

Česká zemědělská univerzita v Praze  
Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**System stimulace zaměstnanců ve zvoleném  
podniku**

Aneta BLÜMLOVÁ

© 2011 ČZU v Praze

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém stimulace zaměstnanců ve zvoleném podniku" 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

.....

Aneta Blümlová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Martině Königové, PhD. za veškeré rady, pomoc a věnovaný čas při vypracovávání této práce.

Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům České televize a především zaměstnancům personálního oddělení za poskytnutí cenných informací.

# **System of Staff Stimulation in Selected Comapany**

## **Souhrn**

Tato diplomová práce se věnuje systému stimulace zaměstnanců v České televizi. Hlavním cílem je charakterizovat a zhodnotit současný systém stimulace ve firmě a navrhnout možná řešení ke zlepšení systému stimulace. Pro dosažení hlavního cíle bylo nutno splnit několik dílčích cílů. Z technik určených pro sběr dat byla použita analýza dokumentů, pozorování a dotazníkové šetření.

První část práce se věnuje definování klíčových pojmů – stimulaci a motivaci pracovníků, vlivu manažerů a jednotlivým stimulům. V druhé části je charakterizována Česká televize a její systém stimulace pracovníků, následuje grafický přehled výsledků dotazníkového šetření a jeho slovní komentář, celkové zhodnocení a návrhy řešení.

## **Summary**

This diploma thesis is focused on system of staff stimulation at Czech Television. The main aim is to characterize and evaluate the current system of staff stimulation in the company and propose possible solutions. To achieve the ultimate goal several partial targets were met. The choosen techniques for data collection were document analysis, observation and questionnaire survey.

The first part of this thesis is devoted to defining the key concepts – the stimulation and motivation, the influence of manager and individual incentives. In the second part is characterized the Czech Television and its system of staff stimulation, then there is a graphical overview of the results of the survey and its written report, an overall assessment and suggestions.

## **Klíčová slova**

Stimulace

Motivace

Zaměstnanecké výhody

Kafetéria systém

Spokojenost zaměstnanců

Dotazník

Odměňování

## **Key words**

Stimulation

Motivation

Employee benefits

Cafeteria system

Employee satisfaction

Questionnaire

Remuneration

# Obsah

1	Úvod .....	9
2	Cíl práce a metodika .....	10
3	Literární rešerše .....	13
3.1	Motivace .....	13
3.2	Motivace a manažer .....	18
3.2.1	Nástroje motivace .....	23
3.3	Motivace vs. stimulace .....	28
3.4	Stimuly .....	35
3.4.1	Rozdíl mezi stimuly a odměnami .....	39
3.4.2	Peněžní stimuly .....	41
3.4.3	Zaměstnanecké výhody .....	49
3.4.4	Péče o pracovníky .....	54
3.4.5	Jistota pracovního místa .....	56
3.4.6	Pracovní prostředí .....	56
3.4.7	Kultura organizace .....	59
4	<b>Systém stimulace zaměstnanců v České televizi</b> .....	60
4.1	Charakteristika České televize .....	60
4.1.1	Zaměstnanci České televize .....	61
4.2	Charakteristika systému stimulace zaměstnanců České televize .....	63
4.2.1	Mzda .....	64
4.2.2	Osobní konto zaměstnance ČT .....	65
4.2.3	Sleva na rekreaci CK Čedok .....	67
4.2.4	Stravování .....	67
4.2.5	Půjčky a příspěvek na léčebný pobyt dítěte .....	67
4.2.6	Penzijní připojištění .....	68
4.2.7	Vzdělávání zaměstnanců .....	68
4.2.8	Filmové projekce .....	69
4.2.9	Závodní preventivní zdravotní péče .....	69
4.2.10	Rehabilitační zařízení v ČT .....	69
4.2.11	Tělovýchova .....	70
4.2.12	Dětské tábory .....	70
4.2.13	Slevy ve vybraných obchodech .....	71
4.2.14	Den České televize a další pořádané akce .....	71
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	71
4.3.1	Výběrový soubor .....	72
4.3.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	74
4.4	Zhodnocení a návrhy řešení .....	88
5	<b>Závěr</b> .....	93
6	<b>Seznam použitých zdrojů</b> .....	95
7	<b>Přílohy</b> .....	99

# 1 Úvod

Zaměstnanci jsou již několik desetiletí považováni za nejcennější kapitál podniku. Jejich aktivita, znalosti a jedinečné vlastnosti při kooperaci vytvářejí hodnotu, která vede k získání konkurenceschopnosti podniku na trhu. Ta je v současné době doslova k nezaplacení, protože inovace, globalizace a rychlost změn, které v okolí podniku probíhají a ovlivňují ho, nabírají na síle a podniky, které nejsou schopné na změny rychle reagovat záhy krachují. Ideální variantou je, pokud zaměstnanci dokáží změny vytvářet a firma je tak vždy o krok napřed před konkurencí.

Aby zaměstnanci byli aktivní a tvořili skutečný kapitál firmy, je třeba je motivovat a stimulovat. Motivaci jednotlivce je třeba hlouběji zkoumat, není tak jednoduché ji dlouhodobě podnítit, jako stimulovat. Stimulace povede zaměstnance ke krátkodobější aktivitě, která ale bude velmi intenzivní a bude mít za následek brzké zlepšení stavu, alespoň pokud je vedena správně. Ale i v případě stimulace platí, že na každého pracovníka funguje jiný stimul po jinou dobu.

Velké rozdíly v motivaci a stimulaci zaměstnanců jsou patrné mezi soukromými firmami a firmami drženy v rukou státu. Státní či polostátní instituce se zpravidla setkávají s již v současnosti nevyhovující organizační strukturou přetrvávající z dob předrevolučních, která je ovšem základním kamenem úrazu ve snaze zaměstnance stimulovat. Soukromé firmy jsou schopny rychleji reagovat na potřeby zákazníků, kdežto jakékoliv rozhodování ve státní sféře je otázkou dlouhodobější a podřizuje se výsledkům voleb. To ovlivňuje i možnosti motivace a stimulace zaměstnanců.

## 2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je na základě dotazníkového šetření zhodnotit systém stimulace ve zvoleném podniku. K práci byla zvolena Česká televize.

K dosažení hlavního cíle bylo potřeba splnit několik dílčích cílů práce:

- zpracovat literární rešerši dané problematiky,
- charakterizovat společnost,
- analyzovat interní dokumenty České televize,
- pozorovat prostředí firmy,
- navrhnout dotazník,
- realizovat dotazníkové šetření,
- zhodnotit systém stimulace zaměstnanců v podniku na základě výsledku dotazníkového šetření,
- navrhnout řešení.

Základními technikami sběru dat jsou analýza dat, pozorování, dotazník a rozhovor. Pro tuto práci byly využity první tři.

Majerová (2008) uvádí, že práce s dokumenty a jejich studium se nazývá sekundární analýza dat. Znamená to, že se může jednat o dosud nezkoumané dokumenty nebo i o dokumenty již nějakým způsobem zkoumané. Sekundární analýza se k nim vrací a může je zkoumat jiným způsobem, z jiného pohledu, v jiných souvislostech. Jeřábek (1992) uvádí následující typy dokumentů:

1. osobní dokumenty – vytvořené z iniciativy autora (dopisy, diáře atd.)
2. úřední dokumenty – které vznikly se záměrem shromáždit určitý soubor údajů (statistiky, úřední výkazy atd.)
3. tištěné a další materiály hromadného předávání informací (noviny, knihy atd.).

Analýza dat byla základní technikou využitou pro zpracování literární rešerše. Hlavním zdrojem byly odborné publikace, odborné články na internetu a interní dokumenty České televize sloužily jako podklad k charakteristice systému stimulace v České televizi.

Pozorování je možné dělit na zúčastněné x nezúčastněné, standardizované x nestandardizované a skryté x zjevné (Majerová, 2008).



Pro získání cenných informací bylo využito pozorování skryté, a protože autorka již delší dobu pracuje ve vybrané společnosti, nehrozilo zde nebezpečí odhalení. Výhodou byla možnost zkoumání situace ve firmě v každodenním běhu, získání informací od kolegů a dalších spolupracovníků v nezkreslené formě. Skryté pozorování také umožňuje získání názorů na zavádění nových postupů, reakci na změny, komunikaci ve firmě a styl práce. Při pozorování byl stanoven cíl, ke kterému pozorování směřovalo, a to zjištění skutečností, které by mohly vést k takovým změnám v postupech, procesech či samotném systému stimulace, které budou mít za následek zvýšení stimulace zaměstnanců a tudíž i jejich výkonnosti a spokojenosti.

Postup tvorby dotazníku představuje Jeřábek (1992) takto: Začíná se zpravidla sestavením faktů, které se chce výzkumník dozvědět. Pak se připravuje první formulace otázek (např. na jedné kartičce to, co je nutno zjistit a na druhé kartičce formulace otázky). Otázky se uspořádají do bloků podle tématických okruhů, vytvoří se přechody mezi bloky otázek, doplní úvodní dopis, instrukce a identifikační znaky. Poté se provede pilotáž, která ověřuje formulaci a srozumitelnost otázek, kategorizaci odpovědí, způsob manipulace s dotazníkem, ověří dílčí hypotézy, technickou zpracovatelnost dat apod.

Při tvorbě dotazníku pro výzkumnou část práce byl dodržen postup tvorby dotazníku, pouze pilotáž byla provedena ve zjednodušeném rozsahu, a to pouze na vzorku několika osob. Identifikační znaky nebyly použity, protože dotazník byl anonymní, nebylo jich tedy třeba.

Existují tři základní typy otázek:

1. uzavřené otázky nabízejí konečný (uzavřený) počet možných odpovědí. Dotazovaný si vybere jednu z nich (není-li uvedeno jinak).
2. otevřené otázky nechávají dotazovanému naprostou volnost odpovědí. Není mu nic předkládáno předem, odpověď volí a formuluje zcela sám.
3. polootevřené otázky jsou kompromisem mezi oběma typy otázek. Začínají jako uzavřené, tj. nabídnou dotazovanému několik alternativ odpovědí a poslední alternativa je otevřená, tj. nabízí možnost doplnit to, co nabídnuto nebylo (Majerová, 2008).

V dotazníkovém šetření v České televizi byl rozdán dotazník, který obsahoval uzavřené otázky a pro získání lepší představy o názorech respondentů na dané téma byly položeny i polootevřené otázky. Dotazník byl rozdělen do dvou základních částí. První část

se věnovala stimulaci zaměstnanců a jejich spokojenosti v České televizi a druhá část, kterou tvořilo pět otázek, byla identifikační. Na konci dotazníku byl dán respondentům prostor pro vyjádření jejich názorů a připomínek. Z distribuovaných 300 dotazníků v Praze na Kavčích horách jich bylo 102 odevzdáno do připravených boxů.

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se věnuje teoretickému hledisku dané problematiky. Nejprve byl definován cíl diplomové práce, poté následovalo studium odborné literatury a internetových zdrojů, z čehož byla následně zpracována literární rešerše.

Druhá část se věnuje systému stimulace v České televizi. Nejprve je uvedena charakteristika firmy a personální vývoj, dále charakteristika systému stimulace v České televizi, výsledky a vyhodnocení poznatků získaných na základě dotazníkového šetření, jejich zhodnocení a návrhy na zlepšení situace. Dotazník je uveden v příloze 1.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – s jakou pílí se tato osoba o to pokouší,
- vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete.

Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována z vnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělání a růstu. Ale pořád jsou to manažeři, kdo musí hrát hlavní úlohu a musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kdo musí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací (Armstrong, 2002).

Vysvětlit princip motivace znamená v podstatě odpovědět na velmi složitou otázku, co určuje formu a intenzitu činnosti člověka. Naprostá většina motivačních teorií považuje za východisko svého zkoumání skutečnost, že:

- lidské chování je podmíněné, není náhodné, má svoji příčinu v podnětech psychologické nebo fyzické povahy,
- lidské chování je cílové, směřuje k dosažení určitého cíle,

- lidské chování je motivované, jeho příčinou je „motiv“, snaha uspokojit určitou potřebu (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky:

- energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídící, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které nic nestojí (Bělohlávek, 2008).

Motivem lidského chování je naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navazování pocitů příjemných. Prožívání pocitů bývá i v pozadí procesu učení. Co shledáme nepříjemným, to máme tendenci příště nedělat, co je nám příjemné, to spíše znovu uděláme. Podněty k prožívání pocitů mohou mít velmi rozmanitý původ. Výsledkem jejich souhry je určité motivační pole a jeho důsledkem konkrétní chování (Plamínek, 2002).

Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde tu o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv; konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná tak, jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle. Tento cíl je vyjádřen tzv. dovršující reakcí. V tomto smyslu jsou motivy vnitřní dispozice, které iniciují proces motivace, tj. proces energizace, zaměření a udržování jednání až po dosažení původního nebo náhradního cíle, který se utváří, když bylo dosažení původního cíle blokováno (frustrováno).

Motivovat znamená působit zvenčí určitými podněty na vnitřní motivační struktury toho subjektu, u něhož chceme dosáhnout změn určitého druhu jeho chování – v našem případě pracovního. Tyto motivující podněty nazýváme pobídky (incentivy). Jejich klasickým příkladem je finanční odměna. Určité podněty se však stávají motivujícími jen

za určitých vnitřních podmínek objektu, který je předmětem působení. Tyto vnitřní podmínky efektivního působení různých motivujících podnětů (motivátorů) jsou označovány různými termíny, jak např. potřeby, pohnutky, motivy apod. Proto existuje interakční závislost mezi motivací a motivováním; motivování může být úspěšné jen za předpokladu, že má funkční vztah k trvalejším a aktuálním motivům subjektu, který je jeho předmětem.

Motivovat někoho znamená, obrazně řečeno, „nasměrovat“ jedince na dosažení konkrétního cíle, což znamená umožnit mu dosažení nějaké „dovršující reakce“, která je obvykle vyjádřena nějakým cílovým pocitem (nasycení, úleva, jistota, hrdost atd.) (Nakonečný, 1992).

Mnoho manažerů věří, že motivace zaměstnanců je klíčem k úspěchu firmy. Slovo „motivace“ popisuje všechny příčiny lidského chování. Manažeři zajímající se o motivaci si často kladou tři otázky: Je možné porozumět zaměstnancům? Je možné jejich chování předvídat? Je možné kontrolovat nebo řídit chování zaměstnanců? Přestože je těžké odpovědět na tyto otázky, funkční přístupy k zvýšení motivace je možné se naučit.

Porozumět chování není snadné. Někteří fyziologové věří, že chování je ovlivňováno komplexem chemických a elektrických změn v celém těle, zvláště v centrálním nervovém systému. Antropologové a sociologové prokázali vliv kultury a prostředí na chování lidí. Psychologové zdůrazňují vliv učení a vnímání na motivační vzory. Přestože všechny tyto teorie jsou zajímavé a hodnotné, manažeři chtějí praktické, použitelné koncepty, které jim pomohou práci dokončit. Nejvíce hodnotné teorie pro manažery jsou takové, ze kterých vznikne smysluplná činnost. Existuje několik přístupů řešící motivační problémy, které manažeři mohou využívat. Za prvé musí pochopit potřeby svých zaměstnanců. Až příliš často zvyšují platy, zlepšují systém benefitů a vytvářejí čistší, více atraktivní pracovní prostředí jako prvotní motivační nástroj. Tyto nástroje jsou samozřejmě také důležité, ale zaměstnanci mají také jiné potřeby. Pochopení potřeb zaměstnanců není jedinou věcí potřebnou k úspěšnému motivačnímu programu. Dalším důležitým faktorem jsou podmínky, které mají vliv na osobní přizpůsobivost. Např. frustrace a konflikt jsou nevyhnutelné v mnoha pracovních situacích a mají často za následek snížení pracovní výkonnosti. Intenzita a příčiny frustrace a konfliktu jsou nejčastěji spojeny s tím, jak se

zaměstnanci a manažeři dokáží přizpůsobit každodenním pracovním situacím. Stres, vyhoření a nuda znepokojují manažery nejvíce (Costley, Todd, 1987).

Bělohlávek (2008) dále uvádí, že k tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

- 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.

Dále je nutné brát dle Armstronga (2002) v úvahu i Herzbergův dvoufaktorový model. Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberger a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo neuspokojují. V souladu s tím byli požádáni, aby informovali tazatele o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, i o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely. Bylo zjištěno, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkali obsahu práce, zejména úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Na druhé straně popisy „špatných“ období se nejčastěji týkaly okolností a souvislostí práce. Podniková politika a správa, kontrola a vedení, plat a pracovní podmínky se častěji objevovaly v těchto popisech než v popisech „dobrých“ období. Hlavní důsledky tohoto výzkumu podle Herzberga jsou: *Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší*

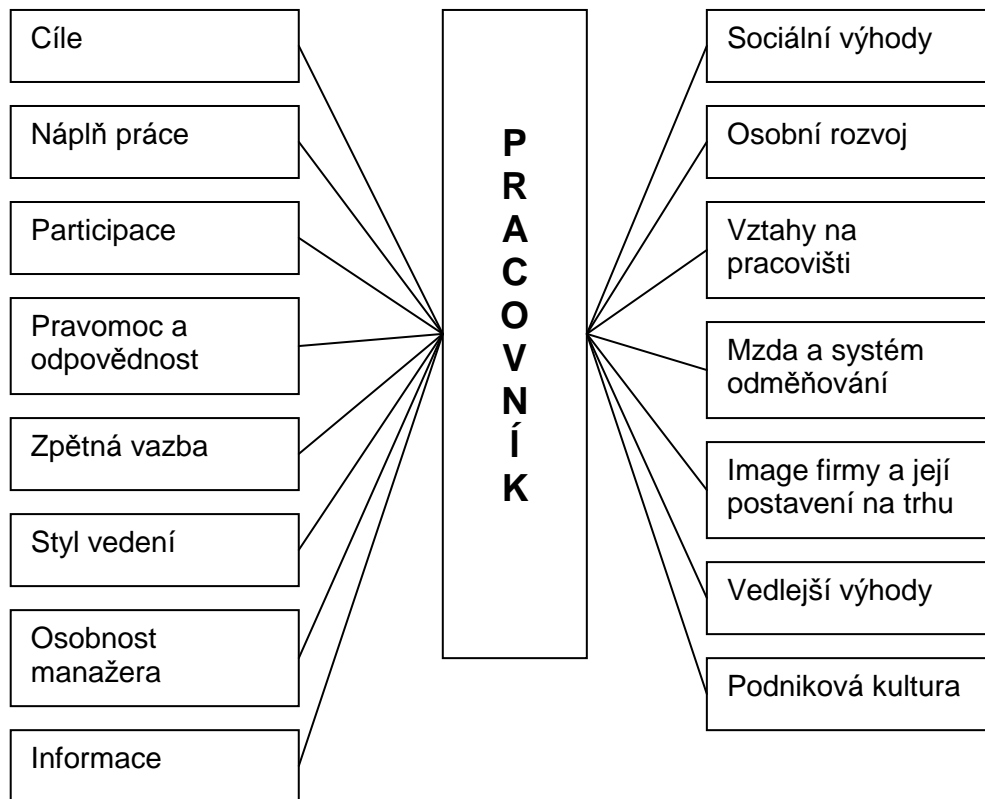
*míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří statisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Posledně zmíněným faktorům se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím.*

Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěným neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat (Armstrong, 2002).

Podle teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

1. jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
2. výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
3. tato odměna musí mít pro pracovníka význam (Bělohávek, 2008).

Khelerová (2006) uvádí přehled motivačních faktorů, které se v managementu osvědčily nejvíce. Jedná se o:



**Schéma 1: Faktory motivace (Khelerová, 2006)**

### 3.2 Motivace a manažer

Manažeři, kteří chtějí své zaměstnance účinně motivovat, musí na tyto trendy reagovat. Namísto spoléhání na formální pravomoci své pozice musejí k motivaci svých zaměstnanců užívat síly své osobnosti i svých vizí budoucího vývoje jejich úseku. Místo hrozeb a zastrašování musejí vytvářet prostředí, které podporuje motivaci a uvolňuje tvořivost zaměstnanců (Urban, 2003).

Skutečně motivující styl řídicí práce vyžaduje poznání možnosti motivace pracovníků. Vede k jejich optimální výkonnosti, rozvíjí v žádoucí míře schopnosti pracovníků. Naproti tomu „demotivující“ poháněcí styl sice dosahuje dobrých okamžitých výsledků, které však nemívají dlouhého trvání, lidské schopnosti rozvíjí jen málo, protože klade důraz na krátkodobé výsledky. Jakmile přestane vedoucí pracovník motivačně působit, pracovníci polevují ve výkonu. Také „udržovací“ styl není příliš efektivní, docílí



nejvýše udržení „status quo“, pracovní výkonnost je nízká a potřeby lidí se uspokojují jen minimálně.

Klíčová role náleží při vytváření optimálního klimatu v organizaci pracovní motivaci. Například podnikavost má základ ve schopnosti řídicích pracovníků vytvářet malé samostatné motivované skupiny, jejichž členové se identifikují s cíli organizace. Síla malé motivované skupiny je především v její pružnosti reagovat bez čekání na příkazy nadřazených. Z psychologického hlediska je důležitá orientace na hmatatelné výsledky. I drobné úspěchy jsou motivačním zdrojem k získání sebedůvěry pracovníků, kteří pak sami přicházejí s dalšími nápěty a návrhy. Schopnost řídicích pracovníků uplatnit takovýto zdánlivě jednoduchý, ale účinný styl řízení ve vztahu k pracovním skupinám je výrazným předpokladem pro rozvoj jejich podnikavosti (Stýblo, 1991).

Mnozí manažeři si stěžují, že jejich lidé jsou málo motivováni. Motivování pracovníků řeší řadu důležitých problémů, které před manažery stojí:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy?
- Jak podnítit lidi k hledání úspor a zlepšení v pracovním procesu?
- Jakým způsobem přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy schopné odborníky?
- Jak docílit, aby pracovníci byli ochotni nastoupit na mimořádné směny i mimo svou pracovní dobu, je-li toho třeba?

Současně teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života – příčiny absencí, podvodů, odbývání práce (Bělohlávek, 2008).

Znalost vlastního osobnostního typu a typu všech zaměstnanců, a zároveň snaha vytěžit z každého co nejvíce, se ukáže jako dobrá strategie, pokud potřebujete kolektiv stmelit k dosažení určitého cíle. Pokud bude kamarádství jeho členů založeno na objektivním zhodnocení schopností každého z nich, budou pravděpodobně více motivováni k práci na společném projektu. Snažte se udržet kolektiv pohromadě tím, že přednostně upozorníte na pozitivní energii, která vychází z odlišných osobnostních typů.

Důležitým faktorem k tomu, stát se úspěšným motivátorem je rozpoznat zaměstnancovu nespokojenost a zabývat se jí. Pokud její příčiny nemá nikdo pod kontrolou, neignorujte zaměstnancovu záležitost – sdílejte ji s ním. I když počáteční úsilí

problém nevyřeší, bude přinejmenším oceněno. Řídící pracovníci by měli projevit upřímnou snahu o to, vytvořit zaměstnancům pracovní prostředí, v němž by cítili pohodu. Je to způsob, jak získat jejich důvěru ve své vedoucí postavení.

Miskell (1996) dále uvádí body, které přispějí ke zlepšení pracovního výkonu:

- Vyhýbejte se disciplinárnímu řízení.
- Nabídněte smlouvu, v níž nikdo neztrácí.
- Učte zaměstnance vzájemné toleranci, respektu a ochotě ke kompromisu.
- Zlepšujte komunikaci a kooperaci mezi pracovníky a odděleními.
- Připravte personál předem na příchod nového zaměstnance. Svolejte neformální schůzku na uvítanou.
- Nesnažte se vzbudit dojem, že převedení zaměstnanců na jiná oddělení jsou kárným opatřením – prezentujte je jako určité osvěžení nebo možnost profesionálního růstu.
- Formulujte jasně zamýšlené změny na odděleních. Přidělujte úkoly otevřeně.
- Projevujte upřímný zájem a vůli naslouchat zaměstnancům.
- Na schůzích zdůrazňujte pozitivní výsledky oddělení.
- Najděte si čas sledovat pracovní metody a návyky na novém oddělení.
- Pomáhejte zaměstnancům uskutečňovat jejich cíle. Identifikujte a ohodnocujte jejich schopnosti.

Je mnoho způsobů, jak sjednotit určité skupiny lidí. Nejúčinnější formou je hledání společného cíle. Problémy jako životní prostředí, práva žen nebo právo nosit střelnou zbraň, zasvěcení upoutají snadno. Sjednotit pracovní kolektiv je těžší, neboť vštípit někomu určitý cíl či záměr stojí více námahy. Stanovit takový společný cíl znamená nejprve zjistit, jaké individuální potřeby zaměstnanců je třeba uspokojit, aby se cítili motivováni.

Jako dobrý vedoucí pracovník byste měl informovat své zaměstnance o jejich osobnostních typech a učít je vzájemně se chápat a doplňovat, což usnadní plnění úkolů, které jsou oddělení svěřeny, a zároveň pomůže rozvíjet i nové metody řešení daného problému. Důraz na produktivitu práce a dodržování závazných termínů může být impulsem k tomu, aby vzájemně využili svých rezerv. Jakmile budete mít jasno o daných úkolech a míře očekávané kooperace, sehrají rozdíly v typech osobnosti spíše pozitivní než negativní roli.

Hlavním úkolem pracovních organizací je udržet své zaměstnance vysoce motivované a naladěné ve prospěch jejich záměrů. Pokud se řídicí pracovníci snaží zavést svým zaměstnancům formální a téměř vojenské metody s cílem zvýšit jejich pracovní produktivitu, mohou nakonec vyvolat atmosféru vzdoru a nepřátelství (Miskell, 1996).

K obecným východiskům motivace zaměstnanců patří čtyři základní pravidla manažerské motivace.

1. Motivace zaměstnanců je úkolem manažera.
2. Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáváme-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními. Existují dva základní způsoby motivace, které většina manažerů dobře zná: odměna a trest. Pokud zaměstnanci splňují úkoly, které od nich jejich manažer vyžaduje, získávají odměnu – peníze, uznání, profesní postup, důležitě znějící tituly apod. Jestliže zaměstnanci naopak nevykonávají to, co od nich jejich manažer očekává, jsou potrestáni: napomenutím, snížením platu, přesunem na jinou práci či propuštěním.
3. Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeri (či obecněji jejich firmy) motivují (odměňují). Jedním z nejškodlivějších motivačních přístupů je odměňovat nestejný výkon stejnou odměnou.
4. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Manažeri zpravidla předpokládají, že jejich zaměstnanci chtějí pouze peníze a bývají překvapeni, zjistí-li od nich, že na ně působí i další motivační faktory, které mohou (za určitých okolností) působit dokonce silněji než peníze. Patří k nim nejčastěji uznání za dobrou práci, poskytování větší autonomie v rozhodování, vědomí smysluplnosti práce či možnost pružnějšího časového uspořádání pracovního dne. Zjištění individuálních či skupinových faktorů motivace by se mělo vždy stát základem systému motivace a odměňování zaměstnanců (Urban, 2003).

Zaměstnanci mohou ztratit motivaci a výkonnost z důvodů, které se bezprostředně nevztahují k jejich zaměstnání: geografická poloha podniku, ekonomická situace v zemi, ekonomická situace v oblasti, stáří podniku, klima v oblasti, velikost podniku, způsob

vedení podniku. Všechny nebo některé tyto faktory mohou mít významný vliv na úroveň pracovní motivace.

Pro ty, kdo pracují ve velkém městě, je stres denní realitou. Mnoho městských obyvatel si zvyklo přijímat rizika zdejšího života, nicméně výsledkem může být podvědomý pocit úzkosti a napětí. V něm lze nejednou hledat příčinu nespokojenosti v zaměstnání.

Ačkoliv nikdo nedokáže kontrolovat či měnit charakter počasí, vedoucí pracovníci by měli reagovat na změny nálady, které toto může způsobit.

Ekonomika je zdrojem mnoha spekulací, předpovědí a diskuzí, a týká se většiny lidí. Mnozí zaměstnanci jsou bázliví, nejistí a odevzdaní osudu. Nejen, že konkurence je všeobecně tvrdá – lidé mohou pociťovat tlak také proto, že mnoho kvalifikovaných žadatelů se tlačí právě na jejich místo. Je životně důležité, aby se zaměstnanci o svou práci nemuseli bát. Řídící pracovníci by měli usilovat o to, aby měli pocit jistoty, bezpečí a náležitého ocenění.

Nové podniky mají méně problémů s pracovní morálkou, neboť tu obvykle panuje optimistický duch. Mnoho lidí vzrušuje možnost aktivně se zapojit do chodu podniku od samého počátku. Jejich podíl na úspěchu a růstu je vyšší, než v případě zaměstnanců starších, zavedených podniků. Na druhé straně podíly na zisku, prémie a důchodové fondy v takových podnicích mohou být velmi přitažlivé.

Velikost podniku může ovlivnit, jaký dopad budou mít dočasná nezaměstnanost, nábor nových pracovníků, zmrazení mezd a snížení kapacit. Ve velkých podnicích mohou změny zasáhnout pouze malý počet zaměstnanců, aniž by došlo k poklesu pracovní morálky. V menších podnicích působí i ta nejnepatrnější změna na všechny zaměstnance a pracovní morálka bude s každou takovou změnou výrazně kolísat.

Metody řízení přímo ovlivňují postoje zaměstnanců. Protože jednu třetinu až polovinu dne stráví v práci, musí pro ně být pohodlná. Zaměstnanci, kterým se jejich pracovní metody jeví jako diametrálně odlišné od metod řízení podniku, ať velkého či malého, se stanou zdrojem, odkud se podrážděnost přenesou na ostatní. Ať už jsou převládající metody řízení plánovité nebo nahodilé, uvolněné nebo militantní, zaměstnanci se musí zadaptovat, nebo vyhledat takový podnik, který vyhovuje jejich osobnímu stylu.

Řídící pracovníci se schopností proniknout k jádru problému dokáží oddělit nekontrolovatelné vlivy na pracovní nespokojenost od vlivů čistě osobních a vypracovat plán boje s touto nespokojeností (Miskell, 1996).

Pracovní motivací rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací. Proto je možné říci, že jednání člověka vymezují jednak objektivní (vnější) činitele, jednak subjektivní (vnitřní) činitele. Objektivními činiteli jsou: způsob a styl řízení, technologie výroby, organizace práce, hodnocení a odměňování, technické vybavení pracoviště, vnější pracovní podmínky a různé mimopracovní vlivy (Horalíková, 2003).

### 3.2.1 Nástroje motivace

Nástroje nefinanční manažerské motivace, které uvádíme dále, jsou poměrně jednoduché, nezabírají mnoho času a patří k těm, které většina zaměstnanců označuje za ty, které motivují nejvíce:

- Buďte ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoliv vás o to požádají.
- Poděkujte zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně nebo písemně. Udělejte to včas a upřímně.
- Poskytujte svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomozte jim zlepšit jejich výkonnost.
- Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností; věnujte pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností, tak, aby se mohli buď zlepšit, nebo aby opustili vaši firmu včas.
- Poskytujte zaměstnancům informace o tom, jak vaše firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětľujte jim jejich úlohu v těchto plánech.

- Ved'te zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporujte jejich zájem.
- Povzbuzujte zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukažte jim, jak jim můžete pomoci při dosahování jejich cílů.
- Podporujte u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.
- Podporujte nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptejte se zaměstnanců na jejich názory.
- Oslavujte úspěch – společnosti, oddělení a jednotlivců. Věnujte čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci (Urban, 2003).

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a naznačuje: „Ano, tímto způsobem pokračujte.“ Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí úspěchu. Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad:

1. Ať je pochvala konkrétní.
2. Pochvala by měla být adresná.
3. Ať je pochvala vyslovena včas.
4. Ať je pochvala veřejná.
5. Pochvala by neměla být formální.
6. Přípravenost chválit.

Stejně jako pochvala, i výtka je důležitým nástrojem motivování. Nemá-li být oslaben její účinek, nebo nemá-li dojít k nežádoucímu efektu, musí se i výtka držet jistých zásad:

1. Musíme přesně zjistit důvody selhání.
2. Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost.
3. Očekávání musí být jasně stanoveno.
4. Výtka má být adresná.
5. Vytýkat je třeba konkrétní věci.
6. Výtka nesmí obsahovat osobní napadení.
7. Ať výtka probíhá mezi čtyřma očima.

8. Výtka musí mít odpovídající formu (Bělohlávek, 2008).

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv. Zaměstnanci mají přirozeně různé potřeby, ale většina vyžaduje následující položky:

1. bezpečnost
2. zajímavou práci
3. zajímavý podnik
4. přátelské spolupracovníky
5. dobrého nadřízeného
6. povýšení
7. uznání
8. dobré pracovní podmínky
9. odměny
10. dobrý plat

Ačkoliv uspokojit tyto potřeby se často může zdát nadlidským úkolem, existují metody řízení, které můžete uplatnit a které vám pomohou tohoto cíle dosáhnout. Efektivní metody řízení jsou:

1. Dbejte, aby byli zaměstnanci informovaní.
2. S každým jednejte jako s profesionálem.
3. Pravidelně reorganizujte pracovní diagram.
4. Konfrontujte vaše a jejich očekávání.
5. Vyžadujte názory.
6. Nevyslovujte žádné hodnotící soudy.
7. Dbejte, aby věci byly včas dotaženy do konce.
8. Buďte velkorysý a nezdráhejte se pochválit.
9. Podporujte profesionální růst.
10. Poslouchejte, snažte se porozumět a respektovat.

Vytvořte výbor, vydávejte informační bulletin a seznamujte zaměstnance s výročními zprávami. Do zprávy začleňte bod týkající se individuálních cílů zaměstnanců. Na nejbližší schůzi osazenstva se podělte o informace a diskutujte o individuálních cílech zaměstnanců.

Zjistěte, nakolik se shodují s těmi, které jste zaznamenali ve svém dotazníku (Miskell, 1996).

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvlášť silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem – má-li k dispozici finance, dostane z nich maximum.
- Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.
- Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
- Přátelství. Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- Jistota. Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- Samostatnost. Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.



- Tvořivost (kreativita) je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci (Bělohávek, 2008).

Mít na oddělení zvláštní schránku na připomínky a návrhy je účinným prostředkem k tomu odhalit problémy dřív, než přerostou v nevládnutelné konflikty. Zaměstnanci většinou neradi otevřeně mluví o malicherných problémech a doufají, že se časem samy vyřeší. Pokud ale nebudeme drobné problémy brát v úvahu, mohou narůst do neúnosných rozměrů, zasáhnout mnoho lidí a zcela rozložit dané pracoviště. Jednoduchým řešením je nainstalovat schránku na připomínky a návrhy, kam zaměstnanci mohou ukládat své kritické postřehy. Řídící pracovníci tak budou dokonale informováni o tom, co se děje v jednotlivých kancelářích i mimo ně.

Jakmile jinak motivovaný personál začne projevovat příznaky přetížení hašteřivostí, stížnostmi a agresivitou, je čas zhodnotit příčiny a navrhnout optimální řešení.

1. Řídící pracovník si musí najít čas na všechny zainteresované osoby.
2. Promluvte si se členy personálu jednotlivě, abyste vyslechli různá stanoviska.
3. Zmírněte hněv tím, že od sebe izolujete znesvářené zaměstnance.
4. Dejte pracovníku, který se dopustil přestupku, možnost volby.
5. Uklidněte a podpořte postiženého pracovníka (Miskell, 1996).

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil. Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybijí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),

- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese) (Bělohlávek, 2008).

Účinný systém motivace zaměstnanců se opírá o dva základní nástroje. Tvoří je:

- pracovní prostředí podporující motivaci zaměstnanců,
- systém odměn. Systémem odměn chápeme soubor pravidel umožňující zaměstnanci získat (zpravidla finanční) odměnu za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování.

Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců mají především vzájemně spjaté faktory pracovního prostředí související s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou. Tyto faktory, které příznivě podporují motivaci zaměstnanců, posilují účinnost systému finančního odměňování a mohou mnohdy snížit jeho náklady.

Promyšlený systém odměn je proto velmi důležitým prvkem účinného motivačního systému. Odměnu – v podobě variabilní složky platu, zvýšení jeho základní výše, uznání a pochvaly apod. – by zaměstnanec měl možnost získat především za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování (Urban, 2003).

### **3.3 Motivace vs. stimulace**

Motivováním rozumíme podněcování motivace zevnějšku, exogenní aktivaci nějakého motivu. Jako významově ekvivalentní jsou používány termíny motivování a stimulace, někdy jsou však i odlišovány. Tato nejednotnost je odrazem nejednotných konceptů (konstruktů) v obecné psychologii motivace i v psychologii pracovní motivace. Vhodné je rozlišování termínů motivování a stimulace již proto, že stimulace vede sice vždy k reakci, a to i když je podprahová, ale nemusí vždy nutně vést k zásadní a trvalejší změně chování. K takové změně chování ovšem nemusí vést ani motivace, protože „spuštění“ chování je závislé i na nemotivačních činitelích (subjektivní pravděpodobnosti dosažení cíle a jeho hodnotě). V pojmu motivování je však zahrnuto víc, totiž vytvoření všech předpokladů k aktivaci žádoucího chování. Mnozí autoři pojmy motivování a stimulace nerozlišují, nebo dávají přednost jednomu z nich, aniž by je vak přesněji vymezili (Nakonečný, 1992).

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že je práce důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, které vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vynucené z vnějšku (Armstrong, 2002).

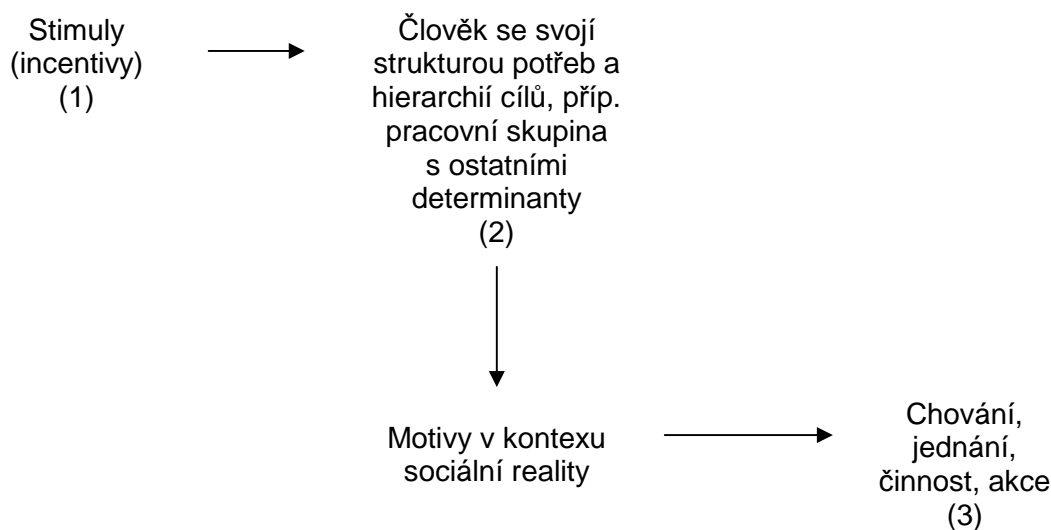
Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Výsledné jednání závisí jak na kvantitě a intenzitě stimulujičích podnětů, působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka.

Za motiv označujeme specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, postoje apod. Motivy člověka aktivizují do té doby, pokud není cíle dosaženo nebo pokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti cíle. Motivační vlastnosti jsou trvalé charakteristiky osobnosti člověka, které podmiňují nebo přímo určují, jak často, jak silně a jakým způsobem se bude v prožívání a jednání lidí uplatňovat ta nebo ona motivační síla (motiv). Většinou bývají za základní motivační síly pokládány potřeby, zájmy, postoje a hodnoty (resp. hodnotové orientace) (Horalíková, 2003).

Aby se individuální potřeba skutečně stala hybnou silou činnosti a byla tedy příčinou žádoucího chování, musí být v okolí individua reálná možnost určitým chováním potřebu uspokojit. Tento objektivní fakt, který poskytuje člověku možnost určitým jednáním

uspokojit některou z potřeb, nazýváme podnětem nebo-li stimulem. Celkový souhrn potřeb pak tvoří motivační strukturu, která může být také definována jako souhrn předmětů – objektů, tj. cílů, na které je individuální motivace zaměřená. Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě. Z toho vyplývá, že proces stimulace je spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů o nichž lze předpokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb – motivů. Proces motivace v tomto smyslu pak znamená klást především důraz na formování vnitřních pohnutek k práci, jejich usměrňování a eventuálně ovlivňování pořadí v jejich hierarchii (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

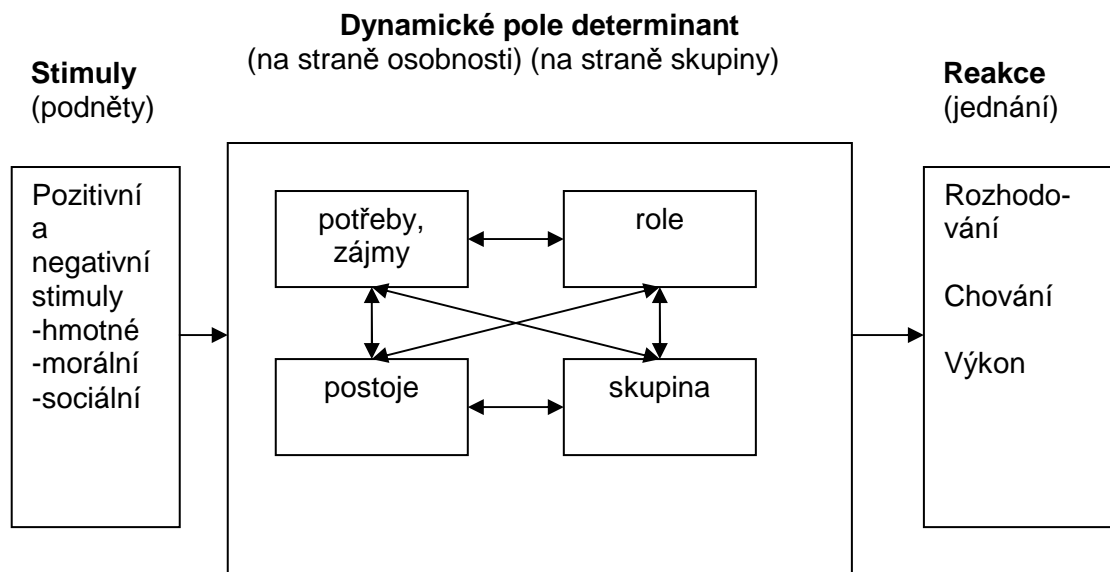
Každá motivační situace má subjektivní i objektivní aspekt. Subjektivním aspektem jsou potřeby, přání, žádostivost, pudy a touhy individua, objektivním aspektem jsou objekty mimo člověka v jeho okolní realitě, které jsou schopné uspokojit tyto potřeby a které vystupují jako podněty (stimuly) nebo též incentivy (pobídky). Uspokojení potřeb pak z tohoto hlediska znamená odstranění určitého aktivačního procesu do programu chování jedince. Motiv můžeme chápat jako přejímanou incetivu, vnitřní odraz vnějšího objektivního podnětu (stimulu) v psychice člověka. Přeměna existujícího podnětu v akci, „realizace motivu“, však není automatická a je složitým procesem, v němž je nutno přihlížet k osobnosti člověka, jeho zkušenostem, morálním vlastnostem, hierarchii jeho potřeb v dané situaci, k síle podnětu, jeho konfliktnosti či souladu se sociální a ekonomickou realitou. Ve zjednodušené podobě je možno tento proces vyjádřit:



**Schéma 2: Proces motivace (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994)**

Dle Horalíkové (2003) vedoucí pracovník nemůže měnit „motivy“ svých podřízených (spolupracovníků), nemůže na ně působit přímo, musí působit prostřednictvím stimulů. Tato skutečnost je základem stimulace práce.

Podstatou stimulace práce je záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku. Ovlivňování pracovní ochoty sleduje v podstatě dva cíle – podněcování přiměřeného přístupu k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka. Stimulující účinek různých podnětů a prostředků je u různých jedinců odlišný. Při výkonu řídicí funkce je třeba užívat stimulující činitele v souladu s potřebami, zájmy a celkovým profilem pracovníka. To předpokládá dobrou znalost pracovní skupiny. Čím je vyspělejší společnost, tím je větší rozmanitost používaných a účinných stimulů. Možnost stimulovat pracovníky k žádoucímu pracovnímu jednání lze popsat motivačním mechanismem:



**Schéma 3: Motivační mechanismus (Horalíková, 2003)**

Koncepty podílů na zisku, ať už ve formě podílu na podnikání nebo určením bonusů založených na výsledku, jsou strategickým způsobem, jak spravedlivě spojit výkon a odměny. Určitě jsou spravedlivé a z pohledu zaměstnavatele jsou také atraktivní. Pokud není zisk, nejsou bonusy. Pokud si nikdo nekoupí tuto knihu, tak mi vydavatel nebude muset zaplatit honorář. Naopak jestliže váš produkt nebo službu koupí tisíce zákazníků, pak se podělíte na příslušném zisku. Motivování stimuly je ve své podstatě spíše taktické. Plán motivace pracovníků může být velice efektivní, když chcete zaměstnance přimět k tomu, aby udělali něco navíc, proto je zde vhodné o nich diskutovat. Obdobné systémy jsou často směřovány k zákazníkům – jako sbírání nálepek nebo nalétaných mílů – ale ty patří spíše do oblasti podpory prodeje.

Cílem systému motivace pomocí prémie a stimulů je prostě zlepšit výkon, tedy:

- zvýšit prodej,
- zlepšit poprodejní služby zákazníkům,
- zvýšit a zlepšit znalosti o produktu,
- zlepšit přesnost při vyplňování formulářů.

Výzkumy ukázaly, že pokud je systém prémie pečlivě zkonstruovaný a naplánovaný, může vést ke zlepšení výkonu až o 25%. Jenomže zavést přijatelný a efektivní systém

prémii není snadné. Například správný odhad, která z různých dostupných odměn se nejlépe hodí pro vaše pracovníky, může představovat celý rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.

Odměna	Pro	Proti
peníze	-snadné -nákladově efektivní -flexibilní -společnostmi většinou využívané	-může zapříčinit, že si zaměstnanci budou myslet, že manažeři jsou studení a vypočítaví -může být personálem vnímáno jako manipulování s jejich časem a dovednostmi -může vypadat na snadnou únikovou cestu -další peníze se rozpustí na výdaje domácnosti, nic trvale hodnotného se za ně nezíská -řada společností má příhodné bonusy a systémy prémie, peníze jsou vnímány jako zaměstnancovo právo
kupony	-snadné	-může být vyroben tak, aby vypadal lákavěji než peníze
zboží	-dává možnost výběru -naznačuje ze strany managementu opravdovou snahu	-větší administrativní náklady, protože musí být vytištěna brožura s vyobrazením odměn
cesty	-nejlepší motivátor -pokud jde o vnímanou hodnotu, líbí se většinou manželům, manželkám nebo partnerům vítězů	-nejnákladnější -vysoké administrativní náklady -může vyvolat ještě vyšší očekávání příští rok

**Tabulka 1: Typy odměn (Adair, 2004)**

Nemá smysl, abyste měli prémiový systém, který není dobře spravován. Předpokládané náklady musí být postaveny proti pravděpodobným ziskům. Věřte, že stačí

motivovat lidi – pokud sahají po materiálních odměnách – jednoduše tím, že jim dáte dobrý plat s bonusem nebo podílem na zisku. Řada vedoucích společností zjišťuje, že i nabídka něčeho malého navíc v podobě ceny za soutěže představuje znatelný rozdíl. Zajistěte ale, aby lidé soutěžili za přijatelných podmínek a se stejnou šancí na úspěch. Takže nezdůrazňujte příliš soutěž: pamatujte si, že produkuje nejen vítěze, ale i poražené – a ti se mohou cítit nemotivováni. Pokud se touto cestou vydáte, udělejte z toho zábavu a zajistěte, aby to každý bral s nadhledem (Adair, 2004).

Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat naše činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl: zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají.

Motivace. Spolehne-li se tedy na motivaci, znamená to, že činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáme do souvislosti s jejich již existujícími potřebami. Víme, že motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti: potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí.

Stimulace. Pokud vsadíme na stimulaci, dostaneme se do zcela odlišné situace. O lidech sice musíme vědět o něco méně (zejména když se můžeme spolehnout na obecně působivé stimuly typu finanční odměny), ovšem stimulace bude účinná jen po tu dobu, dokud bude působit jako podnět. Jakmile do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí nebo firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost se brzy zastaví (Plamínek, 2002).

Motiv představuje tedy vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, incentiv, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností, znakem motivu je odpověď na tuto změnu podmínek. Spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Je podmíněno celou řadou osobních vlastností a probíhajícími psychickými procesy. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje, celkové rozpoložení, citové vztahy k objektu, životní filosofie, morální zásady a další. Stimuly se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat. Je možná i kompenzace stimulů (Růžička, 1992).



### 3.4 Stimuly

Stimul (podnět, pobídka) je určitá informace, kterou objekt motivace dekoduje a její působení v čase se bude projevovat silovými účinky (podnětová síla) v určitém směru a intenzitě chování. Tyto změny chování nemusí být vždy spojeny se změnami uspokojení potřeb hmotné povahy, uspokojují a v perspektivním vývoji budou zřejmě uspokojovat stále více potřeby nesouvisející s hmotnou potřebou. Celková síla působících podnětů na pracovníka je tím vyšší, čím více podnětů působí ve stejném směru, čím je menší možnost protikladného působení jednotlivých podnětů (antipodnětů negativního směru působení) a čím menší počet podnětů má negativní či indiferentní charakter k žádoucímu směru pracovního chování.

Základním prvkem motivačního procesu je tady podnět (stimul), který tím, že akceptuje určitou potřebu člověka, vytváří konkrétní specificky působící motiv pracovního jednání. S ohledem na cíle společenského výrobního procesu je žádoucí efekt tohoto chování dán celkovou podnětovou silou, která ve spolupůsobení (součinnosti) s motivačními silami vede k určitému chování.

Okolnosti konkrétního motivačního procesu mají mimořádně velký význam také proto, že stejný podnět se může v různých souvislostech jevit jednou jako pozitivní, podruhé jako negativní faktor. Obecně můžeme považovat za negativní podnět (antipodnět) k práci každou objektivně existující skutečnost, která bude působit proti směru požadované aktivity. Půjde o skutečnosti, které práci ztěžují, znepríjemňují, vyvolávají nelibost nebo nespokojenost pracovníka s výkonem pracovní činnosti, snižují význam práce pro okolí i pro subjektivní ocenění samotného pracovníka. Může se jednat např. o nepřiměřený tlak na výkon pracovníků ze strany nadřízeného, konflikty na pracovišti, nedostatečná informovanost o cílech organizace, pochybnost o užitečnosti a potřebnosti vykonávané práce, nedostatečné ocenění nadprůměrné práce pracovníka (ocenění hmotné i morální), malá možnost seberealizace a postupu v zaměstnání, monotónnost a jednotvárnost práce, nezvyklý pracovní režim apod.

Z tohoto hlediska vyplývá, že kategorizace podnětů na pozitivní a negativní není absolutní. Mzda v určité výši může působit pozitivně i negativně v závislosti na splnění očekávacích postojů pracovníků vzhledem k vynaloženému úsilí. Nízká mzda působí pocit zklamání a pocit nedostatečného ocenění a sníží tedy pracovníkovu aktivitu. Na druhé

straně např. nepřiměřeně vysoká mzda umožňuje pracovníkovi realizaci potřeb neodpovídající efektům jeho práce, poruší vědomí ekvivalence mzdy a výkonu a druhotně prostřednictvím informačního systému může negativně ovlivnit motivaci ostatních pracovníků. Týká-li se nepřiměřenost výdělků celé pracovní skupiny, může dojít ke změně chování celé skupiny negativním směrem s cílem udržet a prodloužit tuto výhodu pro uzavřenou skupinu pracovníků, jak ukazují některé zkušenosti mzdové praxe.

Obdobná je situace při použití podnětů jako je odměna (pochvala) nebo trest. V obou případech v závislosti na časovém průběhu může působit jako faktor zvyšující pozitivní i negativní určitost pracovního chování v závislosti na kontextu reálné pracovní i motivační situace. Neutrálními pracovními podněty pak rozumíme ten druh podnětů, kde je obtížné specifikovat, zda ovlivňují pracovní chování určitým směrem a kde se jeví jako indiferentní podněty vzhledem ke změnám k chování (Kleibl, Dvořáková, Hüttllová, 1994).

Stimulující význam v rámci pracovní skupiny mohou mít:

- peněžní odměna za práci k zajištění životních potřeb, společenského postavení a životní úrovně,
- neformálně prováděné hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník,
- společenské hodnocení práce a pracovního oboru (prestiž), která však nezávisí od činnosti vedoucího, ten se o ni může pouze ve svém působení opírat,
- hodnocení jedince v pracovní skupině, určitá forma uznání nebo tolerování jedince skupinou,
- porovnání výsledků vlastní pracovní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků,
- postup vedoucího pracovníka, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na pracovním procesu a na řízení (participaci),
- samotné provádění pracovní činnosti:
  - znalost průběžných výsledků práce,
  - znalost společenského významu práce a přesvědčení o její významnosti,
  - znalost vykonávané profese a také společenského významu profese,
  - přiměřená odborná připravenost,
  - takové pracovní zařazení, které umožňuje pracovníkovi seberealizaci,

- osobnost a jednání vedoucího pracovníka, jeho autorita odborná a osobní, prestiž, důvěra v něj apod.

Z různých výzkumů lze uvádět řadu dalších stimulů, které jsou určitými dílčími složkami již uvedených, popř. je doplňují. Nesmíme také zapomínat, že je nutné využívat i negativních stimulů – sankcí, odstupňovaných podle závažnosti „prohřešku“ pracovníka proti pracovní a technologické kázni, proti formálním normám a do jisté míry i proti neformálním normám ve skupině (zde ale především působí skupinové sankce) (Horalíková, 2003).

Působení na motivaci pracovníků není možno zúžit na omezený okruh stimulujících faktorů. Je nutno pohlížet na stimulující faktory komplexně, neboť se navzájem prolínají, spojují a ovlivňují. Úloha stimulace je závislá na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání člověka. Příliš vysoká a také příliš nízká úroveň motivace pracovního jednání snižuje účinnost stimulace. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a také když je pracovní úkol poměrně jednoduchý. Při vyhraněném zájmu o práci a složitějších pracovních úkolech narůstá váha vnitřní motivace pracovníka (Růžička, 1992).

Má-li uvažovaný stimulující činitel na pracovníky skutečně kladně působit, je nezbytné v řízení zaměstnaneckého kolektivu hospodářské organizace nebo v řízení některé jeho části uskutečnit tyto kroky:

- na základě znalosti pracovní skupiny provedení rozboru situace, za které má být nový stimulující podnět použit,
- příprava souboru stimulujících prostředků,
- výběr a užití vlastního stimulujícího činitele,
- sledování a hodnocení dosahovaných výsledků (Růžička, 1992).

Přehled stimulačních prostředků dle Růžičky (1992):

1. Ekonomicky a často i společensky prvotní je stimulující činitel hmotný. Projevuje se v hmotné zainteresovanosti pracovníků. Význam tohoto činitele vychází ze skutečnosti, že hmotné zhodnocení pracovního zařazení a pracovního úsilí slouží člověku jako základní prostředek k uspokojování jeho životních potřeb, k zajištění jeho společenského postavení a životní úrovně.

2. Velký stimulující význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník. Nevěnuje-li se tomuto hodnocení dostatečná pozornost, dochází k narušování nebo stagnování pracovní ochoty (pracovníci si v takovém případě stěžují, že jsou určitým standardním způsobem hodnoceni, ať pracují dobře nebo špatně, nebo že si jich nikdo nevšímá a že nejsou hodnoceni vůbec).
3. Závažnou stimulující funkci má společenské hodnocení práce a pracovní hodnocení oboru (profese). Závisí na převažujících postojích ve společnosti a technicko-ekonomické úrovni společnosti.
4. Dvojakou stimulační váhu mají fyzické pracovní podmínky a pracovní režim. Jsou-li přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat.
5. Stimulující význam má hodnocení jednotlivce v pracovní skupině. Bývá vyjádřeno v celkovém mínění skupiny o osobním a pracovním profilu jednotlivce. Z toho vyplývá forma uznávání a tolerování (nebo naopak neuznávání a netolerování) jedince skupinou.
6. Významným stimulujícím činitelem je dále porovnávání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti druhých pracovníků. Obecným základem toho je kritické sebehodnocení, které lidé provádějí a které vždy předpokládá možnost porovnat sebe, své jednání a dosahované výsledky s jednáním a výsledky druhých lidí v obdobných situacích.
7. Závažným stimulujícím činitelem, který působí na pracovní ochotu členů pracovní skupiny, je takový postup bezprostředně nadřízeného pracovníka, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti pracovníků na výrobním procesu a činnosti hospodářské organizace (participace pracovníků, jejich účast na řízení). Značný význam má zejména soustavné a dostatečné informování pracovníků a zajištění průchodnosti informací od vedoucího (od vedení hospodářské organizace) k pracovníkům i od pracovníků k vedoucímu (k vedení hospodářské organizace).
8. Stimulující činitel je dále obsazen v samotném provádění pracovní činnosti. Motivační závažnost přitom má řadu složek, které jsou dány charakteristikami vykonávané práce. Mezi nejzákladnější patří:

- rozsah tvořivé komponenty ve vykonávané práci (práce s převažujícími tvořivými komponenty má převážně kladnou motivační hodnotu),
  - znalost průběžně dosahovaných výsledků práce,
  - znalost společenského významu vykonávané práce a přesvědčení o její užitečnosti (neblaze působí pocit zbytečnosti třeba jen dílčích úkolů),
  - přiměřené znalosti vykonávané práce a profese a významu profese v hospodářské organizaci,
  - přiměřená odborná připravenost odpovídající nárokům technologie celkového výrobního procesu,
  - takové pracovní zařazení ve výrobním procesu, kdy pracovník není vykonavatelem dílčích nebo vedlejších operací a úkonů, nýbrž kdy převažují činnosti, jež se opírají o rozhodování, řešení, hodnocení a organizování výrobního procesu.
9. Stimulující činitele představuje konečně také osobnost a jednání vedoucího pracovníka. Úroveň ochoty podřízených členů pracovní skupiny závisí na úrovni odborné autority, organizační autority a osobní důvěry, kterou členové podřízené skupiny vedoucímu přiznávají. Velmi výrazně v tomto směru působí i forma a obsah hodnocení, které vedoucí vůči podřízeným používá.

### 3.4.1 Rozdíl mezi stimuly a odměnami

Rozdíl mezi pobídkami (stimuly) a odměnami: Když vytváříme politiku a postupy týkající se zásluhového odměňování, musíme mít jasno o tom, do jaké míry je systém určen k tomu, aby stimuloval nebo odměňoval. Pobídky (stimuly) jsou zaměřené na budoucnost, zatímco odměny jsou zaměřené na minulost.

- Peněžní stimuly mají za úkol motivovat lidi k dosažení jejich cílů, zlepšit jejich výkon nebo s ohledem na konkrétní cíle a priority rozšířit a prohloubit jejich schopnosti nebo dovednosti.
- Peněžní odměny jsou peněžním uznáním poskytovaným lidem za jejich úspěšnost v podobě dosahování nebo překračování jejich výkonových cílů nebo v podobě dosahování určité úrovně schopností nebo dovedností.

Peněžní stimuly jsou určeny k tomu, aby zabezpečily přímou motivaci – „udělej to a dostaneš toto“. Příkladem peněžního stimulu je systém placení dílenských pracovníků za výsledky nebo systém provizí prodejců. Příkladem peněžní odměny je prémie za dosažené výsledky nebo celková odměna pro tým. Peněžní odměny jsou hmatatelnou formou uznání, a pokud lidé očekávají, že budoucí úspěšnost bude znamenat žádoucí odměny, mohou sloužit jako nepřímé motivátory. Toto rozlišování je důležité, protože osvětluje skutečnost, že systémům určeným ke „stimulování“, a tedy k motivování lidí, se to přímo nepodaří, i když by mohly být užitečnými nástroji uznávání přínosu (Armstrong, 2002).

Milkovich a Boudreau (1993) o podnětech a odměnách píší následovně: Podněty mohou být vnitřní nebo vnější. Vnější podněty jsou relativně konkrétní; mezi ně patří např. výdělek, zaměstnanecké jistoty, pověření náročnější prací, pochvala za odvedenou práci, příjemné pracovní podmínky apod. Vnitřní podněty jsou hůře rozpoznatelné a do určité míry i hůře ovlivnitelné. Jako příklady možno uvést pocity vlastní úspěšnosti, svobody, samostatnosti.

Zatím neumíme přesně rozlišit, co se má považovat za vnitřní a co za vnější podněty. Lidé, kteří mají rozdílné vzdělání, pocházejí z rozdílného prostředí a mají rozdílné životní cíle, pravděpodobně také rozdílně nahlízejí na obsah práce, kvalifikaci a motivaci. Právě toto odlišné nazírání je důvodem, proč je řízení lidských zdrojů tak dynamické.

Obsah práce, kvalifikace a podněty jsou hlediska, která se obvykle používají pro hodnocení práce. Z těchto údajů se pak vychází při analýze práce a při vytváření pracovních úkolů. Stanovení pracovního úkolu vychází z určení obsahu práce a odpovědnosti zaměstnance vůči ostatním členům organizace při výkonu dané práce.

Stimulování znamená působení na pracovní ochotu pracovníků zvnějšku v podobě určitých odměn, pochval apod. Tyto stimuly nemohou trvale působit na pracovníky a podmiňovat jejich obecné žádoucí jednání. Stimulování musí být těsně propojeno s motivováním. Motivování pracovníků znamená hlubší a trvalejší ovlivňování činnosti a aktivitu pracovníků než např. stimulování. Je to dáno tím, že při motivování dochází k činnosti, aktivitě pracovníků na základě jejich vnitřních pohnutek a motivů. Určité pracovní úkoly plní proto, že tím jsou uspokojovány např. jejich zájmy nebo ideály. Určitá činnost se jim stává vnitřní nutností, potřebou, součástí jejich života, denních návyků. Při

stimulování pracovníků je jejich činnost, aktivita podmíněna očekáváním určité odměny (především hmotné). Stimulace je zde charakterizována spíše jen jako povrchní, dočasné motivování materiálními činiteli. Je tedy chápána jako jakýsi ne zcela plnohodnotný druh motivování. Ve skutečnosti znamená stimulace působení podnětu na smyslové orgány, které vyvolává obvykle jen krátkodobou pozornost nebo dočasný zájem, nemá-li pro jedince hlubší motivační význam. Účinky motivování jsou hlubší a trvalejší (Nakonečný, 1992).

### 3.4.2 Peněžní stimuly

Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro různé lidi a pro tutéž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem. Jak zjistili na základě svého výzkumu „blahobytných dělníků“ Goldthorpe a kol. (1968), plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním (Armstrong, 2002).

Peníze mají větší sílu učinit vás nešťastnými nebo nespokojenými v práci, než jakou mají sílu pro to, aby vás učinili spokojenými. Jejich motivační výkon totiž vyprchá. Peníze zůstanou vnějším faktorem, zatímco dlouhodobější motivátory jsou vnitřní, protože jsou vtěleny v práci samotné. Oba typy faktorů jsou však žádoucí (Adair, 2004).

Stimulující účinek rozmanitých prostředků (podnětů) je u různých osob rozdílný. Ukazuje se například, že stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka a na subjektivním hodnocení této úrovně. Stimulující účinek hmotné odměny je zpravidla značný, když pracovník pociťuje, že jeho životní a společenská úroveň je neuspokojivá a usiluje o změnu této situace. Pokládá-li však pracovník svůj životní standard za přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných skutečností (může to být například ve srovnání se zajímavostí práce, celkovým klidem, shodou se spolupracovníky apod.). Přitom nemusí být s hmotnou odměnou spokojen (Růžička, 1992).

Tendenci považovat odměny za součást základního platu (a tedy svůj nárok) mají brzy zejména ti zaměstnanci, kteří jsou odměňováni na základě ročně vyplácených bonusů či dalších pravidelně vyplácených finančních odměň. Zatímco na počátku je motivační účinek těchto odměň často značný, po krátké době se stávají samozřejmostí – součástí běžné finanční kompenzace, se kterou zaměstnanec předem počítá. Pokud nastane situace, kdy se bonus nevyplácí, vede tento fakt ke zklamání a často otevřenému nepřátelství ze strany zaměstnanců.

Známý manažerský teoretik Peter Drucker poukázal na tuto skutečnost již před dvaceti lety, když napsal: „Ekonomické stimuly se stávají spíše nárokem než odměnou. Prémie jsou vždy zaváděny jako odměny za výjimečné výkony, zakrátko se však stávají nárokem. Neposkytnout prémii či zvýšení platu se stává potrestáním. Rostoucí užívání materiálních odměň rychle ničí jejich užitečnost jako nástroje manažerské motivace.“ (Urban, 2003).

Ve stylu řídicí práce je třeba hledat a nacházet – v oblasti motivačního působení – jednotu morálního a hmotného stimulování. Někdy to v praxi dokonce vypadá, jako bychom obě strany stavěli proti sobě, vypadá to jako by hmotné podněcování nebylo svou podstatou morální. Dostávají-li lidé větší hmotné ocenění za dobrou práci, není v tom třeba spatřovat nic nemorálního. Nemorální je to však tehdy, jestliže dostávají více, než vykonávají nebo naopak (Stýblo, 1991).

Měli bychom si uvědomovat omezenou schopnost odměňování podle výkonu – stimulovat pomocí peněz, ale to neznamená, že bychom je měli hned zavrhnout. Za určitých okolností opravdu jako proces odměňování funguje a naplňuje základní zásadou, že je spravedlivé odměňovat lidi, kteří dobře pracují, než lidi, kteří pracují špatně. Odměňování lze zabezpečovat i jinak než pomocí peněz, ale hmatatelné uznání v podobě peněz – pokud odpovídá situaci a je dobře koncipované a řízené – může být důležitou součástí celkového systému odměňování (Armstrong, 2002).

Každá práce obsahuje prvek vyvážení toho, co dáváme, s tím, co očekáváme a co chceme získat. Spravedlnost nebo nestrannost znamená, že výsledný přínos by měl být ekvivalentní hodnotě vkladu. Výkony by měly být spojeny odměňami, jako by se povýšení



mělo vztahovat k zásluhám. Devadesát procent lidí pracuje v devadesáti procentech svého času podle racionálního modelu teorie očekávání.

Dávat spravedlivé finanční odměny – to se v řadě situací snadněji řekne, než udělá. Tento princip je však stále důležitý a musí se najít cesty k jeho aplikaci.

Dotyčný princip se musí se zvláštní péčí aplikovat u peněžních odměn, protože pokud ve výši mezd není vnímána spravedlnost, může to snižovat pracovní morálku i motivaci. Jsou-li odměny nízké, budou pracovníci do své práce vkládat menší úsilí. Peníze jsou totiž základním stimulem, proto je pro posuzování finanční hodnoty práce naprosto nezbytný vhodný hodnotící program zahrnující reprezentativní skupinu lidí (Adair, 2004).

Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní ano v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou shledávat své úkoly jako méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Co opravdu víme, je to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

K základní peněžní odměně mohou být poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem a zkušenostem (dělce praxe). Mohou být vypláceny také zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud takové platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Tyto pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“. Např. odměny obchodních zástupců založené „pouze na provizi“ jsou plně rizikové. Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:

- Individuální výkonnostní odměny, kdy zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu (známá jako zásluhová mzda nebo plat).
- Mimořádné odměny (bonus) – odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací.

- Prémie – odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky k dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle jsou obvykle kvantifikovány, např. v podobě objemu výroby nebo prodeje.
- Provize – zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů, které se uskuteční.
- Odměna závislejší na délce zaměstnání – odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání. Někdy v ní může být zabudován systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka.
- Odměna podle dovedností (někdy označovaná jako odměna podle znalostí) – odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- Odměna podle schopností – odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.
- Příplatky – jedná se o složky odměny, které jsou poskytované jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost atd.
- Odměna podle přínosu – odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci (Armstrong, 2002).

Osobní příplatek je nástrojem k ocenění dlouhodobého velmi dobrého pracovního výkonu zaměstnance, k ohodnocení náročnosti vykonávané práce nebo plnění většího rozsahu pracovních úkolů v porovnání s ostatními zaměstnanci. Osobní příplatek by tedy měl být přiznán pouze těm zaměstnancům, kteří vykonávají práci nadstandardním způsobem.

Podle ustanovení § 134 (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů) lze odměnu poskytnout za splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu. Na poskytnutí odměny není ani za splnění uvedených podmínek právní nárok. Odměnou se podle Smlouvy o založení Evropského společenství rozumí nejenom obvyklá základní či minimální mzda nebo plat, ale též ostatní dávky, které zaměstnavatel přímo nebo nepřímo, v hotovosti nebo naturálních vyplácí pracovníkovi z titulu pracovního poměru. Za rovnost odměňování je třeba považovat stav, kdy odměna za stejnou práci při úkolové mzdě se vypočítává podle stejného tarifu, při hodinové mzdě je stejná při stejném

druhu práce. Smlouva v této souvislosti upravuje současně možnost výjimečného postupu za situace, kdy je jedno pohlaví méně zastoupeno, nebo je-li třeba kompenzovat nebo předcházet nevýhodám v jeho profesní kariéře (Kocourek, 2007).

Odměny zaměstnancům se vypisují nebo následně přiznávají jako odměny cílové v těchto případech:

- za splnění jednotlivých pracovních úkolů převyšujících podstatně v rozsahu nebo kvalitě běžné pracovní povinnosti,
- k ocenění nápadů, dále rozpracovaných a realizovaných firmou mimo běžnou již zavedenou náplň předmětu činnosti.

Využití této mzdové formy závisí pouze na rozhodnutí podnikatele – právní úprava její použití nepředepisuje. Z praxe však její zahrnutí do mzdového systému firmy doporučujeme, i když nebude využívána příliš často (Novotný, Kohoutek, Górecká, 1993).

Pojem celkových odměn je založen na principu zacházení se všemi aspekty odměn a výhod jako s celkem. U každé složky lze pak ocenit náklady podniku a hodnotu pro jednotlivce tak, aby bylo možné přizpůsobit celý soubor a strukturu odměn podnikovým i individuálním potřebám. Je také možné věnovat pozornost celkové konkurenceschopnosti celkového souboru odměn na trhu práce (Armstrong, 2002).

Plat je, na rozdíl od mzdy, výhradně peněžité plnění, poskytované měsíčně zaměstnanci, který splňuje podmínky stanovené v § 109 odst. 3 (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů), za vykonanou závislou práci v pracovním poměru (Kocourek, 2007).

Hlavními oblastmi, ve kterých se poskytují příplatky nebo jiné zvláštní dávky pracovníkům jsou:

- Lokální příplatky – zvláštní příplatky mohou být vypláceny pracovníkům, kteří bydlí v hlavním městě nebo jiných velkých městech. Mají vyrovnávat rozdíly v nákladech na bydlení a v jiných životních nákladech. Příplatky se vyplácejí k základní mzdě, avšak mnoho zaměstnavatelů je ve skutečnosti zahrnuje do sazeb

místního trhu práce, které berou v úvahu explicitní nebo implicitní místní příplatky a náklady.

- Diety – hodnota příspěvků na ubytování a stravování pracovníků na služebních cestách se mezi organizacemi liší. Některé stanovují sazby v závislosti na místě nebo zařazení pracovníka. Jiné připouštějí „rozumné“ sazby, aniž by stanovily jakékoliv rozpětí, ale obvykle – a to se také doporučuje – se určí přijatelný hotel a náklady na stravování.
- Příplatky za práci přesčas – příplatky za přesčasovou práci přicházejí v úvahu pro většinu manuálních pracovníků, jakož i ostatních pracovníků až po manažerskou úroveň. Pracovníci s vyššími platy mohou obdržet náhradní volno.
- Příplatky za směnovou práci – se poskytují v sazbách, které se obvykle liší podle uspořádání směn.
- Příplatky za pohotovost – mohou být poskytovány těm, kteří musejí být k dispozici, aby se na požádání dostavili do práce. Příplatky mohou mít podobu standardních příplatků k základní mzdě. Alternativou mohou být zvláštní odměny v případě nepředvídaného povolání do práce (Armstrong, 2002).

Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu opravdu tak je. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o dvě úrovně působnosti – 1) systém odměňování, který stanovuje organizace, 2) rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firemním systémem omezeno. Pro motivující účinek odměňování jsou stanoveny následující principy:

1. Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy.
2. Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci.
3. Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru.
4. Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku.
5. Čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace.
6. Včasnost odměny posiluje motivaci.
7. Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi.
8. Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka (Bělohlávek, 2008).

Obecným pravidlem je, že lidé mají ve svých platech rádi prvek fixní i variabilní, který většinou přímo souvisí s jejich výkonem (Adair, 2004).

Finanční stimuly mohou mít mimo formu mzdy charakter zainteresovanosti, podílnictví a tzv. akcionářů – zaměstnanců. Zainteresovanost může znamenat závislost na pozitivních výsledcích firmy, na zvyšování produktivity práce atp. Podílnictví je smlouva mezi vedením firmy a zaměstnanci, ve které je stanoveno, že část zisku je vyčleněna pro rozdělení mezi zaměstnance, kteří se tedy podílejí na hospodářském výsledku. Formu tzv. akcionářů – zaměstnanců je možné realizovat třemi způsoby: podnikovým spořením, možností volby (opce) nákupu akcií ve stanovený den a distribucí zaměstnaneckých akcií zdarma.

- Podnikové spoření je systémem kolektivního spoření, které umožňuje zaměstnanci dobrovolně se připojit k podnikovému spoření a stát se pak akcionářem firmy a podílet se na jejích výsledcích.
- Možnost volby nákupu akcií. U této formy je společnost povinna nabídnout zaměstnanců, akcie za stanovenou cenu v určený den. Zaměstnanec má pak možnost volby (opce), zda v daný den akcie koupí, či nikoli.
- Distribuce zaměstnaneckých akcií zdarma je málo obvyklou formou, většinou časově omezenou. Cílem je motivovat zaměstnance na výsledcích podniku (Boyer, Hronová, Machková, 1995).

### Týmové odměňování

Skupinové nebo týmové pobídkové systémy nabízejí výplatu nějakého bonusu buď stejného pro všechny členy týmu, nebo nějakým způsobem proporcionálního. Bonus se odvozuje od výstupu docíleného skupinou v poměru ke stanoveným úkolům nebo od času uspořené při práci – rozdíl mezi povoleným a skutečným časem.

Týmové odměňování poskytuje odměny týmům nebo skupinám pracovníků vykonávajících podobnou nebo příbuznou práci, která souvisí s výkonem týmu. Výkon je možné měřit v podobě výstupu a/nebo splnění norem poskytování služeb. Kvalita výstupu a názor zákazníků na úroveň služeb se berou v úvahu také. Týmová odměna je obvykle vyplácena v podobě bonusu, který je pak rozdělen mezi členy týmu proporcionálně k jejich základnímu mzdovému tarifu (mnohem méně často je rozdělován rovným dílem).

Jednotliví členové týmu mohou být oprávněni dostávat odměnu podle schopností nebo dovedností, ale nikoli odměnu podle výkonu.

Výhody týmové odměny – týmová odměna může:

- povzbuzovat efektivní týmovou práci a kooperativní chování,
- vyjasňovat týmové cíle a priority,
- zvýšit úroveň flexibilní práce v týmech,
- povzbuzovat víceoborovost,
- stimulovat tým, aby kolektivně zlepšoval výkon,
- povzbuzovat méně efektivní členy týmu, aby se zlepšovali a dosahovali tak týmových standardů.

Nevýhody týmové odměny:

- funguje pouze v soudržných a vyzrálých týmech,
- jedinci mohou mít odpor k tomu, že jejich vlastní úsilí není specificky odměňováno,
- tlak spolupracovníků nutící jedince k tomu, aby dodržovali skupinové normy, může být nežádoucí.

Týmové odměňování bude vhodnější v případech, kdy:

- týmy lze snadno identifikovat a definovat,
- týmy jsou dobře vytvořeny,
- práce vykonávaná členy týmu je vzájemně propojená – výkon týmu závisí na kolektivním úsilí členů týmu,
- cíle a normy výkonu je možné snadno stanovit a dohodnout se členy týmu,
- jsou k dispozici přijatelná měření a ukazatele týmového výkonu v porovnání s cíli a standardy,
- vzorec pro výpočet týmové odměny všeobecně vyhovuje kritériím pro odměnu podle výkonu (Armstrong, 2002).

### Zásluhové odměny

Zásluhové odměny tvoří odměny vztahující se k individuálnímu výkonu, přínosu, schopnostem nebo dovednostem či k výkonu týmu nebo organizace. V podobě odměny podle výsledků je už řadu let zásluhová odměna rysem systémů odměňování dílenských pracovníků. Je třeba rozlišovat mezi výkonem – tedy tím, čeho člověk dosahuje – a

přínosem – vlivem dané osoby na výkon týmu či organizace. Míra přínosu bude záviset na schopnostech, dovednostech a motivaci jedinců, na příležitostech, při nichž budou muset demonstrovat své schopnosti a na využívání rad a vedení, kterých se těmto jedincům dostává. Termín odměna podle přínosu se týká situace, kdy se odměna vztahuje jak ke schopnostem, tak k výsledkům. Existují tři důvody pro používání zásluhových odměn:

- Motivace. Odměny podle výkonu, schopností nebo dovedností motivují lidi k dosažení vyšší úrovně výkonu a k rozšíření a prohloubení jejich schopností a dovedností.
- Sdělení. Zásluhová odměna lidem sděluje, že si organizace váží výkonu, schopností, dovedností a přínosu jako něčeho velmi důležitého – „toto je, co očekáváme, že budete dělat, a toto je, jak vás za to budeme odměňovat“. Sděluje také, že jsou důležité určité hodnoty nebo stránky výkonu; například kvalita, služba zákazníkům, vedení a týmová práce.
- Spravedlnost. Je správné spojovat odměnu s výkonem, přínosem, schopností nebo dovedností lidí (Armstrong, 2002).

#### Individuální odměňování

Individuální mzda/plat (dále jen mzda) odrážející výkon dává zvýšení mzdy (zvýšení k základní sazbě) nebo bonusy (jednorázové odměny) do vztahu k hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Výhody odměn odrážejících výkon lze shrnout následujícím způsobem:

- motivují,
- přinášejí správné sdělení,
- je správné a spravedlivé odměňovat lidi podle jejich výkonu,
- nabízejí hmatatelné nástroje odměňování a uznávání úspěšné práce (Armstrong, 2002).

#### 3.4.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou. Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Zaměstnanecké výhody lze rozdělit do následujících kategorií:

- a) Penzijní systémy: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- b) Osobní jistoty: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- c) Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- d) Osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, např. dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejné místo), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení.
- e) Podnikové automobily a pohonné hmoty: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- f) Jiné výhody: které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty.
- g) Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán (Armstrong, 2002).

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.



Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem, např. v USA je člení do následujících pěti skupin:

1. Požadované zákony a vnějšími předpisy (např. příspěvky na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení).
2. Týkající se důchodů pracovníků (např. podnikové důchody a důchodové přípojištění, důchody za výsluhu let v organizaci).
3. Týkající se pojištění zaměstnanců (např. organizací poskytovaná úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění, pojištění věcí pracovníků uložených na místech k tomu určených).
4. Týkající se placení neodpracované doby (placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné placené volno).
5. Ostatní (zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, úhrada nákladů vzdělávání, poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček, automobil organizace daný plně k dispozici pracovníkovi, rekreační služby a služby pro aktivity volného času, ubytování, právní a jiné rady pracovníkům, zdravotní a rehabilitační péče poskytovaná v organizaci, jesle a mateřské školy provozované organizací, rekreace pro děti pracovníků, doprava pracovníků zabezpečovaná organizací, poskytování parkoviště, pomoc v oblasti daňových záležitostí atd.) (Koubek, 2007).

Zaměstnanecké výhody jsou nepřímou formou celkové stimulace. Zahrnují mzdy zaměstnanců za dobu nepřítomnosti v práci, sociální a zdravotní pojištění, poskytování služeb a důchodu. Typické zaměstnanecké výhody jsou stanoveny tak, aby splňovaly čtyři cíle:

1. konkurenceschopnost vůči ostatním firmám,
2. nákladovou efektivnost,
3. přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře,
4. soulad se zákony.

Mezi typická rozhodnutí, která musí manažeři přijmout při koncipování a řízení systémů zaměstnaneckých výhod patří:

- Konkurenceschopnost: Jsou naše zaměstnanecké výhody srovnatelné s těmi, které poskytuje konkurence?
- Zákonost: Jaké požadavky vyplývají ze zákona a jak je splnit?
- Rozsah a formy: Jaké typy zaměstnaneckých výhod bychom měli nabídnout? Jaké zaměstnanecké výhody jsou vhodné pro jaké zaměstnance?
- Komunikace: Jak nejlépe informovat zaměstnance o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách? Jak je informováno vedení organizace o potřebách zaměstnanců?
- Volba: Do jaké míry umožnit volitelnost nebo přizpůsobivost zaměstnaneckých výhod? Jak vyhovět zájmům a požadavkům zaměstnanců?

Služby zaměstnancům jsou kategorií, do níž se zařazuje celá plejáda dalších zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavateli: jídelny, sauny, tělocvičny, neplacená parkoviště, zajištění dopravy do zaměstnání, podnikové ošetrovny, poskytování slev na výrobky firmy, finanční poradenství, péče o děti.

Mnoho organizací pro své zaměstnance zajišťuje všeobecné vzdělávací kurzy, které nemají přímou souvislost s vykonávanou prací. Tyto kurzy jsou často součástí programu rozvoje zaměstnanců.

Na základě výzkumu preferencí zaměstnanců bylo prokázáno, že možnosti rekreace jsou ze všech nabízených zaměstnaneckých výhod požadovány nejméně. Nicméně důraz na kontrolování nákladů vynakládaných na zdravotní péči zvýšil zájem zaměstnavatelů na tom, aby jejich zaměstnanci žili zdravým životním stylem; proto jsou jim nabízeny různé „kondiční“ programy.

Díky rekordnímu počtu pracujících žen se prudce zvýšila poptávka po zařízeních, která by poskytovala kvalitní péči o děti. Zaměstnaní rodiče často uvádějí potřebu adekvátní péče o děti jako nejvýznamnější problém, který před nimi stojí. K celodenní péči existuje několik přístupů. Jedním z nich je zřízení speciálního účtu, na který zaměstnanci přispívají ze svého ještě nezdaněného příjmu a který se využívá pro určité přesně stanovené účely, včetně krytí nákladů spojených s pomocí starším rodičům nebo s péčí o děti. Druhou možností je, že organizace poskytuje tuto péči sama. To však může mít za následek diskuzi o tom, kdo by je měl financovat, nebo může docházet k tomu, že při přijímání do těchto zařízení jsou někteří zaměstnanci upřednostňováni před jinými. Další možností je, že zaměstnavatelé spolufinancují ta zařízení v dané oblasti, která se

poskytováním příslušné péče zabývají, a to přímo nebo nepřímo prostřednictvím různých poukazů (Milkovich, Boudreau, 1993).

### Flexibilní zaměstnanecké výhody

I když existují nejrůznější typy programů, nejběžnější z nich je systém „samoobsluhy“. V jeho rámci je pracovníkům organizace poskytována určitá minimální úroveň zaměstnaneckých výhod (např. životní pojištění). Dále si zaměstnanci mohou vybrat, zda si navíc přejí rozsáhlejší životní pojištění, delší dovolenou, pojištění pro případ dlouhodobé pracovní neschopnosti, služby zubních lékařů, péči o děti apod. Zvolené zaměstnanecké výhody získají pomocí „kreditů“, které jsou v rámci programu stanoveny. Různým možnostem volby odpovídá různá úroveň kreditů. Zaměstnanci svoji volbu po určité době znovu potvrzují nebo mění. Tímto způsobem jsou zjišťovány změny ve struktuře jejich potřeb.

Základní výhodou poskytování volitelných zaměstnaneckých výhod je, že jsou stanoveny tak, aby bylo vyhověno preferencím zaměstnanců. V případě, že jsou potřeby pracovníků v této oblasti uspokojeny, může z jejich strany docházet k menším absencím, k vyšší míře stabilizace, snižuje se úrazovost apod.

Řízení programů flexibilních zaměstnaneckých výhod vyžaduje značné organizační úsilí. Veškerá správa zahrnuje rozsáhlou komunikaci, poradenské služby pro zaměstnance, aby si dokázali z nabízených zaměstnaneckých výhod dobře vybrat, a náročné evidenční a účtovací systémy. Plnění těchto úkolů usnadňuje použití automatizovaného informačního systému. Dalším problémem je tzv. „nestálý výběr“. Zaměstnanci si např. jeden rok mohou zvolit rozsáhlou péči zubních lékařů a druhý rok ji pak zcela opomenout. Několik dalších let si budou náklady spojené s ošetřováním zubů hradit sami a až zase budou zubaře potřebovat více, znovu si zvolí jejich péči v rámci volby zaměstnaneckých výhod. Takovéto počínání má pro organizaci za následek nepravidelné složení nákladů, protože pojistné při využívání nebo nadměrném využívání daného zabezpečení roste (Milkovich, Boudreau, 1993).

Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž organizace

nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personální útvarem, či vedením organizace. Jenom málokdy je záležitost konzultována s pracovníky. Řadoví pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby, než jak to vidí personální útvar či vedení organizace. Pracovníci také netvoří homogenní soubor, ale jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště, dobou zaměstnání, povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory. Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. kafetéria systém). Pracovník má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod či takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. V případě, že se jeho situace a potřeby změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod. Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu). Jen málokdy si může toto menu individuálně sestavit z celé šíře nabízených zaměstnaneckých výhod a ostatní jsou nabízeny či poskytovány plošně (Koubek, 2007).

Armstrong (1996) uvádí o výběru benefitů následující: Nelze předpokládat, že všechny výhody, které podnik nabízí svým zaměstnancům, budou stejně atraktivní pro každého zvlášť. Kafetéria systém nebo systém flexibilních odměn umožňuje zaměstnancům, aby si vybrali z množství možností, kde je ovšem určen finanční limit. Takovýto systém umožňuje organizaci:

- získat informace, jaké benefity jsou populární a jaké ne, zaměřením se na zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci vítají;
- rozvíjet mechanismus kontroly nákladů na benefity;
- informovat zaměstnance o reálných nákladech na benefity, které jim byly poskytnuty.

#### 3.4.4 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdůležitějším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a

konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. Kromě toho existuje určitý a stále rostoucí tlak odborů, státu i mezinárodních organizací, směřující k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky. A tak stále šířeji koncipovaná péče o pracovníky se stává nezbytnou součástí moderní personální práce.

Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:

- a) povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně;
- b) smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a
- c) dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- a) pracovní doby a pracovního režimu;
- b) pracovního prostředí;
- c) bezpečnosti práce a ochrany zdraví;
- d) personálního rozvoje pracovníků;
- e) služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti;
- f) ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám;
- g) péče o životní prostředí.

Péče o pracovníky v organizaci reprezentuje tři druhy zájmů a z nich vyplývajících cílů:

1. Celospolečenské zájmy a cíle týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka a sledující mj. i sociální mír, prosperitu a stabilitu společnosti.
2. Individuální zájmy a cíle člověka, uspokojování jeho potřeb.
3. Zájmy a cíle zaměstnavatele týkající se zabezpečení potřebných pracovníků (získávání, formování, stabilizace), rozvoje jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, jejich motivace a výkonu, sbližování individuálních zájmů pracovníků a zájmů organizace a vytváření zdravých pracovních vztahů.

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potencionálními pracovníky používána k porovnání organizace

s organizacemi jinými. Už z toho důvodu by jí měla být věnována náležitá pozornost, zejména pak v té její části, v níž se jednotlivé organizace zpravidla odlišují, tj. v oblasti dobrovolné péče o pracovníky (Koubek, 2007).

### 3.4.5 Jistota pracovního místa

Toto téma souvisí s úrovní nezaměstnanosti. V problémových oblastech se snaží zaměstnanci podávat takové výkony, které by jim zajistily setrvání ve firmě. Různou důležitost má i pro jednotlivé věkové kategorie. U starších pracovníků ji najdeme na předním místě pořadí důležitosti. Ti většinou dávají přednost místům, kde je sice menší možnost výdělků a postupu, ale větší jistota pracovního místa. Naopak mladí lidé mají tendenci riskovat, hledat to správné zaměstnání s možností kariéry a postupu i za cenu, že s daným zaměstnáním je spojeno riziko ztráty místa, například z důvodu soutěživosti s ostatními pracovníky.

Jsou manažeři, kteří používají (nebo lépe řečeno zneužívají) tento faktor tak, že neustále hrozí výpovědí a zastrášují své zaměstnance ve snaze docílit vysokých výkonů. Nikdo ale nevydrží pracovat pod tlakem. Ani atmosféra a vztahy na pracovišti, které jsou takovouto hrozbou vyvolány, nezvyšují loajalitu k firmě ani odváděné výkony. Mnohem lépe se spolupracuje v prostředí, kde jsou jasná pravidla hry a kde se ví, že výpověď je krajní variantou nebo výjimečné opatření organizační (Khelerová, 2006).

### 3.4.6 Pracovní prostředí

Miskell (1996) radí, jak pomoci stimulovat na pracovišti. Najděte si čas a rozhlédněte se po pracovišti. Pak odpovězte na následující otázky:

1. Jsou pracovní prostory příliš blízko nebo příliš daleko od sebe?
2. Je tu dostatek přístupů k ostatním kancelářím a oddělením?
3. Jsou tu společné prostory a sociální zázemí pro zaměstnance?
4. Hraje v kancelářích a na pracovištích hudba?
5. Kdy bylo naposledy vymalováno?
6. Jsou ve společných prostorách květiny, obrazy nebo vývěsní tabule?

7. Jaká je podlahová krytina v kancelářích a ostatních prostorách? Koberec? Dlaždice?
8. Je nábytek v kanceláři praktický, pohodlný a atraktivní?
9. Jsou tu okna? Pokud ano, jsou tu rolety nebo závěsy?
10. Vydáváte podnikový informační bulletin?
11. Podílejí se na něčem členové personálu?
12. Vycházejí pravidelné zprávy o názorech zaměstnanců?

Tam, kde je to vhodné, pokuste se provést změny, založené na vašich otázkách.

Pozitivní účinek nebo dokonce proměna budou překvapující.

Jak působí hluk, zářivé barvy a neútulný nábytek na vaši výkonnost a náladu? O účincích barev ve třídách, nemocnicích, obchodech a kancelářích bylo napsáno množství studií. Teplé barvy jako odstíny modré, zelené a růžové působí pozitivně. Klidná a tlumená hudba má relaxační účinek. V závislosti na druhu práce má silný vliv osvětlení. Důležité je zaměstnancům příjemné a povzbudivé prostředí nejen vytvořit, ale občas i jeho tvář změnit. Oznamte personálu, že máte v úmyslu nechat vymalovat, a snažte se zjistit, co tomu říká. Podpořte přání zaměstnanců dát pracovnímu prostředí lidštější rozměr pomocí vývěsek, fotografií a uměleckých předmětů. Vzbudte v nich dojem spoluvlastnictví.

Jednotvárné prostředí nejen snižuje pracovní produktivitu, ale má i dlouhotrvající účinek na každodenní práci, prováděnou mechanicky. Změna pracovních postupů vyvolává mezi členy personálu zdravou konkurenci. Pod náležitým vedením a za patřičné pomoci většina zaměstnanců uvítá příležitost moci se vytáhnout. Celý kolektiv pak bude mít možnost oživit svůj přístup k práci. Jednotlivci začnou vyhledávat nové postupy, které nejsou běžně jejich doménou. Pravidelná změna pracovních schémat je vhodnou formou jak podpořit profesionální růst a zároveň stimulovat výkonnost.

Vaším posláním jako řídicího pracovníka by mělo být nepřetržitě stimulovat svůj kolektiv s přihlédnutím k individuálním, společenským, intelektuálním a profesionálním potřebám. Tím, že vytvoříte příjemné pracovní prostředí s možností zdravé změny plánů – osobních i profesionálních, zajistíte uspokojení celé řady důležitých sociálních potřeb. Tím, že budete na formálních i neformálních setkáních diskutovat o práci a jejích proměnách, pomůžete uspokojit potřeby profesionálního růstu. Na základě tohoto komplexnějšího pohledu a při udržování vysoké úrovně motivace by řešení jakýchkoliv osobních problémů mělo být snadnou záležitostí.

Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další – ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli.

Personální práce se v souvislosti s pracovním prostředím soustřeďuje zejména na prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce.

Pokud jde o prostorové řešení pracoviště, je nezbytné pracovníkovi zajistit:

- a) Vhodnou pracovní plochu.
- b) Optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce.
- c) Optimální pohybové prostory pro práci rukou (manipulační prostory) i pro práci nohou (pedipulační prostory) jsou důležité pro umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště, přitom se však přihlíží i k frekvenci používání těchto prvků.
- d) Pohodlný přístup na pracoviště, tj. dostatečně kapacitní přístupové cesty bez překážek, zejména nahodilých.

Fyzikální podmínky práce je zpravidla možné objektivně měřit a jejich žádoucí úroveň je v zájmu ochrany zdraví pracovníka upravována hygienickými předpisy. Patří mezi ně:

- a) Pracovní ovzduší tvořené teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu.
- b) Osvětlení, u něhož se sleduje zejména osvětlenost, rovnoměrnost osvětlení, možnost vzniku oslnění, směr osvětlení a barva světla.
- c) Hluk, který je definován jako zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek.
- d) Barevná úprava pracoviště, která slouží jako nástroj signalizace, zlepšování světelných podmínek, psychologického ovlivnění pracovníka a dosažení estetických účinků (Koubek, 2007).



### 3.4.7 Kultura organizace

Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Dalo by se říci, že „dobrá“ kultura má pozitivní vliv na chování v organizaci. Mohla by napomoci vytvoření kultury „vysokého výkonu“, kultury, která bude mít za následek vysokou úroveň výkonu podniku (Armstrong, 2002).

Podniková kultura je velmi široký pojem. Patří sem hodnoty, které jsou sdíleny většinou pracovníků a které jsou pro firmu typické, dále styl vedení, způsob komunikace uvnitř firmy i mimo ni, kulturu ovlivňuje mimo jiné i estetičnost pracovního prostředí a jeho technická vybavenost. Vedení firmy nebo přímo sám její zakladatel mají určitou představu o tom, jak by měla firma vypadat, jak by její zaměstnanci měli jednat mezi sebou a chovat se k zákazníkům, co se bude ve firmě akceptovat a co je požadováno za nežádoucí. Cílem je dosáhnout toho, aby pracovníci podle těchto hodnot jednali. Sem patří pracovní i mimopracovní chování, podávaný výkon a vztah k manažerům (Khelerová, 2006).

## 4 Systém stimulace zaměstnanců v České televizi

### 4.1 Charakteristika České televize

Česká televize byla zřízena 1. ledna 1992 zákonem o České televizi jako televize veřejné služby. 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. Zákon č. 483/1991 Sb. o České televizi stanoví, že Česká televize musí poskytovat objektivní, ověřené, ve svém celku vyvážené a všestranné informace pro svobodné vytváření názorů, přispívat k právnímu vědomí obyvatel České republiky, rozvíjet kulturní identitu obyvatel České republiky a poskytovat vyváženou nabídku pořadů pro všechny skupiny obyvatel. Statutárním orgánem je generální ředitel, který je jmenovaný Radou České televize. Rada České televize je zároveň kontrolním orgánem.

Česká televize vysílá na čtyřech kanálech – ČT1, ČT2, ČT4 a ČT24 – z nichž první dva jsou celoplošné a další dva digitální. Dále plní své úkoly pomocí Teletextu ČT, Teletextu Expres a internetových stránek [www.ceskatelevize.cz](http://www.ceskatelevize.cz). Vysílání probíhá 24 hodin denně, je terestrické a satelitní. Jako doprovodné služby jsou v nabídce skryté titulky, dvoukanálový zvuk DUAL, VPS kód, elektronický programový průvodce EPG a teletext. Vysílání zajišťují tři centrální místa – Česká televize v Praze na Kavčích horách, Televizní studio Brno a Televizní studio Ostrava. Podíl vysílacího času, který musí zajistit Televizní studia Brno a Ostrava na kanálech ČT1 a ČT2, je minimálně 20 % celkového vysílacího času měsíčně a v oblasti zpravodajství 25 minut denně.

Financování je zajištěno televizními poplatky, které tvoří hlavní část příjmů, a zákonem vymezenou podnikatelskou činností, tj. reklamou, sponzoringem a dalšími. Česká televize je členem mnoha mezinárodních organizací, mezi hlavní patří EBU (European Broadcasting Union) – Evropská vysílací unie, PBI (Public Broadcasting International) – celosvětové sdružení vysílatelů veřejné služby, DVB (Digital Video Broadcasting) – mezinárodní sdružení pro digitální televizní vysílání, SMPTE (Society of Motion Pictures and Television Engineers) – společnost filmových a televizních techniků (Česká televize, 2010).

V listopadu roku 2009 došlo ke změně organizační struktury. Bylo zrušeno několik úseků a tím i ředitelů v přímé podřízenosti generálnímu řediteli (např. ředitel pro strategický rozvoj, ředitel úseku vnějších vztahů). Novou organizační strukturu představuje schéma 4.

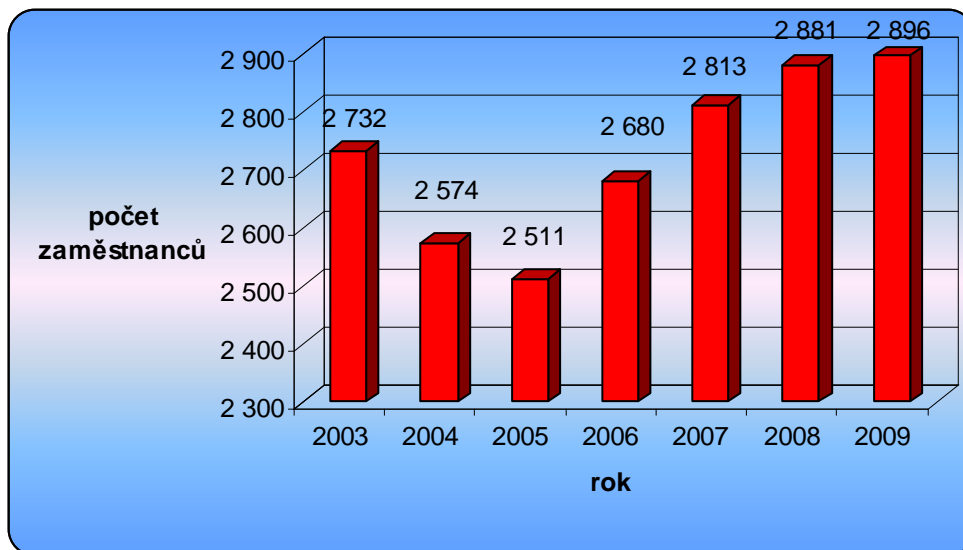


**Schéma 4: Organizační struktura ČT**  
(Česká televize, 2010)

#### 4.1.1 Zaměstnanci České televize

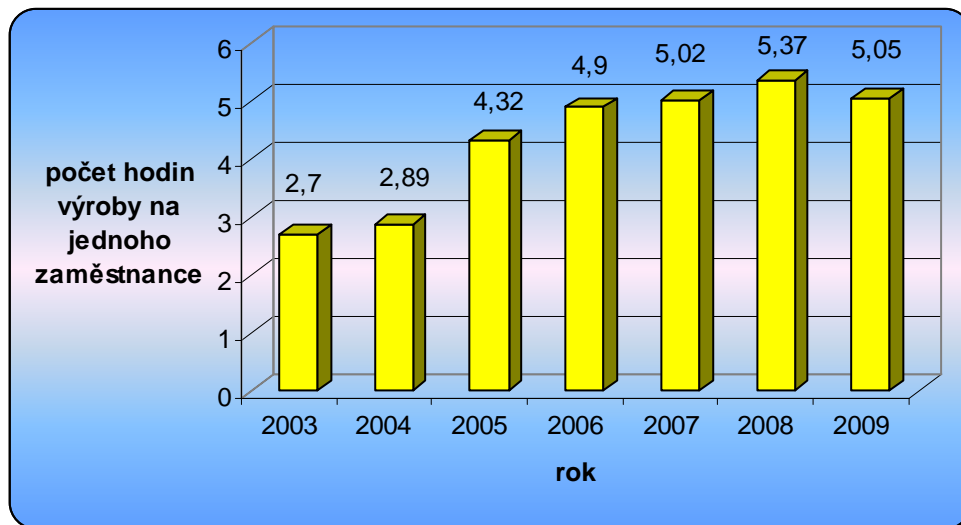
Skutečný průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců v roce 2009 činil 2896 osob, což bylo pouze o 15 osob více, než v předchozím roce. K největšímu nárůstu počtu zaměstnanců došlo v letech 2006 až 2008, kdy začal naplno fungovat kanál ČT24 a nově vznikl kanál ČT4. V roce 2010 a následujících letech bude docházet ke snižování počtu

zaměstnanců, k čemuž dopomohou výsledky personálního auditu a postupná restrukturalizace. Vývoj počtu zaměstnanců je zobrazen v následujícím grafu.



**Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců ČT**  
(Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2009, 2010)

Ukazatel počtu hodin výroby na jednoho zaměstnance vykazuje vyšší produktivitu zaměstnanců, která kulminovala v roce 2008 (objem výroby pořadů dosáhl maxima). V roce 2009 nastal mírný pokles kvůli snížení objemu výroby pořadů (Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2009, 2010).



**Graf 2: Počet hodin výroby na jednoho zaměstnance ČT**  
(Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2009, 2010)

## 4.2 Charakteristika systému stimulace zaměstnanců České televize

Česká televize motivuje a stimuluje své zaměstnance pomocí systému, který má rozdělený na tři části. Za první část lze považovat mzdu a další možnosti získání finanční odměny. Druhá část zahrnuje zaměstnanecké výhody, které jsou obecně poskytovány všem pracovníkům. Třetí část představuje osobní konto, ve kterém si zaměstnanec volí, jakým způsobem finanční částku využije.

Do druhé části se řadí tyto výhody: jeden týden dovolené navíc oproti zákoníku práce, slevy na nákup dovolené od CK Čedok, příspěvek na penzijní připojištění, vzdělávací akce přímo v objektech ČT, posilovna, sauna, solárium, medicínální pedikúra v budově ČT, praktické lékařky v budově ČT (zdravotní péče), poskytování bezúročných půjček (na bydlení, sociální půjčka, sociální výpomoc), příspěvek na léčebný pobyt dítěte, filmové projekce, příspěvek na stravování, používání neplaceného parkoviště a osobní konto.

Třetí část, respektive osobní konto zahrnuje možnosti čerpání částky na: životní pojištění, penzijní připojištění, školné v mateřských školách, školy v přírodě a ozdravné pobyty dětí, sportovní soustředění dětí, dětské tábory, rekreaci, zdravotní péči, posilovnu, saunu, použití tělovýchovného zařízení a tělovýchovnou činnost, rehabilitační služby,

kurzovné na vzdělávací akce, předplatné a vstupné na kulturní a sportovní akce nebo vyplacení konta spolu se mzdou.

Na výkon a spokojenost pracovníků mají vliv samozřejmě i další faktory, např. firemní kultura, pracovní prostředí, pracovní pomůcky, kolektiv.

V následujících podkapitolách jsou podrobněji popsány vybrané výhody.

#### 4.2.1 Mzda

Česká televize má stanovena Pravidla pro odměňování zaměstnanců ČT, která jsou v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníkem práce a jsou konzultována s odborovou organizací. Zaměstnanci jsou zařazeni do pracovní funkce a tarifního stupně dle jednotného katalogu prací České televize. V katalogu jsou charakterizovány jednotlivé funkce, jejichž popis vypracovává vedoucí zaměstnanec, a slouží jako podklad pro mzdové zařazení. Výše mzdy se odvíjí od složitosti a namáhavosti práce, odpovědnosti zaměstnance, obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Dále je bráno v úvahu vzdělání, přičemž pro 1. a 2. tarifní stupeň je třeba základní vzdělání, pro 3. až 5. stupeň vyučení ve tříletém učebním oboru příslušného zaměření nebo jiné střední vzdělání, pro 6. až 8. stupeň úplné střední vzdělání, případně pro 8. stupeň vyšší odborné vzdělání a pro 9. až 11. tarifní stupeň vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání.

Mzda se dělí na pevnou a pohyblivou složku, přičemž poměr je určen podle stupně řízení, na kterém se zaměstnanec nachází. Pevná část mzdy je vyplácena měsíčně, pohyblivá u vedoucích na 1. a 2. stupni čtvrtletně a na nižších stupních měsíčně. V případě, že zaměstnanec nesplní stanovené ukazatele, může být pohyblivá složka mzdy snížena. Snížení musí být vždy projednáno se zaměstnancem před vyplacením mzdy. Ukazatele se dělí na měřitelné a hodnotitelné. Mezi měřitelné patří například náklady, výnosy, sledovanost; mezi hodnotitelné například spolehlivost, kvalita práce, operativnost, osobní přínos.

Zaměstnanci mohou získat tzv. osobní mzdu, kterou určuje, mění a ruší pouze generální ředitel.

Dále mají nárok na mzdu při školení a studiu při zaměstnání, které slouží k prohloubení kvalifikace sloužící pro výkon práce, mzdu za práci přesčas, příplatek za

práci v sobotu a neděli, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí, příplatek při zastupování, pokud trvá nepřetržitě déle než 4 týdny. Za práci o svátku přísluší zaměstnanci mzda a náhradní volno nebo místo náhradního volna příplatek ke mzdě.

Zaměstnanci přísluší odměna za pracovní pohotovost. Je to doba, ve které je zaměstnanec připraven okamžitě vykonávat práci uvedenou v pracovní smlouvě. Pracovní pohotovost může být jen na jiném místě, než jsou pracoviště České televize.

Mezi stimuly se řadí mimořádné a cílové odměny. Mimořádné odměny se dělí podle druhu úkolu na krátkodobé a dlouhodobé. Cílové odměny se dělí na cílové odměny za splnění úkolu dlouhodobějšího charakteru vypisované vedoucími na 1. stupni řízení a cílové odměny vypisované generálním ředitelem.

Mimořádné odměny za splnění krátkodobých úkolů slouží k ocenění mimořádných výkonů, splnění jednorázových úkolů ve zkrácených termínech nebo za splnění úkolů nad rozsah běžných pracovních povinností a jsou vypláceny formou šeku ihned po splnění úkolu. Mimořádné odměny za splnění dlouhodobých úkolů jsou vypláceny spolu se mzdou většinou za mimořádné pracovní zásluhy nebo za splnění mimořádných pracovních úkolů zpravidla čtvrtletního charakteru.

Cílové odměny, ať vypisované generálním ředitelem nebo vedoucím na 1. stupni řízení, jsou poskytovány za splnění předem stanovených dlouhodobějších úkolů strategického významu pro rozvoj organizace. Odměna je stanovena předem, úkol musí trvat minimálně tři měsíce a může na něm pracovat jednatel nebo skupina. Pokud zadání vypracovává skupina, je odměna dělena podle zásluh a míry podílu jednotlivých pracovníků na úkolu (interní dokumenty ČT).

#### 4.2.2 Osobní konto zaměstnance ČT

Osobní konto vzniká každému zaměstnanci, který v České televizi pracuje nejméně jeden rok, a dělí se na čtyři části – rozpočtovou, zásluhovou, část u zaměstnanců se zdravotním postižením a důchodovou, která se vztahuje na zaměstnance, kteří prvně odcházejí do starobního důchodu nebo invalidního důchodu třetího stupně.

Rozpočtová část zaručuje, že je zaměstnanci za každý rok nebo v poměrné části přidělena na konto částka z rozpočtu sociálních nákladů. Po odpracování deseti let v České televizi má nárok na částku, která spadá do oblasti zásluhové. Částka se zvyšuje vždy po

odpracování dalších pěti let. Příspěvek je zvýšen u osob, které mají zdravotní kvalifikaci osoby se zdravotním postižením, a u osob, kteří prvně odcházejí do starobního důchodu nebo invalidního důchodu třetího stupně podle počtu let odpracovaných v České televizi.

Výhodou osobního konta je, že částky na konci roku nepropadají, ale převádějí se do dalšího roku, tedy že zaměstnanec si může částky „spořit“. Zaměstnanec může konto využít formou nepeněžních příspěvků zejména na:

- a) penzijní připojištění,
- b) životní pojištění,
- c) rekreaci,
- d) dětské tábory,
- e) použití tělovýchovného zařízení a tělovýchovnou činnost,
- f) školy v přírodě a ozdravné pobyty dětí,
- g) sportovní soustředění dětí,
- h) předplatné a vstupné na sportovní a kulturní akce,
- i) školné v mateřských školách,
- j) kurzovné na vzdělávací akce,
- k) rehabilitační služby,
- l) zdravotní péči, pomůcky a léky,
- m) jednorázové poukázky od dodavatelských firem,
- n) vyplacení částky konta spolu se mzdou (interní dokumenty ČT).

Od srpna 2010 lze osobní konto čerpat novým způsobem, a to pomocí poukázek určených k přímé platbě. Poukázky se vyzvedávají na personálním oddělení České televize i bez předchozího objednání a je možné s nimi platit u smluvních partnerů, kteří jsou označeni nálepkou a logem společnosti Sodexo, Accor Services a Le Cheque Déjeuner. Využití poukázek je zaměřeno zejména na dovolené a rekreace, kulturní akce, sportovní aktivity a zdravotní péči. Hodnota poukázek nepodléhá dani z příjmu, jsou přenosné a lze je věnovat i osobám, které nejsou zaměstnanci České televize. Platnost mají zpravidla dva roky.



### 4.2.3 Sleva na rekreaci CK Čedok

Slevu na rekreaci poskytuje zaměstnancům České televize a jejich doprovodu ve výši 20 % cestovní kancelář Čedok. Pracovníci ji mohou uplatnit pouze na pobočkách Čedoku při předložení zaměstnaneckého průkazu. Sleva se vztahuje na katalogové ceny zájezdů i na nabídky Last minute, nabídka má ale omezený počet míst, na které lze slevu uplatnit. Nevztahuje se na povinné nebo fakultativní příplatky. Zaměstnanci mohou využít také své osobní konto pro nákup zájezdu.

Česká televize spolupracuje i s dalšími partnery, a tak zaměstnanci mohou využít mimořádných nabídek, o kterých jsou informováni většinou prostřednictvím Intranetu. Jako příklad může sloužit časově omezená nabídka Lázní Jáchymov, kde zaměstnanci mohou získat slevu na pobyt 10 % nebo ji darovat poukazem.

### 4.2.4 Stravování

Zaměstnanci a někteří bývalí pracovníci, kteří v České, resp. Československé televizi pracovali více než 25 let, mohou využívat stravovací zařízení přímo v objektech. Zaměstnancům a důchodcům jsou obědy poskytovány s příspěvkem pouze v jídelně. K dispozici je několik bufetů a zařízení restauračního typu, která využívají i externisté a další návštěvníci (herci, kompars atp.). Výhodou zaměstnanců je, že mohou za veškeré teplé i studené pokrmy a pití platit zaměstnaneckou kartou, načež jim je utracená částka stržena z platu. Pro regionální zpravodajce je příspěvek poskytován pomocí stravenek.

### 4.2.5 Půjčky a příspěvek na léčebný pobyt dítěte

Česká televize poskytuje svým zaměstnancům půjčku na bytové účely, sociální půjčku, sociální výpomoc a příspěvek na léčebný pobyt dítěte. Půjčky jsou poskytovány zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru minimálně jeden a půl roku, a musí být projednány sociální komisí, která rozhoduje o jejich udělení. Za půjčku nemůže ručit manžel či manželka.

Půjčka na bytové účely je poskytována ve dvou finančních limitech. Nižší limit je určen na pořízení vnitřního vybavení bytu či domu, například na nábytek, spotřebiče. Vyšší limit slouží jako příspěvek k pořízení bytu nebo domu či na složení členského podílu na

družstevní byt a je poskytován pokud potřebuje zaměstnanec řešit svou bytovou situaci. Dále je určen na větší stavební úpravy, na které je třeba stavební povolení nebo ohláška.

Sociální půjčku lze získat na překlenutí tíživé životní situace. Za tíživou životní situaci se považuje například vykradení bytu, živelná katastrofa, náročné lékařské zákroky, pracovní neschopnost delší než třicet dní, zdravotní indispozice.

Sociální výpomoc se poskytuje na podobné účely jako sociální půjčka, ale může být vyplacena jak zaměstnanci, tak i jeho nejbližším pozůstalým v mimořádných případech.

Pokud má pracovník zdravotně postižené dítě, může zažádat o příspěvek na léčebný pobyt dítěte, který lze aplikovat na dětské léčebné pobyty u moře se zdravotnickým personálem, tábory či lázně.

#### 4.2.6 Penzijní připojištění

Pokud je zaměstnanec v pracovním poměru více než dva roky, má nárok na příspěvek na penzijní připojištění. Penzijní připojištění má výhodu, že nepodléhá u zaměstnance zdanění, a to až do výše 5ti % vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Pracovník se může navíc rozhodnout, že i osobní konto využije na tento účel a získá tak celkově vyšší příspěvek.

#### 4.2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Personální, spolu se vzdělávacím útvarem připravují pro zaměstnance řadu školení a přezkoušení vyplývajících ze zákona, vstupní školení a dále školení zaměřující se na techniku a kulturu hlasového projevu, jazykové kurzy, počítačové kurzy (MS Office, SAP a Provys), technická školení (např. technologie výroby pořadů, technologie XDCAM, školení pro řidiče referenty), odborné semináře pro jednotlivé útvary (např. autorské právo, product placement), semináře EBU, školení k novým technologiím a jejich systémům a školení první pomoci.

#### 4.2.8 Filmové projekce

Zajímavá je pro zaměstnance možnost návštěvy filmových projekcí přímo v budově České televize. V kinosále jsou dvakrát týdně promítány filmy jak české, tak i zahraniční produkce. V případě velkého zájmu jsou filmy reprízovány, ale zpravidla se každý promítá pouze jedenkrát. Zaměstnanci mohou navštívit projekci spolu se svými blízkými, a to za zvýhodněné ceny.

#### 4.2.9 Závodní preventivní zdravotní péče

O zdraví zaměstnanců pečují dvě lékařky a stomatolog. Ordinance mají v budově České televize. Zajišťují zároveň vstupní prohlídky a povinné prohlídky, které odpovídají dodržování provozního řádu Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, který by vydán v návaznosti na rozhodnutí generálního ředitele a v souladu s požadavky českých zákonů. Dále jsou zaměstnancům poskytovány mimořádné lékařské prohlídky (ušní, oční, mamografická vyšetření pro ženy nad 35 let, očkování proti žloutence apod.).

#### 4.2.10 Rehabilitační zařízení v ČT

Posilovna je určena pro tři až pět osob a je vybavena trenažérem – veslicí, posilovací lavicí, multifunkční posilovací věží, stepperem, magnetickým rotopedem a dalšími. Je v provozu denně a je třeba si cvičební hodinu předem rezervovat. Sauna je v provozu pouze v pondělí, úterý a středu a hodiny jsou děleny na mužskou a ženskou část. Od pondělí do pátku v odpoledních hodinách mohou zaměstnanci využívat solária. Medicínální pedikúra je pouze na objednání. Všechny služby jsou zpoplatněny, ovšem s výraznou slevou oproti komerčním zařízením.

V budovách České televize mohou zaměstnanci využít mnoho dalších služeb, které však již nejsou zahrnuty do systému zaměstnaneckých výhod poskytovaných Českou televizí. Zaměstnanci si je hradí v plné výši (pokud na ně nepřispívá zdravotní pojišťovna). Patří mezi ně například:

- a) masáže klasické, reflexní, lymfatické pomocí vakuových baněk,
- b) vodoléčebné procedury (podvodní masáže, vířivé a perličkové koupele),
- c) Dornova metoda – jemně mobilizační cvičení proti bolesti páteře a kloubů,

- d) mikromasáže hlavy s působením na neurovaskulární body,
- e) ezoterní psychologie,
- f) kraniosakrální terapie,
- g) vyšetřovací metody LTV (léčebná tělesná výchova),
- h) indikace fyzioterapeutické – ultrazvukem, magnetoterapie, tepelné procedury,
- i) cvičení na neurologickém podkladě – senzomotorika, Klapp, Brunkowova, Klein-vogelbach,
- j) lymfomasáže regeneračně kosmetické,
- k) biostimulační laser – bezbolestné ošetření hojivým světlem,
- l) poradenství v oboru fyzioterapie – správná životospráva a možnost sportování.

Zaměstnanci mohou využít i dalších služeb, které jsou prezentovány na Intranetu. Jako příklad může sloužit možnost využít konzultace z oboru plastické a estetické chirurgie s doktorem, který je na objednání poskytuje v ordinaci praktických lékařek.

#### 4.2.11 Tělovýchova

Česká televize nebo její odbory organizují během roku několik tělovýchovných akcí, které bývají spolufinancovány ze sociálního fondu. Jedná se například o celotelevizní fotbalové utkání, noční pochod, jarní a podzimní jízdu na kole nebo utkání v ping pongu.

#### 4.2.12 Dětské tábory

Česká televize pořádá pro děti svých zaměstnanců již tradičně tábory. V roce 2010 to byly tábory Tišina 2010 a Vltava 2010, oba ve dvou turnusech, pro děti od 7 do 16 let. Tišina 2010 má kapacitu sto dětí a dělí se na „stabilní dětský tábor“ pro padesát dětí a „cyklotábor“ pro padesát dětí v prvním turnuse. Druhý turnus je určen pouze jako „stabilní dětský tábor“. Vltava 2010 je vodácký putovní tábor pro třicet dětí a je určen pro děti od 11 do 16 let. Dále je pořádán dětský tábor v zimě.

#### 4.2.13 Slevy ve vybraných obchodech

Zaměstnanci mohou využívat slev v reprezentativní prodejně České televize a u vybraných partnerů v oblasti optiky, květin, zahradní techniky a podobně.

#### 4.2.14 Den České televize a další pořádané akce

Na Mezinárodním filmovém festivalu Zlatá Praha, který se koná v areálu Paláce Žofín na Slovanském ostrově v Praze, připravuje pravidelně Česká televize pro své zaměstnance a jejich přátele Den České televize. Děti zde využívají zábavného programu – hudebních, tanečních a divadelních představení, pohádek, kouzelníka a postaviček z večerníčků. Pro rodiče jsou připravena setkání se známými osobnostmi a další vystoupení.

Pro děti je dále na konci školního roku pořádána plavba parníkem po Vltavě a pro seniory předvánoční setkání členů Československé televize a České televize.

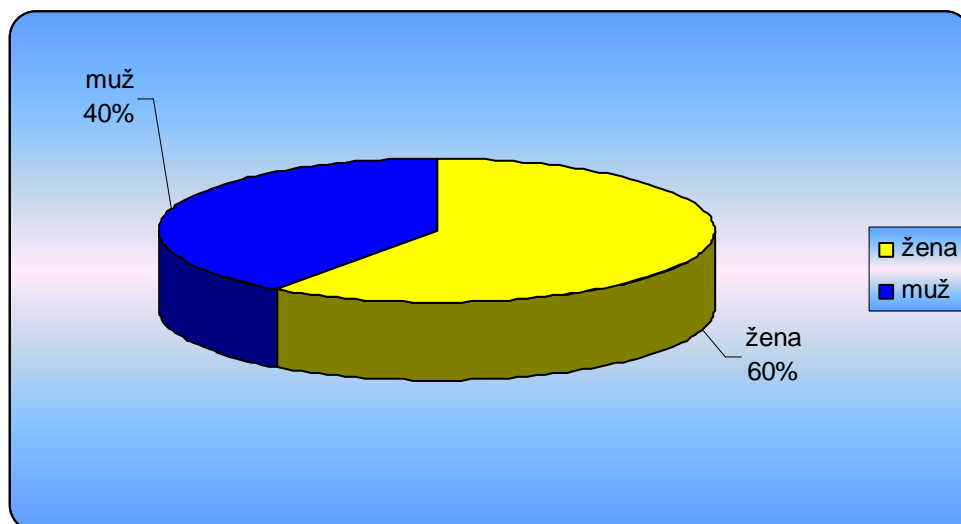
### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro zjištění situace týkající se stimulace zaměstnanců bylo použito dotazníkového šetření. Dotazník byl rozdán vedoucími jednotlivých útvarů, a to ve všech třech základních objektech na Kavčích horách – v budově zpravodajství, v hlavní budově a budově, která je určena především jako ekonomické a administrativní centrum. Vedoucím útvarů bylo předáno 300 dotazníků. Do připravených boxů, aby byla zaručena anonymita respondentů, se jich vrátilo 102. Návratnost tedy představuje 34 %. Do průzkumu byli zahrnuti pouze interní zaměstnanci. Vzor dotazníku je uveden v příloze č. 1.

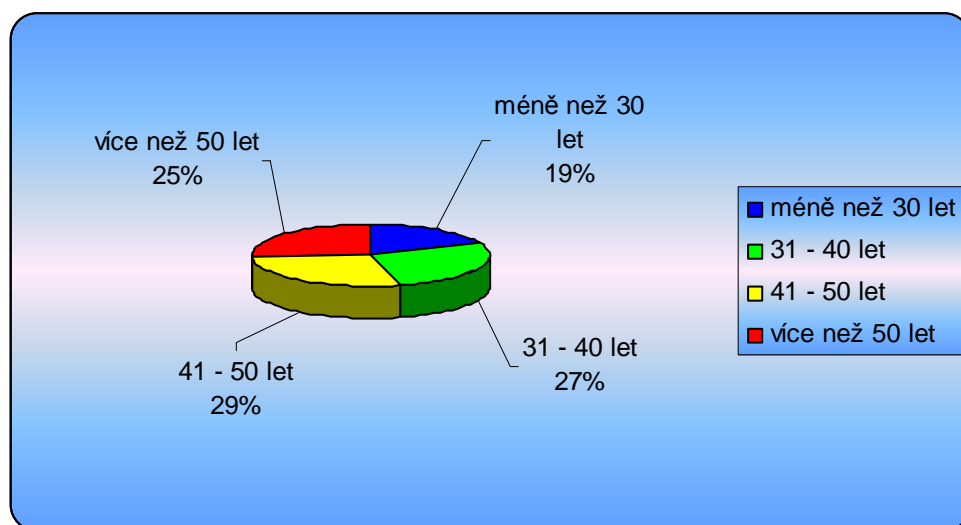
Dotazník byl rozdělen do dvou základních částí. První část se věnovala stimulaci zaměstnanců a jejich spokojenosti v České televizi a druhá část, kterou tvořilo pět otázek, byla identifikační.

### 4.3.1 Výběrový soubor

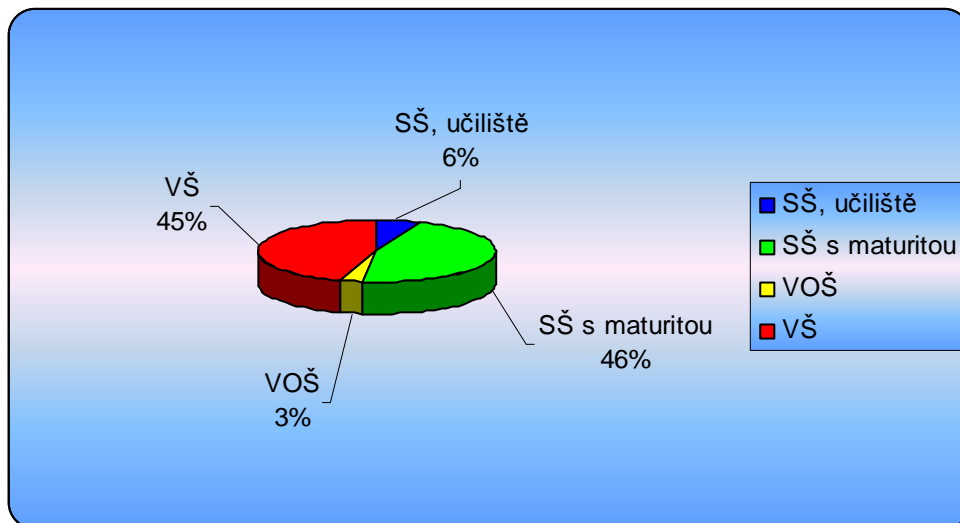
Následujících pět grafů představuje složení vzorku zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.



**Graf 3: Struktura respondentů dle pohlaví**

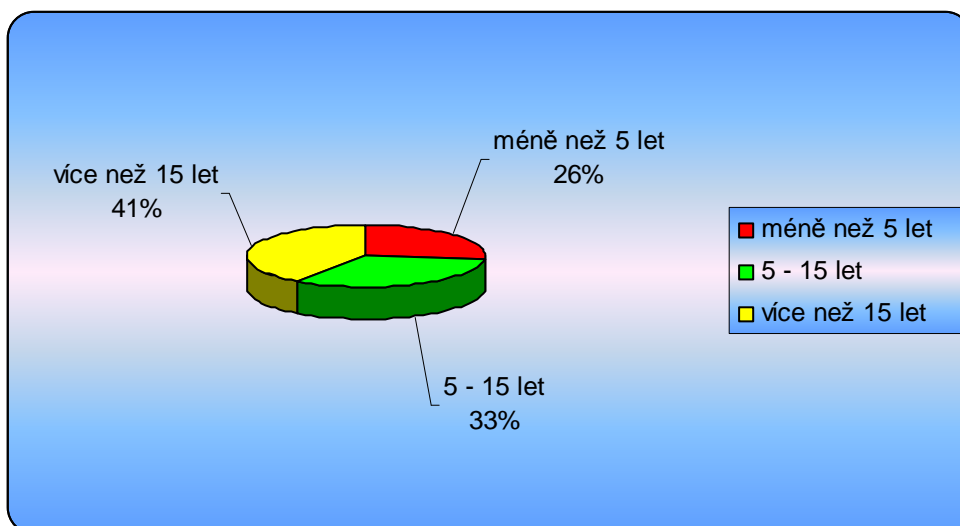


**Graf 4: Struktura respondentů dle věku**

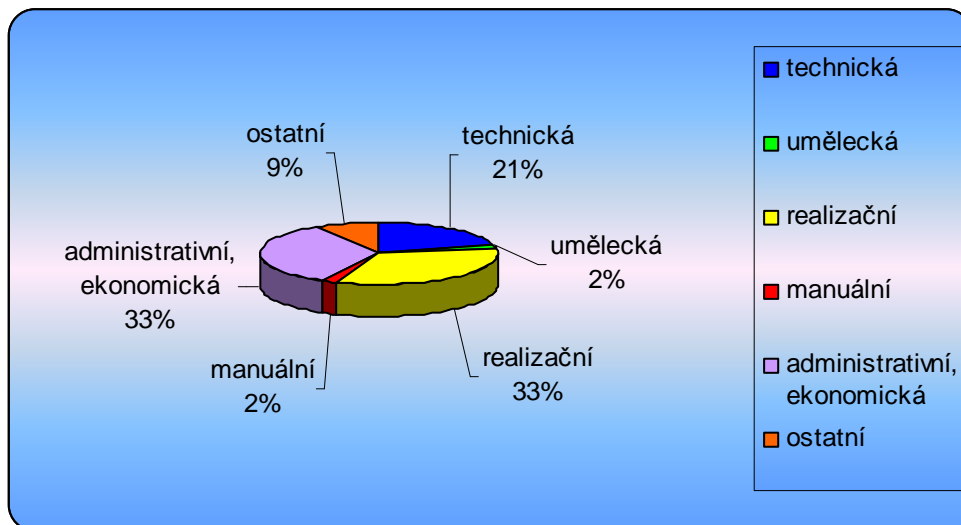


**Graf 5: Struktura respondentů dle vzdělání**

Z uvedených grafů vyplývá, že se šetření zúčastnilo 60 % žen a 40 % mužů. Věkové rozložení respondentů je vcelku rovnoměrné, nejslaběji zastoupenou skupinou jsou lidé mladší 30ti let. Nejvíce zastoupená skupina, 41 – 50 let, odpovídá i věkovému složení zaměstnanců České televize. Na dotazník zároveň odpovídali nejvíce lidé s maturitou a vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Celkový podíl těchto skupin je 91 %.



**Graf 6: Struktura respondentů dle délky zaměstnání v ČT**



**Graf 7: Struktura respondentů dle profese**

Na otázky odpovídalo 41 % zaměstnanců, kteří v České televizi pracují již více než 15 let. Tito zaměstnanci znají televizní prostředí velmi dobře a zažili již několik změn, počínaje prací pod několika generálními řediteli. Někteří z nich mohou pracovat v České televizi, resp. Československé televizi již od jejího založení. Poslední identifikační otázka směřovala na zaměření profese jednotlivých respondentů. Nejvíce respondentů bylo z oblasti realizační, kam patří např. redaktor či produkční, a z oblasti administrativní a ekonomické. Třetí významně zastoupenou skupinou jsou pracovníci z oblasti technické.

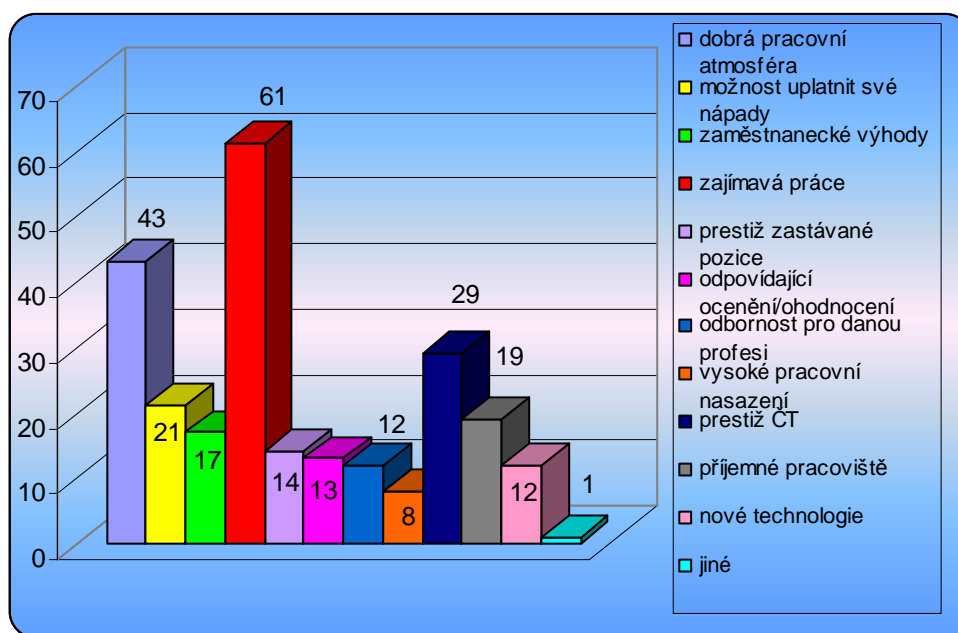
#### 4.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky šetření jsou pro přehlednost zobrazeny grafy a doplněny komentářem. Respondenti měli na otázky odpovídat dvojím způsobem: u jednoho typu otázek vybírali pouze jednu odpověď a u druhého typu mohli zaškrtnout více odpovědí, příp. napsat svůj názor. První typ je následně zobrazen zpravidla ve výsečovém grafu v procentech a druhý typ otázek je zobrazen ve sloupcovém grafu se zobrazením počtu zaškrtnutých odpovědí. Jedna otázka byla postavena výjimečným způsobem a to tak, že respondenti měli očíslovat, resp. seřadit určené pojmy od 1 do 11, dle důležitosti vlivu.



### **Otázka č. 1: Na práci v České televizi se mi líbí zejména (vyberte nejvýše 3)?**

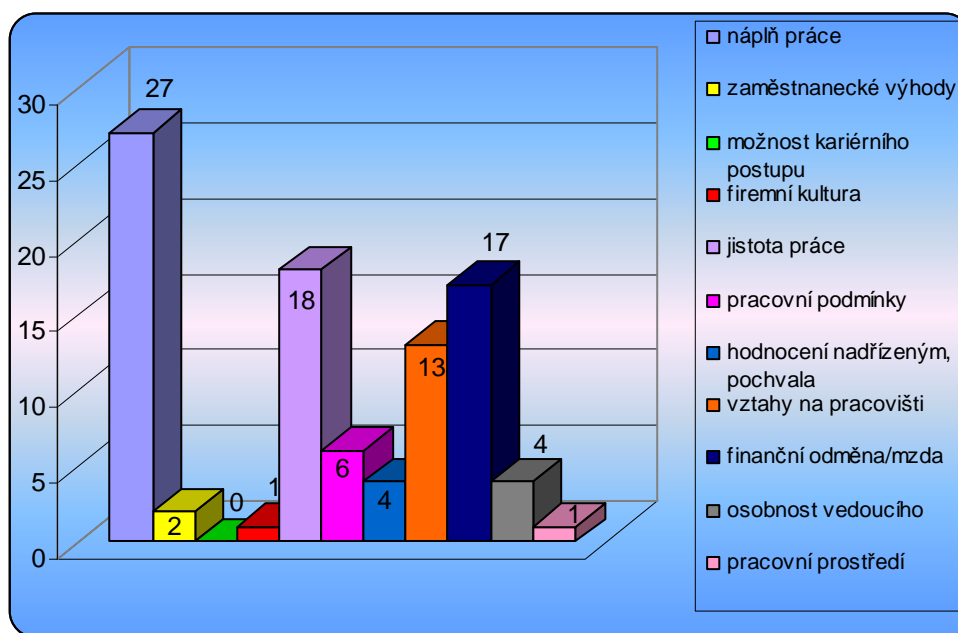
V této otázce mohli respondenti zaškrtnout jednu až tři odpovědi, v případě volby políčka „jiné“ napsat své vyjádření. Nejvíce se zaměstnancům líbí na jejich práci v České televizi zajímavost dané práce, kterou zvolilo 61 respondentů. Na druhé pozici se 43 zaškrtnutými políčky se umístila dobrá pracovní atmosféra, což lze považovat za velmi dobrý výsledek a je možné z toho vyvozovat i určité teorie o pracovní soudržnosti a dobré týmové práci. Třetí nejvíce volenou možností je prestiž ČT. Je pravdou, že „pracuji v České televizi“ má stále zvuk i proto, že pro spoustu lidí je práce v televizním prostředí trochu tajemná a zároveň přitažlivá. Pro některé je atraktivní i fakt, že Česká televize je veřejnoprávní, největší a nabízí vybrané pořady pro různé zájmové skupiny, a tedy si v programové skladbě najde každý divák svůj pořad. Jeden respondent zaškrtl možnost jiné, kde uvedl, že se mu líbí určitá jistota výplaty.



**Graf 8: Otázka č. 1 - Na práci v České televizi se mi líbí zejména (vyberte nejvýše 3)?**

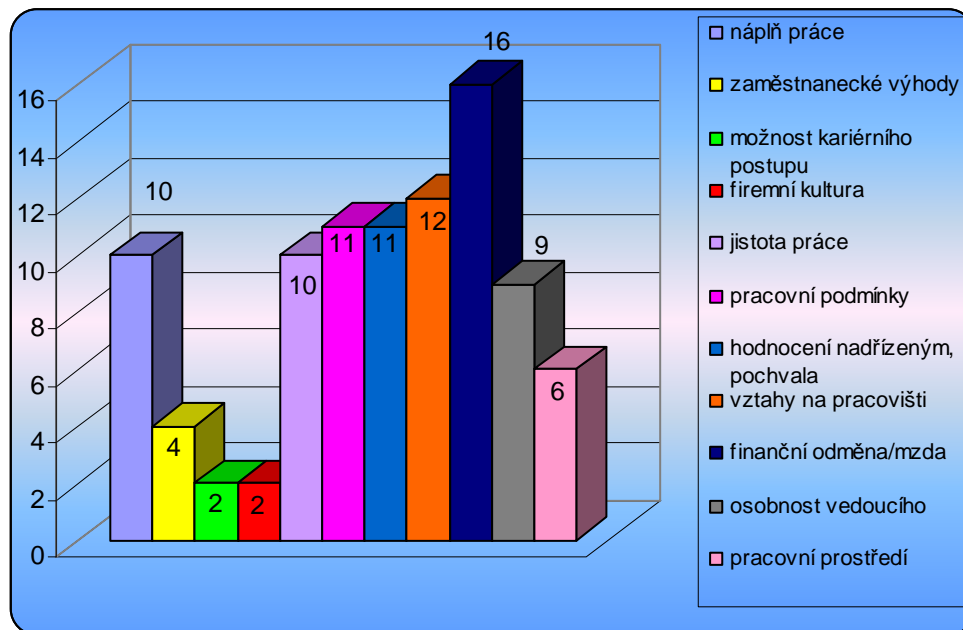
**Otázka č. 2: Ohodnoťte dané stimulační prostředky podle vlivu na Vás. Číslem 1 ohodnoťte stimul, který má na Vás největší vliv, resp. je pro Vás nejdůležitější. Číslo 11 přiřaďte stimulu s nejmenším významem. Použijte všechna čísla a každé pouze jednou.**

V této otázce měli respondenti přiřazovat čísla stimulům podle toho, jaký na ně mají vliv. Výsledné grafy týkající se této otázky byly sestaveny takto: byl sečten počet hlasů, které obdržel daný pojem, a to dle uvedené číslice, tzn. například u pojmu „náplň práce“ se číslice 1 (tudíž nejvíce stimuluující podnět) objevila 27krát a „náplň práce“ tak byla zvolena za nejvíce stimuluující podnět u nejvíce osob. Devět osob vyplnilo otázku špatně a nebylo tedy zařazeno do šetření týkající se této otázky.



**Graf 9: Otázka č. 2 - Ohodnoťte dané stimulační prostředky podle vlivu na Vás. Stimuly ohodnocené číslem 1.**

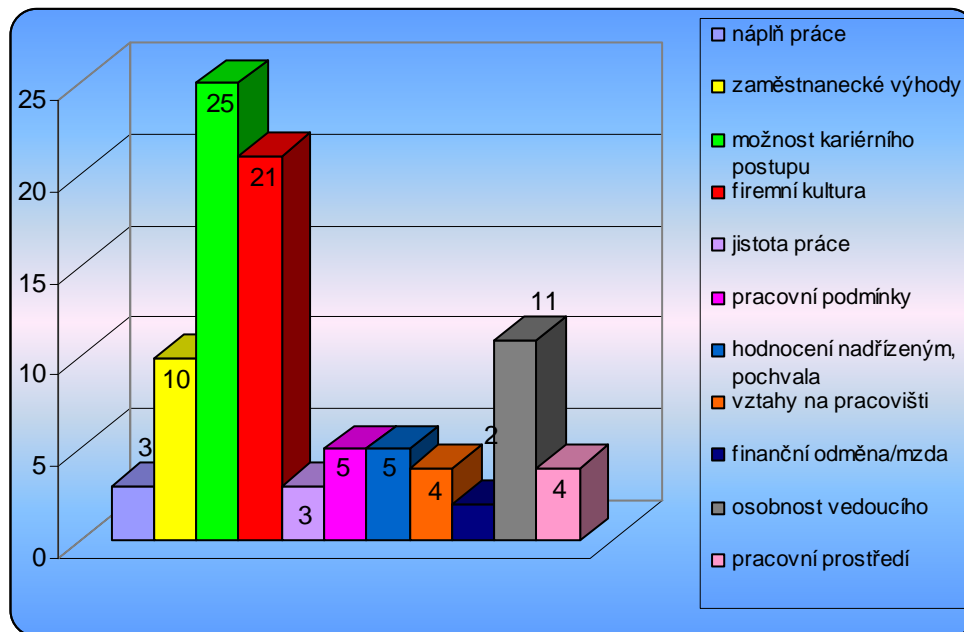
Z grafu vyplývá, že za nejvíce stimuluující podněty (ohodnoceny respondenty číslem 1) jsou považovány náplň práce (27 umístění na první pozici), jistota práce (18 umístění na první pozici) a finanční odměna/mzda (17 umístění na první pozici).



**Graf 10: Otázka č. 2 - Ohodnoťte dané stimulační prostředky podle vlivu na Vás. Stimuly ohodnocené číslem 2.**

Finanční odměnu/mzdu považuje dalších 16 respondentů za 2. nejvíce stimulační faktor. Jako další se na druhé pozici nejčastěji umístily vztahy na pracovišti, hodnocení nadřízeným, pochvala, pracovní podmínky (pracovní pomůcky, pracovní doba), naplnění práce a jistota práce (10 – 12 hlasů).

Celkově lze konstatovat, že na první dvě pozice umístilo naplnění práce 37 respondentů, tedy 40 %, finanční odměnu/mzdu celkem 33 respondentů, což je 35 %, a jistotu práce 28 respondentů, resp. 30 %. Tento výsledek vyplývá zřejmě z několika faktorů. V současné době, kdy doznívá finanční krize, lidé preferují jistotu výdělku a je důležitá i jeho výše. Na jistotu práce může mít vliv i věkové složení respondentů, potažmo zaměstnanců České televize, kdy nejčastější věkový průměr se pohybuje v rozmezí 40 až 50 let. Pozitivním zjištěním je, že lidé dbají na to, aby pro ně byla zajímavá a odpovídající naplnění práce a nemají pouze vidinu vysokých výdělků.



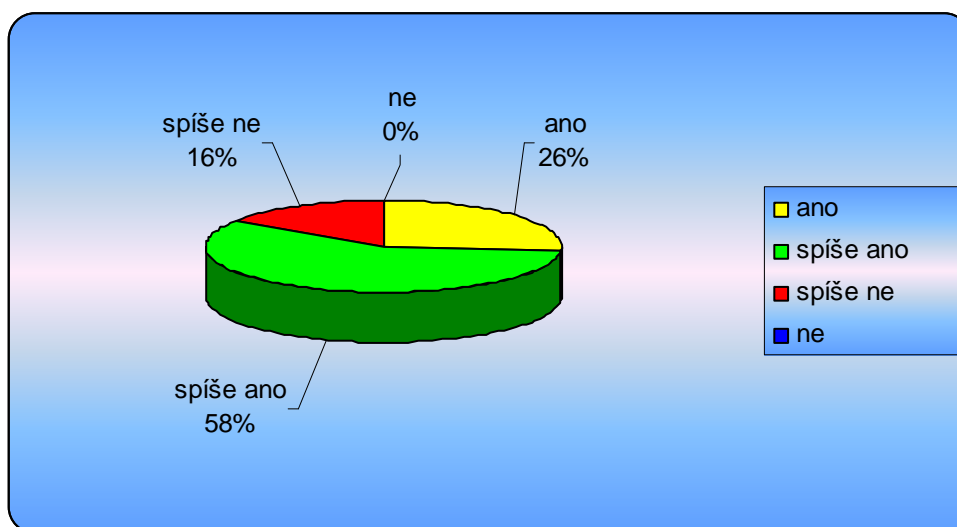
**Graf 11: Otázka č. 2 - Ohodnoťte dané stimulační prostředky podle vlivu na Vás. Stimuly ohodnocené číslem 11.**

Na opačném konci zájmu zaměstnanců se objevily následující stimuly. Jako nejméně stimulující byla označena možnost kariérního postupu, kterou umístilo na 11. pozici 25 respondentů, a firemní kultura, která získala 21 hlasů.

Je možné, že zaměstnancům není firemní kultura tolik známý pojem a nevědí, co přesně si pod ním představit i proto, že není v žádných interních dokumentech představena. Lze také usuzovat, na ni není vynakládán takový důraz. Možná se pro některé jeví překvapivě špatné umístění možnosti kariérního postupu, ovšem pokud se podíváme na Českou televizi blíže, pochopíme, že někteří zaměstnanci se o postup vůbec nesnaží (především starší zaměstnanci, kteří si chtějí svou pozici spíše udržet) a někteří mají ve své profesi v rámci České televize velmi malou šanci na postup. Jako příklad může posloužit oddělení technické, úžeji střihačské, kdy zaměstnanci – střihači – mají nad sebou pouze jednoho vedoucího. A protože fluktuace zaměstnanců není velká, je v krátkém časovém horizontu nepravděpodobné, že by se dostal někdo ze střihačů na jeho pozici. Dlouhodobé měřítko představuje několik let.

### **Otázka č. 3: Jste v České televizi spokojený / spokojená?**

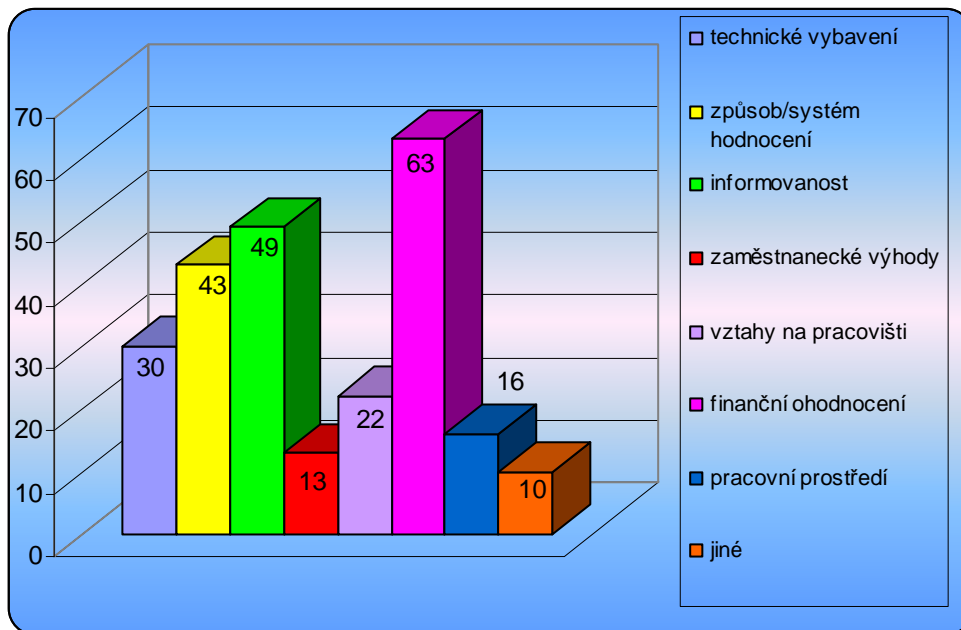
V této otázce vyjádřili zaměstnanci svůj celkový pocit související s jejich zaměstnáním v České televizi. Výsledek dopadl velmi pozitivně, protože celkem 84 % zaměstnanců je spokojených. Pouze 16 % se cítí spíše nespokojeně, nikdo z dotazovaných nezvolil možnost ne, tedy nikdo se necítí nespokojeně.



**Graf 12: Otázka č. 3 - Cítíte se v České televizi spokojený / spokojená?**

### **Otázka č. 4: Co by se mělo změnit, abyste byl(a) spokojenější (vyberte nebo napište nejvýše 3)?**

Přestože výsledky týkající se spokojenosti zaměstnanců dopadly pozitivně, je v České televizi stále dost oblastí, které by se mohly zlepšovat a přispět tak k větší spokojenosti zaměstnanců. Jako nejperspektivnější se jeví oblast financí, kterou zvolilo 63 respondentů. Zaměstnanci by také byli rádi lépe informováni, např. o pracovní náplni, kompetencích, o chystaných změnách, rádi by změnili způsob/systém hodnocení. Systém hodnocení v některých odděleních takřka neexistuje, v jiných ano, a tak zaměstnanci vidí nerovnoprávnost v hodnocení a případném odměňování. Za povšimnutí jistě stojí i touha po lepším či novějším technickém vybavení, která má opodstatnění ve stáří budov a jejich vybavení. Česká televize se snaží neustále renovovat, ale je omezena svým finančním rozpočtem určeným na tyto změny.

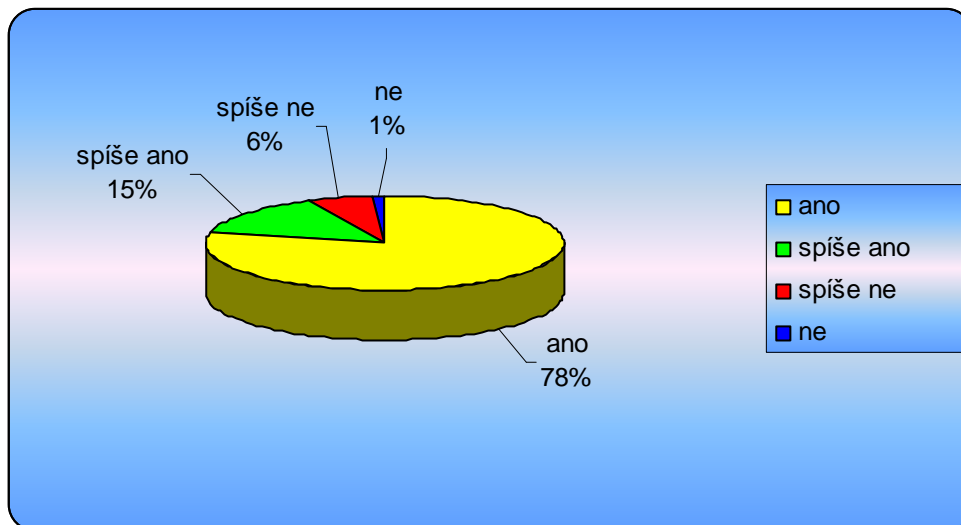


**Graf 13: Otázka č. 4 - Co by se mělo změnit, abyste byl(a) spokojenější (vyberte nebo napište nejvýše 3)?**

Deset zaměstnanců zvolilo možnost jiné a zde jsou uvedeny jejich návrhy, které by vedly k jejich větší spokojenosti: úroveň pořadů, větší profesionalita, stravování, větší teplo na pracovišti, možnost kariérního postupu, větší počet zaměstnanců, znalost skutečných kompetencí, dostatek nekuřáckých prostor a dva respondenti by uvítali změnu managementu.

**Otázka č. 5: Víte, že Česká televize nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?**

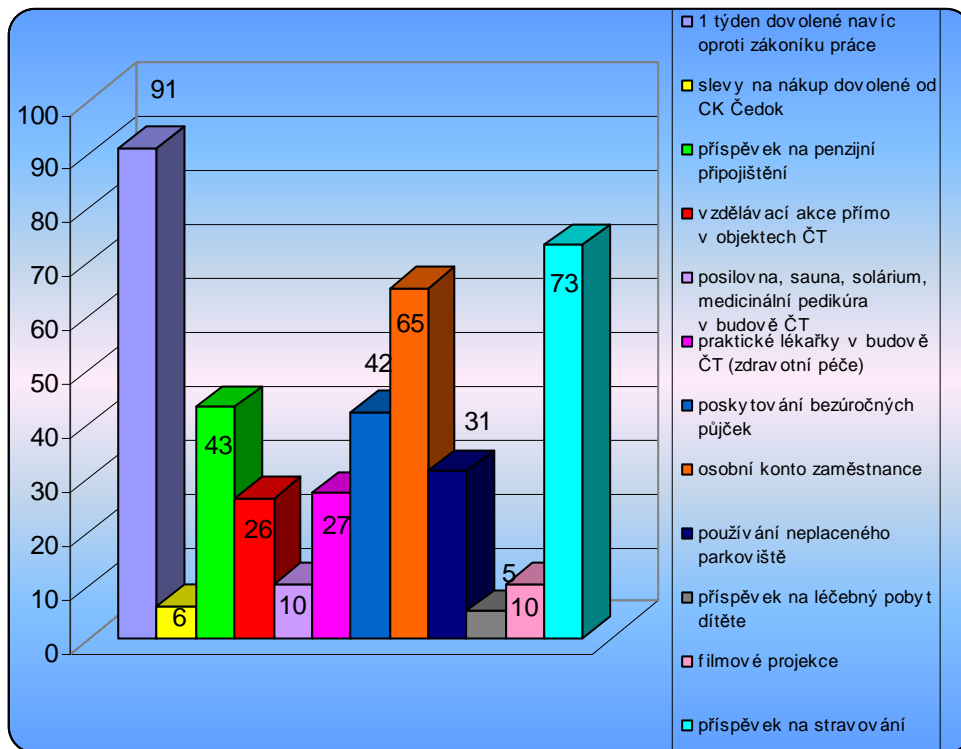
Bylo předpokladem, že na tuto otázku by všichni zaměstnanci měli odpovědět „ano“. Tento předpoklad se zcela nepotvrdil, protože jeden respondent o benefitech vůbec neví a dalších 6 uvedlo „spíše ne“, z čehož lze usuzovat, že neznají jejich rozsah. Přesto 78 % zaměstnanců o nich ví a dalších 15 % spíše také.



**Graf 14: Otázka č. 5 - Víte, že Česká televize nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?**

**Otázka č. 6: Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější (vyberte nejvýše 5)?**

Odpovědi na tuto otázku mohou sloužit k definování benefitů, které má Česká televize nadále poskytovat v zájmu spokojenosti svých zaměstnanců a které může v případě potřeby eliminovat. Nejdůležitější jsou pro zaměstnance tři výhody – 1 týden dovolené navíc oproti zákoníku práce (91 hlasů, resp. 89 %), příspěvek na stravování (73 hlasů, resp. 72 %) a osobní konto zaměstnance (65 hlasů, resp. 64 %). Osobního konta zaměstnance se týkala i následující otázka a zaměstnanci bylo voleno mimo jiné proto, že jim přináší finanční příspěvek, který mohou uplatnit dle svého uvážení ve vymezených oblastech. Za nejméně důležité výhody považují pracovníci příspěvek na léčebný pobyt dítěte (5 hlasů, resp. 5 %), slevy na nákup dovolené od CK Čedok (6 hlasů, resp. 6 %) a se shodným počtem 10ti hlasů, resp. 10 % filmové projekce a posilovnu, saunu, solárium a medicínální pedikúru přímo v budově ČT.



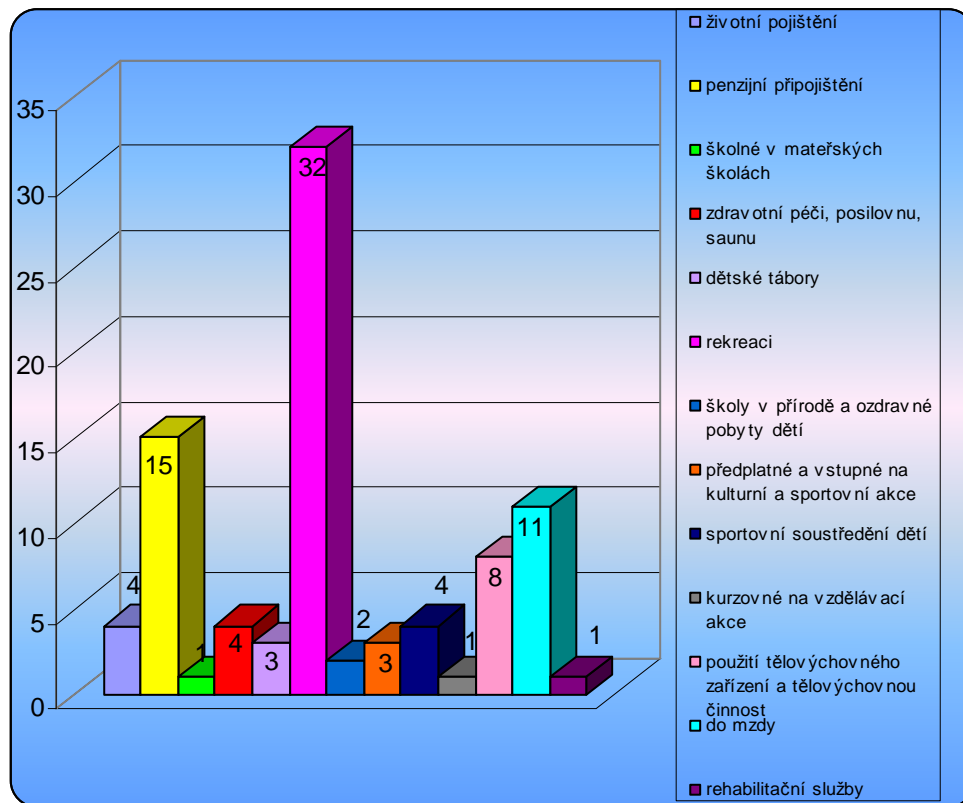
**Graf 15: Otázka č. 6 - Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější (vyberte nejvýše 5)?**

**Otázka č. 7: Při čerpání osobního konta preferujete příspěvek na:**

Účastníci dotazníkového šetření měli v této otázce volit pouze jednu možnost, aby bylo ukázáno, které dávají přednost. Ovšem 13 respondentů zaškrtnulo více než jednu možnost, proto s nimi není ve vyhodnocení této otázky počítáno.

Zaměstnanci preferují čerpání osobního konta na rekreaci. Tuto možnost zvolilo 32 zaměstnanců, resp. 36 %. Dalším 15ti pracovníkům, resp. 17 % vyhovuje čerpání konta na penzijní připojištění a 11 pracovníků dává přednost vyplacení částky konta spolu se mzdou. Tato částka ale podléhá zdanění, čímž se vyplacení spolu se mzdou stává nevýhodným. Na opačném konci tabulky s pouhým jedním hlasem skončilo školné v mateřských školách, kurzovné na vzdělávací akce a rehabilitační služby.

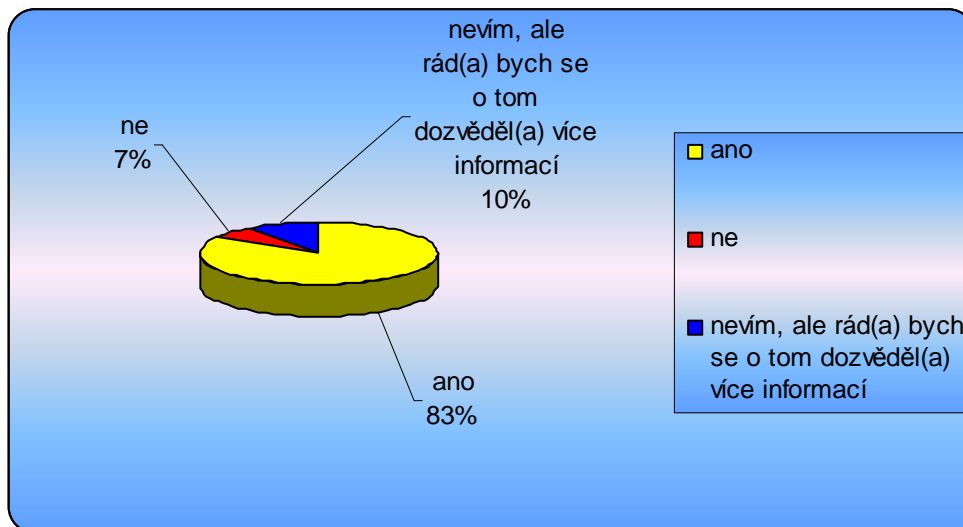




**Graf 16: Otázka č. 7 - Při čerpání osobního konta preferujete příspěvek na:**

**Otázka č. 8: Víte o tom, že nyní můžete také čerpat osobní konto nově velmi jednoduchým způsobem, tj. formou použití poukázek (šeků, flexipassů) k přímé platbě?**

Dotazník byl rozdán v den, kdy začala platit nová možnost využití osobního konta. Zaměstnanci byli předem o poukázkách informováni personálním útvarem a následně i tiskovým mluvčím České televize interním dokumentem. Otázka byla do dotazníku zařazena především proto, aby se prověřila interní komunikace, tedy zda se zaměstnanci o nové možnosti čerpání opravdu dozvěděli.



**Graf 17: Otázka č. 8 - Víte o tom, že nyní můžete také čerpat osobní konto nově velmi jednoduchým způsobem, tj. formou použití poukázek (šeků, flexipassů) k přímé platbě?**

Zaškrtnuté odpovědi potvrdily, že interní komunikace funguje dobře. 83 % respondentů o nové možnosti čerpání konta vědělo a pouze 17 % nebylo s novinkou obeznámeno. Pozitivní je, že větší část zaměstnanců, kteří o nové možnosti ještě nevěděli, by se o ní rádi dozvěděli více informací.

**Otázka č. 9: Napadá Vás nějaká další zaměstnanecká výhoda, kterou by mohla ČT svým zaměstnancům poskytovat?**

Respondenti mohli zvolit mezi možnostmi „ne“ a „ano“ a v případě volby „ano“ vepsat benefit nebo benefity, které by rádi využívali.

Nejvíce zaměstnanců se shodlo na tom, že by v budově České televize v Praze rádi nechali vybudovat mateřskou školku. Stejný počet zaměstnanců by uvítal stravenky místo závodního stravování, které poskytuje společnost Eurest. Zaměstnanci si na jídla často mezi sebou stěžují. Byl sepsán i otevřený dopis, ale doposud nenastala žádná změna. V souvislosti se stravováním byl zmíněn i vyšší příspěvek na stravování.

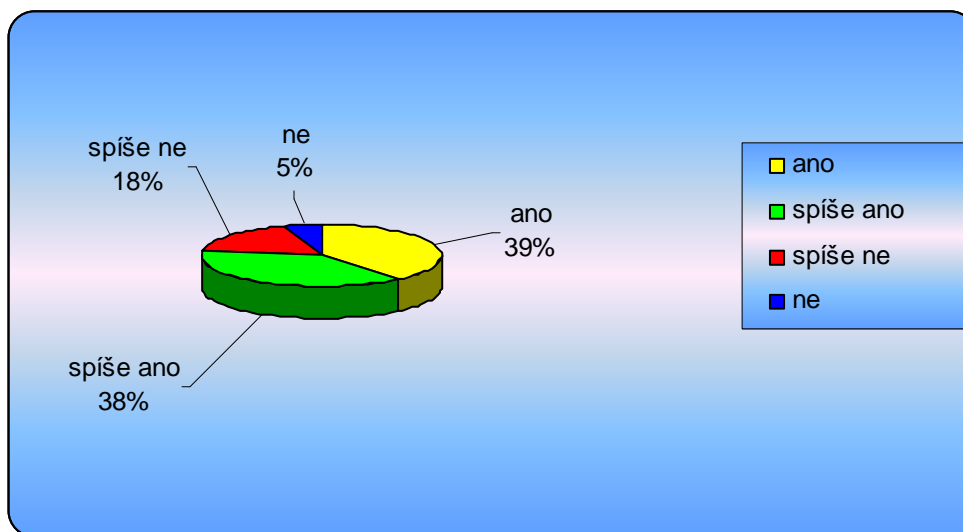
Mezi dalšími požadovanými příspěvky (nebo zvýšením příspěvků) se objevily i požadavky na příspěvek na dopravu, telefonování, dovolenou, penzijní připojištění, asistenční služby pro motoristy nebo slevy na nákup propagačních předmětů. Jeden ze zaměstnanců uvedl, že by byl rád, kdyby alespoň jednou za rok dostal nějaký propagační

předmět (např. propisku, bloček apod.). Další respondent uvedl, že by byl rád včas informován o změnách.

Zaměstnanci uváděli, že by rádi měli volnou nebo alespoň flexibilnější pracovní dobu, případně mohli pracovat z domova. Mezi další návrhy patřil například 13. plat, sick days, poskytování půjček na více účelů, poukázky na mytí aut, mobilní telefony. Mezi zajímavý návrh patřilo osvobození zaměstnanců České televize od placení televizních poplatků.

### **Otázka č. 10: Informujete svého nadřízeného o Vašich nápadech, sdělujete mu své připomínky?**

77 % zaměstnanců komunikuje se svým nadřízeným, což je pozitivní zjištění. Je to základem pro lepší fungování jednotlivce jako takového, potažmo celé skupiny, pro dosažení lepších výsledků. Záleží ovšem na tom, jak se sdělením nadřízený nadále pracuje.

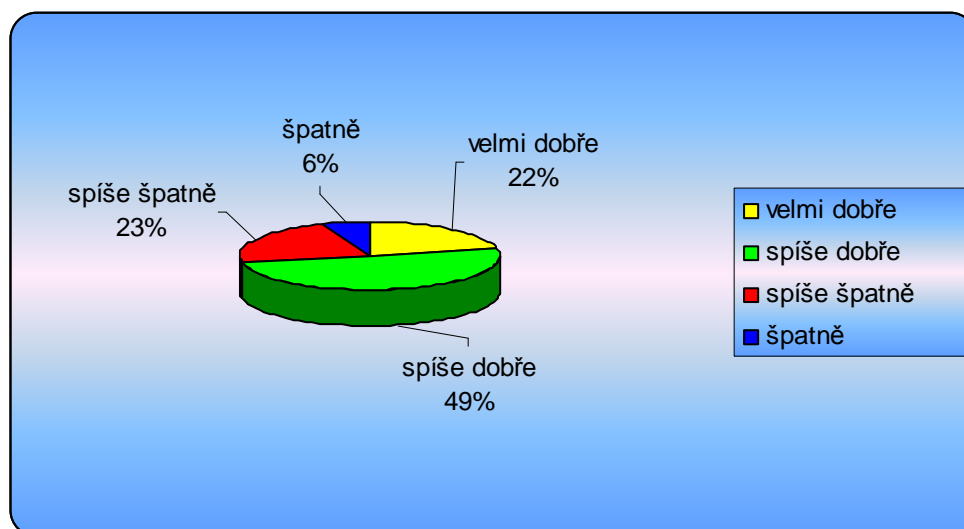


**Graf 18: Otázka č. 10 - Informujete svého nadřízeného o Vašich nápadech, sdělujete mu své připomínky?**

### **Otázka č. 11: Jak funguje komunikace shora dolů ve vašem útvaru?**

Účelem zařazení této otázky do průzkumu bylo zjištění, zda mají zaměstnanci pocit, že se dozívají nové informace od svých nadřízených, tedy shora dolů. Téměř polovina respondentů se domnívá, že tato komunikace funguje dobře. Vyrovnaný je počet

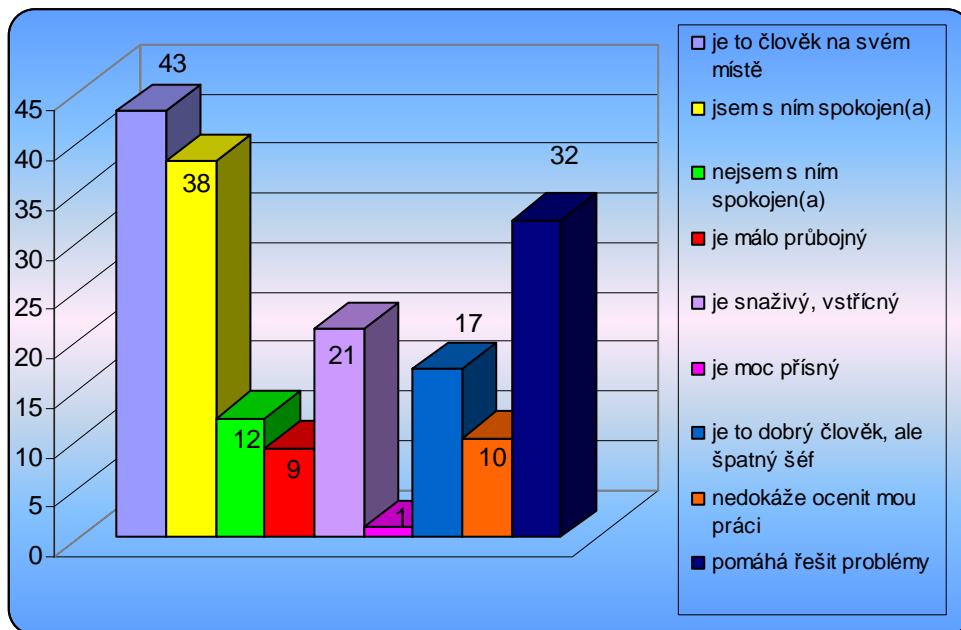
zaměstnanců, kteří si myslí, že funguje velmi dobře a zároveň těch, kteří ji považují za spíše špatnou. 6 % zaměstnanců je s komunikací v útvaru nespokojeno.



**Graf 19: Otázka č. 11 - Jak funguje komunikace shora dolů ve vašem útvaru?**

**Otázka č. 12: Která věta nejvíce vystihuje Vašeho nadřízeného (vyberte nejvýše 3)?**

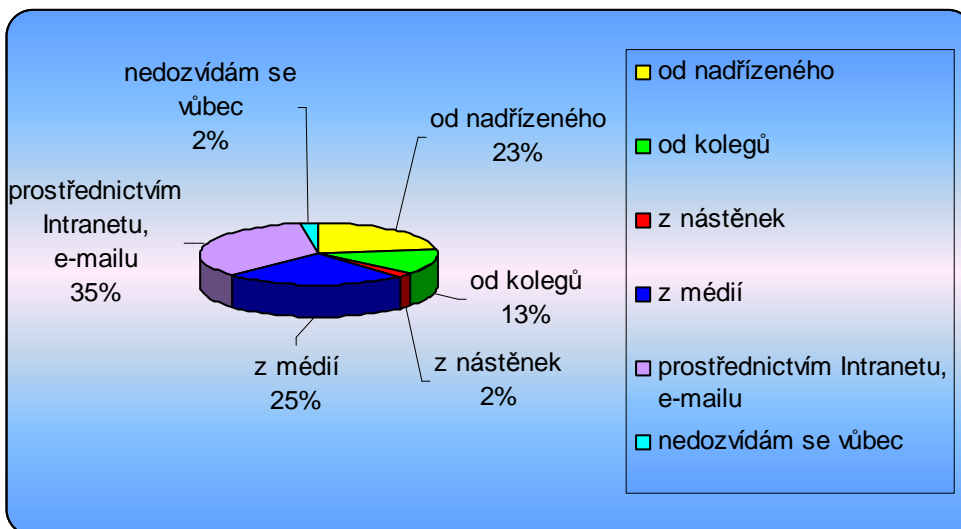
Nejvíce hlasů získala odpověď „je to člověk na svém místě“, následovala odpověď „jsem s ním spokojen(a)“ a „pomáhá řešit problémy“. Jednalo se tedy o pozitivní charakteristiky a je možné usuzovat, že většina nadřízených zastává svou pozici oprávněně.



**Graf 20: Otázka č. 12 - Která věta nejvíce vystihuje Vašeho nadřízeného (vyberte nejvýše 3)?**

**Otázka č. 13: Jak se dozvídáte o novinkách nebo chystaných změnách v ČT?**

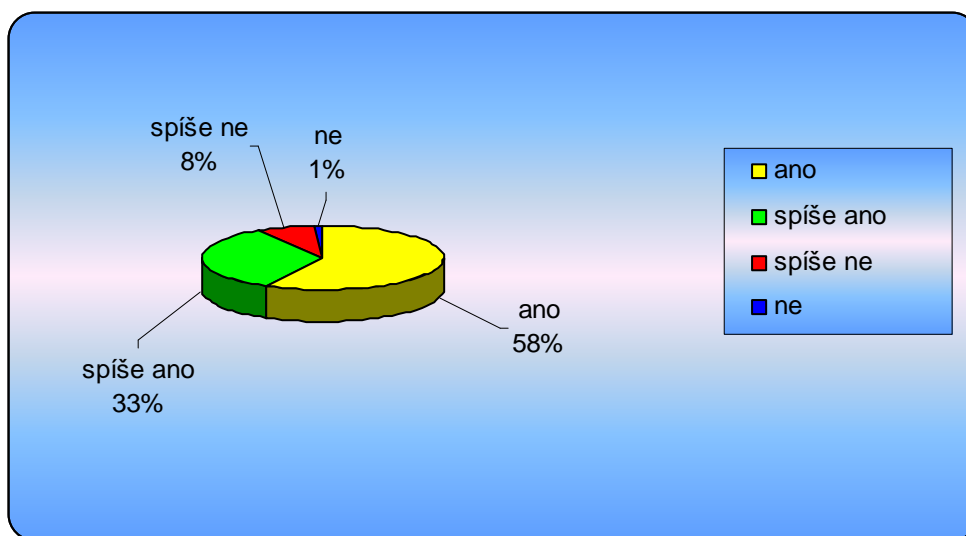
Nejvyužívanějším zdrojem informací je pro zaměstnance Intranet a e-mail. Velmi překvapivé je, že jako druhý zdroj slouží média a poté teprve nadřízený pracovník. 2 % zaměstnanců využívají nástěnek anebo mají pocit, že se informace o změnách nedozvídají vůbec.



**Graf 21: Otázka č. 13 - Jak se dozvídáte o novinkách nebo chystaných změnách v ČT?**

**Otázka č. 14: Myslíte si, že je důležité / přínosné pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců?**

91 % zaměstnanců si myslí, že je důležité pravidelné zjišťování jejich spokojenosti, protože zvolili možnost „ano“ nebo „spíše ano“. V několika dotaznících se objevila poznámka, že zjišťování by bylo přínosné, pokud by byly názory v dotaznících využity pro zlepšení situace v České televizi.



**Graf 22: Otázka č. 14 - Myslíte si, že je důležité / přínosné pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců?**

#### **4.4 Zhodnocení a návrhy řešení**

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že Česká televize jako zaměstnavatel je svými pracovníky hodnocena pozitivně (84 %). Své zaměstnání lidé vnímají jako zajímavé a s dobrou pracovní atmosférou. Jsou proto zřejmě ochotni svou práci vykonávat, i když by ocenili zvýšení mzdy. Ze stimulů pracovníci nejvíce preferují jeden týden dovolené navíc oproti zákoníku práce, příspěvek na stravování a osobní konto zaměstnance, a proto by bylo velmi vhodné tyto stimuly zachovat, případně prohlubovat.

Osobní konto zaměstnance je součástí zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci mají možnost využití pevně daných benefitů, ale osobní konto představuje možnost, kdy si sami

mohou vybrat, kam jejich peníze poputují. Funguje tedy na principu kafetéria systému. Nejvíce zaměstnanci preferují možnost využít příspěvek na rekreaci, tudíž by stávající nabídka měla být ještě rozšiřována a naopak by bylo vhodné upozornit na nevýhodu vyplacení částky osobního konta spolu se mzdou kvůli daňovému znevýhodnění.

Bylo by vhodné vytvořit aplikaci pro systém odměňování. Na stránku týkající se zaměstnaneckých výhod a potažmo osobního konta by se dostal každý zaměstnanec kliknutím na odkaz z Intranetu.

Před přihlášením by mohl shlédnout novinky od personálního útvaru a seznam výhod, na které má nárok. I když zaměstnanci v dotazníku uváděli, že vědí, že Česká televize nabízí svým zaměstnancům benefity, bylo by vhodné pro přehlednost zobrazit jejich seznam. Nedochovalo by tak k nedorozuměním týkajících se toho, zda daná výhoda patří do standardních benefitů, na které má zaměstnanec nárok po nástupu do pracovního poměru, nebo do osobního konta, na kterém se začne finanční příspěvek objevovat až po jednom roce pracovního poměru. Tato úvodní stránka by mohla sloužit i jako rozhraní pro další oblasti týkající se personalistiky.

Po přihlášení by se zaměstnanci zobrazil aktuální stav jeho konta a všechny nabídky, které může využít v současnosti nebo na ně v budoucnu dosáhnout. U jednotlivých produktů by byly zobrazeny podmínky využití a finanční náročnost. Podmínky by mimo jiné zahrnovaly především u produktů, kde je třeba dlouhodobějších investic (penzijní připojištění, životní pojištění atd.), délku období, kdy nebude možné vybraný produkt měnit za jiný.

Dalším možným využitím aplikace by bylo převedení finanční částky na kredity. Kredity by zaměstnanec mohl získávat jako dosud (tzn. pouhé převedení peněžní částky na částku kreditovou), ale navíc by bylo možné tuto oblast využít ke zvýšení motivace zaměstnanců, pokud by nadřízený pracovníka měl k dispozici určitý počet kreditů a ty mohl mezi zaměstnance dle výkonu rozdělit.

Tím by se systém podobal finančním odměnám, které mohou nadřízení udílet. Z dostupných informací jsou ale finanční odměny udělovány napříč odděleními zřídka, případně se některé oddělení vymyká (jsou zde odměny vypláceny velmi často nebo vůbec). Tím dochází k nerovnostem a vzájemné závisti pracovníků. Systém kreditů by mohl na vedoucí pracovníky působit méně závazně, a proto by mohlo docházet k jejich spravedlivějšímu rozdělení. V případě, že by navíc musel být každý měsíc/čtvrtrok

rozdělen určitý počet kreditů, nedocházelo by k nerovnostem napříč jednotlivými útvary. Pro zaměstnance by mohl mít efekt rozdělování kreditů, které mohou využít v rámci osobního konta, motivační účinek. Samozřejmě lze předpokládat, že největší motivační účinek, alespoň pro velkou část zaměstnanců, by stále měly finanční odměny.

K úspěšnému systému rozdělování kreditů/financí by bylo vhodné zavést pravidelné hodnocení pracovníků spolu se sebehodnocením zaměstnanců. Vedoucí pracovník by s každým podřízeným prováděl v předem stanovených intervalech rozhovory o jeho náplni práce, splnění daných úkolů (splnění termínů, míra samostatnosti, odpovědnosti, využití nových technologií, programů atd.), určení dalších úkolů a cílů a dále o jeho chování a jednání (spolupráce s kolegy, vlastní nápady a jejich prosazení, předávání informací, určení silných stránek a předností, které lze nadále využívat a zlepšení nedostatků, u vedoucích pracovníků i delegování úkolů, motivování podřízených, zpětná vazba apod.), které lze využít i pro plánování a řízení pracovní kariéry. Dále by zaměstnanec sám uváděl, zda je spokojen se svým výkonem, jestli cítí uspokojení z práce, zda splnění úkolu pro něj mělo přínos, jak byl prospěšný týmu apod. Hodnocení by bylo využito nejen k rozdělování kreditů, ale mělo by i samotný motivační účinek, protože zaměstnanci uvedli systém/způsob hodnocení jako jednu z hlavních věcí, kterou by bylo třeba zlepšit (43 zaměstnanců). Vedoucí pracovníky by bylo za účelem správného provádění hodnocení vhodné vyškolit.

Na pováženou je třeba vzít výsledky týkající se informovanosti. Ve společnosti, kde pracuje téměř 2900 zaměstnanců, je velmi těžké předávat včas všechny informace ve správném smyslu a pořadí a zároveň mít jasnou představu o kompetencích osob, se kterými je nutno spolupracovat. 49 osob ze 102 uvedlo, že by uvítali zlepšení informovanosti.

Změny týkající se celé společnosti nebo velkých skupin osob je nejlepší komunikovat pomocí Intranetu nebo e-mailu. 35 % respondentů se tak o změnách skutečně dozvídá. Je to ale poměrně malé číslo, které odpovídá tomu, že spoustu informací o připravovaných změnách se lidé dozví dříve z médií (25 %). I když to asi nebude vždy možné, bylo by vhodné zaměstnance informovat co nejvíce o připravovaných změnách.

Informovanost v rámci útvarů funguje dle odpovědí respondentů dobře. Většina zaměstnanců informuje svého nadřízeného o svých nápadech či připomínkách a nadřízení se snaží informovat své podřízené. I zde se ale nacházejí limity. Ty jsou tvořeny zejména



samotnou osobností nadřízeného anebo tím, že se vedoucí snaží informace získat na vyšším stupni řízení, kde mu ovšem nejsou poskytnuty.

Vzhledem k současnému způsobu práce, který u některých zaměstnanců znamená nepravidelnou nebo delší než osmihodinovou pracovní dobu, by se dle výsledků dotazníků měla zřídit mateřská školka. Prostory v České televizi jsou dostačující, ale by bylo nutné provést jejich rozsáhlejší úpravu, aby vyhovovaly požadovaným hygienickým normám. Taktéž by bylo třeba zajistit kvalifikované pracovníky, kteří by se mohli rekrutovat i ze stávajících zaměstnanců, pokud by splnili dané požadavky. V současnosti se o zřízení školky připravuje projekt.

Možnosti stravování jsou v České televizi dostačující, přesto zaměstnanci necítí se stravováním spokojeni. I když v dotazníku nebyla otázka, která by se tohoto tématu konkrétně týkala, zaměstnanci sami problém zmínili v otázce číslo 9, kde mohli uvádět jaké jiné benefity by uvítali. V budovách České televize na Kavčích horách se nachází závodní jídelna, tři restaurace a čtyři bufety. Nabídka ve všech bufetech je téměř totožná, stejně tak restaurace nabízejí i jídla podávaná v jídelně. Vedení má v tomto případě tři možnosti řešení, a to buď zajistit změnu u vedení Eurestu, které stravování v současnosti zajišťuje, nebo změnit dodavatele, nebo zavést „konkurenční prostředí“. Třetí varianta by fungovala na principu rozdělení jednotlivých prostor (restaurací, jídelny, bufetů) mezi dvě nebo tři firmy, kde každá by měla svůj sortiment. Zaměstnanci by tak měli větší výběr jak v sortimentu, tak kvalitě. Ceny v závodní jídelně jsou dotovány, k čemuž by docházelo i nadále. Ceny v restauracích České televize jsou v současné době na úrovni stejné až vyšší v porovnání s běžnými restauracemi a ceny v bufetech se rovnají cenám v malých prodejnách. Nelze tedy předpokládat, že zavedení konkurenčního prostředí by mělo za následek ještě vyšší ceny, než které jsou nyní uplatňovány. Záleží pak již jen na podmínkách smluv, které by Česká televize s jednotlivými dodavateli uzavřela.

91 % zaměstnanců považuje pravidelné zjišťování jejich spokojenosti za důležité, tudíž by jim měl být dán prostor pro vyjádření jejich pocitů. Jako další příležitost pro zjištění pocitů a zkušeností pracovníků s Českou televizí by mohly sloužit výstupní pohovory. Nabízejí cenné informace týkající se důvodu zaměstnancova odchodu, jeho pohled na náplň práce, spolupráci s kolegy, hodnocení nadřízeného nebo celého systému fungování České televize, jeho předností a nedostatků apod.

Pro manažery by bylo vhodné zajistit pravidelná školení v manažerských dovednostech, která by mimo jiné obsahovala i novinky v oblasti motivování a stimulování zaměstnanců a další metody, techniky a zajímavosti z oblasti personalistiky, což by za následek mělo přínos nejen pro samotné manažery, ale i pro řadové zaměstnance České televize.

Pokud by rozpočet České televize dovolil, mohli by být zaměstnancům rozdávány k určitému datu, např. na Vánoce drobné propagační předměty. I když by se jednalo o drobnosti, pracovníci by je mohli ocenit a jejich používání (např. propisek) přispívá k šíření povědomí o firmě.

## 5 Závěr

Motivace a stimulace je základní hnací silou člověka, a pokud je využita a nasměrována správným způsobem, může být základem k získání konkurenční výhody podniku. Manažer, který umí správně motivovat a stimulovat, má velkou výhodu před svými kolegy a konkurenty a může se svým týmem dosahovat zdánlivě nemožných výkonů. Také pozná specifika pro správnou motivaci a stimulaci každého jednotlivého pracovníka.

Rozdíl mezi motivací a stimulací dle odborníků spočívá především v tom, že motivace je „vnitřní“ a je dlouhodobá, kdežto stimulace je „vnější“ a funkční pouze po dobu funkčnosti stimulu. Za stimul je možno považovat spoustu podnětů, od obligátních peněžních až po specifické, např. rozmístění nábytku v kanceláři nebo míru osvětlení.

Celková koncepce systému stimulace zaměstnanců musí vycházet ze základních informací o společnosti a jejich pracovnících. Jedná se především o vizi a poslání firmy, její strategii a potažmo personální strategii. Poslání České televize vychází ze zákona a lze jej změnit jen legislativní cestou. Je tedy nezbytné se s ním ztotožnit a strategie České televize z něj musí vycházet. V současné době začíná probíhat restrukturalizace, která ve svých bodech vyzdvihuje změny týkající se digitalizace a přípravu na situaci po skončení digitalizace, kdy se sníží nebo úplně ustanou příjmy z reklamy, ale příliš nebere v úvahu lidský faktor. O tom svědčí už samotný fakt, že obsah restrukturalizačního plánu byl tajný a byl zveřejněn jako „hotová věc“ bez jakékoliv konzultace se stakeholders, tzn. zájmovými skupinami.

Česká televize má v současné době funkční systém stimulace zaměstnanců. Svědčí o tom i uváděná spokojenost pracovníků, která dosahuje 84 %. Systém má tři části – finanční, zaměstnanecké výhody a kafeteria systém. Zaměstnanci by rádi dosáhli zvýšení platů, což ovšem není jednoduché, protože Česká televize hospodaří s rozpočtem, jehož výše je z velké části tvořena koncesionářskými poplatky, které jsou dány zákonem. Přesto zaměstnanci pracují tak, že je Česká televize schopna naplnit účel, za kterým byla zřízena, a některé její pořady jsou oceňovány jak běžnými diváky, tak na řadě festivalů. Stimulace

v České televizi je na vysoké úrovni, přesto jsou zde prostory k jejímu zlepšení, přičemž je třeba brát v úvahu výši finančních prostředků – některé aktivity jsou finančně nenáročné, jiné ano. I tak by si ale vedení České televize mělo uvědomit, že lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy.

## 6 Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Personnel Management Practice*. 6th edition. London, United Kingdom : Kogan Page, 1996. 960 s. ISBN 0-7494-2028-6.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 114 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
5. BOYER, André; HRONOVÁ, Stanislava; MACHKOVÁ, Hana. *Stručný výkladový slovník managementu*. 1. vyd. Praha : HZ Praha, 1995. 168 s. ISBN 80-901918-5-1.
6. COSTLEY, Dan L.; TODD, Ralph. *Human Relations in Organizations*. 3rd edition. St. Paul, USA : West Publishing Company, 1987. 578 s. ISBN 0-314-27035-3.
7. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
8. JEŘÁBEK, Hynek. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha : FSV UK, Praha, 1992.
9. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
10. KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.
11. KOCOUREK, Jiří. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 132 s. ISBN 978-80-7179-615-2.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. MAJEROVÁ, Věra, et al. *Sociologie venkova a zemědělství*. 4. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2008. 254 s. ISBN 978-80-213-0651-6.

14. MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
15. MISKELL, Jane R., MISKELL, Vincent. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 80 s. ISBN 80-7169-317-0.
16. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 264 s. ISBN 80-85603-01-2.
17. NOVOTNÝ, Rudolf; KOHOUTEK, Zdeněk; GÓRECKÁ, Miroslava. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. Ostrava : Mirago, 1993. 122 s.
18. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
19. RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. 172 s. ISBN 80-7079-626-X.
20. STÝBLO, Jiří. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Economia, 1991. 96 s. ISBN 80-85378-11-6.
21. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.
22. *Česká televize* [online]. 2010 [cit. 2010-09-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/>>.
23. *Výroční zpráva o činnosti České televize v roce 2009* [online]. [s.l.] : [s.n.], 24.3.2010 [cit. 2010-09-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/rada-ct/vyrocní-zpravy/>>.
24. *Interní dokumenty České televize, 2009 a 2010*.

### **Seznam grafů**

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců ČT .....	62
Graf 2: Počet hodin výroby na jednoho zaměstnance ČT .....	63
Graf 3: Struktura respondentů dle pohlaví.....	72
Graf 4: Struktura respondentů dle věku.....	72
Graf 5: Struktura respondentů dle vzdělání .....	73
Graf 6: Struktura respondentů dle délky zaměstnání v ČT.....	73
Graf 7: Struktura respondentů dle profese.....	74
Graf 8: Otázka č. 1 - Na práci v České televizi se mi líbí zejména (vyberte nejvýše 3)? ...	75

Graf 9: Otázka č. 2 - Ohodnoťte dané stimulační prostředky podle vlivu na Vás. Stimuly ohodnocené číslem 1.....	76
Graf 10: Otázka č. 2 - Ohodnoťte dané stimulační prostředky podle vlivu na Vás. Stimuly ohodnocené číslem 2.....	77
Graf 11: Otázka č. 2 - Ohodnoťte dané stimulační prostředky podle vlivu na Vás. Stimuly ohodnocené číslem 11.....	78
Graf 12: Otázka č. 3 - Cítíte se v České televizi spokojený / spokojená? .....	79
Graf 13: Otázka č. 4 - Co by se mělo změnit, abyste byl(a) spokojenější (vyberte nebo napište nejvýše 3)?.....	80
Graf 14: Otázka č. 5 - Víte, že Česká televize nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?.....	81
Graf 15: Otázka č. 6 - Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější (vyberte nejvýše 5)? .....	82
Graf 16: Otázka č. 7 - Při čerpání osobního konta preferujete příspěvek na:.....	83
Graf 17: Otázka č. 8 - Víte o tom, že nyní můžete také čerpat osobní konto nově velmi jednoduchým způsobem, tj. formou použití poukázek (šeků, flexipassů) k přímé platbě? ..	84
Graf 18: Otázka č. 10 - Informujete svého nadřízeného o Vašich nápadech, sdělujete mu své připomínky?.....	85
Graf 19: Otázka č. 11 - Jak funguje komunikace shora dolů ve vašem útvaru?.....	86
Graf 20: Otázka č. 12 - Která věta nejvíce vystihuje Vašeho nadřízeného (vyberte nejvýše 3)? .....	87
Graf 21: Otázka č. 13 - Jak se dozvídáte o novinkách nebo chystaných změnách v ČT?...	87
Graf 22: Otázka č. 14 - Myslíte si, že je důležité / přínosné pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců?.....	88

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Typy odměn (Adair, 2004) .....	33
---	----

### **Seznam schémat**

Schéma 1: Faktory motivace (Khelerová, 2006) .....	18
Schéma 2: Proces motivace (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1994).....	31
Schéma 3: Motivační mechanismus (Horalíková, 2003).....	32

Schéma 4: Organizační struktura ČT.....61

Zdroj Schéma 4: Organizační struktura ČT: *Česká televize* [online]. 2010 [cit. 2010-09-27].

Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/organizacni-struktura/>>.



## **7 Přílohy**

1. Příloha č. 1 – Dotazník

Dobrý den,

dotazník, který dostáváte do rukou, slouží jako podklad pro zpracování mé diplomové práce na téma „Systém stimulace zaměstnanců ve zvoleném podniku“. Výsledek šetření bude použit pro vypracování mé diplomové práce. Dotazník zjišťuje Vaše názory na stimulaci ve firmě a je **anonymní**. Odpovězte, prosím, na všechny otázky. Pokud není uvedeno jinak, vyberte pouze jednu odpověď (zaškrtnutím čtverečku). Prosím o vhození dotazníku do připravené krabice, označené „DOTAZNÍKY“, umístěné v hlavní vrátnici (u vydávání klíčů), ve vrátnici v Rohlíku nebo ve vrátnici Zpravodajství (u hostesek) nejdéle do 31.8.2010.

Předem děkuji, Bc. Aneta Blümllová

**1. Na práci v České televizi se mi líbí zejména (vyberte nejvýše 3)?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> dobrá pracovní atmosféra    | <input type="checkbox"/> prestiž zastávané pozice        |
| <input type="checkbox"/> možnost uplatnit své nápady | <input type="checkbox"/> odpovídající ocenění/ohodnocení |
| <input type="checkbox"/> příjemné pracoviště         | <input type="checkbox"/> nové technologie                |
| <input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody        | <input type="checkbox"/> odbornost pro danou profesi     |
| <input type="checkbox"/> zajímavá práce              | <input type="checkbox"/> vysoké pracovní nasazení        |
| <input type="checkbox"/> prestiž ČT                  | <input type="checkbox"/> jiné: _____                     |

**2. Ohodnoťte dané stimulační prostředky podle vlivu na Vás. Číslem 1 ohodnoťte stimul, který má na Vás největší vliv, resp. je pro Vás nejdůležitější. Číslo 11 přiřaďte stimulu s nejmenším významem. Použijte všechna čísla a každé pouze jednou.**

- |  |   |
|--|---|
| ____ náplň práce   | ____ hodnocení nadřízeným, pochvala             |
| ____ zaměstnanecké výhody                                | ____ vztahy na pracovišti                       |
| ____ možnost kariérního postupu                          | ____ finanční odměna/mzda                       |
| ____ firemní kultura                                     | ____ osobnost vedoucího zaměstnance/nadřízeného |
| ____ jistota práce                                       | ____ pracovní prostředí                         |
| ____ pracovní podmínky (pracovní pomůcky, pracovní doba) |   |

**3. Jste v České televizi spokojený / spokojená?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**4. Co by se mělo změnit, abyste byl(a) spokojenější (vyberte nebo napište nejvýše 3)?**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> technické vybavení  | <input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody | <input type="checkbox"/> finanční ohodnocení |
| <input type="checkbox"/> způsob/systém hodnocení   | <input type="checkbox"/> vztahy na pracovišti | <input type="checkbox"/> pracovní prostředí  |
| <input type="checkbox"/> informovanost (o pracovní náplni, kompetencích, o chystaných změnách) |   |  |
| <input type="checkbox"/> jiné: _____   |   |  |

**5. Víte, že Česká televize nabízí svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?**

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

**6. Které zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější (vyberte nejvýše 5)?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 týden dovolené navíc oproti zákoníku práce                                   | <input type="checkbox"/> osobní konto zaměstnance |
| <input type="checkbox"/> slevy na nákup dovolené od CK Čedok  | <input type="checkbox"/> filmové projekce         |
| <input type="checkbox"/> používání neplaceného parkoviště   | <input type="checkbox"/> příspěvek na stravování  |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na penzijní připojištění   |   |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na léčebný pobyt dítěte  |   |
| <input type="checkbox"/> vzdělávací akce přímo v objektech ČT   |   |
| <input type="checkbox"/> posilovna, sauna, solárium, medicínální pedikúra v budově ČT                   |   |
| <input type="checkbox"/> praktické lékařky v budově ČT (zdravotní péče)                                 |   |
| <input type="checkbox"/> poskytování bezúročných půjček (na bydlení, sociální půjčka, sociální výpomoc) |   |

**7. Při čerpání osobního konta preferujete příspěvek na:**

- |  |  |                                   |
|--|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> životní pojištění                                       | <input type="checkbox"/> školy v přírodě a ozdravné pobyty dětí            |                                   |
| <input type="checkbox"/> penzijní připojištění                                   | <input type="checkbox"/> předplatné a vstupné na kulturní a sportovní akce |                                   |
| <input type="checkbox"/> školné v mateřských školách                             | <input type="checkbox"/> sportovní soustředění dětí                        | <input type="checkbox"/> do mzdy  |
| <input type="checkbox"/> rehabilitační služby                                    | <input type="checkbox"/> dětské tábory                                     | <input type="checkbox"/> rekreaci |
| <input type="checkbox"/> zdravotní péči, posilovnu, saunu                        | <input type="checkbox"/> kurzovné na vzdělávací akce                       |                                   |
| <input type="checkbox"/> použití tělovýchovného zařízení a tělovýchovnou činnost |  |                                   |

**8. Víte o tom, že nyní můžete také čerpat osobní konto nově velmi jednoduchým způsobem, tj. formou použití poukázek (šeků, flexipassů) k přímé platbě?**

- ano    ne    nevím, ale rád(a) bych se o tom dozvěděl(a) více informací

**9. Napadá Vás nějaká další zaměstnanecká výhoda, kterou by mohla ČT svým zaměstnancům poskytovat?**

- ne    ano, uveďte: \_\_\_\_\_

**10. Informujete svého nadřízeného o Vašich nápadech, sdělujete mu své připomínky?**

- ano    spíše ano    spíše ne    ne

**11. Jak funguje komunikace shora dolů ve vašem útvaru?**

- velmi dobře    spíše dobře    spíše špatně    špatně

**12. Která věta nejvíce vystihuje Vašeho nadřízeného (vyberte nejvýše 3)?**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> je to člověk na svém místě | <input type="checkbox"/> je málo průbojný     | <input type="checkbox"/> je to dobrý člověk, ale špatný šéf |
| <input type="checkbox"/> jsem s ním spokojen(a)     | <input type="checkbox"/> je snaživý, vstřícný | <input type="checkbox"/> nedokáže ocenit mou práci          |
| <input type="checkbox"/> nejsem s ním spokojen(a)   | <input type="checkbox"/> je moc přísný        | <input type="checkbox"/> pomáhá řešit problémy              |

**13. Jak se dozvídáte o novinkách nebo chystaných změnách v ČT?**

- od nadřízeného                       z nástěnek  
 prostřednictvím Intranetu, e-mailu    z médií  
 od kolegů                                 nedozvídám se vůbec

**14. Myslíte si, že je důležité / přínosné pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců?**

- ano                       spíše ano                       spíše ne                       ne

**15. Vaše profese je z oblasti:**

- technické (IT, střihač...)  
 umělecké (maskér(ka)...)  
 administrativní, ekonomické  
 realizační (produkční, redaktor...)  
 manuální (dělník - stavěč, truhlář...)  
 ostatní

**16. Jak dlouho pracujete v České televizi?**

- méně než 5 let                       5 - 15 let                       více než 15 let

**17. Vzdělání:**

- SŠ, učiliště                       SŠ s maturitou  
 VOŠ                                 VŠ

**18. Pohlaví:**

- žena                       muž

**19. Věk:**

- méně než 30 let                       31 - 40 let  
 41 – 50 let                               více než 50 let

Prostor pro Vaše další nápady, připomínky:

*Velice Vám děkuji za čas, který jste věnoval(a) vyplnění tohoto dotazníku!*