlivě oceněn.

10. Nedostatečné využití schopností pracovníků.

Faktorem, který ničí motivaci, může být také rutinní a monotónní povaha práce. Ta neumožňuje uplatnění a další rozvoj pracovních schopností zaměstnanců (Stýblo, 2007).

2. 7. Teorie motivace

Teorie motivace zkoumají proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Teorie rovněž popisují, co mohou organizace udělat pro povzbuzení svých pracovníků (Armstrong, 2005).

Současné motivační přístupy managementu lze rozdělit na **dva směry**.

První směr se zaměřuje na poznání motivačních příčin. V souvislosti s tímto přístupem si můžeme uvést řadu jmen jako např. *Maslow, Herzberg, Alderf* apod. Vycházejí z poznatku, že základním předpokladem motivace pracovníků je poznání dosažené úrovně jejich potřeb a pořadí priorit.

Druhý směr se zabývá pracovní motivací jako strategickou záležitostí personálního managementu a je zaměřen na průběh motivačního procesu. Podstatou je snaha o vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného jednání (Stýblo, 2008). K nejznámějším teoriím z této skupiny patří: *Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova teorie valence a očekávání, Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti a Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle*.

Mimo oba zmíněné směry stojí známá *McGregora teorie X a Y* (Štikar, Rymeš, 2003).

2. 7. 1. Maslowova hierarchie potřeb

Abraham H. Maslow byl americký psycholog. Je prvním a asi nejvlivnějším autorem teorie motivace (Tureckiová, 2004). Utřídil lidské potřeby a pokusil se odhalit principy jejich působení. Usoudil, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb.

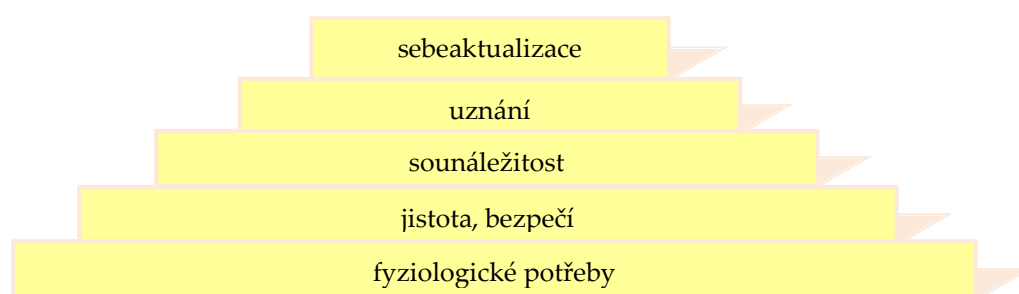
Maslow definoval 5 skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému. Tento systém je znám jako **Maslowova pyramida** či **Maslowova hierarchie potřeb**.

Uspořádání potřeb je v Maslowově pyramidě následující:

- *fyziologické potřeby* – základní potřeby, nezbytné pro přežití (např. potřeba vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek apod.);

- *potřeby jistoty a bezpečí* - zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistence nebezpečí nebo ohrožení;
- *sounáležitost (láska, přátelství)* - potřeba začlenění se do skupiny a potřeba dobrých vztahů s ostatními lidmi;
- *potřeby uznání a ocenění* – zahrnují sebeocenění, respekt a uznání od ostatních;
- *sebeaktualizace* – realizace potenciálu jedince, aby realizoval všechny své schopnosti a talent (Bělohlávek, 2008).

Obrázek č. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa



(Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 41)

Potřeby jsou uspořádány od nejnižších po nejvyšší. Jakmile dojde k uspokojení určité úrovně potřeb, klesá její význam a nastupuje další (vyšší) úroveň. Člověk je takto neustále motivován. Všechny tyto potřeby může firma buď uspokojovat, nebo opomíjet. K tomu, aby firma dosáhla uspokojení svých pracovníků, musí využít jednotlivých úrovní Maslowova systému (viz. Tab. č. 6).

Tab. č. 6: Využití úrovní Maslowova systému v praxi

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti:	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

(Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 41)

Používání pyramidy ve firemní praxi lze dokázat rozšířenou znalostí mezi manažery a také jednoduchým převodem jejich způsobů do podnikové reality. Ukázáno je to v následující tabulce, která si je s předchozí velice podobná. Autorka Tureckiová (2004) ji však pojímá jinak.

Tab. č. 7: Využití Maslowovy pyramidy v podniku

Fyziologické potřeby	obstarávány mzdou či platem
Potřeby jistoty a bezpečí	uspokojovány prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
Sociální potřeby	zabezpečovány sociálním kontaktem na pracovišti
Potřeby uznání	získávány pozitivním hodnocením, odměňováním
Potřeba seberealizace	naplňována možnostmi vzdělávání a rozvoje

(Zdroj: Tureckiová 2004)

Podle Arnolda (2007) zaznamenalo hodnocení Maslowovy a Alderferovy teorie potřeb několik významných **nedostatků**:

- potřeby se neseskupují zmiňovaným způsobem;
- teorie neumí předpovědět, kdy se stanou konkrétní potřeby důležitými;
- nepřesný, obecný popis potřeb;
- ignoruje schopnosti lidí sestavit si vlastní pyramidu hodnot a naplnit své potřeby vlastním způsobem.

„I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie“ (Armstrong, 2005, s. 163). Maslowovy myšlenky mají však dodnes stálou podporu (Arnold, 2007).

2. 7. 2. Alderferova teorie potřeb

Clayton Alderfer přizpůsobil Maslowy názory novým poznatkům a zredukoval počet úrovní Maslowovy pyramidy z pěti na tři. **Nové úrovně jsou následující:**

- **potřeby existenční** – veškeré materiální a fyziologické potřeby;
- **potřeby vztahové** – zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme (hněv, nenávisť, láska, přátelství);
- **potřeby růstové** – spočívají v tvořivé práci jedince, jak na sobě, tak na svém okolí (Bělohávek, 2008).

Obrázek č. 3: Uspořádání potřeb podle Alderfera

potřeby růstové
potřeby vztahové
potřeby existenční

(Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 42)

Maslow se domníval, že potřeba, která je uspokojena, ztrácí svůj význam. Podle Alderfera při uspokojení potřeb existenčních nebo vztahových jejich význam klesá. Pokud jsou ale uspokojovány potřeby růstové, jejich význam naopak roste (Bělohlávek, 2008).

2. 7. 3. Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tento dvoufaktorový model *satisfaktorů* (motivačních faktorů, motivátorů) a *dissatisfaktorů* (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Frederick Herzberg a jeho kolegové (Armstrong, 2005). Model byl vypracován na základě studie spokojenosti a nespokojenosti s prací na vzorku 200 účetních a techniků.

Herzberg zjišťoval, kdy se pracovníci při své práci cítí obzvlášť dobře a kdy naopak špatně (Hron, Macák, 2008). Obsahová analýza odpovědí ukázala, že existují určité situace, v nichž jsou lidé spokojeni a jiné typy situací, které vyvolávají nespokojenost. Dále usoudil, že spokojenost a nespokojenost nejsou dvě stránky jednoho jevu, ale že se jedná o dva úplně odlišné jevy, které vzájemně příliš nesouvisí.

Faktory, které působí **nespokojenost**, nazval *faktory hygienické* nebo také *dissatisfactory*. Mají vnější charakter a jsou záležitostí kontextu práce.

Faktory, které vyvolávají **spokojenost** a zároveň motivují, nazval *faktory motivační* či *satisfactory*. Mají charakter faktorů vnitřních a souvisejí s obsahem práce.

Které faktory se řadí mezi hygienické a které mezi motivační je ukázáno v následující tabulce (Bělohlávek, 1996).

Tab. č. 8: Hygienické a motivační faktory

Faktory hygienické	Faktory motivační
pracovní pravidla	výkon
technické vedení	uznání
pracovní podmínky	práce samotná
vztahy k nadřízeným	růst
vztahy ke spolupracovníkům	odpovědnost
výdělek	služební postup
	práce jako výzva

(Zdroj: Bělohávek, 1996, s. 177)

Motivační vliv *hygienických faktorů* se rychle vytrácí. Zatímco síla *motivačních faktorů* je považována za nevyčerpatelnou (Štikar, Rymeš, 2003).

Působení těchto faktorů na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců je znázorněno v tabulce č. 9.

Tab. č. 9: Působení faktorů na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců.

Stav faktoru	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Vyšší výkon

(Zdroj: Kleibl, 2005, s. 20)

Pokud jsou *dissatisfactory* v **nepříznivém stavu** či kvalitě, vyvolávají v zaměstnancích **nespokojenost** a působí na jejich motivaci negativně. Jsou-li v **žádoucím stavu**, nevyvolávají spokojenost pracovníků, jak by se očekávalo, ale zaměstnanci pouze **nejsou nespokojeni**.

V případě, že jsou *motivátory* v nežádoucím stavu, pracovník **není spokojen** a **není ani dostatečně motivován** (platí i opačně) (Provazník, Komárková, 1998).

Herzberg upozornil, že není možné motivaci zvyšovat jen zlepšováním vnějších podmínek kontextu práce, ale že značný motivační potenciál leží především v úpravě vnitřních podmínek, tedy v úpravě obsahu práce.

Výsledky při ověřování této teorie nebyly jednoznačné. I přesto se tato teorie stala základem pro tvoření systémů obohacování práce (Bělohlávek, 1996).

2. 7. 4. Teorie očekávání

Doposud řešené teorie potřeb od autorů Maslowa a Alderfera se zabývaly příčinami lidského chování. Zkoumaly, jaké jsou vztahy mezi potřebami a motivy. Jednoduše řečeno tyto teorie hledali odpovědi na otázku „Proč“.

Vroomova teorie očekávání odpovídá na další neméně důležitou otázku „**Jak**“. Např. *Jak lze dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí? Jak vzniká snaha vyhnout se práci? Jak probíhá proces motivace pracovního chování? Abychom mohli nalézt na tyto otázky odpověď, musíme zkoumat další stránku motivace – její **průběh**.*

Podle této teorie je nutné splnit **tři podmínky**, aby pracovník vyvinul úsilí:

- **Úsilí musí být doprovázeno přiměřeným výsledkem.**
 - U práce, která je zbytečná či nepřináší výsledek, lze jen těžko očekávat zájem a osobní nasazení pracovníka. Práce musí dávat předpoklad nějakého efektu, pak teprve vyvolá snahu zaměstnanců.
 - Pravděpodobnost, že práce přinese očekávaný výsledek – **výkon** – se nazývá **expektancí** (očekáváním).
- **Výsledek činnosti musí být odměněn.**
 - Pokud zůstane výsledek práce nepovšimnut nebo ví-li pracovník, že se odměny jen sotva dočká, opět to znamená mizivé úsilí. Výsledek práce musí být vždy následován odměnou.
 - Vztah mezi výsledkem a odměnou (pravděpodobnost odměny) se nazývá **instrumentalita**. Čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.
- **Pracovník musí o odměnu stát (musí mít pro něj význam).**
 - Každý člověk upřednostňuje jiné motivy. Vedle peněz existují tři další druhy odměn – *veřejné uznání, překonání překážky* (např. úspěch u zákazníka u kterého zatím žádný jiný prodejce neuspěl), *potěšení z práce*.

- Váhu určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme **valencí**. Valence může být také záporná, pak působí proti úsilí.

Pouze v případě, že budou tyto podmínky splněny, dojde k zahájení činnosti a k jejímu pokračování (Bělohlávek, 2008).

Tato teorie má také své formální vyjádření ve tvaru: $M = f(V \cdot E)$, kde M je úroveň motivace (úsilí), V je valence (hodnota), E je expektance (Provazník, Komárková, 1998).

2. 7. 5. O. B. MOD: Modifikace organizačního chování

Tato teorie je postavena na názorech B. F. Skinnera a behavioristů. Behavioristé se zajímali především o lidské chování.

„Modifikace chování je založena na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích.“ (Bělohlávek, 2008, s. 47). Manipulací s důsledky může organizace ovlivňovat chování svých pracovníků. Správně zvoleným systémem odměn lze jednání a výkonnost pracovníků efektivně formovat.

Mezi základní pojmy této teorie patří:

- **Operační podmiňování** – „Podle zákona efektu bude člověk opakovat chování následované odměnou a bude se vyhýbat chování spojenému s postihem.“ (Bělohlávek, 2008, s. 47).
- **Reakce** – Je každé chování, které může být zpevněno (např. kvantita a kvalita práce, chování k zákazníkovi, dodržování postupů apod.)
- **Pozitivní zpevnění** – Zpevňuje reakce podmíněné něčím příjemným, např. finanční odměnou nebo uznáním. *Posiluje chování.*
- **Negativní zpevnění** – Zpevňuje reakci podmíněnou odstraněním něčeho nepříjemného (např. vedoucí přestane kritizovat pracovníci, když si během pracovní doby přestane lakovat nehty a číst módní časopisy). *Posiluje chování.*
- **Trestání** – Za zanedbávání své práce může být zaměstnanec převeden na horší pozici, mohou mu být odebrány prémie či může být propuštěn. Očekává se, že se pracovník podobné nedbalosti delší dobu nedopustí. Trestání tedy *oslabuje chování.*

- **Opomíjení** – *Oslabuje chování.* Má-li pracovník opakovaně dobré pracovní výsledky, kterých si nadřizený nevšímá, jeho pracovní morálka klesá. Pracovník totiž zjišťuje, že je jedno, zda se snaží či nikoliv. Dobře vykonanou práci nesmí brát vedoucí jako samozřejmost – musí za ni chválit.

V této teorii je také značná pozornost věnována **vztahu mezi jednáním a odměnou**. Popsány jsou **čtyři typy vztahů**:

- **Pevný interval** – Jsou pravidelné časové intervaly odměňování pracovníků, např. odměna je vyplácena vždy na konci měsíce.
- **Pevný poměr** – Je vztah, kdy je odměna funkcí pevného počtu odpovědí. Např. prodejce dostane prémii za každých 5 prodaných automobilů.
- **Proměnlivý interval** – Je odměňování pracovníka v určitých časových intervalech, které nejsou stálé. Např. prémie po ukončení práce na určitém úkolu.
- **Proměnlivý poměr** – Je odměňování, které je postaveno na výsledcích činnosti. Poměr mezi počtem správných reakcí a odměnou však není stálý (př. řidič dostává za odvezení fúry šterku 15 Kč, když jich odveze více než 20, dostane za každou další fúru 25 Kč – to vyvolá silný tlak na odvezení co největšího počtu fúr).

„Praxe ukázala, že poměrové systémy, které jsou založeny na výkonnosti pracovníků, jsou efektivnější než systémy intervalové.“ (Bělohlávek, 2008, s. 48). Často jsou však zaměřeny jen na zvyšování množství odvedené práce a dochází k zanedbávání bezpečnosti práce.

Je jisté, že tento systém skutečně funguje. Tato teorie odpovídá klasické představě o motivaci postavené na materiálních potřebách. Zanedbávají se zde potřeby růstové a sociální. Užívání systému modifikace bude mít lepší uplatnění u činností se snadno měřitelnou výkonností, jako je kusová výroba nebo prodej, než u činností po stránce měření složitějších, jako je opravárenství či management (Bělohlávek, 2008).

2. 7. 6. Teorie L. W. Portera a E. E. Lawlera

Expektační teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem do modelu, který na základě Vroomových myšlenek dochází k závěru, že existují **dva faktory**, které určují **úsilí lidí vkládané do jejich práce**.

Jedním z faktorů je **hodnota odměny**. Ta úsilí pracovníků ovlivňuje do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby, jistoty, společenské uznání, autonomii a seberealizaci. Druhým faktorem je **pravděpodobnost**, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci. Celkově to znamená, že čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn je závislé na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace vynakládáno. Aby úsilí vedlo k žádoucím výkonům, musí být efektivní. Existují dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolů a úsilí doplňují, jsou to: *schopnost* a *vnímání role*.

Schopnost je individuální charakteristika, jako např. *inteligence, manuální dovednost a znalosti*. *Vnímání role* je to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že je vhodné, aby dělal. Pro organizaci je příhodné, když se jejich představy o činnosti shodují s představami jedince (Armstrong, 2005).

2. 7. 7. Teorie spravedlnosti J. S. Adamse

Základem teorie spravedlnosti je princip **sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách** (Štikar, Rymeš, 2003). Zabývá se tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou odpovídající osobou. Lidé budou lépe motivováni, jestliže s nimi bude zacházeno **spravedlivě**. **Nespravedlnost** má naopak **demotivační účinek**.

Je obtížné určit, co je a není při odměňování spravedlivé. **Spravedlivé odměňování** je posuzováno srovnáváním vlastních *vstupů do práce* (např. čas, vzdělání, praxe, osobní kvality apod.) a *výstupů z činnosti* (např. výdělek, povýšení, uznání apod.) se vstupy a výstupy ostatních ve skupině. **Spravedlnost (rovnováhu)** pak lze vyjádřit jednoduchým vzorcem: $O_v / I_v = O_D / I_D$, kde O_v (*output*) je *výstupem vlastností*, I_v (*input*) je *vstup vlastní*, O_D je *výstup druhé osoby*, I_D je *vstup druhé osoby*.

Problémem je, že lidé používají k hodnocení různá kritéria. Starší pracovník klade např. větší důraz na délku praxe, zatímco mladší považuje za důležitější pracovní výkon či vzdělání.

Nerovnováha může mít jak formu *negativní* tak *pozitivní*.

Při *negativní nespravedlnosti* vzniká pocit nespravedlnosti, který pracovníka demotivuje. Tento proces lze vyjádřit *vztahem*: $O_v / I_v < O_D / I_D$, který vyjadřuje, že poměr mezi výstupem a vstupem druhého je vyšší než náš vlastní poměr. Pracovník se snaží s negativní nespravedlností vyrovnat a **dosáhnout rovnováhy**. Toho se snaží docílit následujícími *způsoby*:

1. *snaží se maximalizovat vstupy, např. pracuje usilovněji, aby na sebe upozornil;*
2. *pracovník omezí vstupy, např. poleví v pracovní činnosti;*
3. *pokusí se o zvýšení svých výstupů např. dožadováním vyšší mzdy, lepšího místa apod.;*
4. *pokusí se o snížení výstupů druhého např. různými intrikami;*
5. *snaží se o psychologické vyrovnání s nespravedlností např. přesvědčením o lepších schopnostech toho druhého či o spravedlnosti systému;*
6. *srovnáním s horším pracovníkem;*
7. *únikem ze situace např. výpovědí.*

Pozitivní nespravedlnost nás zvýhodňuje oproti druhému a lze ji vyjádřit *vztahem*: $O_v / I_v > O_D / I_D$. Z hlediska motivace jsou důsledky opět nevhodné. Vzniká pocit viny a zvýhodněný pracovník není motivován k práci (peníze dostane, ať pracuje málo nebo hodně). Tento typ nespravedlnosti se většinou vyřeší na psychologické úrovni – pracovník přesvědčí sám sebe, že přece jen pracoval lépe. Výjimečně (při příliš silném pocitu viny) se může domáhat zlepšení podmínek pro toho druhého.

Existují také **dvě formy spravedlnosti**: *spravedlnost distributivní* a *procedurální*. *Distributivní spravedlnost* zkoumá to, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními. *Procedurální spravedlnost* se zabývá tím, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2005).

Autoři Hron, Macák (2008) uvádějí ve své publikaci, že základem této teorie je skutečnost, že peníze nemotivují pracovníky nepřetržitě. Použití peněz má pouze krátkodobí efekt. Po nějaké době si pracovník na vyšší úroveň zvykne a je motivován pouze strachem z návratu na svou původní úroveň.

Praxe ukázala, že tato teorie dobře vystihuje reakce lidí na finanční nedocenení. Reakce na nadhodnocení však nebyla zatím příliš prozkoumána (Bělohávek, 1996).

2. 7. 8. Teorie cíle

Teorie cíle pochází od autorů Lathama a Locka (1979). Tato teorie tvrdí, že výkon pracovníků a jejich motivace jsou vyšší, pokud jsou jim stanoveny **specifické cíle**. Tyto cíle mají být stanoveny následujícím způsobem:

- mají být obtížné, ale přijatelné, podporovány radou a vedením;
- má existovat zpětná vazba (odezva) na výkon, která bude poskytovat potřebné informace vztahující se k postupu práce, kvalitě apod. a bude napomáhat v dosahování stále vyšších cílů;
- pracovníci se mají podílet na stanovení cílů (Armstrong, 2005).

Teorie cíle je propojena s **konceptí řízení podle cílů**, která pochází z 60. let minulého století. V této době koncepce velmi selhávala, protože byla používána byrokraticky. **Teorie cíle**, vyvinutá z koncepce řízení podle cílů, však hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2005).

2. 7. 9. McGregorova teorie X a Y

Tato teorie byla vyvinuta americkým psychologem Douglasem McGregorem. Představuje **dva extrémní názory** na vztahy člověka k práci a tomu odpovídající formě řízení (Hron, Macák, 2008). I přesto, že uvedená teorie nebývá jednoznačně řazena mezi motivační teorie, má závažné důsledky i pro oblast motivace (Kleibl, 2005).

Teorie X představuje realizaci vedení zaměstnanců na základě stanovení návodů, příkazů a kontroly řízených pracovníků, spojenou s formami autoritativního vedení. Obrazně se dá přirovnat „*krátkému vodítku*“ (Kleibl, 2005). Uvádí se v ní systém hmotné stimulace za konkrétní výkon (Hron, 2006). Jedná se o *tradiční pojetí* (Bělohlávek, 1996).

Mezi základní premisy této teorie patří:

- Lidé jsou líní a snaží se práci vyhnout.
- Lidé neradi pracují. Proto musí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a musí být při ní kontrolováni.
- Vyhýbají se odpovědnosti a rádi se nechávají řídit.
- Existuje-li pár jedinců, pro které toto neplatí, jsou povoláni řídit a kontrolovat ostatní (Bělohlávek, 1996).

Teorie Y představuje styl řízení, který vychází z integrace zájmů členů tak, že zaměřuje své úsilí k dosažení stanovených cílů. Obrazně se dá přirovnat k „*dlouhému vodítku*“. Tato teorie vytváří široký prostor pro kreativitu zaměstnanců a je tedy velmi vhodná do podmínek řízení v turbulentním prostředí (Kleibl, 2005). Upřednostňuje nepřímou motivaci (snaží se vyvolat zájem o práci tím, že vytváří podmínky vhodné pro autonomní pracovníky) (Hron, 2006). Bývá označována jako *humanistická teorie* (Bělohlávek, 1996).

Mezi základní premisy teorie Y patří:

- Práce je pro člověka stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk se nebojí přijímat odpovědnost a pracovat samostatně.
- Schopnost samostatně se rozhodovat není jen záležitostí několika málo jedinců, ale je silně rozšířena.
- Současné organizace neumí využívat tento potenciál lidí a snaží se je kontrolovat a dirigovat (Bělohlávek, 1996).

Nadměrné kontrolování a direktivní řízení nemá na pracovníky pozitivní účinek. Lidé ztrácejí zájem o práci, jsou demotivováni a frustrováni. V důsledku toho se začnou orientovat na jiné aktivity či vykazují negativní reakce (např. snahy ošálit kontrolu, vyhnout se práci apod.). Vedení, které se těmito reakcí začne bránit ještě silnějšími

kontrolami, vyvolá jen další posílení negativních reakcí. Tím se propast mezi managementem a pracovníky postupně prohlubuje (Bělohlávek, 1996).

2. 8. Motivační nástroje

Autor Bělohlávek (2008) uvádí ve své knize několik zásad správné **aplikace motivačních nástrojů**. Jedná se o *zásady motivující pochvaly, výtky a účinného odměňování*. Tomuto tématu jsou blíže věnovány následující tři podkapitoly.

Deset motivačních nástrojů manažera, které jsou jednoduché, časově nenáročné a na které většina zaměstnanců reaguje velmi pozitivně, jsou uvedeny v **příloze č. 5** (Stýblo a kolektiv, 2007).

2. 8. 1. Zásady motivující pochvaly

Pochvala patří mezi nejsilnější motivační nástroje. Vedoucí dává svému zaměstnanci najevo, že je s jeho prací spokojen a že má tímto způsobem pokračovat i nadále. Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a chutí do další práce. Chce-li tohoto manažer dosáhnout, musí se držet následujících **6 zásad**:

1. Pochvala musí být konkrétní.

Pracovník by měl vědět za co je chválen. Jinak může dojít k posílení návyku, který není od zaměstnance požadován.

2. Pochvala má být adresná.

Je vhodné pochválit tým. Někteří jeho členové si však mohou myslet, že úspěch je hlavně jejich zásluhou a že ostatní tak jednoduše přicházejí k pochvalě. Považují to za nespravedlivé a očekávají, že bude uznán jejich osobní přínos. Z toho vyplývá, že po pochválení týmu by měl následovat projev uznání aktivním jednotlivcům.

3. Pochvala musí být vyslovena včas.

Nejsilněji působí pochvala, která je vyslovena včas - nejlépe ihned po dosažení úspěchu pracovníka.

4. Pochvala by měla být veřejná.

Pochvala, která je sdělena před ostatními pracovníky, je dvakrát tak účinná.

5. Pochvala nemá být formální.

Vyjádření pochvaly vedoucím by nemělo působit jako odbytí nepříjemné povinnosti. Pracovník se bude cítit úplně jinak, projeví-li o něj vedoucí zájem.

6. Být připraven chválit.

Vedoucí by neměli brát za samozřejmost, že se práce daří bez problémů. Měli by hledat zásluhy jednotlivců i tam, kde je dříve nehledali.

2. 8. 2. Zásady motivující výtky

Stejně jako pochvala, je i **výtka** důležitým nástrojem motivování. Nemá-li dojít k nežádoucímu efektu či jejímu oslabení, musí se výtka držet následujících **8 zásad**:

1. Musí být přesně zjištěny důvody selhání.

Mnozí manažeři kritizují své pracovníky, aniž by se jich zeptali, jak k chybě vlastně došlo. Může tak dojít ke kritice někoho, kdo za chybu není vůbec zodpovědný. Proto by se manažeři měli zajímat o důvody a podrobnosti selhání.

2. Vytýkána je nedbalost a nezodpovědnost.

Je důležité zvažovat důvody chyb a postihovat jen ty chyby, které opravdu vznikly z nedbalosti. V ostatních případech je vhodné poučit pracovníka o vhodnějším způsobu řešení.

3. Pracovník musí vědět, co se od něj očekává.

Pokud pracovník přesně neví, co se od něj očekává, nemůže mu být jeho jednání vytýkáno.

4. Výtka musí být adresná.

Kolektivní kritika typu: „*Opět jste se zhoršili!*“, není účinná. Pracovníci, kteří za nic nemohou, jsou kritikou demotivováni. Naopak ti, kterých se to týká, se domnívají, že se jedná o ty ostatní, nebo mají radost, že jim to opět prošlo.

5. Výtka musí být konkrétní.

Manažer by neměl vyjadřovat svou nespokojenost s činností pracovníka v obecné rovině. Zaměstnanec ho může nesprávně pochopit a může tak posílit chování, které po něm není požadováno či je dokonce bráno za nevhodné.

6. Výtka se nesmí stát osobním napadením pracovníka.

Výtkou ukazujeme nedostatky práce a špatně provedené úkoly. Cílem není kritika charakteru pracovníka, ale upozornění na nedostatky práce.

7. Výtka by měla probíhat mezi čtyřma očima.

Výtka je záležitostí pouze dvou lidí (podřízeného a šéfa). Vytýkání na veřejnosti je dvojnásobným postihem a ponižením pracovníka. K veřejné výtce je vhodné se uchýlit v případě extrémní nekázně.

8. Vytýkání musí mít odpovídající formu.

Je třeba kritizovaného pracovníka respektovat. Není tedy vhodné používat vulgarismy, ironii, křik, zesměšňování nebo ponižování.

2. 8. 3. Zásady účinného odměňování

Finanční motivaci bývá oprávněně připisován největší význam. Odměňování je však také mimořádně citlivý motivační prostředek. Neuvážené používání může vyvolat opačné efekty, než které byly předpokládány. Existují **dvě úrovně působnosti**:

- *system odměňování stanovený organizací,*
- *rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firmou omezené.*

Proto, aby byl účinek odměňování motivující, musí být splněny následující **principy**:

1. Výkonnost je ovlivňována především pohyblivou složkou mzdy.

Má-li však pohyblivá složka působit, musí být jasně vysvětleno, jaké chování bude odměněno.

2. Stejná nebo téměř stejná odměna snižuje motivaci.

Pokud manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle jejich výkonu (např. z obavy možných konfliktů), v lidech to vyvolá dojem, že je jedno, zda pracují naplno či nikoliv, jelikož jejich mzda zůstane stejně nezměněna.

3. Výše pevné složky mzdy motivuje k setrvání i k náboru.

Manažeři vidí ve výši pohyblivé složky mzdy hlavní motivační nástroj zaměstnanců. Neuvědomují si, že *pohyblivá složka* slouží pouze k posílení výkonnosti, zatímco *pevná* k pocitu jistoty a stability. Zaměstnanci berou pohyblivou část mzdy jako něco nejistého, co se mění s obratem firmy. Podobně jsou na tom uchazeči o zaměstnání, kteří se zajímají především o pevnou složku své mzdy.

4. Zaměstnanci by měli být zainteresovaní na výsledcích podniku.

Angažování zaměstnanců na výsledcích podniku podporuje týmového ducha. V opačném případě nastává soupeření mezi útvary nebo snaha dosáhnout výsledků na úkor ostatních. Situaci může uklidnit zavedení prémie za dobrý celkový výsledek firmy.

5. Jednoduchost systému zvyšuje motivaci.

Motivační účinek se ztrácí, je-li výše mzdy stanovena na základě velkého množství nepřehledných pravidel a kritérií, ve kterých se pracovník je těžko orientuje.

6. Včasná odměna posiluje motivaci.

Mnohem větší sílu má odměna, která následuje ihned po splnění úkolu.

7. Manažer by měl vysvětlit výši mzdy svému zaměstnanci.

Vedoucí by svým zaměstnancům měli vysvětlit, za jaké výsledky jim byla výše odměny stanovena. Nelze očekávat, že se každý zaměstnanec dovtípí úrovně svého výkonu podle výše jeho odměn.

8. Výše odměny by měla odpovídat výkonu pracovníka.

Odměna, která neodpovídá skutečným pracovním výsledkům, vyvolá v pracovnících rozporuplné pocity. Je-li mzda příliš nadsazena, vyvolá v nich pocity viny (nebo by alespoň měla). V opačném případě vyvolá hněv.

2. 9. Benefits

2. 9. 1. Jejich charakteristika a význam

Benefits jsou zaměstnanecké výhody, které využívá stále více zaměstnavatelů. Zaměstnanec je získává od svého zaměstnavatele, z větší části bez souvislosti

s pracovním výkonem. Jejich počet a charakter závisí na možnostech zaměstnavatele, potřeb pracovníků a ze srovnání s nabídkou obdobných firem na trhu práce. Jsou součástí kolektivních smluv, případně jiných vnitřních předpisů.

Poskytování benefitů je součástí personální politiky společnosti a je účinným motivačním nástrojem. Přispívá k přilákání a udržení kvalitních a kvalifikovaných pracovníků, kterých je v současné době nedostatek. Rovněž slouží ke zvýšení loajality k zaměstnavateli, motivaci, produktivitě, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů. Jsou tedy efektivní investicí do zaměstnanců (Pelc, 2008).

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány:

- *všem zaměstnancům společnosti* - např. příspěvky na penzijní a životní pojištění, příspěvky na stravování, rekreaci zaměstnanců a rodinných příslušníků, příspěvky na sportovní a kulturní akce, na vzdělávací kurzy a školení, hrazení zdravotních prohlídek, masážních, rehabilitačních a posilovacích služeb, hrazení vitamínových přípravků, výhodné půjčky, dary k výročí, prodej produktů za nižší cenu než je cena tržní, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti.
- *pouze určité skupině zaměstnanců* - např. služební auto použitelné i k soukromým účelům, hrazení dopravy do zaměstnání, bezplatné přechodné ubytování, zaměstnanecké akcie.
- *některým zaměstnancům individuálně* - např. podpory při neštěstí v rodině, při živelné katastrofě, dlouhodobé nemoci, nepříznivé finanční a sociální situaci zaměstnance.

Mezi benefity, lze zahrnovat i další výhody, které umožňuje zákoník práce. Jedná se zejména o: *nadstandardní délku dovolené, vyšší výši odstupného při rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, pružná pracovní doba, práce z domova, příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance, vyšší příplatek na stravné při tuzemských pracovních cestách a při cestách zahraničních, včetně vyššího kapesného* (Macháček 2008).

2. 9. 2. Způsoby poskytování benefitů

Zaměstnanecké výhody lze poskytovat zaměstnancům **dvěma způsoby**:

- *fixní systém benefitů*,
- *flexibilní systém benefitů (cafeteria systém)*.

Při fixním systému benefitů zvolí zaměstnavatel základní zaměstnanecké výhody určené pro všechny zaměstnance a záleží na samotném zaměstnanci, zda tyto výhody využije či ne. Nebezpečím tohoto systému je, že zaměstnavatel investuje do programu, o který zaměstnanci nemusí mít zájem.

U flexibilního systému benefitů má zaměstnanec možnost volby. Zaměstnavatel vytvoří firemní balíček zaměstnaneckých výhod a stanoví každému zaměstnanci limit bodů, ze kterých může čerpat. Každá výhoda je obodována a zaměstnanec si tak může své body čerpat dle svých vlastních preferencí.

Další přístup k poskytování benefitů nabízí společnost **Sodexo Pass ČR**. Tato společnost nabízí zaměstnavatelům různé druhy **poukázek** pro poskytování systému flexibilních zaměstnaneckých výhod. Poukázky slouží k úhradě určitých výhod. Nejznámější z těchto poukázek jsou **stravenky Gastro Pass** ale existuje i mnoho dalších:

- **poukázky Vital Pass** - se zaměřením na preventivní a zdravotní péči;
- **poukázky Smart Pass** – k prohloubení znalostí zaměstnanců (kurzy apod.);
- **poukázky Relax Pass** - slouží ke sportovnímu a kulturnímu vyžití a k relaxaci;
- **poukázky Holiday Pass** – jedná se o poukázky na dovolenou;
- **mnohoúčelové poukázky Flexi Pass** – zahrnují téměř všechny možné oblasti zaměstnaneckých výhod.

Tato společnost poskytuje také **dárkové poukázky** k Vánocům, narozeninám, životnímu jubileu a různé další poukázky fungující jako **odměny za nadstandardní výkon** (Macháček 2008).

V příloze č. 4. se nachází tabulka obsahující **nejrozšířenější benefity mezi firmami Czech Top 100**.

2. 9. 3. Trendy v poskytování benefitů

V budoucnosti se očekává rostoucí zájem o zaměstnanecké výhody zaměřené na **budoucnost – dlouhodobé výhody** (např. příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, zdravotní péči apod.) (Macháček, 2008). Dále také ve prospěch **benefitů pro volný čas** (Pelc, 2008). Tento trend se nyní ukazuje v západoevropských zemích a lze ho v budoucnu očekávat i u nás (Macháček 2008).

Poptávku po benefitech bude stále více odrážet profesní a mimoprofesní orientace. V ČR je zatím stále největší zájem o výhody s **krátkodobým**, okamžitým efektem. Jedná se např. o příspěvky na stravování (stravenky), delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity v oblasti kultury, sportu, rekreace a volného času, dále zvýhodněné půjčky, poskytování služebního vozu i pro soukromé účely a podobně.

V současné době dochází k rozšiřování **volitelných (flexibilních) programů benefitů**, ze kterých si zaměstnanec (při dodržení určitých podmínek), může vybírat výhody dle vlastních přání. Tento způsob vede k lepší motivaci zaměstnanců a silnějšímu spojení s organizací (Pelc, 2008).

3. CÍL PRÁCE A METODIKA

3. 1. Cíl práce

Hlavní cílem diplomové práce je analýza stávajícího motivačního systému v České televizi s návrhem na jeho zlepšení.

Dílním cílem je popis výchozí situace v České televizi, zejména v oblasti týkající se péče o zaměstnance. Dále identifikace významu motivačních faktorů pro zaměstnance ČT a zjištění úrovně stimulace pracovníků. Záměrem je také výzkum spokojenosti se systémem poskytování benefitů a nalezení případných rezerv v motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců ČT.

Závěrečným cílem je provedení celkového zhodnocení motivačního programu a vytvoření návrhu na jeho zlepšení.

3. 2. Metodika sběru a analýzy dat

Údaje, potřebné pro zpracování empirického výzkumu zaměřeného do sociální oblasti, byly získány pomocí **dotazníku, rozhovoru a studiem podnikových dokumentů**.

Každý výzkum musí splňovat podmínky *validity* a *reliability*.

Reliabilita (spolehlivost) výzkumu znamená, že pokud bude výzkum opakován za stejných podmínek, přinese stejné výsledky.

Validita (přesnost) výzkumu značí, že výsledky odpovídají realitě (Mayerová, 2006).

Postup výzkumu byl následující:

- 1) rozhovor s vedoucí personálního útvaru;
- 2) analýza podnikových dokumentů;
- 3) tvorba dotazníku, jeho distribuce a sběr;
- 4) vyhodnocení zjištěných údajů;
- 5) návrh na zlepšení motivačního systému.

V následujících podkapitolách je podrobněji popsán postup prvních tří kroků výzkumu a způsob zpracování dat. **Výsledky a návrhy na zlepšení** jsou uvedeny v kapitole č. 4. – **Výsledek vlastní práce.**

3. 2. 1. Rozhovor s vedoucí personálního útvaru

Rozhovor je technika, která se používá ve všech vědách orientovaných na zkoumání člověka.

Struktura rozhovoru může být předem přesně dána (*strukturovaný rozhovor*), částečně určena (*semi-strukturovaný*) anebo může tazatel formulovat otázky podle situace a v libovolném pořadí (*nestrukturovaný rozhovor*).

Pro seznámení s tématem a na začátek výzkumu, je vhodné použít **nestrukturovaný rozhovor** (Mayerová, 2006). Tento druh rozhovoru byl také použit při komunikaci s vedoucí personálního útvaru České televize.

Při rozhovoru **s vedoucí personálního útvaru pí Jakovcou** byly zjišťovány informace potřebné pro výzkum. Byly získány údaje o *vývoji počtu zaměstnanců v ČT, o organizační struktuře, o sociálním programu, o způsobech péče o zaměstnance* a také o *současné situaci na trhu práce a jeho trendech*.

Většina informací týkajících se zaměstnaneckých vztahů je uvedena v **kolektivní smlouvě**. To je však dokument interního charakteru a informace z něj byly poskytovány jen na velmi obecné úrovni. I přesto se však podařilo získat dostatek informací pro provedení kvalitního výzkumu.

3. 2. 2. Analýza podnikových dokumentů

Nejčastějším způsobem sběru dat je **studium dokumentů**. Tato technika patří mezi sekundární analýzu dat. Zkoumány mohou být, jak již prostudované dokumenty, tak i texty dosud neprobádané. Analýza umožňuje pohled z více úhlů a v různých souvislostech (Mayerová, 2006).

Česká televize má mnoho informací uvedeno veřejně na svých internetových stránkách. Je však kategorie informací, které si ČT nechává pro sebe. Jedním z příkladů je právě **kolektivní smlouva** a různé **konkrétní číselné údaje**. V postatě se dá říci, že informace, které ČT sama neposkytuje, poskytovat nechce.

Hlavními zkoumanými dokumenty byly:

- *Organizační struktura ČT;*
- *Výroční zpráva ČT pro rok 2008;*
- *Plány rozvoje 2006 – 2010;*
- *Statut ČT;*
- *Informační bulletin ČT.*

3. 2. 3. Tvorba dotazníku, jeho distribuce a sběr

Dotazník je nejčastěji využívanou technikou sběru dat. Pravidel, jak sestavit dobrý a účelný dotazník a jak správně formulovat otázky, je mnoho.

Dotazník by měl doprovázet **průvodní dopis**, kde jsou respondenti seznámeni s účelem dotazování a tazatelem. Dále by měl také obsahovat **informace o způsobu vyplnění** a na závěr **poděkování**.

V dotaznících se vyskytují následující **typy otázek**:

- **uzavřené otázky** (*nabízejí konečný počet možných odpovědí*);
- **otevřené otázky** (*umožňují respondentům absolutní volnost v odpovědi*);
- **polootevřené otázky** (*nabízejí výčet uzavřených otázek a možnost doplnění odpovědi*).

Další typ otázky, který se v dotazníku může objevit, jsou filtry neboli **filtrační otázky**. Jsou zvláštním druhem, který umožňuje rozčlenit dotázané na ty, kteří budou na určité otázky odpovídat a na ty, kteří na ně odpovídat nebudou, či budou odpovídat na otázky jiné.

Vhodné je před rozšířením dotazníku ověřit srozumitelnost dotazníku na malém vzorku respondentů (Mayerová, 2006).

Vytvořený dotazník byl hlavním zdrojem pro získání informací o postojích, názorech, motivech a celkové motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců. Byly v něm použity *uzavřené, polootevřené, otevřené i filtrační otázky*. Na úvodní stránce dotazníku byl umístěn *průvodní dopis* a *informace pro vyplnění* byly situovány na začátek dotazníku. Před vlastní distribucí byl proveden předvýzkum ověřující srozumitelnost otázek.

Původně byly otázky v dotazníku koncipovány do několika oblastí (např. část zaměřená na pracovní podmínky a prostředí, oblast zaměstnaneckých výhod, vztahů na pracovišti, motivačních faktorů apod.). Po delším bádání, studiu literatury a konzultace s odborníky byl vytvořen dotazník úplně jiným způsobem. Většina uzavřených otázek byla utříděna do tzv. **baterie otázek**, s tím rozdílem, že v každém řádku byla otázka nová. Jednotlivé možnosti odpovědí byly tedy uvedeny jen v záhlaví tabulky a každá otázka měla hodnotící škálu s výběrem ze stupnice 1 – 4 (5) jako ve škole. Číslo 5 představovalo odpověď „*nevím/nemohu posoudit*“ a byla nabídnuta jen u některých otázek. Tato možnost byla umístěna v posledním sloupci tabulky a graficky oddělena. Důvodem tohoto umístění a odlišení bylo, aby respondenti tuto možnost volili až jako poslední alternativu (v případě, že opravdu nevědí nebo situaci opravdu nejsou schopni posoudit).

Tím, že byly otázky sdruženy do baterií, došlo k výraznému zjednodušení, jak pro respondenty, tak pro vyhodnocení (zvolený statistický program umožňoval zadávat odpovědi právě pomocí čísel). Došlo také k výraznému zkrácení dotazníku a tím k pravděpodobně větší ochotě respondentů předkládaný dotazník vyplnit.

V dotazníku byla použita jedna **filtrační otázka**. Jednalo se o otázky ohledně **zaměstnaneckých výhod**. Tyto otázky mohli vyplnit jen zaměstnanci pracující v ČT déle než jeden rok (pracovníci pracující v ČT kratší dobu nemají na *osobní konta* nárok a tudíž nemohou hodnotit systém, který nepoužívají).

Dotazníky byly rozšířeny ve čtyřech budovách České televize v celkovém počtu 300 dotazníků. Aby byla zachována anonymita respondentů, byly pro sběr vyplněných dotazníků zvoleny krabice. Tyto speciální krabice upravené do podoby *schránek*, byly umístěny na čtyřech místech. Tyto „schránky“ byly náležitě zalepeny a popsány. Vzhledem k rozlehlosti pracoviště ČT, bylo pro sběr dotazníků nutné vybrat taková místa, kde se pracovníci pohybují nejčastěji. Cílem bylo dosáhnout toho, aby bylo doručení

vyplněného dotazníku pro pracovníka co nejméně náročné – tedy, aby co nejvíce zaměstnanců bylo ochotných obdržet dotazník vyplnit. Jako nejvhodnější místa pro odevzdání byly zvoleny *vrátnice*.

Celkové znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 1.

3. 2. 4. Zpracování dat

Pro **zpracování dat**, získaných dotazníkovým šetřením, byl využit **program SASD 1. 4. 0. verze LITE** (aplikace pro zpracování sociálních dat) a program **Microsoft Excel**.

Odpovědi, které nebyly vyjádřeny číslem, byly při vyhodnocení zakódovány a tím získali přidělené číslo (jednalo se o otázky věku, vzdělání, kategorií příspěvku apod.). Takto upravené odpovědi bylo možné zadávat do programu SASD, který umožňoval odpovědi zadávat číselně.

Otevřené otázky byly vyhodnocovány v aplikaci **Microsoft Excel**. Jednotlivé odpovědi se nejdříve vypsaly a následně se hledaly odpovědi stejné či podobné. Nakonec se spočetl jejich výskyt.

Otázka č. 39, týkající se důležitosti jednotlivých motivačních faktorů pro zaměstnance ČT, byla vypočtena pomocí **váženého aritmetického průměru**. Jednotlivé možnosti byly obodovány (5 bodů = nejdůležitější; 1 bod = nejméně důležitý faktor) a průměr vypočten. Faktor, který měl hodnotu průměru nejvyšší, byl faktorem s největší důležitostí. Nakonec byly faktory v tabulce seřazeny sestupně od nejdůležitějšího po nejméně důležitý (viz. Příloha č. 6, tab. č. 40).

Pro prohloubení výzkumu byla u některých otázek zkoumána **statistická závislost** mezi některými proměnnými. Zda mezi kvalitativními znaky existuje vzájemná závislost, bylo ověřováno pomocí upraveného **Chí-kvadrát testu** (statistický test o nezávislosti). Kontingenční tabulky byly získány pomocí aplikace SASD a teoretické četnosti vypočteny.

Nulová hypotéza (H_0) vyjadřuje předpoklad **nezávislosti** mezi znaky. Proti nulové hypotéze stojí hypotéza **alternativní** (A, H_1, H_A), která tvrdí, že **mezi znaky závislost existuje**.

Stanoveny byly tyto **nulové hypotézy nezávislosti**:

- Pohlaví nemá vliv na spokojenost s výší mzdy.
- Pohlaví nemá vliv na úvahu o opuštění zaměstnání.
- Věk nemá vliv na úvahu o opuštění zaměstnání.
- Pohlaví nemá vliv na využívání příspěvků.
- Věk nemá vliv na využívání příspěvků.
- Pohlaví nemá vliv na to, jak výše mzdy ovlivňuje pracovní výkon.
- Věk nemá vliv na to, jak výše mzdy ovlivňuje pracovní výkon.
- Pohlaví nemá vliv na spokojenost se systémem benefitů.
- Věk nemá vliv na spokojenost se systémem benefitů.
- Pohlaví nemá vliv na spokojenost s pracovním prostředím.
- Pohlaví nemá vliv na spokojenost s technickým vybavením.

Chí-kvadrát test lze použít pouze v případě, že:

- *neexistuje ani jedna teoretická četnost menší než 1,*
- *není více jak 20% teoretických četností menších než 5.*

V případě, že by některá z těchto podmínek nebyla splněna – Chí kvadrát test nelze použít. Tento problém lze vyřešit tím, že se **sloučí některé řádky či sloupce v kontingenční tabulce**. Ke slučování dochází do té doby, dokud nejsou splněny podmínky testu.

Test nezávislosti byl spočten pomocí funkce **CHITEST** v aplikaci Excel. Do této funkce se zadají *napozorované četnosti* z kontingenční tabulky a *očekávané (teoretické) četnosti*. Výsledkem je **chyba prvního druhu**. Bude-li **chyba menší než 0,05** dá se domnívat, že proměnné obsažené v kontingenční tabulce jsou **statisticky významně závislé**, tzn. že nulová hypotéza o nezávislosti je zamítnuta (Soukup, 2009).

Tabulky pro testování nezávislosti a jejich výsledky jsou uvedeny v **příloze č. 7**.

4. VÝSLEDEK VLASTNÍ PRÁCE

4. 1. Charakteristika vybrané společnosti

Tato část je věnována zjištěným údajům o České televizi. Informace byly získány formou **analýzy podnikových dokumentů a rozhovorem s vedoucí personálního útvaru.**

4. 1. 1. Základní údaje

Česká televize byla **zřízena 1. ledna 1992** zákonem o České televizi jako **nezávislá televize veřejné služby.**

Statutárním orgánem je generální ředitel jmenovaný Radou ČT na 6 let. **Kontrolní orgán** tvoří 15-ti členná *Rada České televize*, volená Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR na 6 let, s dvouletou obměnou jedné třetiny členů. **Financována** je převážně z televizních poplatků a částečně z podnikatelské činnosti.

Česká televize má **tři organizační části:** *ČT v Praze, Televizní studio Brno a Televizní studio Ostrava.* Schéma organizační struktury naleznete v příloze č. 2. Počet zaměstnanců k 31. 12. 2008 činil 2928 osob.

ČT je televizí vysílající široké žánrové spektrum pořadů, zpravodajství a sportovních událostí. Je také významným producentem a koproducentem filmů, dokumentů a publicistiky. Vysílá **dva celoplošné programy ČT1 a ČT2, zpravodajskou stanici ČT24, sportovní program ČT4 - SPORT a teletexty** (*Teletext ČT na ČT1, Teletext Express na ČT2, Teletext na ČT4*). K většině pořadů jsou dostupné skryté titulky na kanálech ČT1, ČT2 a ČT24. On-line vysílání a archiv pořadů lze nalézt na internetové adrese: *www.ivysilani.cz*. Kanál ČT24 je na této adrese vysílán nepřetržitě.

Česká televize je členem **několika mezinárodních organizací** např. *EBU/UER* (Evropská unie vysílatelů), *BFA* (Asociace, která sdružuje evropské instituce vybírající koncesionářské poplatky), *CIRCOM* (Evropské sdružení regionálních televizních studií) a mnoha dalších. **Mezinárodně spolupracuje s DigiTAG** (Digital Terrestrial Action Group) a je **pořadatelem Mezinárodního televizního festivalu Zlatá Praha** (od r. 1964).

4. 1. 2. Hospodaření ČT

Zdrojem financování činnosti ČT jsou televizní poplatky a příjmy z vlastní podnikatelské činnosti (tzv. smíšený model financování). Česká televize byla v letech 2000 - 2003 ve ztrátě, kterou ovlivnila dlouhodobá nestabilita managementu a špatné řízení. Od roku 2004 je hospodaření ČT vyrovnané.

Vývoj vybraných ukazatelů hospodaření v letech 2005 – 2008 je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 10: Vývoj vybraných ukazatelů hospodaření ČT v letech 2005 – 2008

	měrná jednotka	2005	2006	2007	2008
VÝNOSY	(v mil. Kč)	4 596,7	5 538,4	6 139,4	6 757,9
<i>v tom:</i> výnosy z reklamy	(v mil. Kč)	1 041,7	1 193,7	847,5	739,3
čerpání fondu tv poplatků	(v mil. Kč)	2 529,4	3 337,0	4 228,5	4 718,5
ostatní výnosy	(v mil. Kč)	1 025,6	1 007,7	1 063,4	1 300,1
NÁKLADY	(v mil. Kč)	4 596,7	5 538,4	6 139,4	6 757,9
<i>v tom:</i> mzdy a zákonné pojištění ke mzdám	(v mil. Kč)	1 089,0	1 243,7	1 387,9	1 529,6
odpisy DM	(v mil. Kč)	550,5	620,5	605,1	595,3
výrobní úkol	(v mil. Kč)	1 295,3	1 766,6	2 051,6	2 159,8
DPH bez nároku na odpočet	(v mil. Kč)	263,4	338,3	429,4	469,8
ostatní náklady	(v mil. Kč)	1 398,5	1 569,3	1 665,4	2 003,4
VÝKONY					
Vysílací doba	(v hod.)	22 502	31 464	32 694	35 066
Výroba pořadů	(v hod.)	10 857	13 126	14 127	15 481
VYBRANNÉ UKAZATELE					
Ø náklady na hod. vysílání	(v tis. Kč)	204,3	176,0	187,8	192,7
Ø náklady na hod. výroby	(v tis. Kč)	423,4	421,9	434,6	436,5
INVESTICE					
Pořízení investic (bez ocenitelných práv)	(v mil. Kč)	398,6	431,6	490,6	539,2

(Zdroj: Česká televize)

4. 1. 3. Veřejně prospěšné aktivity ČT

Česká televize, jako televize veřejné služby, podporuje různými způsoby kulturní a veřejně prospěšné aktivity. Na tato témata se zaměřuje ve své programové nabídce, jak

původní tvorbou, tak i vysíláním pořadů se závažnou kulturní, sociální a společenskou tematikou. Systematicky podporuje neziskový sektor tím, že průběžně poskytuje prostor pro vysílání osvětových a sbírkových spotových kampaní ve svém programu.

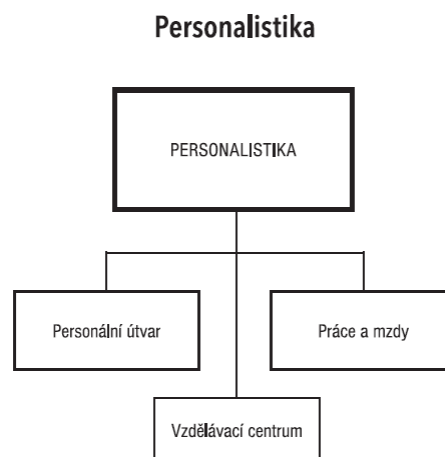
V roce 2008 věnovala ČT ve svém vysílání 57 hodin podpoře charitativních a kulturních projektů. Celkem odvysílala 70 kampaní, což je téměř 7 000 spotů.

V roce 2009 ČT podporuje charitativní, osvětové a sbírkové kampaně. Je mediálním partnerem mnoha kulturních kampaní. Organizuje společně s *Nadací rozvoje občanské společnosti* dlouhodobý charitativní projekt „Pomozte dětem“. Nejstarším charitativním projektem ČT jsou **Adventní koncerty** (cyklus pořadů pravidelně se objevujících na předvánoční obrazovce).

4. 1. 4. Zaměstnanci

Úsek **personalistiky** v čele s personálním ředitelem, který je přímo podřízený generálnímu řediteli ČT, se skládá ze **tří úvarů**: *Personální útvar*, *Práce a mzdy* a *Vzdělávací centrum* (viz. Obrázek č. 4.).

Obrázek č. 4: Organizační schéma personalistiky

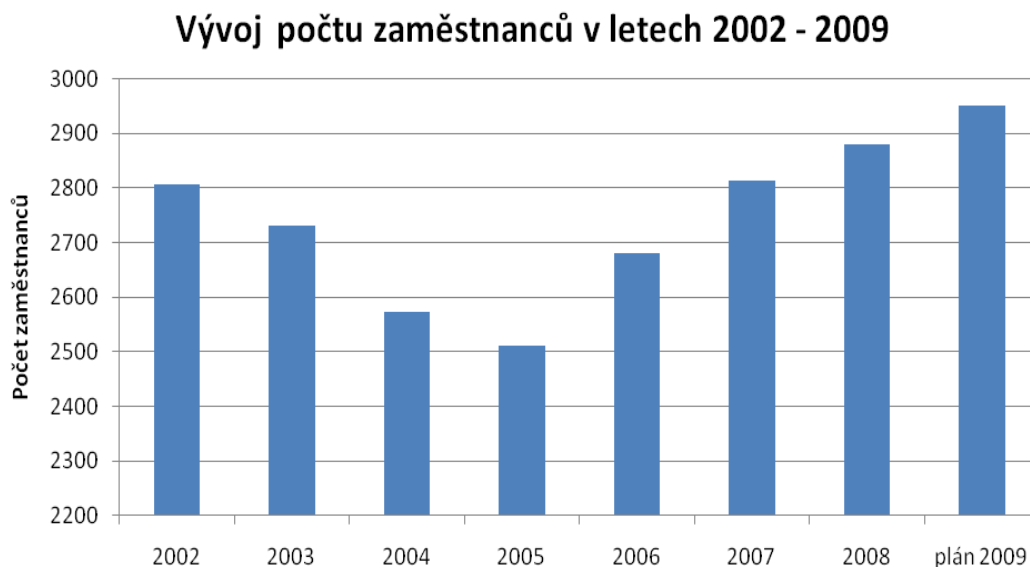


(Zdroj: Česká televize)

4. 1. 4. 1. Vývoj počtu zaměstnanců

Stav zaměstnanců k 31. 12. 2008 je **2928 osob**, což je o 1142 osob méně než v roce 1993 (prvním rok vysílání ČT v samostatné České republice).

Graf č. 1.: Vývoj počtu zaměstnanců v ČT



Počet zaměstnanců	2 806	2 732	2 574	2 511	2 680	2 813	2 881	2 950
Průměrná mzda (v Kč)				26 681	28 554	30 354	32 934	34 653

(Zdroj: Česká televize)

Vedení ČT přijalo v letech 2003 – 2005 striktní opatření ke snižování počtu zaměstnanců. V průběhu roku 2005 se počet zaměstnanců stabilizoval. S rozšířením počtu vysílacích kanálů a postupným přechodem na celodenní vysílací provoz se zvýšil rozsah výroby pořadů. To si vyžádalo zvýšení počtu zaměstnanců. Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců se v roce 2008 zvýšil o 68 osob. Na mzdové náklady, včetně zákonného sociálního a zdravotního pojištění, bylo v roce 2008 vynaloženo 1 529,6 mil. Kč.

4. 1. 4. 2. Odborové organizace v ČT

Práva zaměstnanců hájí v ČT **odborové organizace**. Vztahy mezi zaměstnavateli a odborovými organizacemi jsou legislativně upraveny zákoníkem práce a zákonem č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání. Významným nástrojem pro úpravu pracovních

a mzdových podmínek jsou **kolektivní smlouvy**. V ČT jsou zaměstnanci zastupováni *Nezávislou odborovou organizací České televize v Praze, Odborovou organizací České televize Televizní studio Brno a Základní odborovou organizací České televize Televizní studio Ostrava*.

Kolektivní smlouva na období let 2009 – 2010 byla podepsána 22. prosince 2008. Upravuje vztahy mezi Českou televizí a zaměstnanci na dvouleté období. Výjimku tvoří mzdové části a ty části kolektivní smlouvy, které ustanovují rozpočet sociálních výloh. Tyto části mají účinnost jeden rok.

4. 1. 4. 3. Péče o zaměstnance

Česká televize poskytuje ze sociálních nákladů příspěvky odborovým organizacím. Odborové organizace využívají prostředky na kulturní, sociální a další potřeby zaměstnanců. Přesné podmínky rozdělování příspěvků a jejich využití, je uvedeno v kolektivní smlouvě.

Kulturní a sociální rozvoj

Ze sociálních nákladů přispívá ČT na závodní preventivní zdravotní péči, na vybavení rehabilitačního střediska v ČT a na společenské akce (tj. setkávání bývalých zaměstnanců České a bývalé Československé televize).

Bytové účely

Ze sociálních nákladů se, na základě písemné smlouvy, poskytují zaměstnancům ČT půjčky na:

- pořízení bytu nebo domku do vlastnictví nebo spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt (musí se jednat o trvalé bydlení zaměstnance a byt (domek) nesmí sloužit k podnikatelským účelům);
- větší stavební úpravy bytu nebo domku, kde zaměstnanec trvale bydlí (vyžaduje mít platné stavební povolení či ohlášení);
- pořízení vybavení bytu (stavební úpravy bytu nebo domu, kde zaměstnanec trvale bydlí a nevyžadují stavební povolení či ohlášení).

Půjčku může získat pracovník, který je v době podání žádosti zaměstnán v ČT na hlavní pracovní poměr. Ke dni podání žádosti musí být pracovní poměr v minimální délce 18 měsíců a bez přerušení.

Závodní stravování

Výše příspěvku na závodní stravování činí 5,50 Kč za den při každodenním odběru jídla v hodnotě vyšší než 15 Kč. Zaměstnancům, jejichž směna je delší než 10 hodin (např. zaměstnanci ve směnných provozech nebo provozech s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou), lze poskytnout tento příspěvek 2x denně (tj. na oběd a večeři).

Zdravotní péče

Ze sociálních nákladů se hradí náklady spojené s:

- výpisy ze zdravotních materiálů při vstupních, preventivních, mimořádných a výstupních zdravotních prohlídkách v zájmu ČT;
- preventivními prohlídkami nad rámec zákona (dohodnutými v kolektivní smlouvě);
- pořízením přístrojů a zařízení určených ke sledování nebo zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců;
- každému zaměstnanci, který má platnou zdravotní kvalifikaci jako osoba se zdravotním postižením, bude každý rok poskytnut balíček vitamínových preparátů.

Ze sociálních nákladů jsou také poskytovány odměny při významných životních a pracovních výročí.

4. 1. 4. 4. Odměňování

Odměňování zaměstnanců České televize se řídí **Pravidly pro odměňování zaměstnanců ČT.**

Na mzdové náklady a zákonné sociální a zdravotní pojištění bylo **v roce 2008** vynaloženo **1 529,6 mil. Kč**, to je o 141,7 mil Kč více než v roce 2007. K nárůstu mezd došlo z důvodů zvýšení počtu zaměstnanců a mzdových úprav. Tyto úpravy byly uskutečněny na základě kolektivního vyjednávání a umožnily eliminovat vysoké inflační vlivy na reálnou mzdu zaměstnanců.

Plánovaný objem mzdových nákladů zahrnuje prostředky na smluvní a základní mzdy, prostředky na zákonné a ostatní příplatky poskytované v ČT, na mimořádné odměny, odměny při výrobě pořadů a odměny za pracovní pohotovost.

V ČT jsou poskytovány mzdové příplatky za:

- práci přes čas,
- práci ve svátek,
- práci v noci,
- práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
- zastupování,
- práci o sobotách a nedělích,
- práci ve vícesměnných provozech,
- práci s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou a nepravidelným režimem,
- odměny zaměstnanců, kteří v souvislosti s výkonem povolání řídí služební silniční motorová vozidla.

Při odměňování zaměstnanců jsou v ČT striktně dodržovány všechny předpisy. ČT nepřekračuje plánovaný objem mezd a hledá možnosti úspor stejně jako většina organizací v době světové ekonomické krize.

4. 1. 4. 5. Zaměstnanecké výhody (benefity)

Od ledna 2009 má Česká televize **nový systém** poskytování zaměstnaneckých výhod. Každému zaměstnanci, který pracuje na plný úvazek, je zřízeno tzv. **osobní konto zaměstnance**. Na toto konto jsou přidělovány prostředky z rozpočtu sociálních nákladů

ČT ve výši stanovené kolektivní smlouvou pro příslušný rok. Výše prostředků je rozdílná pro ČT v Praze, Televizní studio Brno a Televizní studio Ostrava.

Výhodou tohoto systému je, že si zaměstnanec sám může vybrat, na jaký účel přidělenou částku využije. Dříve zde byl problém např. u výběru rekreace. ČT každý rok organizovala dovolenou do určité destinace. Pokud, ale zaměstnanec chtěl jet jinam, nemohl daný příspěvek využít. Letos si každý zaměstnanec může svůj cíl dovolené vybrat sám a sám si na něj přispět, či nepřispět ze svého konta. Podobná situace byla u příspěvků členů sportovních kroužků. Aby zaměstnanec dostal příspěvek na sportovní činnost, musel být členem sportovního klubu, či kroužku. Dnes stačí přinést doklad o zaplacení.

Zaměstnanci mají díky novému systému širší možnost výběru. Systém je spravedlivější a každý si v něm lépe nalezne to své. Jedinou nevýhodou je větší evidenční náročnost osobních kont pro personální útvar.

Podmínky vzniku a čerpání osobního konta zaměstnance

Každému zaměstnanci pracujícímu na plný úvazek vznikne po odpracování nejméně 12 měsíců nárok na zřízení osobního konta zaměstnance. Na tato konta jsou přiděleny (roční) částky v rozdílné výši pro ČT v Praze, Televizní studio (TS) v Ostravě a Televizní studio Brno.

Částka, která je přidělena na osobní konta zaměstnanců, odpovídá zůstatku na **sociálních nákladech** po úhradě všech povinných výdajů. Mezi povinné výdaje patří např.: *stravování zaměstnanců, pojištění řidičů, odměny při životních jubileích apod.* Vzhledem k tomu, že se součet těchto výdajů v ČT v Praze, v TS Brno a TS Ostrava liší, je i příspěvek na osobní konta rozdílný. Dalším důvodem rozdílných částek je odlišný rozpočet na *penzijní připojištění a opravy a údržby rekreačních středisek* v různých oblastech.

Osobní konta jsou spravována v ČT v Praze **personálním útvarem** a v TS Ostravě a Brně **personálním a právním útvarem**.

Na osobní konta zaměstnanců jsou převáděny také **peněžní dary** při pracovních výročích a při prvním odchodu zaměstnance do starobního nebo invalidního důchodu.

Prostředky, které zaměstnanec do konce roku nevyčerpá, jsou mu převedeny do dalšího roku.

Vznikne-li zaměstnanci **nárok na zřízení konta v průběhu roku**, bude částka krácena o 1/12 za každý započatý měsíc od vzniku nároku. Příděl bude také poměrně krácen za každý započatý měsíc období, kdy zaměstnanec bude v tzv. *kmenovém stavu*. To znamená, že bude např. na *materské či rodičovské dovolené, na neplaceném volnu bez náhrady mzdy* nebo *dočasně uvolněn pro výkon veřejné funkce* apod. Částka, kterou by měl zaměstnanec na kontě před touto skutečností, zůstává na jeho osobním kontě a může z ní čerpat.

Při **rozvázání pracovního poměru** v průběhu roku (jak ze strany zaměstnance, tak ze strany ČT) se bude příděl krátit o 1/12 za každý započatý neodpracovaný měsíc (výjimku tvoří rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele pro nadbytečnost).

Částku, kterou zaměstnanec při odchodu do kmenového stavu či při rozvázání pracovního poměru na svém osobním kontě přečerpal, bude povinen vrátit. **Nárok na čerpání konta** končí dnem skončení pracovního poměru.

Zaměstnanec využívá osobní konto formou příspěvků ČT do výše zůstatku na jeho kontě. Přitom musí respektovat minimální částku čerpání, stanovenou ČT.

Celou částku osobního konta, či její část, si může zaměstnanec nechat vyplatit **spolu se mzdou**. V tomto případě bude částka podléhat všem zákonným odvodům.

Osobní konto zaměstnance lze využít jako příspěvek ČT na tyto účely:

- penzijní připojištění,
- životní pojištění,
- rekreace,
- dětské tábory, školy v přírodě a ozdravné pobyty dětí,
- sportovní soustředění dětí,
- nájem tělovýchovného zařízení a tělovýchovná činnost,

- předplatné a vstupné na kulturní a sportovní akce,
- školné v mateřských školách,
- kurzovné na vzdělávací akce,
- rehabilitační služby,
- vyplacení částky konta spolu se mzdou.

ČT po vzniku osobních kont nebude již organizovat žádné zájezdy a rekreace a nebude přispívat členům sportovních kroužků. Pokud zaměstnanec bude chtít využít příspěvek na takovýto účel, může si na něj přispět ze svého osobního konta.

Příspěvek na penzijní připojištění zůstává zachován ve stejné výši. Zaměstnanci mají navíc možnost si ze svého konta na něj v libovolné výši přispívat.

Postup při čerpání částky z osobního konta zaměstnance

Pokud chce zaměstnanec uhradit ze svého osobního konta část platby za **služby nebo aktivity** uvedené výše, musí splnit následující podmínky:

- fakturu vystavit na celou cenu vybrané služby a na adresu ČT,
- předložit fakturu do 14 dnů před datem splatnosti,
- z faktury musí jasně vyplývat, že vybraná služba byla poskytnuta zaměstnanci ČT,
- vyplnit personálnímu útvaru žádost o příspěvek z osobního konta zaměstnance na částku, kterou chce z osobního konta čerpat.

ČT uhradí za zaměstnance plnou hodnotu ceny a následně zaměstnanec uhradí ČT rozdíl mezi fakturovanou částkou a výší příspěvku.

Bude-li chtít zaměstnanec uhradit ze svého osobního konta **část nebo celou výši příspěvku na penzijní připojištění či životní pojištění** musí splnit následující postup:

- vyplnit v personálním útvaru žádost zaměstnance,
- předložit platnou smlouvu o uzavřeném penzijním připojištění.

ČT následně odešle tuto částku jednorázově přímo penzijnímu fondu nebo příslušné pojišťovně.

V případě, kdy **není možné fakturu vystavit**, např. v případě divadelní nebo sportovní akce, předloží zaměstnanec daňový doklad.

4. 2. Výsledky a jejich interpretace

V České televizi bylo celkově rozšířeno 300 dotazníků. Z celkového počtu se jich vrátilo pouze 68, z čehož byly 4 vyřazeny z důvodu chybného vyplnění. K vyhodnocení zbylo **64 dotazníků**, což znamená, že **návratnost** tvořila **23%**.

Návratnost lze považovat za poměrně nízkou. Tento stav lze vysvětlit dobou, ve které bylo šetření provedeno. V době světové ekonomické a finanční krize se ani velkým společnostem nevyhnuło nutné propouštění. Bohužel ani Česká televize se nestala výjimkou. V době, kdy byl dotazník rozšířen, se právě rozhodovalo o tom, kdo bude ze zaměstnanců propuštěn. Je logické, že v této době ochota vyplňovat jakýkoliv dotazník rapidně klesá, zvláště dotazník týkající se pracovních podmínek a spokojenosti. Z tohoto hlediska vyplývá i možnost zkreslení otázky zaměřené na *jistotu pracovního místa*.

Pro přehlednost byly výsledky rozděleny do 4 oblastí:

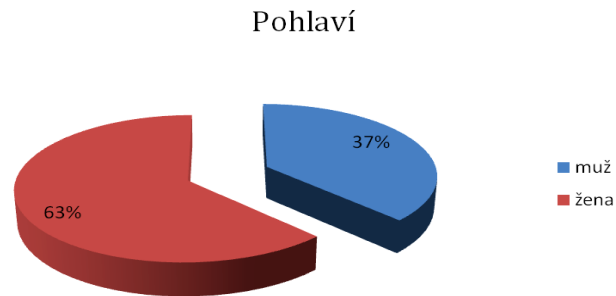
1. *Základní charakteristika vzorku respondentů.*
2. *Výsledky tzv. baterie otázek.*
3. *Vyhodnocení oblasti zaměstnaneckých výhod.*
4. *Interpretace výsledků otevřených otázek.*
5. *Závislost mezi proměnnými.*
6. *Motivační faktory.*

4. 2. 1. Základní charakteristika vzorku respondentů

V této části jsou charakterizováni pracovníci, kteří dotazník vyplnili. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o vzorek 64 respondentů.

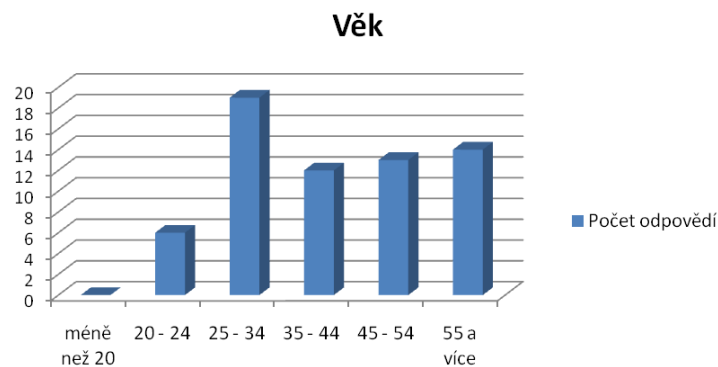
Dotazník byl z velké části vyplněn **ženami**. Ty tvořily 63% respondentů, zbylých 37% reprezentovali muži.

Graf č. 2: Pohlaví



Nejčastěji byl dotazník vyplněn věkovou skupinou **25 – 34 let**. Ta tvořila téměř 30% respondentů. Další nejsilnější skupinou (kolem 20%) bylo věkové rozmezí 55 let a více a 45 – 54 let. Žádný respondent nebyl ve věku nižším 20 let.

Graf č. 3: Věk respondentů



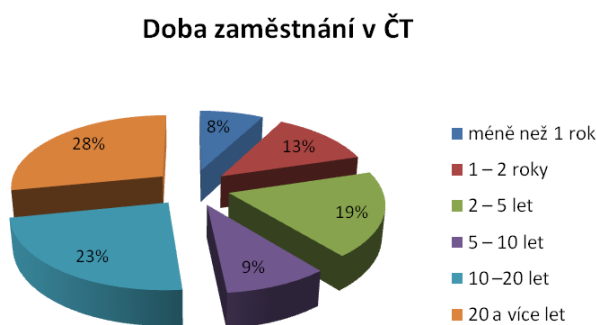
V České televizi je vidět vysoký poměr vzdělaných pracovníků. 52% zaměstnanců má **středoškolské vzdělání s maturitou** a 34% je vysokoškolsky vzdělaných. Pouhá 3% tvoří pracovníci vyučení v oboru.

Graf č. 4.: Nejvyšší dosažené vzdělání



Následující graf zobrazující dobu zaměstnání v ČT potvrzuje věkové složení zaměstnanců. Více jak 50% zaměstnanců pracuje v ČT více jak 10 let. Dokonce největší procento tvoří skupina pracovníků, kteří jsou v ČT zaměstnání již více než 20 let. Nejslabší kategorií je doba kratší než 1 rok a interval 5 – 10 let.

Graf č. 5.: Doba zaměstnání v ČT



4. 2. 2. Výsledky tzv. baterie otázek

První skupina tzv. baterie otázek se týkala tématu spokojenosti či nespokojenosti s některými faktory.

Spokojeno se **současnou prací** je 91% dotázaných. Z toho je 27% úplně spokojeno a 64% spíše spokojeno. Toto vysoké procento spokojenosti samo hovoří o dobrých pracovních podmínkách v České televizi.

S **obsahem práce** je spíše nebo zcela spokojeno neuvěřitelných 95% zaměstnanců.

Co se týká **zadávání pracovních úkolů nadřízenými**, zde již spokojenost klesá. Kladně hodnotí způsob zadávání úkolů 59% zaměstnanců.

Se **mzdou** je úplně spokojeno 23% zaměstnanců. Stejně procento je se mzdou i zcela nespokojeno. Spíše spokojeno je 36% zaměstnanců.

Pracovní doba vyhovuje 73% zaměstnanců. Některým zaměstnancům se nelíbí zejména práce v noci a přesčasy při natáčení. Část zaměstnanců navrhuje efektivnější pracovní dobu.

Pracovní prostředí v ČT považuje za příjemné 78% dotázaných. **Technické vybavení** je dostačující pro 69% zaměstnanců. Nespokojeni jsou zaměstnanci převážně se zastaralou výpočetní technikou a někteří by uvítali změnu prostředí (jako jiný nábytek, barevný vzhled prostorů apod.). K práci by zaměstnanci uvítali mít k dispozici více mobilních telefonů a fotoaparátů. V jedné z budov, ve které byly dotazníky také rozšířeny, se vyskytla velká nespokojenost s údržbou prostor. Důvody nespokojenosti jsou podrobněji uvedeny v příloze č. 6, tabulka č. 10.

66% zaměstnanců se vyjadřuje kladně o **zájmu**, který o jejich práci projevuje jejich **nadřízený**. Nespokojeno je 34% zaměstnanců.

Komunikace mezi jednotlivými útvary je slabou stránkou České televize. Necelých 60% pracovníků vyjádřilo úplnou či částečnou **nespokojenost** s dorozumíváním mezi útvary. Toto záporné hodnocení se objevilo i v některých otevřených otázkách, kde si zaměstnanci stěžují na přístup vedoucích pracovníků ohledně komunikace a informovanosti. Jeden ze zaměstnanců dokonce uvedl, že existují „zdvojená“ pracovní místa v některých útvarech. Tím, dochází často k situaci, kdy citují: „*Pravá ruka neví, co dělá levá*“. Pouhých 5% zaměstnanců je s touto situací zcela spokojeno.

Druhá baterie otázek vyjadřovala míru souhlasu s konkrétními otázkami. Respondenti vybírali z odpovědí rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. U některých otázek byla možnost „*nevím/nemohu posoudit*“.

Někteří autoři z oblasti motivace pracovního chování ve svých publikacích uvádějí, že pro určité zaměstnance je důležitá **pověst zaměstnavatele**. Lze říci, že tento teoretický poznatek se u pracovníků ČT nepotvrdil. Pověst zaměstnavatele, jako

motivační faktor, skončila u zaměstnanců na předposledním místě (viz. Příloha č. 6 – tab. č. 40). Většina pracovníků se ale shoduje, že ČT má dobrou pověst.

Otázka, ohledně komunikace se zde již objevila. Tentokrát se jedná o **informovanost ohledně změn**, ke kterým v ČT bude docházet. Opět se v komunikaci objevily nedostatky. Konkrétně 53% zaměstnanců si myslí, že informace nejsou poskytovány dostatečně.

Co se týká **informací potřebných k práci**, s jejich úrovní je spokojeno 80% dotázaných.

Další otázky se zabývaly **vztahem mezi zaměstnanci a nadřízenými**. S přímým nadřízeným vychází 95% zaměstnanců. Z toho 47% dokonce výborně.

Za svým vedoucím může přijít s **nápady či návrhy na zlepšení** 75% zaměstnanců. Pouze 6% tázaných pracovníků přijít nemůže.

Svůj názor přímému nadřízenému může vyjádřit 86% pracovníků. 55% zaměstnanců je si tím dokonce naprosto jisto. 3% tázaných svůj názor vyjádřit nemůže.

Zda bere **názory svých podřízených** vedoucí v úvahu, bylo tázáno v další otázce. 64% dotázaných uvedlo, že se nad jejich míněním vedoucí určitě nebo dost pravděpodobně zamyslí. 25% uvedlo, že spíše ne a 3% zaškrtili, že určitě ne. 8% nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

Oblasti **vztahů vedoucích pracovníků a jejich podřízených** jsou zde hodnoceny velice kladně. Hůře je už posuzován vztah mezi **vedením ČT a zaměstnanci**. 44% respondentů tvrdí, že se vedení ČT o názory či návrhy svých zaměstnanců spíše nezajímá. 14% si myslí, že se o ně nezajímá vůbec. Celkově lze tedy říci, že s komunikací s vrcholovým vedením je nespokojeno 58% dotázaných. 22% pracovníků uvedlo že, se vedení ČT o názory či návrhy svých zaměstnanců zajímá.

O **odchodu z ČT** nikdy neuvažovalo 28% dotázaných, 39% o výpovědi spíše nepřemýšlelo. Zbýlých 33% o odchodu hodně či částečně uvažovalo.

Nadřízení pracovníci poskytují svým podřízeným dostatečnou **podporu při plnění pracovních úkolů**. Spokojenost s touto problematikou vyjádřilo 77% dotázaných. 5% uvedlo, že jim nadřízený dostatečnou podporu rozhodně neposkytuje.

Úkoly jsou převážně **rozdělovány** podle schopností a znalostí pracovníků. 39% dotázaných by ale úkoly přidělovalo jinak.

Vycházíme-li z teoretických znalostí - nejlepší zaměstnanci by měli být pro organizaci ti, jejichž cíle jsou v souladu s cíli organizace. V ČT 64% zaměstnanců **souhlasí s cíli a postoji ČT**. 19% pracovníků má cíle spíše jiné a 2% úplně jiné. 16% dotázaných na tuto otázku nedokázalo odpovědět.

Zajímavé výsledky poskytla otázka týkající se **výše mzdy**. Jak již bylo výše zmíněno, kladně se k její výši vyjádřilo 59% zaměstnanců. Při hodnocení významnosti jednotlivých motivačních faktorů vyšla výše mzdy jako třetí nejdůležitější motivační faktor. Otázka, která je teď hodnocena, se ale týkala **vlivu mzdy na pracovní výkon**. Pozoruhodné je, že se dá s trochou nadsázky říct, že výše mzdy pracovní výkon zaměstnanců ČT neovlivňuje. Naše další zjištění toto tvrzení potvrzuje. Pro pracovníky ČT je mnohem důležitější náplň práce a jistota pracovního místa. Vliv výše mzdy na své výkony uvedlo 48% dotázaných. 52% tedy uvedlo, že výše mzdy na jejich pracovní nasazení vliv nemá. Na 27% respondentů nemá dokonce žádný vliv, zatímco na 20% zaměstnanců má vliv velký.

61% zaměstnanců uvádí, že jejich nadřízený umí **ocenit jejich dobré výsledky** peněžní odměnou. Co se týká nepeněžní odměny, jako je **uznání** dobře vykonané práce, **pochvala** apod., o které velké množství autorů tvrdí, že je mnohem důležitější než hodnocení peněžní, se setkává pouze 56% zaměstnanců.

Stres na pracovišti při práci uvádí 60% zaměstnanců. 16% uvádí práci pod velkým stresem a pouhá 3% se s velkým stresem na pracovišti neseťkávají.

56% zaměstnanců uvádí možnosti pro **rozvoj kariéry** jako nedostačující. Tento problém zazněl i při rozhovoru s vedoucí personálního útvaru, která na nespokojenost s pracovními postupy sama upozornila. Bohužel, míst na vyšších pozicích je méně než na nižších pozicích a ne tedy každý zaměstnanec může stále postupovat na vyšší a vyšší pozici. V ČT je ale velká pozornost věnována **vzdělávání zaměstnanců**. A to také potvrdilo 72% respondentů, kteří příležitosti ke vzdělání označili jako dostačující.

Spokojenost s vrcholovým vedením a jeho způsoby řízení vyjádřilo 38% dotázaných. 41% je částečně nebo úplně nespokojeno. 22% však nedokázalo na tuto otázku odpovědět vůbec.

ČT jako spolehlivého zaměstnavatele považuje 59% pracovníků. 22% uvádí, že sliby, které vedení ČT svým zaměstnancům dává, spíše neplní.

Pracovní kolektiv je v ČT hodnocen na jedničku. Je neuvěřitelné, že **nikdo** z dotázaných nemá špatné vztahy se svými spolupracovníky. Kladný vztah ke svým spolupracovníkům uvádí **100% dotázaných**.

Vedoucím pracovníkům se vytvářet **dobrou pracovní atmosféru** celkem daří. Kladný vztah k atmosféře tvořené nadřízeným vyjadřuje 75% dotázaných.

Otázka: „*Máte jistotu pracovního místa v ČT?*“ je v období světové ekonomické krize a v době propouštění velmi nejasnou záležitostí. Z tohoto důvodu je logické, že velké procento lidí na tuto otázku nebylo schopné odpovědět (celkem 30%). Absolutní jistotu pracovního místa uvedlo 9% dotázaných. Spíše si je jisto 34% a zbylých 27% se přiklání nejčastěji k částečné nejistotě.

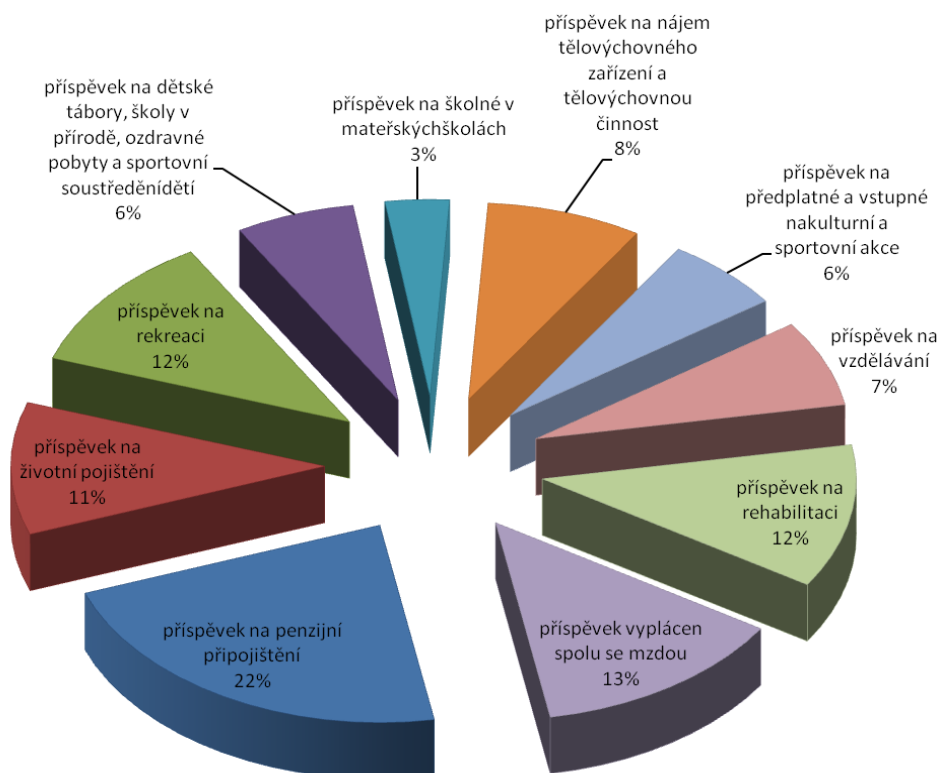
Jedním z možných faktorů omezujících dobře vykonanou práci je nedostatečná pravomoc pro řešení úkolů. V ČT považuje svou **pravomoc** za postačující 70% pracovníků.

4. 2. 3. Vyhodnocení oblasti zaměstnaneckých výhod

Na využívání **osobních kont** mají zaměstnanci nárok, pracují-li v České televizi déle než rok. Z toho důvodu byli pracovníci pracující v ČT méně než 1 rok z této oblasti otázek vyloučeni.

S novým systémem je spokojeno 66% dotázaných. Na následujícím obrázku je vidět procentní využití jednotlivých výhod. Zaměstnanci mohou využívat několik výhod současně. Nejvíce je využíván příspěvek na **penzijní připojištění**, který využívá 22% zaměstnanců. 13% pracovníků využívá nejčastěji možnost nechat si vyplácet **příspěvek spolu se mzdou**. Hojně je také využíván **příspěvek na rekreaci, rehabilitaci a životní pojištění**.

Graf č. 6.: Využití příspěvků



Pracovníci by rádi rozšířili možnost využití příspěvku do oblasti zdravotnictví a ve stravování (např. stravenky). Uvítali by také možnost zřízení firemní mateřské školky. Další návrhy zaměstnanců lze nalézt v příloze č. 6. tab. č. 38.

Některým zaměstnancům se na novém systému nelíbí **způsob provádění**. Uvítali by **kratší a jednodušší proces** a **vyšší hodnotu příspěvku**.

4. 2. 4. Interpretace výsledků otevřených otázek

Z otevřených otázek vyplynulo, že se zaměstnancům na ČT **nejvíce líbí přátelský kolektiv a náplň jejich práce**. Dále jsou také spokojeni s **pracovním prostředím**.

Nejčastější **nespokojenost** zaměstnanci vyjadřovali s **poskytovatelem stravování**. Zvolená firma je podle jejich slov monopolem, jídlo se zdražuje a kvalita klesá. Druhou věc, kterou by změnili, je **přístup některých vedoucích pracovníků ke svým podřízeným**. Uvítali by **lepší komunikaci a informace**. **Pracovní prostředí** se vyskytlo i v oblasti otázek týkajících se změny. Důvodem, na jedné straně spokojenosti a na druhé straně nespokojenosti s pracovním prostředím, je to, že dotazníky byly rozšířeny ve čtyřech

budovách. Tudíž se názor na vybavení a vzhled prostředí může rozcházet. Nespokojeným pracovníkům nejčastěji nevyhovuje **vybavení ČT** a dále **vzhled chodeb a místností**. Určitý počet zaměstnanců označuje přístup v ČT za **socialistický**.

Zajímavou věcí, která byla zaměstnanci také nabádána ke **změně** je **logo ČT**. Menší míra zaměstnanců by za vhodné považovala **pokles cen potravin v areálu ČT**, **snížení administrativy při drobných úkonech** a **podporovali by zefektivnění pracovní doby**. Zbytek návrhů mělo již malou četnost výskytu.

4. 2. 5. Závislost mezi proměnnými

Závislost mezi pohlavím a spokojeností s **výší mzdy** byla potvrzena. 46% mužů je nespokojeno s výší své mzdy, zatímco 48% žen je spíše spokojeno.

Úvahy o odchodu z ČT jsou pohlavím také ovlivňovány. Největší procento mužů (50%) o odchodu **spíše neuvažovalo**. Nejvíce žen (40%) o odchodu **nikdy nepřemýšlelo**. Zájem opustit ČT není ovlivněn věkem.

Systém zaměstnaneckých výhod umožňuje využít příspěvek ČT na danou skupinu účelů. Zda jsou některé příspěvky více využívány určitým pohlavím či konkrétní věkovou skupinou nebylo potvrzeno.

Pohlaví ani věk nemá vliv na to, jak výše mzdy ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. To samé platí u **spokojenosti s novým systémem benefitů**. Nelze říci, že by systém méně či více vyhovoval určitému pohlaví či věkové skupině.

Spokojenost s **pracovním prostředím** není ovlivněna pohlavím. U spokojenosti s **technickým vybavením** se ale závislost na pohlaví prokázala. Zajímavé je, že **ženy** jsou více **nespokojeny** než muži, kteří jsou spokojeni z 83%, zatímco ženy pouze ze 60%.

Veškeré tabulky a vypočtené hodnoty jsou uvedeny **v příloze č. 7**. Vzhledem k malému výběrovému souboru bylo v mnoha tabulkách nutné sloučení řádků či sloupců, aby mohly být splněny podmínky Chí-kvadrát testu. Některé kontingenční tabulky musely být vyloučeny úplně, jelikož sloučení, které bylo nutné, by smysl tabulky úplně zrušilo.

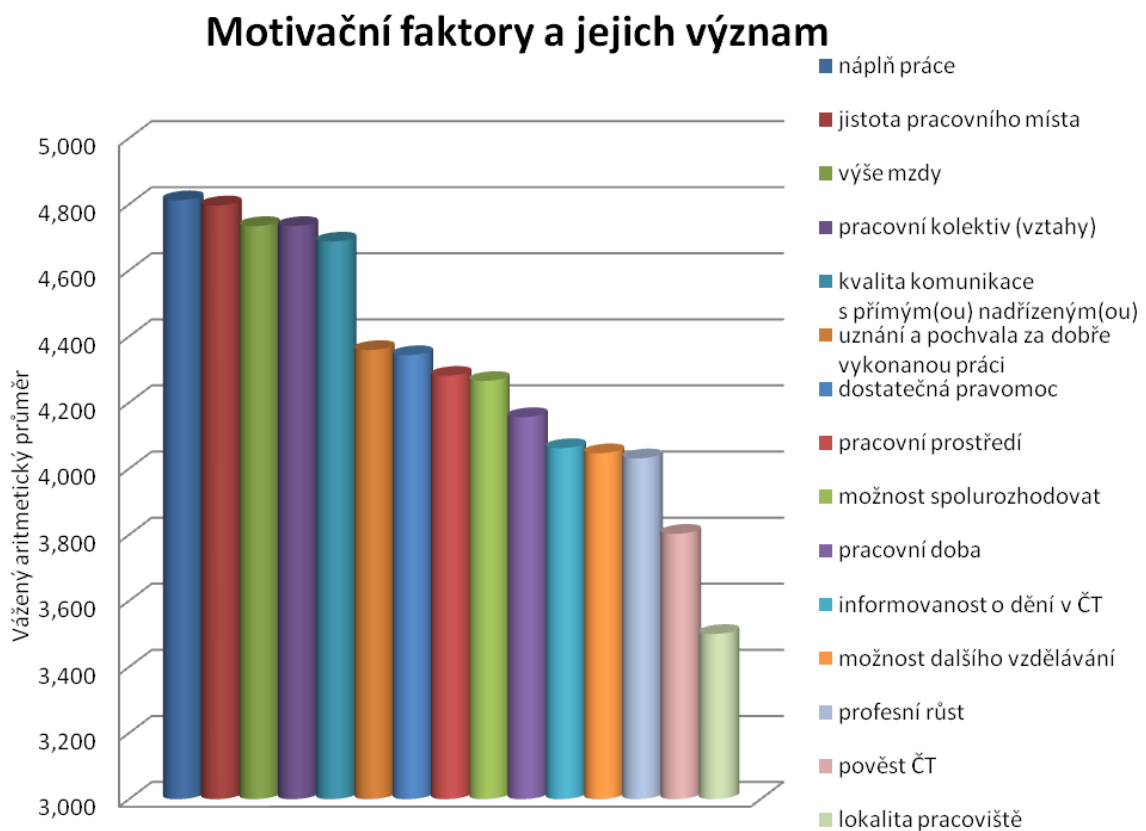
4. 2. 6. Motivační faktory

Následující obrázek ukazuje **důležitost jednotlivých motivačních faktorů** pro zaměstnance ČT. V grafu jsou faktory seřazeny od nejvýznamnějšího po nejméně významný.

Nejdůležitější je pro pracovníky **náplň práce, jistota pracovního místa a výše mzdy**. Velice důležitý je ještě **pracovní kolektiv a úroveň komunikace s vedoucím**.

Nejméně důležitá je **lokalita pracoviště a pověst zaměstnavatele**.

Graf č. 7.: Motivační faktory a jejich význam



4. 3. Zhodnocení a návrh řešení

Péče, kterou věnuje Česká televize svým zaměstnancům, je na velmi dobré úrovni. Tomu odpovídá i fakt, že většina zaměstnanců, která se zúčastnila dotazníkového šetření, je v ČT zaměstnána přes 20 let.

ČT svých chováním přispívá k dlouhodobé pracovní spokojenosti a ochotě podávat dobrý pracovní výkon. S prací v ČT jsou spokojeni skoro všichni zaměstnanci.

Nejlépe hodnoceny jsou v ČT **pracovní vztahy**. Nenašel se *žádný* zaměstnanec, který by měl špatné vztahy se svými kolegy. Téměř stejně dobře jsou hodnoceny i vztahy s nadřízenými, které jsou také na velmi dobré úrovni. Velké procento zaměstnanců může vyjádřit své názory, má potřebné informace pro svou práci a i zpětná vazba je zde hodnocena pozitivně. Toto všechno je jistě velkým důvodem spokojenosti pracovníků.

S **obsahem práce** je spokojeno přes 95% zaměstnanců. To vede zajisté k dobrým pracovním výsledkům, zvláště když je náplň práce pro zaměstnance ČT nejdůležitějším motivačním faktorem. Co se týká druhého nejdůležitějšího motivačního faktoru – **jistoty pracovního místa** – ta je v době snižování stavů zaměstnanců problematickou otázkou. I přesto, že velké procento dotázaných nedokázalo svůj stav jistoty zaměstnání posoudit, má velké procento pracovníků v ČT své pracovní místo jisté.

Peněžní odměny za vynikající výkony jsou zde zaměstnanci hodnoceny kladněji než verbální uznání pozitivních pracovních výsledků. To, že **pochvala a uznání** za dobře vykonanou práci vede k trvalejší spokojenosti zaměstnanců, by si nadřízení pracovníci měli více uvědomit. Pochvala nejen zaměstnance naplní energií do další práce, ale také je utvrdí v tom, že práci vykonávají správně.

Výše mzdy je v ČT mírným problémem. Téměř 60% zaměstnanců je se mzdou spokojeno, přesto zde zůstává 40%, kteří jsou více či méně nespokojeni. Tato oblast by v budoucnu mohla způsobit nespokojenost, zvláště když se představy o výši mzdy či odměn mezi zaměstnanci a vedením ČT rozcházejí. Problematika peněz je ale komplikovanou záležitostí. Zvýšení mzdy sice vede ke spokojenosti zaměstnance, jistě ho to povzbudí v práci, ale bohužel to má jen krátkodobý účinek. Po nějaké době už výši své mzdy začne brát zaměstnanec jako samozřejmost a více ho nemotivuje. Ohodnotit zaměstnance lze i *nemateriálními podněty*, které mají, podle autorů z oblasti motivace, větší účinek a zaměstnavatele tolik nestojí.

Podíváme-li se na např. na opatření pro uspokojení pracovníkových fyzických potřeb, zjistíme, že zde existují faktory, které jsou v pořádku a ty, které by bylo vhodné vylepšit. Např. by bylo vhodné omezit přesčasovou práci a práci v noci. Tyto stížnosti se objevily ve výsledcích otevřených otázek dotazníkového šetření a jednalo se zejména o pracovníky pracující při natáčení pořadů. V této souvislosti vyzněl i velký tlak na zaměstnance z důvodů stále se zkracujících termínů natáčení. Nad touto oblastí by bylo vhodné, aby se vedení ČT zamyslelo a pokusilo se vymyslet pro pracovníky méně stresující a náročné pracoviště. Motivující by mohlo být zvýšení příplatků za práci přesčas a v noci, či její omezení, např. zlepšením organizace práce. Vedení by také mělo více respektovat čas potřebný na vytvoření pořadů.

Pracovní prostředí je většinou hodnoceno kladně. Našly se ale výjimky, kdy bylo hodnoceno negativně. V záporném hodnocení se jednalo zejména o jednu z budov ČT, kde byla vyjádřena velká nespokojenost s úklidem a celkovým zanedbáním údržby prostor. Zde by bylo vhodné, aby tuto stížnost ČT prověřila a provedla potřebná opatření. Nespokojenost se také objevila se sklady kostýmů, které jsou podle slov jedné ze zaměstnankyň velmi neprakticky a nepohodlně řešené. Bylo by tedy vhodné tyto prostory předělat, alespoň k částečné spokojenosti pracovníků. **Technické vybavení** bylo hodnoceno poněkud hůře. Zaměstnanci považují některou techniku, zejména výpočetní, za zastaralou. Zde by byla v budoucnu vhodná investice do výměny alespoň některých nejhorších počítačů a jejich příslušenství. Prostředí ČT je ale celkově uspořádáno velice pěkně. Na pracovišti je spousta míst vhodných k odpočinku a relaxaci i možnosti pro sportovní vyžití.

S **pravomocí** pro plnění úkolů jsou pracovníci vcelku spokojeni. **Pracovní postupy** jsou ale oblastí, která je hodnocena spíše negativně. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole – o této situaci ČT ví, bohužel však není možné ji úplně eliminovat. Vyšších pozic je daleko méně než nižších a tudíž není možné vyhovět v povýšení každému pracovníkovi.

O **vzdělávání** svých zaměstnanců ČT projevuje velký zájem. Zaměstnanci mají dostatek možností pro zvyšování či rozšiřování své kvalifikace.

Plnění slibů zaměstnavatelem uvádí kolem 60% zaměstnanců za postačující. Zbytek se ale vyjadřuje záporně. Vzhledem k tomu, že procento spokojených není až tak vysoké, mělo by vedení ČT svůj přístup vylepšit. Tato spolehlivost je velmi spojena s komunikací, která je v této oblasti hodnocena také záporně. Zaměstnanci jsou nespokojeni se zájmem, které projevuje vrcholové vedení o jejich návrhy a názory a dále jsou také nespokojeni s úrovní informací, které jim vedení ČT poskytuje. Tato oblast vztahů by se měla vylepšit. Vedení ČT by mělo být ke svým zaměstnancům více otevřené.

Nespokojenost se také ve velké míře objevila v **komunikaci mezi jednotlivými útvary**. Zde by se ČT měla zamyslet nad zlepšením. Bylo by vhodné stanovit osobu v každém oddělení, která by přesun informací zajišťovala. To by bylo vhodné i z důvodu, že by se k různým zaměstnancům nedostávaly rozdílné informace a jednotlivá oddělení by znala osobu, na kterou se mohou obrátit. Tuto situaci ještě zhoršují pracovní místa se stejnou či podobnou náplní, zastupována více zaměstnanci. Pokud spolu tyto pracovníci špatně komunikují, což se dle slov zaměstnanců stává, dochází k nestejnorodosti výstupních informací. I tato situace by se měla vylepšit. Bylo by vhodné činnosti rozdělit. V případě pozice, u které to nelze, by bylo vhodné pracovat s pracovníky jako s týmem, který bude odměněn, podá-li dobrý společný výkon.

Nový systém zaměstnaneckých výhod se neseťkal s tak velikou oblibou, jak vedení ČT očekávalo. V dřívějším systému zaměstnancům převážně vadilo to, že si nemohli příspěvek uplatnit podle svých představ. Toto přání dnešní systém splňuje, ale systém poskytování se zkomplikoval. Zaměstnanec musí pro získání příspěvku provést mnohem více úkonů než dříve. Personální útvar musí vést pro každého zaměstnance jeho konto, což v počtu zaměstnanců, které ČT má, je značně náročné. Výčet účelů využití příspěvků je podle většiny zaměstnanců postačující. Vyskytly se dva návrhy na rozšíření a to *zřízení mateřské školky*, což je dosti komplikované vzhledem k hygienickým a dalším normám a dále *příspěvek na stravování*. Nespokojeni jsou zaměstnanci také s *výší příspěvku*, který je podle jejich slov nízký oproti jiným zaměstnavatelům. Navrhovat v této době jeho zvýšení by bylo více než nelogické. ČT se i jako jiní zaměstnavatelé snaží v době světové ekonomické krize šetřit.

5. ZÁVĚR

Všechny organizace se zajímají o to, co dělat, aby udržely trvale vysokou úroveň výkonu svých pracovníků. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost způsobům motivování a takovým nástrojům, jako jsou různé stimuly, odměny a způsoby vedení lidí. Nejdůležitějším nástrojem je samotná práce a podmínky, za nichž je vykonávána.

Česká televize má necelé tři tisíce zaměstnanců. V takovémto množství pracovníků je jistě velmi těžké věnovat pozornost všem potřebám a přáním zaměstnanců. I přesto se to ve velké míře České televizi daří. Přes 90% zaměstnanců je s prací v ČT spokojeno.

Práva zaměstnanců hájí v ČT **odborové organizace**, které jsou samostatné pro každou organizační část ČT. Česká televize má tři organizační složky: *ČT v Praze, Televizní studio Brno a Televizní studio Ostrava*. Výzkum byl proveden v České televizi v Praze.

Většina zkoumaných faktorů týkajících se pracovního prostředí, technického vybavení, náplně práce, vztahů s nadřízenými i spolupracovníky, vzděláváním pracovníků, podporou nadřízených apod., je hodnocena velice kladně. Nespokojenost se objevila zejména v otázkách komunikace a informovanosti, především ze strany vrcholového vedení ČT. Dalším faktorem, se kterým jsou zaměstnanci nespokojeni, je výše mzdy. Z údajů o ČT ale vyplývá, že průměrná mzda se každoročně zvyšuje. Průměrná mzda pro rok 2009 byla 34 653 Kč.

Jednou z věcí, které není v ČT věnována taková pozornost, je pochvala a uznání dobře vykonané práce. Jen málo nadřízených pracovníků ji uplatňuje v takové míře, která by byla pro pracovníky dostačující. Přitom většina autorů z oblasti pracovní motivace ji považuje za velmi důležitý motivační nástroj.

Pro zaměstnance ČT je nejdůležitějším motivačním faktorem náplň práce, jistota pracovního místa, výše mzdy, pracovní kolektiv, komunikace s nadřízenými a uznání a pochvala za dobře vykonanou práci. Kromě výše mzdy a trochu nedostačující pochvaley a uznání, se daří ČT vytvářet takové pracovní prostředí, které vede ke spokojenosti jejich zaměstnanců. Jistota pracovního místa byla a bohužel i stále je problematickou otázkou.

V době světové ekonomické a finanční krize se bohužel ani České televizi nevyhnulo nutné propouštění.

Jako benefity poskytuje ČT svým zaměstnancům systém tzv. **osobních kont**. Jedná se o flexibilní systém poskytování, kdy zaměstnanec má na svém kontě částku, kterou může vyčerpat na vymezené účely dle svého výběru. Tento flexibilní systém zavedla nově ČT na začátku roku 2009. Bohužel se nesetkal s tak velikou oblibou, jak se očekávalo.

ČT pečuje o dobré vztahy mezi pracovníky různými **společenskými akcemi**, konanými jak pro současné, tak bývalé zaměstnance České a Československé televize. ČT má také pro rodinné příslušníky a ostatní zájemce dny otevřených dveří.

To, že má ČT o své pracovníky opravdu zájem dokazuje i fakt, že jsou zaměstnancům poskytovány **odměny při významných životních a pracovních výročích**. To ale není jediná oblast, kde je o zaměstnance pečováno. V areálu ČT jsou pro zaměstnance k dispozici **rehabilitační střediska, zdravotní péče, posilovna, odpočívárna, sauna i možnosti sportovního vyžití**. Zaměstnanec má také možnost, pracuje-li v ČT déle než 18 měsíců a na hlavní pracovní poměr, získat **půjčku** za velmi výhodných podmínek. ČT televize přispívá svým zaměstnancům také na závodní stravování a zdravotní péči. Možnosti stravování jsou zde, i přes částečnou nespokojenost s poskytovatelem služeb, velice široké.

Výčet oblastí, ve kterých ČT věnuje pozornost svým zaměstnancům je tedy více než bohatý. I přes některé problémy, které lze na pracovišti v České televizi nalézt, je možné ji považovat za velmi dobrého zaměstnavatele.

6. SEZNAM LITERATURY

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vydání. Praha: Alfa publishing, s. r. o., 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BURIÁNEK, J. *Metody a techniky sociologického výzkumu; Díl 2. Průvodce empirickým výzkumem*. 1. vydání. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 137 s.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 1993. 374 s. ISBN 80-7066-822-9.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze - Provozně ekonomická fakulta, 2006. 263 s. ISBN 80-213-1585-7.

HORALÍKOVÁ, M., BRABENCOVÁ, H. *Personální řízení (vybrané otázky)*. 3. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze - Provozně ekonomická fakulta, 2004. 248 s. ISBN 80-213-0647-5.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRON, J., MACÁK, T. *Organizační chování*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze - Provozně ekonomická fakulta, 2008. 144 s. ISBN 978-80-213-1589-1.

HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vydání, 5 dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze - Provozně ekonomická fakulta, 2006. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.

KAMP, D. *Manažer 21. století*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.

KLEIBL, J. a kol. *Personální řízení 2*. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 94 s. ISBN 80-245-0960-1.

LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-2445-4.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vydání. Praha: ASPI, a. s., 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.

MAYEROVÁ, V. *Sociologie venkova a zemědělství*. 4. vydání, 3. dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze - Provozně ekonomická fakulta, 2006. 254 s. ISBN 80-213-0651-3.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde, a. s., 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, by pro Vás lidé rádi pracovali*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk prvního vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

SOUKUP, *Statistika v Excelu* [online]. Vytvořeno: 27. 3. 2009 [24. 12. 2009]. Dostupné z: http://samba.fsv.cuni.cz/~soukup/vsp_kombi/statistika/Statistika v Excelu.doc.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě (Podnikový a personální management, Řízení lidských zdrojů, Personální práce)*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2008. 102 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

STÝBLO, J. a kol. *Personalistika 2007 – 2008*. 1. vydání. Praha: ASPI, a. s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

ŠTIKAR J., RYMEŠ M. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

ŠUBRT, J. a kol. *Kapitoly ze sociologie veřejného mínění*. 1. vydání. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 1998. 241 s. ISBN 80-7184-522-1.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

WERTHER, W. B. jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Údaje o České televizi:

ČESKÁ TELEVIZE. *Česká televize 2009*. Česká Televize – Tiskový útvar, 2009. 51 s. ISBN 978-80-7404-5.

Výroční zpráva 2008

Statut ČT

Organizační struktura ČT

Plány rozvoje 2006-2010

ČESKÁ TELEVIZE. *Vše o České televizi* [online]. Datum vytvoření: 1996 [cit. 2009-09-04].

Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct/>.

7. PŘÍLOHY

Příloha č. 1.: Dotazník motivace pracovního chování v ČT

Příloha č. 2.: Organizační schéma České televize

Příloha č. 3.: Statut České televize

Příloha č. 4.: Nejrozšířenější benefity ve stovce největších firem působících na území České republiky

Příloha č. 5.: Deset motivačních nástrojů manažera

Příloha č. 6.: Výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 7.: Kontingenční tabulky

Příloha č. 1.: Dotazník motivace pracovního chování v ČT

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Monika Klečková a jsem studentkou 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze – Provozně ekonomické fakulty. V současné době pracuji na **DIPLOMOVÉ PRÁCI** na téma „**Motivace pracovního chování**“.

Ráda bych Vás požádala o spolupráci vyplněním přiloženého dotazníku.

Cílem dotazníku je analýza motivačního systému v ČT.

Vámi vyplněná data budou využita pouze pro účely této DIPLOMOVÉ PRÁCE a jsou zcela ANONYMNÍ.

Aby tato analýza byla objektivní, je nutné vyplnit všechny otázky a o to Vás moc prosím.

Vyplněný dotazník, prosím, vhodte do krabic („schránek“) s označením „DOTAZNÍK“, které budou umístěny na:

- vrátnici v budově zpravodajství,
- hlavní severní vrátnici,
- jižní vrátnici,
- vrátnici v budově Rohlík,

a to do **11. září 2009 do 16 hod.**

Předem velice děkuji za spolupráci a za Váš čas.

S pozdravem

Bc. Monika Klečková

Dotazník motivace pracovního chování

Pokyny:

Pokud není uvedeno jinak, vyberte **jednu možnost**, se kterou se nejvíce ztotožňujete. Vybranou odpověď **vyznačte křížkem** ⊗ ☒.

	<i>spokojen</i>	<i>spíše spokojen</i>	<i>spíše nespokojen</i>	<i>nespokojen</i>	<i>nevím/ nemohu posoudit</i>
1. Jste celkově spokojen(a) s Vaší současnou prací?	①	②	③	④	
2. Jste spokojen(a) se zájmem, který Váš nadřízený(á) projevuje o Vaší práci?	①	②	③	④	
3. Jste spokojen(a) s komunikací mezi jednotlivými útvary?	①	②	③	④	⑤
4. Jste spokojen(a) s obsahem Vaší práce?	①	②	③	④	
5. Jste spokojen(a) se způsobem jakým jsou Vám zadávány úkoly? (včas, ve srozumitelné podobě...)	①	②	③	④	
6. Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?	①	②	③	④	
7. Jste spokojen(a) s pracovní dobou v ČT?	①	②	③	④	
8. Jste celkově spokojen(a) s pracovním prostředím ČT?	①	②	③	④	
9. Jste spokojen(a) s technickým vybavením pracoviště?	①	②	③	④	

10. Pokud jste **nespokojen(á) s pracovním prostředím (technickým vybavením)** uveďte prosím Vaše důvody:

.....

.....

<i>Vybranou odpověď vyznačte křížkem ⊗</i>	<i>rozhodně ANO</i>	<i>spíše ANO</i>	<i>spíše NE</i>	<i>rozhodně NE</i>	<i>nevím/nemohu posoudit</i>
11. Má, dle Vašeho názoru, ČT dobrou pověst?	①	②	③	④	⑤
12. Jste dobře informován(a) o zásadních změnách, ke kterým v ČT bude docházet?	①	②	③	④	
13. Máte k dispozici potřebné informace pro svou práci?	①	②	③	④	
14. Můžete přijít za svým vedoucím s novými nápady či návrhy na zlepšení?	①	②	③	④	⑤
15. Vycházíte dobře se svým přímým(ou) nadřízeným(ou)?	①	②	③	④	
16. Smíte vyjádřit Váš názor přímé(mu) nadřízené(mu)?	①	②	③	④	⑤
17. Bere přímý(á) nadřízený(á) Váš názor v úvahu?	①	②	③	④	⑤
18. Zajímá se vedení ČT o názory či návrhy svých zaměstnanců?	①	②	③	④	⑤
19. Uvažoval(a) jste o odchodu z ČT?	①	②	③	④	
20. Jsou úkoly mezi zaměstnanci rozdělovány podle jejich schopností a znalostí?	①	②	③	④	⑤
21. Poskytuje Vám nadřízený dostatečnou podporu pro splnění Vašich úkolů?	①	②	③	④	
22. Jsou hodnoty a cíle ČT v souladu s Vašimi?	①	②	③	④	⑤
23. Má výše Vaší mzdy vliv na Váš pracovní výkon?	①	②	③	④	
24. Umí Váš nadřízený ocenit Vaše dobré výsledky např. odměnou či zvýšením mzdy?	①	②	③	④	
25. Dostává se Vám uznání za Vaše výkony a úspěchy (kromě finanční odměny, tj. pochvalou, oceněním apod.)?	①	②	③	④	

	<i>rozhodně ANO</i>	<i>spíše ANO</i>	<i>spíše NE</i>	<i>rozhodně NE</i>	<i>nevím/ nemohu posoudit</i>
26. Pracujete pod velkým tlakem (stresem)?	①	②	③	④	
27. Jsou v ČT dobré příležitosti pro rozvoj Vaší kariéry?	①	②	③	④	⑤
28. Poskytuje Vám ČT dostatek příležitostí ke vzdělávání?	①	②	③	④	⑤
29. Prokazuje dle Vašeho názoru vedení ČT schopnost Českou televizi efektivně řídit?	①	②	③	④	⑤
30. Plní ČT sliby, které dává svým zaměstnancům?	①	②	③	④	⑤
31. Máte dobré vztahy se svými spolupracovníky?	①	②	③	④	
32. Vytváří Váš nadřízený dobrou pracovní atmosféru?	①	②	③	④	
33. Máte jistotu pracovního místa v ČT?	①	②	③	④	⑤
34. Máte potřebnou pravomoc pro řešení Vašich pracovních úkolů?	①	②	③	④	

Pracujete v ČT déle než 1 rok?

Pokud ANO → pokračujte dále

Pokud NE → přejděte na otázku č. 39

	<i>rozhodně ANO</i>	<i>spíše ANO</i>	<i>spíše NE</i>	<i>rozhodně NE</i>
35. Vyhovuje Vám současný systém zaměstnaneckých výhod?	①	②	③	④

36. Na jaké účely svůj příspěvek využíváte? (zaškrtnout můžete více možností)

- a) příspěvek na penzijní připojištění
- b) příspěvek na životní pojištění
- c) příspěvek na rekreaci
- d) příspěvek na dětské tábory, školy v přírodě, ozdravné pobyty a sportovní soustředění dětí
- e) příspěvek na školné v mateřských školách
- f) příspěvek na nájem tělovýchovného zařízení a tělovýchovnou činnost
- g) příspěvek na předplatné a vstupné na kulturní a sportovní akce
- h) příspěvek na vzdělávání
- i) příspěvek na rehabilitaci
- j) příspěvek vyplácen spolu se mzdou

37. Je nějaká jiná oblast, kde byste chtěl(a) mít možnost svůj příspěvek využít? (doplňte):

.....

38. Je něco co byste v současném systému zaměstnaneckých výhod chtěl(a) změnit? (doplňte):

.....

39. Ohodnoťte jednotlivé faktory podle toho, jak jsou pro Vás důležité.

(v každém řádku označte jedno číslo křížkem ⊗)

Faktor	důležité	spíše důležité	neutrální postoj	spíše nedůležité	nedůležité
náplň práce	①	②	③	④	⑤
jistota pracovního místa	①	②	③	④	⑤
profesní růst	①	②	③	④	⑤
výše mzdy	①	②	③	④	⑤
možnost dalšího vzdělávání	①	②	③	④	⑤
dostatečná pravomoc	①	②	③	④	⑤
možnost spolurozhodovat	①	②	③	④	⑤
lokalita pracoviště	①	②	③	④	⑤
pověst ČT	①	②	③	④	⑤
kvalita komunikace s přímým(ou) nadřízeným(ou)	①	②	③	④	⑤

	důležité	spíše důležité	neutrální postoj	spíše nedůležité	nedůležité
uznání a pochvala za dobře vykonanou práci	①	②	③	④	⑤
informovanost o dění v ČT	①	②	③	④	⑤
pracovní kolektiv (vztahy)	①	②	③	④	⑤
pracovní prostředí	①	②	③	④	⑤
pracovní doba	①	②	③	④	⑤

40. Co se Vám v ČT líbí nejvíce? (doplňte)

.....

41. Co byste v ČT změnili? (doplňte)

.....

Údaje o respondentovi

42. Pohlaví:

muž žena

43. Věk:

méně než 20 25 – 34 45 - 54
 20 – 24 35 – 44 55 a více

44. Nejvyšší dosažené vzdělání:

základní středoškolské s maturitou vysokoškolské
 vyučení v oboru vyšší odborné

45. Doba zaměstnání v ČT:

méně než 1 rok 2 – 5 let 10 – 20 let
 1 – 2 roky 5 – 10 let 20 a více let

Velice děkuji za Váš čas!

Příloha č. 2.: Organizační schéma České televize



(Zdroj: Česká televize)

Příloha č. 3.: Statut České televize

STATUT ČESKÉ TELEVIZE

ČLÁNEK I

POSTAVENÍ ČESKÉ TELEVIZE

1. Česká televize je právnickou osobou zřízenou s účinností od 1. ledna 1992 zákonem č. 483/1991 Sb., o České televizi, ve znění pozdějších předpisů.
2. Česká televize je institucí veřejné služby, provozující televizní vysílání. Jejím hlavním úkolem je tvorba a šíření televizních programů, popřípadě dalšího multimediálního obsahu a doplňkových služeb, na celém území České republiky prostřednictvím zemských vysílacích zařízení a jiných technických prostředků, a to analogově i digitálně. Touto činností, jakož i výrobou televizních pořadů, popřípadě dalšími činnostmi, poskytuje službu veřejnosti a přispívá k rozvoji kultury.
3. Sídlem České televize je Praha 4 – Kavčí hory, PSČ 140 70.
4. Identifikačním číslem České televize je 00027383, daňovým identifikačním číslem je CZ00027383.
5. Česká televize se nezapisuje do obchodního rejstříku.
6. Stát neodpovídá za závazky České televize a Česká televize neodpovídá za závazky státu.

ČLÁNEK II

VEŘEJNÁ SLUŽBA ČESKÉ TELEVIZE

1. Hlavními úkoly veřejné služby, které stanoví zákon č. 483/1991 Sb. o České televizi, jsou zejména:
 - o poskytování objektivních, ověřených, ve svém celku vyvážených a všestranných informací pro svobodné vytváření názorů,
 - o přispívání k právnímu vědomí obyvatel České republiky,
 - o rozvíjení kulturní identity obyvatel České republiky,
 - o poskytování vyvážené nabídky pořadů pro všechny skupiny obyvatel.
2. Své úkoly Česká televize plní zejména tím, že
 - a. vytváří a šíří televizní programy, popřípadě další multimediální obsah a doplňkové služby po celém území České republiky. Jako provozovatel multiplexu veřejné služby sestavuje společně s Českým rozhlasem souhrnný datový tok a odpovídá za jeho správu a jeho předání k šíření zemskou sítí vysílacích rádiových zařízení,
 - b. pořizuje zvukové a zvukově obrazové záznamy za pomoci vhodných a dostupných technologií,
 - c. vytváří, udržuje a využívá své archivní fondy,

- d. nakupuje licence k užití záznamů audiovizuálních děl od zahraničních a tuzemských nositelů práv a smluvně poskytuje licence k užití jí vyrobených záznamů jiným osobám v tuzemsku a v zahraničí,
- e. podílí se na výzkumu sledovanosti mediálního trhu, soustavně analyzuje divácké ohlasy svých pořadů,
- f. v souladu s technologickým vývojem aplikuje další rozvoj ve všech oblastech televizních technologií, vyvíjí činnost v uplatnění nových vysílacích technologií včetně výroby a šíření multimedialního obsahu a dalších doplňkových služeb,
- g. spolupracuje s významnými kulturními, uměleckými a charitativními organizacemi či společnostmi,
- h. podporuje českou filmovou tvorbu,
- i. pečuje o profesionální a vzdělanostní rozvoj svých zaměstnanců,
- j. zřizuje síť domácích a zahraničních zpravodajů,
- k. v oblasti zpravodajských a publicistických pořadů zajišťuje regionální vysílání prostřednictvím televizních studií pro území jejich působnosti,
- l. poskytuje rozšiřující služby k vysílaným pořadům prostřednictvím dostupných technických prostředků, především prostřednictvím svých internetových stránek, vytváří a šíří teletextové vysílání a skryté titulky.

1. Česká televize poskytuje další služby a vyvíjí podnikatelskou činnost, není-li to v rozporu s jejími úkoly a povinnostmi stanovenými zákonem, popř. dalšími právními předpisy, a neohrozí-li to plnění jejích úkolů.

2. Česká televize je aktivním členem Evropské unie vysílatelů (EBU/UER), sdružení rozhlasových a televizních vysílatelů veřejné služby, a členem dalších mezinárodních organizací, ve kterých se podílí na rozvoji spolupráce televizí veřejné služby. Česká televize udržuje přímé vztahy s veřejnými televizními stanicemi a tvůrci v zahraničí, zejména v EU. Česká televize každoročně organizuje Mezinárodní televizní festival Zlatá Praha.

3. Česká televize přispívá k rozvoji vzdělání a výzkumu v televizních oborech.

ČLÁNEK III

GENERÁLNÍ ŘEDITEL A RADA ČESKÉ TELEVIZE

1. Statutárním orgánem České televize je generální ředitel.

2. Generální ředitel zejména:

- a. řídí činnost České televize,
- b. v mezích zákona a Statutu stanoví organizaci České televize, vydává organizační, podpisový a pracovní řád, pravidla vnitřní ekonomiky, provozní řády a další vnitřní předpisy,
- c. jedná jménem České televize.

3. Generální ředitel činí písemné právní úkony jménem České televize tak, že k vytištěnému nebo nadepsanému názvu České televize připojí svůj podpis.

4. Generální ředitel České televize v případě své nepřítomnosti písemně pověří zastupováním některého z vedoucích zaměstnanců na prvním stupni řízení. Přehled funkcí vedoucích zaměstnanců na prvním stupni řízení uvádí organizační řád a organizační struktura. Zanimke-li výkon funkce generálního ředitele ve smyslu příslušných ustanovení zákona o České televizi, do doby jmenování nového generálního ředitele řídí Českou televizi v souladu s ustanovením § 9 odst. 12 zákona č. 483/1991 Sb., o České televizi, zástupce generálního ředitele, jímž je provozní ředitel.

5. Generální ředitel je z výkonu své funkce odpovědný Radě České televize.

6. Generální ředitel předkládá Radě České televize k projednání a/nebo schválení na základě zákona:

- a. statut České televize,
- b. rozpočet, přehled pohledávek a závazků a účetní závěrku České televize ověřenou nezávislým auditorem,
- c. návrhy dlouhodobých plánů programového, technického a ekonomického rozvoje,
- d. návrhy na zřízení nebo zrušení televizních studií; čl. V.1 tohoto Statutu ČT zůstává tímto ustanovením nedotčen,
- e. návrhy na jmenování a odvolání ředitelů televizních studií,
- f. návrhy na pronájem nemovitostí nebo jejich částí na dobu delší než tři měsíce, na převod, popřípadě zatížení nemovitostí nebo jejich částí,
- g. návrh na jmenování a odvolání členů Etického panelu,
- h. Kodex České televize.

7. Rada České televize plní své úkoly v souladu se zákonem o České televizi, který jí vyhrazuje postavení orgánu, jímž se uplatňuje právo veřejnosti na kontrolu činnosti České televize. Poradním orgánem Rady České televize ve věcech kontroly hospodaření České televize je Dozorčí komise.

8. V pracovněprávních úkonech vůči zaměstnancům sekretariátu Rady České televize respektuje Česká televize v mezích zákoníku práce usnesení Rady České televize, přijatá v této věci.

9. Stálým poradním orgánem generálního ředitele je Kolegium generálního ředitele, jehož členy stanoví rozhodnutí generálního ředitele.

10. Poradním orgánem generálního ředitele je rovněž Etický panel zřízený Kodexem České televize.

ČLÁNEK IV

ORGANIZACE A ŘÍZENÍ

1. Základní organizační strukturu České televize podrobně upravuje organizační řád. Organizační řád a podpisový řád upravují také posloupnost pravomocí a odpovědností na jednotlivých

stupních řízení, oprávnění k jednání jménem České televize, rozsah činnosti jednotlivých útvarů a vztahy mezi útvary. Ekonomické zásady hospodaření České televize upravují Pravidla vnitřní ekonomiky.

2. O personálním obsazení vedoucích funkcí na prvním stupni řízení rozhoduje generální ředitel po projednání s Radou České televize.

ČLÁNEK V

TELEVIZNÍ STUDIA

1. Součástí České televize jsou televizní studia, která s předchozím souhlasem Rady České televize zřizuje generální ředitel, s výjimkou Televizního studia Brno a Televizního studia Ostrava, která byla zřízena a mohou být zrušena pouze zákonem. Sídlem TS Brno je Běhounská 18, Brno, PSČ 658 88, sídlem TS Ostrava je Dvořákova 18, Ostrava 1, PSČ 728 20.

2. Televizní studia se podílejí na celostátním a regionálním vysílání České televize v rámci plnění úkolů daných vysílacím schématem a výrobním úkolem zejména výrobou pořadů. Spravují rovněž archivní fondy České televize, které vznikly jejich činností. Ředitele televizního studia jmenuje a odvolává na návrh generálního ředitele České televize Rada České televize. Ředitel televizního studia je oprávněn činit jménem České televize právní úkony týkající se televizního studia, s výjimkou nakládání s nemovitostmi ve smyslu zákona o České televizi a dalšího nakládání s majetkem podle konkrétního rozhodnutí generálního ředitele. Ředitel televizního studia se řídí pokyny generálního ředitele České televize, jemuž je za činnost televizního studia odpovědný.

ČLÁNEK VI

ROZHODNÉ PŘEDPISY

1. Česká televize vykonává svou činnost v souladu se zákonem č. 483/1991 Sb., o České televizi a zákonem č. 231/2001 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, oba ve znění pozdějších předpisů, jakož i na základě dalších obecně závazných právních předpisů České republiky, zejm. zákona č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích, a zákona č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích, ve znění pozdějších předpisů.

2. Zásady naplňování veřejné služby v oblasti televizního vysílání, závazné pro Českou televizi a její zaměstnance, stanoví Kodex České televize.

3. Vysílání programu České televize se řídí vysílacím schématem. Od vysílacího schématu se odvozuje výrobní úkol. Oba dokumenty schvaluje generální ředitel. Pravidla a postupy, které je třeba dodržovat při odbavování pořadů a při vlastním vysílání, stanoví příslušný provozní řád.

4. Provozní řády, organizační řád, podpisový řád, pracovní řád a další vnitřní předpisy České televize zásadní povahy jsou vydávány ve formě rozhodnutí generálního ředitele. Vedoucí zaměstnanci na prvním stupni řízení mohou v mezích svých pravomocí a po projednání s generálním ředitelem vydávat vnitřní předpisy ve formě opatření.

Článek VII HOSPODAŘENÍ ČESKÉ TELEVIZE

1. Česká televize jako právnická osoba hospodaří na svůj účet a odpovědnost s vlastním majetkem a svými finančními zdroji podle vnitřně stanovených pravidel v souladu s obecně platnými právními předpisy a požadavky práva Evropských společenství na transparentnost finančních vztahů veřejnoprávních subjektů. Česká televize zodpovídá za účelné a hospodárné využívání svých finančních zdrojů a majetku.

2. Finančními zdroji České televize jsou zejména:

- a. příjmy z televizních poplatků, vybíraných dle zákona o rozhlasových a televizních poplatcích,
- b. příjmy z vlastní podnikatelské činnosti, která souvisí s předmětem činnosti České televize a která nesmí ohrozit její úkoly.

Česká televize v souladu se zákonem o rozhlasových a televizních poplatcích vede evidenci poplatníků televizního poplatku a domáhá se svého práva úhrady televizního poplatku.

3. Česká televize sestavuje rozpočet a rozepisuje plány pro organizační útvary na kalendářní rok. Do doby schválení rozpočtu Radou ČT hospodaří podle svého dlouhodobého plánu ekonomického rozvoje. Příjmy z podnikatelské činnosti může použít pouze k financování činností stanovených zákonem o České televizi.

4. Samostatnou kapitolou rozpočtu České televize je rozpočet Rady České televize, z něhož se hradí náklady spojené s činností Rady a její Dozorčí komise.

5. Česká televize účtuje v soustavě podvojného účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví a prováděcími předpisy a s Českými účetními standardy platnými pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání (nevýdělečné organizace). Česká televize vede účetnictví tak, aby umožňovalo rozlišení nákladů a výnosů souvisejících s poskytováním veřejné služby v oblasti televizního vysílání a nákladů a výnosů souvisejících s podnikatelskou činností. Metody rozlišování nákladů a výnosů a jejich přiřazování k jednotlivým činnostem stanoví interní předpisy České televize (tzv. „Účetní standardy České televize“).

6. Průběžnou kontrolou hospodaření České televize je ve smyslu zákona o ČT pověřena Dozorčí komise, poradní orgán Rady České televize. Ze své činnosti se Dozorčí komise odpovídá Radě České televize.

7. Účetní závěrka České televize za kalendářní rok musí být ověřena nezávislým auditorem.

Článek VIII

PŘÍSTUP K INFORMACÍM

1. Česká televize plní informační povinnosti uložené jí obecně závaznými právními předpisy, včetně povinnosti poskytovat údaje podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů.
2. Statut České televize, Kodex České televize a svoji organizační strukturu uveřejňuje Česká televize na svých internetových stránkách.
3. Česká televize je oprávněna chránit své duševní vlastnictví a obchodní tajemství.

Článek IX

ZMĚNY STATUTU ČESKÉ TELEVIZE

V případě potřeby změny Statutu České televize předloží generální ředitel Radě České televize ke schválení návrh změn. Změna Statutu je účinná okamžikem schválení Radou České televize, jestliže Rada neurčí pozdější termín účinnosti této změny. Generální ředitel bez zbytečného odkladu po nabytí účinnosti změn Statutu zabezpečí uveřejnění úplného a aktuálního znění tohoto dokumentu.

Článek X

ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Zrušuje se Statut České televize ze dne 16. 5. 2007.
2. Tento Statut České televize byl schválen Radou České televize a nabývá účinnosti dne 19. 9. 2007. Dne 3. 6. 2009 schválila Rada České televize na návrh generálního ředitele změnu Statutu České televize spočívající v novém znění Čl. III.4 tohoto dokumentu. Toto nové znění Statutu České televize nabylo účinnosti okamžikem schválení Radou České televize.

(Zdroj: Česká televize)

Příloha č. 4.: Nejrozšířenější benefity ve stovce největších firem působících na území České republiky

Zaměstnanecký benefit	Počet firem z Czech TOP 100 v %
Příspěvek na stravování (stravenky, závodní stravování)	97
Penzijní připojištění, školení a kurzy	86
Sport, kultura rekreace a volný čas	78
Služební vozidlo k soukromým účelům	75
Zvýhodněné půjčky	50
Pracovní volno	47
Soukromé životní pojištění	42
Nepeněžitě dary	36
Manažerské programy; nákup firemních výrobků se slevou	33
Přechodné ubytování	25
Sleva při nákupu vyřazených aut, mobilů	22
Příspěvek na hromadnou dopravu	19
Možnost nákupu akcií firmy	14

(Zdroj: Pelc, 2008, s. 15)

Příloha č. 5.: Deset motivačních nástrojů manažera

Pravidla chování manažera:	
1.	Být ochotný nelézt si čas k vyslechnutí svých zaměstnanců, kdykoliv o to požádají.
2.	Za dobře vykonanou práci děkovat zaměstnancům osobně (ať již ústně či písemně), vždy včas a upřímně.
3.	Poskytovat svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou vazbu o jejich výkonnosti. Pomocť jim ve zlepšení jejich výkonnosti.
4.	Oceňovat, odměňovat a podporovat osoby s vysokou výkonností. Zaměstnancům s nízkou výkonností věnovat takovou pozornost, aby se buď zlepšili, nebo včas opustili firmu.
5.	Poskytovat zaměstnancům informace o prosperitě firmy, o plánovaných nových výrobcích a strategii vůči konkurenci. Vysvětlit jim jejich úkoly.
6.	Vést zaměstnance k účasti na rozhodování a tím podporovat jejich zájem.
7.	Povzbuzovat a podporovat zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností.
8.	Podporovat u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí (např. v symbolické podobě vizitek, které budou poskytnuty i zaměstnancům, kteří je ke své práci výhradně nepotřebují).
9.	Ptát se zaměstnanců na jejich názory a tím podporovat jejich kreativitu, iniciativu a nápady.
10.	Věnovat čas akcím podporujícím tým a společnou motivaci. Slavit úspěch společnosti, oddělení i jednotlivců.

(Zdroj: Stýblo a kol., 2007)

Příloha č. 6.: Výsledky dotazníkového šetření

Tab. č. 1: Celková spokojenost se současnou prací

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	17	26.56%	26.56%	17	26.56%
2. spíše spokojen	41	64.06%	64.06%	58	90.62%
3. spíše nespokojen	5	7.81%	7.81%	63	98.44%
4. nespokojen	1	1.56%	1.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 2: Spokojenost se zájmem, který projevuje nadřizený o práci podřízených

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	19	29.69%	29.69%	19	29.69%
2. spíše spokojen	23	35.94%	35.94%	42	65.62%
3. spíše nespokojen	16	25.00%	25.00%	58	90.62%
4. nespokojen	6	9.38%	9.38%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 3: Spokojenost s komunikací mezi jednotlivými útvary

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	3	4.69%	4.69%	3	4.69%
2. spíše spokojen	21	32.81%	32.81%	24	37.50%
3. spíše nespokojen	26	40.62%	40.62%	50	78.12%
4. nespokojen	12	18.75%	18.75%	62	96.88%
5. nevím/nemohu posoudit	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 4: Spokojenost s obsahem práce

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	28	43.75%	43.75%	28	43.75%
2. spíše spokojen	33	51.56%	51.56%	61	95.31%
3. spíše nespokojen	3	4.69%	4.69%	64	100.00%
4. nespokojen	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 5: Spokojenost se způsobem zadávání úkolů

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	13	20.31%	20.31%	13	20.31%
2. spíše spokojen	25	39.06%	39.06%	38	59.38%
3. spíše nespokojen	19	29.69%	29.69%	57	89.06%
4. nespokojen	7	10.94%	10.94%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 6: Spokojenost s výší mzdy

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	15	23.44%	23.44%	15	23.44%
2. spíše spokojen	23	35.94%	35.94%	38	59.38%
3. spíše nespokojen	11	17.19%	17.19%	49	76.56%
4. nespokojen	15	23.44%	23.44%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 7: Spokojenost s pracovní dobou v ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	27	42.19%	42.19%	27	42.19%
2. spíše spokojen	20	31.25%	31.25%	47	73.44%
3. spíše nespokojen	14	21.88%	21.88%	61	95.31%
4. nespokojen	3	4.69%	4.69%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 8: Spokojenost s pracovním prostředím v ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	23	35.94%	35.94%	23	35.94%
2. spíše spokojen	27	42.19%	42.19%	50	78.12%
3. spíše nespokojen	11	17.19%	17.19%	61	95.31%
4. nespokojen	3	4.69%	4.69%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 9: Spokojenost s technickým vybavením pracoviště

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. spokojen	21	32.81%	32.81%	21	32.81%
2. spíše spokojen	23	35.94%	35.94%	44	68.75%
3. spíše nespokojen	16	25.00%	25.00%	60	93.75%
4. nespokojen	4	6.25%	6.25%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 10: Důvody nespokojenosti s pracovním prostředím či technickým vybavením

Důvody nespokojenosti s pracovním prostředím či technickým vybavením	Četnost
zastaralá výpočetní technika (PC, tiskárny atd.)	7
nedostatečná až zanedbaná práce správce budovy (u studia č. 3)	4
nemoderní vybavení (barvy, nábytek, lino atd.)	2
nejsou k dispozici mobilní telefony a fotoaparáty potřebné pro práci	2
prašné prostředí	1
špatná klimatizace	1
chybí vypalovačka	1
nedostačující technické vybavení	1
nedostatek kvalitních scannerů	1
velice nevhodné uspořádání skladů kostýmů	1
tiskárna není v kanceláři - je společná pro oddělení	1
v budovách ČT není zákaz kouření	1

Tab. č. 11: Dobrá pověst ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	7	10.94%	10.94%	7	10.94%
2. spíše ANO	41	64.06%	64.06%	48	75.00%
3. spíše NE	9	14.06%	14.06%	57	89.06%
4. rozhodně NE	3	4.69%	4.69%	60	93.75%
5. nevím/nemohu posoudit	4	6.25%	6.25%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 12: Dobrá informovanost o zásadních změnách v ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	1	1.56%	1.56%	1	1.56%
2. spíše ANO	29	45.31%	45.31%	30	46.88%
3. spíše NE	27	42.19%	42.19%	57	89.06%
4. rozhodně NE	7	10.94%	10.94%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 13: Potřebné informace pro práci zaměstnanců

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	11	17.19%	17.19%	11	17.19%
2. spíše ANO	40	62.50%	62.50%	51	79.69%
3. spíše NE	11	17.19%	17.19%	62	96.88%
4. rozhodně NE	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 14: Možnost komunikace s vedoucími o nápadech či návrzích na zlepšení

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	26	40.62%	40.62%	26	40.62%
2. spíše ANO	22	34.38%	34.38%	48	75.00%
3. spíše NE	10	15.62%	15.62%	58	90.62%
4. rozhodně NE	4	6.25%	6.25%	62	96.88%
5. nevím/nemohu posoudit	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 15: Dobré vztahy s přímým(ou) nadřízeným(ou)

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	30	46.88%	46.88%	30	46.88%
2. spíše ANO	31	48.44%	48.44%	61	95.31%
3. spíše NE	2	3.12%	3.12%	63	98.44%
4. rozhodně NE	1	1.56%	1.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 16: Možnost vyjádření názoru přímé(mu) nadřízené(mu)

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	35	54.69%	54.69%	35	54.69%
2. spíše ANO	20	31.25%	31.25%	55	85.94%
3. spíše NE	6	9.38%	9.38%	61	95.31%
4. rozhodně NE	2	3.12%	3.12%	63	98.44%
5. nevím/nemohu posoudit	1	1.56%	1.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 17: Akceptace názoru podřízených vedoucími pracovníky

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	14	21.88%	21.88%	14	21.88%
2. spíše ANO	27	42.19%	42.19%	41	64.06%
3. spíše NE	16	25.00%	25.00%	57	89.06%
4. rozhodně NE	2	3.12%	3.12%	59	92.19%
5. nevím/nemohu posoudit	5	7.81%	7.81%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 18: Zájem vedení ČT o názory či návrhy svých zaměstnanců

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	2	3.12%	3.12%	2	3.12%
2. spíše ANO	12	18.75%	18.75%	14	21.88%
3. spíše NE	28	43.75%	43.75%	42	65.62%
4. rozhodně NE	9	14.06%	14.06%	51	79.69%
5. nevím/nemohu posoudit	13	20.31%	20.31%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 19: Úvahy zaměstnanců o odchodu z ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	7	10.94%	10.94%	7	10.94%
2. spíše ANO	14	21.88%	21.88%	21	32.81%
3. spíše NE	25	39.06%	39.06%	46	71.88%
4. rozhodně NE	18	28.12%	28.12%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 20: Rozdělování úkolů podle schopností a znalostí

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	4	6.25%	6.25%	4	6.25%
2. spíše ANO	30	46.88%	46.88%	34	53.12%
3. spíše NE	19	29.69%	29.69%	53	82.81%
4. rozhodně NE	6	9.38%	9.38%	59	92.19%
5. nevím/nemohu posoudit	5	7.81%	7.81%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 21: Dostatečná podpora nadřízených pro plnění pracovních úkolů

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	15	23.44%	23.44%	15	23.44%
2. spíše ANO	36	56.25%	56.25%	51	76.69%
3. spíše NE	10	15.62%	15.62%	61	95.31%
4. rozhodně NE	3	4.69%	4.69%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 22: Shoda hodnot a cílů zaměstnanců a ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	8	12.50%	12.50%	8	12.50%
2. spíše ANO	33	51.56%	51.56%	41	64.06%
3. spíše NE	12	18.75%	18.75%	53	82.81%
4. rozhodně NE	1	1.56%	1.56%	54	84.38%
5. nevím/nemohu posoudit	10	15.62%	15.62%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 23: Vliv mzdy na pracovní výkon zaměstnance

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	13	20.31%	20.31%	13	20.31%
2. spíše ANO	18	28.12%	28.12%	31	48.44%
3. spíše NE	16	25.00%	25.00%	47	73.44%
4. rozhodně NE	17	26.56%	26.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 24: Hodnocení nadřízeným (finanční)

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	15	23.44%	23.44%	15	23.44%
2. spíše ANO	24	37.50%	37.50%	39	60.94%
3. spíše NE	21	32.81%	32.81%	60	93.75%
4. rozhodně NE	4	6.25%	6.25%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 25: Ocenění nadřízeným (pochvala, uznání)

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	14	21.88%	21.88%	14	21.88%
2. spíše ANO	22	34.38%	34.38%	36	56.25%
3. spíše NE	21	32.81%	32.81%	57	89.06%
4. rozhodně NE	7	10.94%	10.94%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 26: Stres na pracovišti

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	10	15.62%	15.62%	10	15.62%
2. spíše ANO	28	43.75%	43.75%	38	59.38%
3. spíše NE	24	37.50%	37.50%	62	96.88%
4. rozhodně NE	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 27: Příležitost pro rozvoj kariéry

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	2	3.12%	3.12%	2	3.12%
2. spíše ANO	21	32.81%	32.81%	23	35.94%
3. spíše NE	34	53.12%	53.12%	57	89.06%
4. rozhodně NE	2	3.12%	3.12%	59	92.19%
5. nevím/nemohu posoudit	5	7.81%	7.81%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 28: Příležitosti ke vzdělání

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	13	20.31%	20.31%	13	20.31%
2. spíše ANO	33	51.56%	51.56%	46	71.88%
3. spíše NE	13	20.31%	20.31%	59	92.19%
4. rozhodně NE	3	4.69%	4.69%	62	96.88%
5. nevím/nemohu posoudit	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 29: Schopnost vedení Českou televizi efektivně řídit

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	2	3.12%	3.12%	2	3.12%
2. spíše ANO	22	34.38%	34.38%	24	37.50%
3. spíše NE	18	28.12%	28.12%	42	65.62%
4. rozhodně NE	8	12.50%	12.50%	50	78.12%
5. nevím/nemohu posoudit	14	21.88%	21.88%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 30: Spolehlivost vedení ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	4	6.25%	6.25%	4	6.25%
2. spíše ANO	34	53.12%	53.12%	38	59.38%
3. spíše NE	12	18.75%	18.75%	50	78.12%
4. rozhodně NE	0	0.00%	0.00%	50	78.12%
5. nevím/nemohu posoudit	14	21.88%	21.88%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 31: Kladné vztahy se spolupracovníky

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	23	35.94%	35.94%	23	35.94%
2. spíše ANO	41	64.06%	64.06%	64	100.00%
3. spíše NE	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
4. rozhodně NE	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 32: Schopnost nadřízeného vytvářet dobrou pracovní atmosféru

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	17	26.56%	26.56%	17	26.56%
2. spíše ANO	31	48.44%	48.44%	48	75.00%
3. spíše NE	13	20.31%	20.31%	61	95.31%
4. rozhodně NE	3	4.69%	4.69%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 33: Jistota pracovního místa v ČR

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	6	9.38%	9.38%	6	9.38%
2. spíše ANO	22	34.38%	34.38%	28	43.75%
3. spíše NE	13	20.31%	20.31%	41	64.06%
4. rozhodně NE	4	6.25%	6.25%	45	70.31%
5. nevím/nemohu posoudit	19	29.69%	29.69%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 34: Potřebná pravomoc pro řešení pracovních úkolů

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	12	18.75%	18.75%	12	18.75%
2. spíše ANO	33	51.56%	51.56%	45	70.31%
3. spíše NE	17	26.56%	26.56%	62	96.88%
4. rozhodně NE	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 35: Spokojenost se současným systémem zaměstnaneckých výhod

Počet validních dotazníků: 59

(Na tuto otázku mohli odpovědět pouze ti zaměstnanci, kteří využívají systém zaměstnaneckých výhod - tzn. ti, kteří pracují v ČR déle než 1 rok.)

Znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. rozhodně ANO	8	12.50%	13.56%	8	12.50%
2. spíše ANO	31	48.44%	52.54%	39	60.94%
3. spíše NE	17	26.56%	28.81%	56	87.50%
4. rozhodně NE	3	4.69%	5.08%	59	92.19%
neodpovědělo	5	7.81%	0.00%	64	100.00%
Celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 36: Využití příspěvku

počet validních dotazníků: 59

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. příspěvek na penzijní připojištění	47	73.44%	79.66%	47	73.44%
2. příspěvek na životní pojištění	23	35.94%	38.98%	70	109.38%
3. příspěvek na rekreaci	24	37.50%	40.68%	94	146.88%
4. příspěvek na dětské tábory, školy v přírodě, ozdravné pobyty a sportovní soustředění dětí	13	20.31%	22.03%	107	167.19%
5. příspěvek na školné v mateřských školách	7	10.94%	11.86%	114	178.12%
6. příspěvek na nájem tělovýchovného zařízení a tělovýchovnou činnost	17	26.56%	28.81%	131	204.69%
7. příspěvek na předplatné a vstupné na kulturní a sportovní akce	13	20.31%	22.03%	144	225.00%
8. příspěvek na vzdělávání	15	23.44%	25.42%	159	248.44%
9. příspěvek na rehabilitaci	25	39.06%	42.37%	184	287.50%
10. příspěvek vyplácen spolu se mzdou	28	43.75%	47.46%	212	331.25%
neodpovědělo	5	7.81%	0.00%	217	339.06%
celkem	217	339.06%	359.32%	217	339.06%

Tab. č. 37: Další možnosti využití příspěvků

Další možnosti využití příspěvků	Četnost
zdravotnictví, lékárny (př. zdravotní pomůcky, brýle, čočky, vitamíny, operace a další speciální lékařské zákroky, rehabilitace rodinných příslušníků)	6
příspěvek na stravování (stravenky)	5
doprava na dovolenou (př. letenky apod.)	1
nákupní poukázky	1
wellness pobyty, kosmetické salóny - solária	1
kurzy jógy	1
příspěvek na dopravu	1

Tab. č. 38: Návrhy změn současného systému zaměstnaneckých výhod

Návrhy změn v systému osobních kont	Četnost
zřízení mateřské školy, hlídání dětí	2
zvýšení příspěvků	2
způsob provádění (zjednodušit, zkrátit ten proces)	2
zlepšit přehlednost výhod	1
změnit způsob čerpání výhod (ne jen fakturou)	1
návrat k původnímu systému vyplácení zaměstnaneckých výhod	1
nárok na příspěvek na penzijní připojištění už po 1 roce	1
lepší fitness centrum	1
rozšíření sauny	1

Tab. č. 39.1: Náplň práce

Znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	54	84.38%	84.38%	54	84.38%
2. spíše důležité	8	12.50%	12.50%	62	96.88%
3. neutrální postoj	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
4. spíše nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
5. nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
Celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.2: Jistota pracovního místa

Znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	51	79.69%	79.69%	51	79.69%
2. spíše důležité	13	20.31%	20.31%	64	100.00%
3. neutrální postoj	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
4. spíše nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
5. nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
Celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.3: Profesní růst

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	21	32.81%	32.81%	21	32.81%
2. spíše důležité	28	43.75%	43.75%	49	76.56%
3. neutrální postoj	12	18.75%	18.75%	61	95.31%
4. spíše nedůležité	2	3.12%	3.12%	63	98.44%
5. nedůležité	1	1.56%	1.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.4: Výše mzdy

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	47	73.44%	73.44%	47	73.44%
2. spíše důležité	17	26.56%	26.56%	64	100.00%
3. neutrální postoj	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
4. spíše nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
5. nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.5: Možnost dalšího vzdělávání

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	20	31.25%	31.25%	20	31.25%
2. spíše důležité	29	45.31%	45.31%	49	76.56%
3. neutrální postoj	13	20.31%	20.31%	62	96.88%
4. spíše nedůležité	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
5. nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.6: Dostatečná pravomoc

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	33	51.56%	51.56%	33	51.56%
2. spíše důležité	22	34.38%	34.38%	55	85.94%
3. neutrální postoj	7	10.94%	10.94%	62	96.88%
4. spíše nedůležité	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
5. nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.7: Možnost spolurozhodovat

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	29	45.31%	45.31%	29	45.31%
2. spíše důležité	26	40.62%	40.62%	55	85.94%
3. neutrální postoj	7	10.94%	10.94%	62	96.88%
4. spíše nedůležité	1	1.56%	1.56%	63	98.44%
5. nedůležité	1	1.56%	1.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.8: Lokalita pracoviště

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	13	20.31%	20.31%	13	20.31%
2. spíše důležité	23	35.94%	35.94%	36	56.25%
3. neutrální postoj	16	25.00%	25.00%	52	81.25%
4. spíše nedůležité	7	10.94%	10.94%	59	92.19%
5. nedůležité	5	7.81%	7.81%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.9: Pověst ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	19	29.69%	29.69%	19	29.69%
2. spíše důležité	26	40.62%	40.62%	45	70.31%
3. neutrální postoj	13	20.31%	20.31%	58	90.62%
4. spíše nedůležité	3	4.69%	4.69%	61	95.31%
5. nedůležité	3	4.69%	4.69%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.10: Kvalita komunikace s přímým(ou) nadřízeným(ou)

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	47	73.44%	73.44%	47	73.44%
2. spíše důležité	14	21.88%	21.88%	61	95.31%
3. neutrální postoj	3	4.69%	4.69%	64	100.00%
4. spíše nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
5. nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.11: Uznání a pochvala za dobře vykonanou práci

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	31	48.44%	48.44%	31	48.44%
2. spíše důležité	27	42.19%	42.19%	58	90.62%
3. neutrální postoj	5	7.81%	7.81%	63	98.44%
4. spíše nedůležité	0	0.00%	0.00%	63	98.44%
5. nedůležité	1	1.56%	1.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.12: Informovanost o dění v ČT

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	22	34.38%	34.38%	22	34.38%
2. spíše důležité	26	40.62%	40.62%	48	75.00%
3. neutrální postoj	14	21.88%	21.88%	62	96.88%
4. spíše nedůležité	2	3.12%	3.12%	64	100.00%
5. nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.13: Pracovní kolektiv (vztahy)

Znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	47	73.44%	73.44%	47	73.44%
2. spíše důležité	17	26.56%	26.56%	64	100.00%
3. neutrální postoj	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
4. spíše nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
5. nedůležité	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
Celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.14: Pracovní prostředí

Znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	29	45.31%	45.31%	29	45.31%
2. spíše důležité	26	40.62%	40.62%	55	85.94%
3. neutrální postoj	8	12.50%	12.50%	63	98.44%
4. spíše nedůležité	0	0.00%	0.00%	63	98.44%
5. nedůležité	1	1.56%	1.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
Celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 39.15: Pracovní doba

Znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. důležité	23	35.94%	35.94%	23	35.94%
2. spíše důležité	33	51.56%	51.56%	56	87.50%
3. neutrální postoj	4	6.25%	6.25%	60	93.75%
4. spíše nedůležité	3	4.69%	4.69%	63	98.44%
5. nedůležité	1	1.56%	1.56%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
Celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 40: Hodnocení faktorů podle důležitosti - VÝSLEDEK předchozích patnácti tabulek.

Výsledek je spočten podle **váženého aritmetického průměru**. Jednotlivé možnosti byly obodovány dle důležitosti (důležité = 5, nedůležité = 1). V následující tabulce jsou faktory **SEŘAZENY od nejdůležitějšího po nejméně důležitý**.

Výsledné pořadí		důležité	spíše důležité	neutrální postoj	spíše nedůležité	nedůležité	vážený aritmetický průměr
		5	4	3	2	1	
1.	náplň práce	54	8	2	0	0	4,813
2.	jistota pracovního místa	51	13	0	0	0	4,797
3.	výše mzdy	47	17	0	0	0	4,734
4.	pracovní kolektiv (vztahy)	47	17	0	0	0	4,734
5.	kvalita komunikace s přímým(ou) nadřízeným(ou)	47	14	3	0	0	4,688
6.	uznání a pochvala za dobře vykonanou práci	31	27	5	0	1	4,359
7.	dostatečná pravomoc	33	22	7	2	0	4,344
8.	pracovní prostředí	29	26	8	0	1	4,281
9.	možnost spolurozhodovat	29	26	7	1	1	4,266
10.	pracovní doba	23	33	4	3	1	4,156
11.	informovanost o dění v ČT	22	26	14	2	0	4,063
12.	možnost dalšího vzdělávání	20	29	13	2	0	4,047
13.	profesní růst	21	28	12	2	1	4,031
14.	pověst ČT	16	26	13	3	3	3,803
15.	lokalita pracoviště	13	23	16	7	5	3,500

Tab. č. 41: Nejoblíbenější věc na ČT

Nejoblíbenější věc na ČT	Četnost výskytu
přátelský kolektiv	15
náplň práce	13
pracovní prostředí	10
možnosti stravování	3
hezké ženy	3
pracovní doba	2
„zkostnatělý“ systém - umožňující nízké pracovní nasazení	1
jistota zaměstnání	1
ceny obědů	1
manžel	1
solidnost	1
zaměstnanecké výhody	1
cestování při práci	1
prestiž, pověst, veřejnoprávní postavení ČT	1
možnost výtvarně se realizovat	1
socialismus s lidskou tváří	1

Tab. č. 42: Změna v ČT

Změna v ČT	Četnost výskytu
změna poskytovatele stravování - zlepšení kvality stravování	9
zlepšení přístupu vedoucích pracovníků k podřízeným (komunikace, přenos informací)	6
pracovní prostředí (vybavení, vzhled místností a chodeb)	3
socialistický režim	3
logo ČT	2
efektivnější pracovní doba	2
snížení nadměry administrativy (např. zbytečné papírování při nákupech a evidence malých částek)	2
ceny zakoupených potravin v areálu ČT	2
vybudování kariérního řádu	1
neprůhlednost vedení - závěry nejsou nikým hodnoceny ani korigovány	1
zvýšení mezd zaměstnanců	1

organizace práce (skladba programu)	1
výroba pořadů	1
některé nové zaměstnance	1
vyšší odpovědnost za rozhodnutí i u vedoucích na 1. - 2. stupni řízení	1
organizační struktura	1
vybudování nové posilovny	1
nesystémovost a nekoordinovanost	1
zlepšení flexibility společnosti	1
zrušení práce v noci	1
zastavení ohromného plýtvání peněz	1
snížení počtu osob ve vrcholovém managementu	1
zjednodušení systému fungování (zdvojená pracovní místa v jednotlivých útvarech – „pravá ruka neví, co dělá levá“)	1
plánování práce	1
zlepšení produktivity práce	1
snížení vlivu politických stran na dění ČT	1
spolupráce s externími a interními zaměstnanci	1
změna uspořádání skladů s kostýmy	1
snížit množství přesčasové práce při natáčení	1
zmenšit tlak na zaměstnance (stále kratší termíny při natáčení)	1
umístit do vrátnice schránku na přání, stížnosti a návrhy zlepšení	1
zjednodušení postupů	1
systém center	1
změnit systém osobní odpovědnosti za pracovní výsledky a rozhodování	1
některé ředitele	1

Tab. č. 43: Pohlaví

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. muž	24	37.50%	37.50%	24	37.50%
2. žena	40	62.50%	62.50%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 44: Věk

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	Kumulativní součty relativní
1. méně než 20	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
2. 20 - 24	6	9.38%	9.38%	6	9.38%
3. 25 - 34	19	29.69%	29.69%	25	39.06%
4. 35 - 44	12	18.75%	18.75%	37	57.81%
5. 45 - 54	13	20.31%	20.31%	50	78.12%
6. 55 a více	14	21.88%	21.88%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 45: Nejvyšší dosažené vzdělání

znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. základní	0	0.00%	0.00%	0	0.00%
2. vyučení v oboru	2	3.12%	3.12%	2	3.12%
3. středoškolské s maturitou	33	51.56%	51.56%	35	54.69%
4. vyšší odborné	7	10.94%	10.94%	42	65.62%
5. vysokoškolské	22	34.38%	34.38%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Tab. č. 46: Doba zaměstnání v ČT

Znak	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost validní	kumulativní součty	kumulativní součty relativní
1. méně než 1 rok	5	7.81%	7.81%	5	7.81%
2. 1 – 2 roky	8	12.50%	12.50%	13	20.31%
3. 2 – 5 let	12	18.75%	18.75%	25	39.06%
4. 5 – 10 let	6	9.38%	9.38%	31	48.44%
5. 10 –20 let	15	23.44%	23.44%	46	71.88%
6. 20 a více let	18	28.12%	28.12%	64	100.00%
neodpovědělo	0	0.00%	0.00%	64	100.00%
Celkem	64	100.00%	100.00%	64	100.00%

Příloha č. 7.: Kontingenční tabulky

Tab. č. 1: Pohlaví * Spokojenost s výší mzdy

Kontingenční tabulka					
	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	Suma
muž	4	4	5	11	24
žena	11	19	6	4	40
Suma	15	23	11	15	64
Tabulka očekávaných hodnot					
muž	5,625	8,625	4,125	5,625	24
žena	9,375	14,375	6,875	9,375	40
Suma	15	23	11	15	64

CHITEST = 0,004157

0,004157 < 0,05 \Rightarrow proměnné jsou statisticky významně závislé, H_0 nebyla potvrzena.

Tab. č. 2: Pohlaví * Úvaha o odchodu z ČT

Kontingenční tabulka				
	ANO	spíše NE	rozhodně NE	Suma
Muž	10	12	2	24
Žena	11	13	16	40
Suma	21	25	18	64
Tabulka očekávaných hodnot				
Muž	7,875	9,375	6,75	24
Žena	13,125	15,625	11,25	40
Suma	21	25	18	64

CHITEST = 0,024214

0,024214 < 0,05 \Rightarrow proměnné jsou statisticky významně závislé, H_0 nebyla potvrzena.

Tab. č. 3: Pohlaví * Využití příspěvku

Kontingenční tabulka											
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	Suma
Muž	20	9	11	5	4	5	3	4	8	11	80
Žena	27	14	13	8	3	12	10	11	17	17	132
Suma	47	23	24	13	7	17	13	15	25	28	212
Tabulka očekávaných hodnot											
Muž	17,74	8,68	9,06	4,91	2,64	6,42	4,91	5,66	9,43	10,57	80
Žena	29,26	14,32	14,94	8,09	4,36	10,58	8,09	9,34	15,57	17,43	132
Suma	47	23	24	13	7	17	13	15	25	28	212

CHITEST = 0,822905

0,822905 > 0,05 ⇒ proměnné nejsou statisticky významně závislé, H_0 byla potvrzena.

Tab. č. 4: Věk * Úvaha o odchodu z ČT

Kontingenční tabulka			
	ANO	NE	Suma
do 34 let	10	15	25
35 – 44 let	5	7	12
45 a více	6	21	27
Suma	21	43	64

Tabulka očekávaných hodnot			
do 34 let	8,203125	16,796875	25
35 – 44 let	3,9375	8,0625	12
45 a více	8,859375	18,140625	27
Suma	21	43	64

CHITEST = 0,303292

0,303292 > 0,05 ⇒ proměnné nejsou statisticky významně závislé, H_0 byla potvrzena.

Tab. č. 5: Věk * Využití příspěvku

Kontingenční tabulka										
	a	b	c	d, e	f	g	h	i	j	Suma
méně než 34	13	11	11	5	7	6	7	6	12	78
35 – 44 let	10	7	3	7	5	2	2	6	7	49
45 a více	24	5	10	8	5	5	6	13	9	85
Suma	47	23	24	20	17	13	15	25	28	212

Tabulka očekávaných hodnot										
méně než 34	17,29	8,46	8,83	7,36	6,26	4,78	5,52	9,20	10,30	78
35 – 44 let	10,86	5,32	5,55	4,62	3,93	3,00	3,47	5,78	6,47	49
45 a více	18,84	9,22	9,62	8,02	6,82	5,21	6,01	10,02	11,23	85
Suma	47	23	24	20	17	13	15	25	28	212

CHITEST = 0,541262

0,541262 > 0,05 ⇒ proměnné nejsou statisticky významně závislé, H_0 byla potvrzena.

Tab. č. 6: Pohlaví * Vliv výše mzdy na pracovní výkon

Kontingenční tabulka					
	rozhodně ANO	spíše ANO	spíše NE	rozhodně NE	Suma
Muž	4	11	6	3	24
Žena	9	7	10	14	40
Suma	13	18	16	17	64
Tabulka očekávaných hodnot					
Muž	4,875	6,75	6	6,375	24
Žena	8,125	11,25	10	10,625	40
Suma	13	18	16	17	64

CHITEST = 0,06041

0,06041 > 0,05 ⇒ proměnné nejsou statisticky významně závislé, H_0 byla potvrzena.

Tab. č. 7: Pohlaví * Spokojenost se systémem benefitů

Kontingenční tabulka				
	rozhodně ANO	spíše ANO	NE	Suma
Muž	1	11	9	21
Žena	7	20	11	38
Suma	8	31	20	59
Tabulka očekávaných hodnot				
Muž	2,8475	11,0339	7,1186	21
Žena	5,1525	19,9661	12,8814	38
Suma	8	31	20	59

CHITEST = 0,268043

0,268043 > 0,05 ⇒ proměnné nejsou statisticky významně závislé, H_0 byla potvrzena.

Tab. č. 8: Věk * Spokojenost se systémem benefitů

Kontingenční tabulka			
	ANO	NE	Suma
méně než 34	14	6	20
35 – 44 let	6	6	12
45 a více	19	8	27
Suma	39	20	59
Tabulka očekávaných hodnot			
méně než 34	13,220	6,780	20
35 – 44 let	7,932	4,068	12
45 a více	17,847	9,153	27
Suma	39	20	59

CHITEST = 0,418184

0,418184 > 0,05 ⇒ proměnné nejsou statisticky významně závislé, H_0 byla potvrzena.

Tab. č. 9: Věk * Vliv výše mzdy na pracovní výkon

Kontingenční tabulka			
	ANO	NE	Suma
méně než 34	9	16	25
35 - 44 let	6	6	12
45 - 54 let	6	7	13
55 a více let	10	4	14
Suma	31	33	64

Tabulka očekávaných hodnot			
méně než 34	12,109375	12,890625	25
35 - 44 let	5,8125	6,1875	12
45 - 54 let	6,296875	6,703125	13
55 a více let	6,78125	7,21875	14
Suma	31	33	64

CHITEST = 0,207848

0,207848 > 0,05 ⇒ proměnné nejsou statisticky významně závislé, H_0 byla potvrzena.

Tab. č. 10: Pohlaví * Spokojenost s pracovním prostředím

Kontingenční tabulka				
	spokojen	spíše spokojen	nespokojen	Suma
Muž	9	9	6	24
Žena	14	18	8	40
Suma	23	27	14	64

Tabulka očekávaných hodnot				
Muž	8,625	10,125	5,25	24
Žena	14,375	16,875	8,75	40
Suma	23	27	14	64

CHITEST = 0,819748

0,819748 > 0,05 ⇒ proměnné nejsou statisticky významně závislé, H_0 byla potvrzena.

Tab. č. 11: Pohlaví * Spokojenost s technickým vybavením

Kontingenční tabulka				
	spokojen	spíše spokojen	nespokojen	Suma
Muž	6	14	4	24
Žena	15	9	16	40
Suma	21	23	20	64
Tabulka očekávaných hodnot				
Muž	7,875	8,625	7,5	24
Žena	13,125	14,375	12,5	40
Suma	21	23	20	64

CHITEST = 0,012991

$0,012991 < 0,05 \Rightarrow$ proměnné jsou statisticky významně závislé, H_0 nebyla potvrzena.