

Motivace zaměstnanců jako součást firemní kultury

Bc. Vít Soused

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vít SOUSED**
Osobní číslo: **H118552**
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Motivace zaměstnanců jako součást firemní kultury**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky diplomové práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude cílem této práce:

- popis firemní kultury a motivace zaměstnanců ve společnosti T-Mobile CZ, a.s.,
- zjištění jak firemní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců,
- ověření zda jsou zaměstnanci společnosti T-Mobile dostatečně motivováni,
- co je motivuje nejvíce a naopak co jim schází či co je demotivuje.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Adair, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004.

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002.

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009.

Lukášová, R., Nový, I. a kol. Organizační kultura. Praha: Grada Publishing, 2004.

Nakonečný, M. Motivace lidského jednání. Praha: Academia, 1997.

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

Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004.

Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

31. března 2013

V Brně dne 30. listopadu 2011


prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

MIT ROUSED

.....
Jméno, příjmení studenta

V Brně
11.3.2013

.....
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou firemní kultury a motivace zaměstnanců. Teoretická část je zaměřena obecně na firemní kulturu, vymezení tohoto pojmu, představení prvků, determinantů, významu a cílů firemní kultury. Dále je zde představen pojem motivace, její význam a základní teorie. S tím úzce souvisí nástroje, které organizace používá k motivaci svých zaměstnanců. V praktické části je představena firemní kultura společnosti T-Mobile a motivační nástroje, které se v této organizaci používají. Cílem je zjistit, jak firemní kulturu společnosti T-Mobile vnímají její zaměstnanci, zda je pro ně důležitá, ovlivňuje pozitivně jejich motivaci, spokojenost a loajalitu.

Klíčová slova:

Firemní kultura, prvky, hodnoty, principy firemní kultury, motivace, motivační nástroje, teorie motivace, hodnocení, odměňování, loajalita, spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with issues of company culture and motivation of employees. The theoretical part is focused on company culture in general, defining of the concept, presentation of elements, determinants, meanings and objectives of company culture. Furthermore, the thesis presents a concept of motivation, its significance and basic theories. Tools which are used by the organisation to get its employees motivated are closely related to the issues mentioned above. The practical part presents T-mobile Company culture and motivation tools which are used by the organisation. The main objective is to find out in what kind of way is T-mobile Company culture perceived by its employees, whether it is important to them as well as whether it has got a positive influence on their motivation, satisfaction and loyalty.

Keywords:

Corporate culture, elements, values, principles of corporate culture, motivation, motivational tools, theory of motivation, evaluation, remuneration, loyalty, satisfaction off employees.

Poděkování a prohlášení

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Také bych chtěl poděkovat celé své rodině a hlavně manželce Ivaně Sousedové za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Motivace zaměstnanců jako součást firemní kultury zpracoval samostatně a použil jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce. Odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne 11.3.2013

Vít Soused

OBSAH

Úvod.....	9
1. Firemní kultura.....	11
1.1 Vymezení pojmu firemní kultura.....	11
1.2 Determinanty a význam firemní kultury.....	13
1.3 Prvky firemní kultury.....	15
1.4 Význam a cíl firemní kultury.....	16
2. Motivace.....	18
2.1 Co je to motivace.....	18
2.2 Motivy lidského chování.....	20
2.3 Druhy a teorie motivace.....	22
2.4 Význam motivace.....	26
3. Firemní nástroje ovlivňující motivaci.....	27
3.1 Motivační nástroje.....	27
3.5 Komunikace a vztahy na pracovišti.....	29
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	31
3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	34
3.4 Firemní benefity.....	37

4. Firemní kultura v podniku T-Mobile CZ.....	39
4.1 Společnost T-Mobile CZ.....	39
4.2 Cíle a strategie společnosti.....	42
4.3 Základní principy firemní kultury.....	45
4.4 Cíle firemní kultury.....	49
5. Motivační nástroje v T-Mobile CZ.....	52
5.1 Podmínky pro práci.....	52
5.2 Hodnocení a odměňování.....	54
5.3 Zaměstnanecké výhody.....	57
5.4 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců.....	59
6. Výzkum ve společnosti T-Mobile CZ.....	63
6.1 Cíl výzkumu.....	63
6.2 Metodologie.....	64
6.2.1 Respondenti.....	64
6.2.2 Zpracování dat.....	64
6.3 Výsledek výzkumu.....	65
6.4. Shrnutí a doporučení.....	74
Závěr.....	75
Seznam použité literatury.....	76
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	79
Seznam příloh.....	80

Úvod

Pojmy firemní či podniková kultura a motivace jistě všem něco říká. Každopádně jsem přesvědčený, že třeba pod pojmem firemní kultura si může každý jedinec představit spoustu věcí a pohledy mohou být velmi různorodé. I v odborných publikacích není jednotné vymezení a je zde uvedeno mnoho definic, které jsou ovlivněny pohledem autorů. V práci si tyto některé definice určitě představíme, každopádně hlavně se zaměříme na firemní kultura jako určitý nástroj, který dokáže velmi dobře podporovat motivaci zaměstnanců. Souvislost mezi motivací a podnikovou kulturou si ne každý dokáže představit a proto se mně toto spojení zdá zajímavé.

Abychom se mohli věnovat a hlavně pochopit spojení firemní kultury a motivace, tak nejdříve musíme přesně vědět, co to je podniková kultura a motivace. Proto se v první části zaměřím na vymezení těchto pojmů. Mělo by nám to odpovědět na otázky, co je to firemní kultura, co jí tvoří, jak nás ovlivňuje, jaké má prvky či jaký má význam. To stejné platí samozřejmě i pro pojem motivace, opět si odpovíme na to, co to motivace vlastně je, jaké máme druhy, nástroje apod.

Určitě nechci vycházet pouze z teorie a proto si představíme firemní kultura konkrétní organizace a to společnosti T-Mobile CZ, kde jsem již deset let zaměstnán. Vzhledem k tomu, že jde o nadnárodní společnost, tak se podíváme i na určitá specifika takovýchto společností. To samozřejmě souvisí i s motivací zaměstnanců a je jasné, že stejně, jak se liší v konkrétních organizacích podniková kultura, tak může být a nejspíš i bude různě specifické motivování zaměstnanců. To nám nabízí opět možnost porovnat teorii s praxí a zjistit, zda motivační programy atd. jsou ve společnosti T-Mobile kvalitní a účelné, či nikoliv. Je přirozené, že každá společnost usiluje o to, aby měla co nejlepší hospodářské výsledky a k tomu jistě potřebuje mít dobře motivované a efektivně pracující lidské zdroje, které zaručují její konkurenceschopnost. To už se pomalu dostáváme k cíli této práce, protože, jak jsem psal již výše, tak nepůjde pouze o představení pojmů firemní kultury a motivace obecně, ale hlavně o propojení těchto pojmů a navázání na konkrétní společnost. Tím hlavním nebude ani

představení konkrétní firemní kultury a motivačních programů, či nástrojů zmíněné společnosti.

Hlavním cílem je zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti T-Mobile CZ dostatečně a hlavně pozitivně motivováni a jakou úlohu či zásluhu na tom má firemní kultura této společnosti. Z toho by mělo vyplynout určité doporučení managementu společnosti. Tato práce by nám měla mimo jiné dát odpověď, zda se naplňují očekávání managementu a akcionářů (vlastníků) společnosti T-Mobile CZ, které mají od investic do firemní kultury a s tím spojených motivačních programů. Tato očekávání budou konfrontována s realitou a na základě výsledků se mohou v případě potřeby uskutečnit určitá opatření. Tzn., že práce by nám měla dát zpětnou vazbu na níže uvedené hypotézy a tato tvrzení buď úplně nebo částečně verifikovat či falzifikovat. Jde o tyto čtyři hypotézy:

H1 Firemní kultura ve společnosti T-Mobile CZ je zaměstnanci kladně vnímána a pozitivně ovlivňuje jejich motivaci.

H2 Zaměstnanci společnosti T-Mobile CZ jsou dostatečně a pozitivně motivováni k plnění svých pracovních povinností a cílů.

H3 Nástroje firemní kultury společnosti T-Mobile CZ mají dostačující a kladný vliv na motivaci zaměstnanců.

H4 Společnosti T-Mobile CZ se investice do firemní kultury a jejich nástrojů vyplácí, protože zaměstnanci jsou díky ní pozitivně motivováni a jsou schopni lépe plnit své pracovní cíle.

Na základě vyhodnocení těchto faktů by měla vyplynout zpětná vazba a určité doporučení managementu společnosti T-Mobile CZ. Vzhledem k tomu, co bylo zmíněno výše o efektivitě, konkurenceschopnosti a k tomu velmi důležité motivovanosti zaměstnanců, jsem přesvědčený, že tento výstup bude pro management zajímavý. A bude už jen na nich, zda podniknou nějaké konkrétní kroky, ať už k udržení stávající situace či napravení konkrétních věcí v případě potřeby.

1. Firemní kultura

1.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Jak jsem se zmínil již v úvodu, jednotného konkrétního vymezení pojmu firemní, organizační či podniková kultura nebylo dosaženo a proto se můžeme setkat se spoustou definic a pohledů konkrétních autorů. To potvrzuje i Šigut (2004, s. 9), který ve své publikaci uvádí, že *„definice firemní kultury existují v odborné literatuře desítky. Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společenských přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí“*.

Lukášová s Novým a kol. (2004, s. 21) potvrzují výše uvedené a dávají tomu ještě rozměr subjektivního chápání každého autora, když uvádějí *„i když rámcově je pojem organizační kultura chápán současnými autory obdobným způsobem, konkrétní vymezení tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé“*.

Vzhledem k tomu, že předpokládám, že čtenář již má určité znalosti a s pojmem firemní kultura se nesetkává poprvé, tak si představíme jen některé základní definice a budeme se dále věnovat tomu co ovlivňuje firemní kulturu, jaké má funkce či význam a co je jejím hlavním cílem.

Např. Armstrong (2007, s. 257) definuje firemní kulturu jako *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“*.

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9).

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

Lukášová s Novým a kol. (2004, s. 22) definují firemní kulturu jako *„soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy“*.

Z toho co bylo uvedeno je zřejmé, že firemní kultura ovlivňuje své zaměstnance, kteří si to mohou někdy více a někdy méně uvědomovat. Vzhledem k tomu, že si zaměstnanci společnosti nejspíš ani neuvědomují, jak velmi na ně firemní kultura působí, tak se dá při určitém pohledu na firemní kulturu hovořit o velmi vhodném nástroji, který usměrňuje chování a motivaci zaměstnanců takovým žádoucím směrem, který vede k naplnění cílů společnosti. Je potřeba si uvědomit, že kromě různých determinantů, které ovlivňují firemní kulturu a zmíníme se o nich později, je zde subjektivní vnímání jedince. To je velmi důležité, protože je jisté, že ne na všechny zaměstnance bude podniková kultura působit stejně. To konkrétně potvrzuje i Bedrnová, Nový a kol. (2009), když uvádějí *„organizační kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků“*. Dále zmiňují i emoce a dávají je do souvislosti s vnímáním konkrétního obsahu firemní kultury.

Pro naše spojení firemní kultury s motivací zaměstnanců je důležité vědět, že firemní kultura může ovlivňovat zaměstnance jak pozitivně, tak i negativně a hlavně každého zaměstnance jiným způsobem. I když je jasné, že snaha managementu každého podniku, který chce být na trhu úspěšný a mít konkurenční výhodu ve spokojených, loajálních a dobře motivovaných lidských zdrojích, je vytvářet co možno nejkvalitnější a nejsilnější firemní kulturu, tak je potřeba počítat na této cestě i s určitými překážkami. A už to je výše zmíněné subjektivní vnímání lidského faktoru, či jeden z mnoha dalších faktorů, co ovlivňují firemní kulturu organizace.

1.2 Determinanty firemní kultury

Je zřejmé, že ne každá společnost může mít stejnou firemní kulturu. I když se budou některé organizace snažit vytvořit úplně stejnou podnikovou kulturu jako má např. organizace, která je v jejich očích úspěšná a je pro ně vzorem, tak se jim to jen těžko podaří, či spíše nepodaří. Je to způsobeno tím, že na tvorbu firemní kultury má vliv spousta faktorů a ty nemůžou být shodné ve dvou společnostech. Je logické, že jinou firemní kulturu bude mít nejspíš firma, která zaměstnává tisíce zaměstnanců než třeba společnost, která těch zaměstnanců má deset. Odlišnou firemní kulturu asi bude mít firma působící v Japonsku oproti firmě podnikající v Německu apod. Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 72) se zmiňují o několika úrovních, které se prolínají v kultuře každé organizace. Konkrétně jde o tyto úrovně:

- **Nadnárodní organizační kultura** - industriální kultura vyspělých zemí,
- **Národní kultura** - ta vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí,
- **Kultura vlastní organizace** - ta se vytvořila rozdílným vývojem a příspěvkem lidí,
- **Subkultury** - divizí nebo útvarů v rámci organizace, které vykazují specifické charakteristiky - kultura účetních, provozních pracovníků či kultura manažerů.

To se ale již pomalu dostáváme ke konkrétním determinantům, které si níže představíme. Jejich počet a vlastnosti by nám měly potvrdit tvrzení, že každá organizace má svoji specifickou firemní kulturu. V odborných publikacích se nejčastěji uvádí základní dělení na vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují kulturu organizace. Pfeifer s Umlaufovou (1993) zařazují mezi **vnější vlivy** mimo jiné, které působí na kulturu každé organizace:

- obor podnikání,
- ekonomický, sociální systém,
- ekologie,
- legislativa, politické preference,
- národní kultura a mentalita, regionální vlivy,
- konkurence či zpětná vazba z trhu apod.

Mezi **vnitřní vlivy** řadí:

- strategie firmy,
- velikost, majetek, právní forma firmy,
- předmět podnikání, historie firmy,
- dominantní technologie,
- zaměstnanci a jejich mentalita, vzdělání či postoj k růstu,
- kvalita řídicích impulsů, používané struktury, procesy atd.

Tento výčet není úplný a je zcela zřejmé, že tolik faktorů, které mají vliv na utváření firemní kultury, činí každou podnikovou kulturu jedinečnou a nezaměnitelnou s kulturou jiné organizace. Šigut (2004, s. 15) uvádí také dělení na vnitřní a vnější vlivy, ale přidává ještě pohled na ovlivnitelnost jednotlivých faktorů. Dle něho lze determinanty podnikové kultury rozdělit:

- Podle zdrojů působení na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu) a na vlivy vnější (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky),
- Podle možnosti jejich ovlivnění na v zásadě ovlivnitelné faktory (základní faktory, faktory managementu) a na obtížně ovlivnitelné (okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky).

Dále uvádí, že *„na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stádium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor (branže) činnosti firmy, místní (národní) prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vztahům uvnitř podniku mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci“*.

Z výše uvedeného máme tedy představu o tom, co vše působí na firemní kulturu každého podniku. Zmínili jsme, že díky těmto vlivům má každá organizace svoji nezaměnitelnou atmosféru a individuální prostředí pro výkon pracovní činnosti. Teď na to navážeme představením hlavních prvků firemní kultury a pokusíme se vymezit hlavní cíle a význam kvalitní firemní kultury.

1.3 Prvky firemní kultury

Pod pojmem prvky či složky firemní kultury si představme už konkrétní funkční elementy, které vytváří firemní kulturu a ona tvoří naopak je. Jde o určitý obsah firemní kultury. V odborné literatuře opět není jednotného vymezení, ale u většiny autorů se objevují pojmy jako hodnoty, normy, výtvoř, artefakty, základní předpoklady, přístupy. Pokud bychom z toho měli vybrat tři základní prvky, tak můžeme konstatovat, že prvky firemní kultury jsou:

- **Výtvoř či artefakty** - konkrétně jde např. o historky, mýty, zvyky či firemní rituály, jazyk používaný ve společnosti či firemní architektura a vybavení. Armstrong (2007, s. 261) popisuje artefakty jako lidské výtvoř, které „jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru, přijetí (vřelé nebo chladné), jakého se dostává návštěvám, a způsob, jakým telefonisté jednají s hovory z vnějšku. Artefakty mohou mnohé odhalovat“.
- **Normy a hodnoty** – určují, co je žádoucí, očekávané a přirozené pro danou organizaci.
„Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vytvářeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci, a jaký druh chování je žádoucí. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů. Normy jsou pravidla chování, která poskytují návod k tomu jak si počínat“ (Gregar, 2008, s. 91).
- **Základní předpoklady** - jde o praxi zažitou, ověřenou a ustálenou představu o fungování různých postupů, procesů či řešení konkrétních problémů. Bělohlávek, Košťan a Šuler (2009, s. 74) zmiňují, že...“jakékoliv jednání, které se těmito základním předpoklady vymyká, je považováno za nepřijatelné. Nejsou určeny k pochybování ani k diskusi a velice těžko se mění. Jsou to věci, které jsou považovány za dané. Člověk se necítí dobře v nejistotě a konfliktu – proto se snaží vidět věci kolem sebe v souladu se svými základními předpoklady a skutečnosti rozporného charakteru raději zkrsluje nebo potlačuje“.

1.4 Význam a cíl firemní kultury

Výše bylo pojednáno o tom, co to je firemní kultura, co ji ovlivňuje, či jaké má hlavní složky. Nyní se zaměřím na z mého pohledu tu nejdůležitější část a pokusím se vymezit, k čemu vlastně firemní kultura slouží, čemu může prospět a co je, nebo by alespoň mělo být jejím hlavním cílem.

V odborných publikacích autoři přisuzují firemní kultuře velký význam a shodují se na tom, že má velký vliv na výkon lidských zdrojů. Potvrzují to např. Bedrnová, Nový a kol. (2009, s. 434) ve své publikaci *„celková koncepce organizační kultury předpokládá, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a že významným způsobem ovlivňuje jednání pracovníků“*. Armstrong (1999, s. 357) to potvrzuje též *„kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny“*. V souvislosti s tím se uvádí, že je žádoucí mít tzv. silnou podnikovou kulturu. Tato silná podniková kultura by měla přinést společnosti jisté výhody a vytvořit žádoucí podmínky pro plnění cílů organizace. Bedrnová, Nový a kol. (2009) vidí konkrétní přínos silné organizační kultury v tom, že:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci a činí ji pro pracovníky přehlednou a snadno pochopitelnou,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlejší rozhodování,
- urychluje implementaci změn, plánů a programů,
- snižuje nároky na formální kontrolu zaměstnanců,
- zvyšuje motivaci a týmového ducha,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému firmy.

Pokud mluvíme o silné podnikové kultuře, tak by měla splňovat určité charakteristiky, které většina autorů uvádí shodně. Např. Gregar (2009) uvádí tři znaky:

- **pregnantnost** - přehlednost, srozumitelnost, jasné vyjádření, co je žádoucí a co je vyloučeno,
- **rozšířenost** - jednotlivé prvky podnikové kultury jsou rozšířeny v celé organizaci u všech zaměstnanců,

- **zakotvenost** - míra osvojení hodnot, vzorů a norem jednání je vysoká, identifikace s firmou je silná.

Většina autorů se shoduje v tom, že je žádoucí a přínosná silná firemní kultura, která přináší většinou pozitiva. Každopádně i silná podniková kultura může mít odvrácenou stranu, která přináší určité negativní jevy. Bedrnová, Nový a kol. (2009) je spatřují v:

- tendenci k uzavřenosti,
- fixaci na tradiční vzory, nedostatku flexibility a blokování nové orientace,
- kolektivní snaze vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu.

To ostatně potvrzuje i Armstrong (1999, s. 357), který také zmiňuje, že „*kultura může působit ve prospěch organizace tím, že vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny. Může však působit i v neprospěch organizace tím, že vytváří bariéry bránící dosažení cílů podnikových strategií. Tyto bariéry zahrnují odpor ke změně a nedostatek oddanosti a angažovanosti*“.

Z toho, co bylo výše uvedeno, je zřejmé, že kvalitní a silná podniková kultura může být velmi zajímavý nástroj pro management společnosti. Tento nástroj mu může pomoci získat konkurenceschopnost v tom, že bude mít loajální, motivované, na změny připravené, lidské zdroje. Proto by každá společnost měla usilovat o to, aby firemní kultura plnila tuto pozitivní roli a pomáhala k naplnění firemních cílů. Hlavní cíl firemní kultury tedy já osobně spatřuji v tom, že vytvoří jedinci takové pracovní prostředí, podmínky či klima, ve kterém se zaměstnanec bude cítit velmi dobře, bude loajální ke svému zaměstnavateli a v neposlední řadě pozitivně motivován k plnění pracovních úkolů. Protože jak uvádí Gregar (2009, s. 7), tak kvalita lidských zdrojů může představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu. Lidské zdroje uvádí do pohybu ostatní zdroje a ovlivňují jejich využití. Finanční kapitál je možné si půjčit, techniku či technologii lze koupit, ale kvalitní lidské zdroje je třeba mít. Abychom tyto lidské zdroje do organizace dostali a následně udrželi, nám může zajistit právě kvalitní a silná firemní kultura. Proto by každá společnost, která chce být na trhu úspěšná a konkurence schopná neměla váhat s budováním silné organizační kultury. To, že nám zajistí mimo jiné i motivaci zaměstnanců, jsme již zmínili a proto se v další kapitole budeme věnovat motivaci, abychom tato dvě témata mohli spojit dohromady.

2. Motivace

2.1 Co je to motivace

Slovo či pojem motivace znají jistě všichni. Každý ví, že pokud něco dělá, tak se mu to někdy chce dělat, má z té činnosti radost a kolikrát ani nepřemýšlí nad tím, zda to má udělat či nikoliv. Na druhou stranu všichni známe ten pocit, když se nám do něčeho nechce a musíme se někdy více někdy méně přemáhat, či se do něčeho nutit. Již od malého dítěte často slyšíte, mně se tam nechce, mně to nebaví apod. Opačně, když mu řeknete, že půjdete někam, kde to má rádo, tak uslyšíte a uvidíte u něho radost a pozitivní emoce. A to právě ovlivňuje, jaký máme motiv pro dané jednání, který usměřňuje naše chování a aktivizuje či tlumí náš zájem o tu konkrétní činnost. Níže si představíme jak vymezení pojmů motivace, tak druhy motivů, zmíníme se o některých teoriích motivace. Hlavně se zaměříme na motivaci ve spojení s firemní kulturou a řízením lidských zdrojů, protože motivaci považují za klíčový nástroj pro řízení zaměstnanců v organizaci a plně se ztotožňují s Gregarem (2009), který se zmiňuje o třech nástrojích lidských zdrojů:

- lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat,
- lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat,
- lidé **musí chtít dělat** to, co mají dělat.

A právě ten poslední bod je zejména o motivaci a i když budeme mít v organizaci vzdělané, kvalitní odborníky, ale pokud nebudou mít chuť do práce a nebudou dostatečně motivováni, tak se nikdy nedostanou na požadovanou výkonnost. Gregar (2009, s. 18) dále potvrzuje důležitost motivace, když uvádí „*lidský potenciál podniku, tj. kvalifikace pracovníků a jejich motivace, se stává jednou s charakteristik podniku, která má pro jeho konkurenční schopnost strategický význam*“.

Výše uvedené nám potvrzuje, že pokud chce být společnost na trhu úspěšná, tak musí mít správné lidi na správných místech, ale hlavně tito lidé musí být dostatečně a hlavně pozitivně motivováni. K tomu nám může velkou měrou pomoci firemní kultura organizace, protože pokud bych měl zmínit třeba pouze komunikaci v rámci společnosti např. mezi nadřízeným a podřízeným, tak je zřejmé, že to ovlivňuje motivaci zaměstnanců.

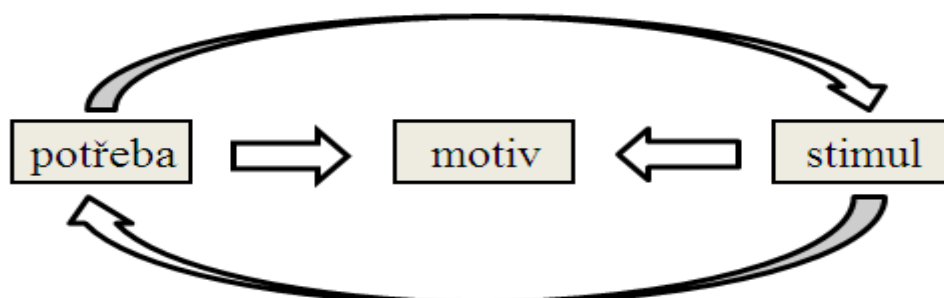
V odborné literatuře je hodně definic motivace a my si některé z nich nyní představíme. Většina autorů je má podobné, každopádně záleží zde, z jakého pohledu či disciplíny se na motivaci díváme a proto jsou některé stručnější a některé obsahují více pojmů a jdou více do hloubky. Pokud bych měl uvést nejdříve ty „jednodušší“, tak mohu zmínit např. Tureckiovou (2004, s. 55), která ve své publikaci uvádí, že *„motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“*.

Z pohledu psychologie je vymezení pojmu širší nebo spíše úplné viz. Vízdal (2008, s. 109), který popisuje motivaci jako *„proces a současně i souhrn hybných sil nebo-li motivů, které energizují (aktivují) a usměrňují chování, určují jeho intenzitu (míru úsilí vynaloženého na dosažení cíle) a délku jeho trvání. Takto navozené chování směřuje k uspokojení určité potřeby, které je doprovázeno emočním prožitkem, který slouží jako signál určité potřeby, a stimuluje chování zaměřené na její uspokojení“*.

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. Poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání“ (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 362).

Gregar (2009) rovná motivaci k souboru motivů, tj. vnitřních pohnutek příčin chování člověka, které určují jeho směr a intenzitu.

Obr. č. 1 Vznik motivovaného chování



2.2 Motivy lidského chování

V předchozí části několikrát zazněl pojem motiv a proto je potřeba se zaměřit na vysvětlení, co to motiv je, jaké máme druhy apod. Důležité je také vymezit rozdíl mezi stimulem a motivem. Pojem stimul jsme viděli na předchozím obrázku a zjednodušeně jde říci, že jde o vnější podnět či ovlivňování člověka a na základě tohoto stimulování je většinou vyvolána určitá potřeba a ta vytváří motiv našeho jednání.

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“ (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 363).

Tito autoři dále uvádějí, že stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolává konkrétní změny v motivaci lidského jednání. Jako hlavní rozdíl mezi stimulací a motivací spatřují v tom, že stimulace neboli stimul působí na psychiku člověka zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím jednání jiného jedince. Takže jde o ovlivňování činnosti druhého člověka, které vede ke změně jeho motivace.

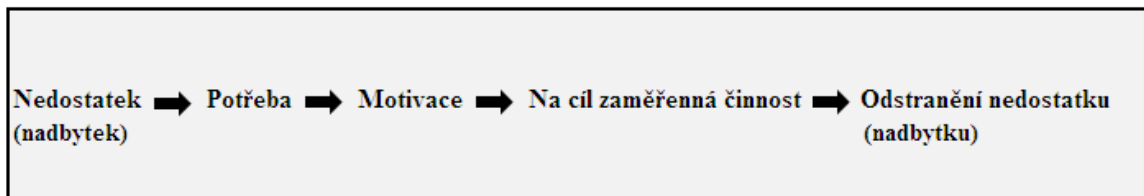
Výše uvedené potvrzuje i Vízdal (2008, s. 109), který uvádí, že *„proces motivace vzniká vždy jako výsledek interakce vnějších a vnitřních podnětů“*. S tím, že vnější podnět nazývá incentivou nebo-li pobídkou. My si pod tím představme výše zmíněný stimul, s tím, že konkrétně může jít o odměny, tresty, příkazy, zákazy atd. Jako vnitřní podmínky uvádí potřeby, zájmy, pudy apod. To se ale již dostáváme ke druhům motivů, či zdrojů motivace. Než si představíme, které to konkrétně jsou, tak je dobré se zmínit i o tom, že motivy můžou být jak vědomé, tzn., že o nich víme, ale i nevědomé a tady se můžeme chovat tak, aniž bychom tušili, proč to tak je. Dále ze společenského hlediska může jít i o motivy autentické, tzn. skutečné a naopak předstírané. Tento pohled je pro nás důležitý nejen ze společenského hlediska, ale právě i z pohledu řízení lidí. Protože pokud chceme lidské zdroje kvalitně řídit, musíme přesně znát jejich motivy. Je zřejmé, že každý jedinec pro určité chování či jednání může mít rozlišný motiv.

Nyní si již představíme konkrétní typy motivů či zdrojů motivace. Většina autorů uvádí podobné členění. Pokud bych z toho měl vybrat, tak jsou nejčastěji zmiňovány:

- potřeby, návyky,
- zájmy, hodnoty,
- ideály, instinkty, pudy,
- aspirační úroveň

Jako základní zdroj většina autorů uvádí potřeby. Bedrnová, Nový a kol. (2009) vidí jeden z důvodů v tom, že *„tímto psychologickým konstruktem označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i nižším, subhumánním živočichům. Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku“*

Obr. č. 2 Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 366

Uspokojením potřeb a vlivem na lidské jednání se inspirovalo mnoho autorů a na základě toho vzniklo několik teorií motivace, které jsou orientovány právě na uspokojení potřeb, ale o tom v další části, kde si představíme některé tyto teorie. Co ještě považuji za zajímavé je co uvedl Vízdal (2009, s.116), že *„člověk nemůže zpravidla uspokojit všechny své potřeby. Často dochází ke konfliktu potřeb: uspokojení jedné z nich vylučuje uspokojení druhé. O tom, pro uspokojení, které potřeby se člověk rozhodne, rozhoduje jeho individuální hierarchie hodnot“*.

2.3 Druhy a teorie motivace

V této části se pokusím zmínit o tom, jaké můžeme mít druhy motivace a představíme si některé teorie motivace. Určitě zde není prostor na detailní rozbor všech, takže se pozastavíme pouze u některých přístupů. V odborné literatuře lze naléznout pojmy jako vnitřní, vnější, přímá, nepřímá či hmotná, nehmotná motivace. Z našeho pohledu na propojení motivace a firemní kultury je nejzajímavější to členění na hmotnou a nehmotnou motivaci, protože právě tu nehmotnou může velmi silně ovlivnit firemní kultura. Mezi hmotné faktory patří obecně peníze, takže ať už základní mzda, prémie, mimořádné odměny či další zaměstnanecké výhody. Mezi nehmotné lze zařadit např. pochvalu, pozitivní komunikaci, delegování důležitého úkolu či zvýšení pravomocí. Tento výčet není samozřejmě úplný a jedná se pouze příklady, které by nám měly stačit v uvědomění si rozdílu mezi hmotnou a nehmotnou motivací. Kohoutek a Štěpaník (1999, s. 109) uvádí následné členění a zaměřují se hlavně na spojení s odměňováním. Mezi hmotné odměny a výhody mimo jiné řadí:

- základní mzdy a platy,
- výkonové prémie jednotlivce či podíly na kolektivních prémiech,
- příplatky za přesčasy a práci ve dnech pracovního klidu,
- podíly na zisku, příplatky na pojištění,
- poskytované služby (zdarma či za sníženou cenu,
- kvalitní vybavení pracoviště apod.

Mezi nehmotné řadí:

- účast na některých rozhodovacích procesech,
- možnosti dalšího odborného růstu,
- volná či individuálně stanovená pracovní doba,
- podpora v některých mimofiremních sociálních, kulturních a dalších činnostech atd.

Výše uvedené pouze potvrzuje, že podniková kultura může a má vliv na motivaci svých zaměstnanců, protože je schopná jistě řešit pracovní dobu, růst zaměstnanců, vytvářet kvalitní pracovní prostředí či zaměstnanecké výhody. Jak již bylo uvedeno výše, nebudou zde představeny všechny teorie motivace, ale zmíníme se o těch základních či nejznámějších a některé z nich si vysvětlíme detailněji. Vzhledem k zaměření této práce se budeme věnovat

hlavně teoriím, které řeší motivaci pracovního jednání. Mezi ně patří:

- dvoufaktorová teorie,
- Maslowova teorie potřeb,
- teorie kompetence,
- teorie expektance,
- teorie spravedlnosti a teorie X a Y.

Dvoufaktorová teorie je též někdy nazývána dle svého autora Herzbergova. Tento americký psycholog postavil svoji teorii na přesvědčení o tom, že na člověka v zásadě působí dvě odlišné skupiny faktorů vnější a vnitřní. S tím, že vnitřní tzv. satisfaktory motivují – patří sem např. odpovědnost, charakter pracovní činnosti či pochvala. Vnější tzv. dissatisfaktory dle Herzberga slouží pouze k udržení nespokojenosti, tzn., že je člověk považuje, dá se říci za automatické a výrazně ho nemotivují – sem můžeme zařadit třeba mzdu, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti atd. Výše popsané je přesně vidět v tabulce níže, ke které Tureckiová (2004, s. 61) dodává, že Herzberg „vymezil dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivovanost v práci, respektive a to je třeba zdůraznit – podporují pracovní spokojenost (motivátory) a tím vedou také k posílení pozitivní motivace, nebo slouží jako prevence pracovní nespokojenosti a jejich motivační potenciál je značně omezený (hygienické faktory)“.

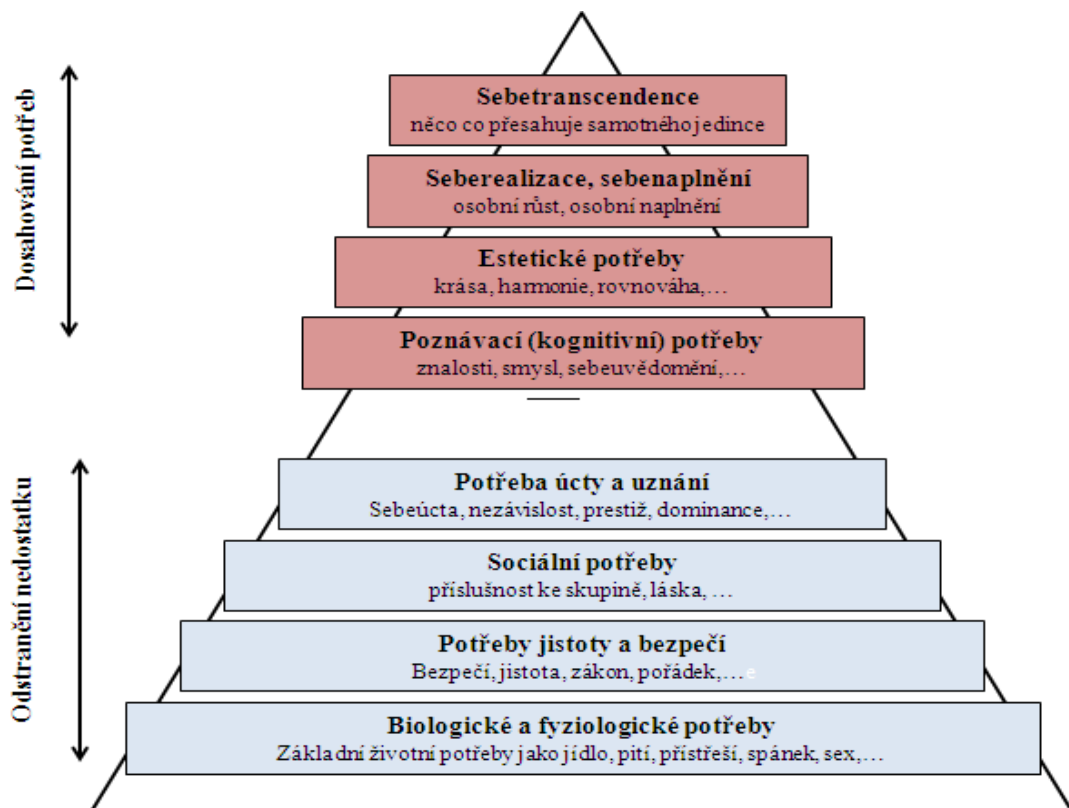
Tab. č. 1 Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu

Hygienické Faktory	Motivátory
prevence pracovní nespokojenosti	zajištění pracovní spokojenosti
<ul style="list-style-type: none"> - firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj
←	→
Vysoká	Vysoká
Pracovní nespokojenost	Pracovní spokojenost

Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 61

Mezi další a asi úplně nejznámější patří tzv. pyramida potřeb A.H. Maslowa. Sám osobně, než jsem začal studovat psychologii a další disciplíny, tak jsem ze své praxe tuto teorii znal a kolikrát, aniž bych si to uvědomoval, se mně v praxi potvrzovala. Tato teorie je totiž postavena na tvrzení, že aby se člověk mohl posunout výše, tak musí nejdříve uspokojit potřeby nižšího řádu. Maslow vytvořil již zmíněnou pyramidu, kde na začátku stojí ty základní biologické a fyziologické potřeby a na vrcholu pyramidy je seberealizace jedince. V praxi to znamená, že pokud chceme např. po jedinci, aby byl velmi motivovaný v pracovní činnosti, úspěšný a seberealizoval se, tak musí být zdravý, mít v pořádku rodinné zázemí apod. To potvrzuje i Vízdal (2008, s. 113), když uvádí „každý jedinec přirozeně směřuje k naplnění svého potenciálu (k sebeaktualizaci), k tomu je však nutné, aby byly alespoň částečně uspokojeny vývojově nižší potřeby; do vyšších úrovní potřeb se lze tedy přesunout po alespoň částečném uspokojení potřeb, které jsou na nižší úrovni“.

Obr. č. 3 Teorie potřeb A. H. Maslowa



Zdroj: Vízdal, 2008, s. 113

Jak jsem uvedl výše, tak jde o jednu z neznámějších, nepoužívanějších a nevlivnějších teorií, která je však i kritizována viz. Armstrong (2007, s. 224), který píše, že nebyla „ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie“.

Dalším teoriím již se budeme věnovat pouze stručně a představíme si pouze základní smysl těchto teorií. Teorie kompetence vychází z toho, aby byl jedinec motivován, potřebuje dostávat náročné, ale zvládnutelné úkoly, v kterých uspokojí svoji potřebu seberealizace. „U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 387). V praxi to znamená, že jedince motivují náročné, ale zvládnutelné úkoly více než běžné a jednoduché činnosti.

Další z teorií, které ovlivňují pracovní výkon je teorie expektance, nebo-li očekávání. Ta je postavena na tom, že jedinec očekává za svůj výkon odpovídající odměnu a čím je pravděpodobnost odměny vyšší, tím je větší motivace pro vyvinutí většího úsilí a opačně. Armstrong (2007, s. 225) to potvrzuje tvrzením, že „motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb“.

O teorii spravedlnosti se dá říci, že na tuto teorii navazuje tím, že člověk očekává za svůj výkon spravedlivou odměnu, která se dostala těm ostatním. Pokud by nastala situace, kdy za stejný výkon je někdo oceněn více a druhý méně, tak má jedinec tendenci vnímat toto negativně a působí to na něho demotivačně. Pro představu z praxe se dá uvést např. situace, kdy na jednom pracovišti mají dva zaměstnanci stejný plat, ale jeden dává práci maximum, snaží se něco vymyslet atd. a ten druhý si odpracuje pouze to nezbytné.

Teorie X a Y vychází z toho, že máme dva typy člověka. Jeden X je od přírody líný a je potřeba ho do pracovní činnosti nutit, více kontrolovat a samozřejmě více motivovat. Naopak druhý Y bere práci jako své poslání, je pro něho přirozená a potřebujeme mít ze své práce dobrý pocit. Pro praxi je velmi důležité rozpoznat, o jaký typ člověka se jedná a dle

toho k němu přistupovat, řídit ho či motivovat.

2.4 Význam motivace

Z toho co bylo uvedeno je jasné, že motivace hraje klíčovou roli v činnosti, kterou děláme. Nerozhoduje pouze o tom, co děláme, ale hlavně jak to děláme. Jaké úsilí, kreativitu či angažovanost věnuje dané činnosti. Z tohoto pohledu je jasné, že pokud chceme mít v organizaci kvalitní pracovníky a chceme být na konkurenčním trhu úspěšní, musíme zajistit, aby tito pracovníci byli dostatečně a hlavně pozitivně motivováni. Jak již bylo uvedeno dříve, nestačí pouze lidské zdroje mít a říct jim co mají dělat, dát jim návod na to, jak to mají dělat, ale hlavně musíme dosáhnout toho, aby to chtěli dělat. Každá společnost a každý manažer by si měl toto uvědomit a snažit se vytvořit co nejlépe motivující podmínky pro práci. Jak již bylo zmíněno není to v žádném případě pouze o hmotné motivaci v podobě vysokého platu apod. To lze považovat viz. Herzbergova teorie pouze jako věc, která oddaluje nespokojenost. Naopak bychom se měli zaměřit na to, jak s lidmi budeme pracovat, jak s nimi budeme komunikovat, jak je budeme chválit, jaké jim budeme dávat úkoly, jaké jim svěříme kompetence, jaký jim umožníme rozvoj či jakou jim dáme důvěru.

Cíl v podobě motivovaného, kreativního, loajálního a ke změnám připraveného personálu nám jednoznačně může pomoci naplnit firemní kultura konkrétní organizace. Proto by každá organizace měla mít kvalitní motivační program, který by měl zajistit mimo jiné že:

- pracovníci vykonávají práci, která jim dává smysl,
- práce je pro ně zajímavá, pracovníci dostávají potřebné informace,
- pracovníci mají perspektivu, možnost odborného růstu či funkčního postupu,
- pracují v podmínkách příznivého sociálního klimatu,
- jsou odpovídajícím způsobem ohodnoceni (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 411).

V další kapitole se zaměříme na nástroje, které nám můžou výše popsané zajistit, pokud jich bude využito správným způsobem. Každopádně je nutné dodat, že nic nejde aplikovat plošně ve všech organizacích stejně a hlavně se stejným úspěchem. Každá organizace má své specifické znaky, které vše výše popsané mohou ovlivňovat a to jak pozitivně, tak i negativně.

3. Firemní nástroje ovlivňující motivaci

Každá společnost má nástroje, které ovlivňují činnost zaměstnanců. Cíl všech organizací je asi shodný v tom, že chtějí mít kvalitní, loajální a motivované zaměstnance, kteří budou plnit skvěle své pracovní úkoly a tím pomůžou k naplnění cílů organizace. Co se ale již může lišit, jsou nástroje, které k tomu zaměstnance formují. Rozdíl je jistě právě ve zmíněné firemní kultuře, ale také záleží na velikosti firmy, na oboru činnosti, na trhu kde společnost podniká, na managementu společnosti apod.

3.1 Motivační nástroje

Jak bylo uvedeno na začátku této kapitoly, existují určité nástroje, které formují pracovníky žádoucím směrem. Co všechno může zaměstnance motivovat, se pokusíme níže vymežit. Vzhledem k tomu, že vnímání člověka je subjektivní a to, co jednoho motivuje, nemusí zákonitě motivovat druhého, tak těch faktorů je velmi mnoho. Někoho může motivovat více dobrý kolektiv, druhého vztah se svým nadřízeným, dalšího třeba konkrétní společnost či obor podnikání a jiného zase finanční odměna apod. Takto bychom mohli pokračovat hodně dlouho, proto si představíme některé nástroje, které se uvádějí v odborných publikacích. Bělohlávek, Košťan a Šuler (2009, s. 548) potvrzují výše uvedené „*existuje celá řada motivačních nástrojů, kterých organizace a vedoucí pracovníci mohou využívat k dosažení žádoucích efektů. Využití různých typů motivačních nástrojů je určováno jak organizační kulturou, tak individuálním přístupem jednotlivých manažerů*“. Tito autoři mezi motivační nástroje řadí konkrétně:

- **mzdu či plat** - s tím, že doplňují, že se většinou skládá z více složek a každá z nich má jiná motivační specifika,
- **pojištění** - to zvyšuje sociální jistotu pracovníka a je výhodný pro zaměstnance i organizaci,
- **zaměstnanecké výhody** - zvyšují spokojenost pracovníků v organizaci,
- **pracovní smlouvu** - je rozdíl mezi smlouvou na dobu určitou, která motivuje ke

zvýšenému úsilí, aby byla pracovníkovi smlouva prodloužena a smlouvou na dobu neurčitou, která zase dodává vyšší jistotu a tím zaručuje určitou záruku stability,

- **kariéra, postavení** - snaha dosáhnout vyššího postavení vede k vyššímu výkonu a přizpůsobení se hodnotám a normám organizace,
- **pochvala, uznání** - motivuje k opakování žádoucího chování,
- **kritika** - měla by motivovat ke změně nežádoucího chování, ukazuje zaměstnanci, že určitý postup či jednání není správné,
- **postih** - může následovat po kritice a posiluje její účinnost,
- **osobní rozvoj** - uspokojuje potřeby seberealizace, růstu a zároveň spojuje zájmy organizace i pracovníka, je tedy současně cílem i nástrojem motivování,
- **pracovní prostředí** - může působit jako nástroj stability, případně špatné pracovní prostředí může vést k nežádoucí fluktuaci zaměstnanců,
- **mezilidské vztahy** - dobrá atmosféra na pracovišti posiluje pozitivně vztah pracovníka k zaměstnání a opačně špatné lidské vztahy vyvolávají tendenci opustit zaměstnání,
- **perspektiva organizace** - dává zaměstnancům jistotu a je-li správně komunikována, směřuje k jejich stabilitě v podniku.

Jak je vidět z výše uvedeného, tak těch faktorů či nástrojů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců je doopravdy hodně a každá společnost by na to měla myslet při vytváření své firemní kultury a motivačního programu. Protože kolikrát zdánlivé maličkosti mohou mít velký vliv na výkonnost lidských zdrojů a tím pádem i na výkonnost celého podniku. Bělohlávek, Košťan a Šuler (2009, s. 549) ještě uvádějí determinanty využití těchto nástrojů, které shledávají v:

- **trhu práce** - ten určuje dostupnost pracovní síly a vede tak manažery k poskytování určitých výhod či naopak k opomíjení pracovníků,
- **legislativě** - ta stanovuje např. minimální mzdu, nemocenskou atd.,
- **výsledcích organizace** - určují rozpočet, který organizaci posiluje či omezuje v možnostech odměňování a zaměstnaneckých výhod,
- **manažerovi na vyšší pozici** – ten může zasahovat do motivování jednotlivých pracovníků, což z hlediska řízení není příliš vhodné,
- **pracovníkovi samotném** - ten může mít negativní postoje, nezájem a to se může stát další bariérou motivování.

3.5 Komunikace a vztahy na pracovišti

Pokud hovoříme o tom, co ovlivňuje spokojenost a motivaci zaměstnanců, tak určitě musíme zmínit firemní komunikaci a vztahy na pracovišti. Je zřejmé, že pokud nebude fungovat efektivní a příjemná komunikace mezi zaměstnanci, tak nejenže se pracovníci do práce nebudou těšit a budou ten čas strávený v zaměstnání brát jako nutné zlo, ale v horším případě může dojít k určitým konfliktům a ty mohou vytvořit neproduktivní klima, které jistě ovlivní negativně firemní výsledky. Tato firemní komunikace má mimo jiné velký vliv na utváření pracovních vztahů mezi zaměstnanci a proto spojení těchto dvou oblastí. Je žádoucí, aby každá společnost a její management se snažil vytvořit takové pracovní klima, které bude zaměstnance motivovat, ti se budou do práce těšit a budou se snažit v zaměstnání, kde se jim líbí a naplňuje jejich potřeby udržet. To může být jedním s klíčových bodů, který nám zajistí aktivitu a loajalitu lidských zdrojů. Právě ta aktivita či kreativita je velmi důležitá, protože v dnešní době plně změn na trhu se stávají zaměstnanci rozhodujícím faktorem v konkurenčním boji.

Výše uvedené potvrzuje i Gregar (2008, s. 78), když uvádí „*pracovní vztahy vytvářejí rámec, který významně ovlivňuje dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, skupinový a celopodnikový výkon. Nezdravé, neuspořádané mezilidské vztahy na pracovišti, vytvářejí napětí, konflikty, nedůvěru a jsou obecně považovány za kontraproduktivní faktor*“.

To, že komunikace má vliv na vytváření pracovních vztahů v organizaci potvrzují i Bedrnová, Nový a kol. (2009, s. 202) „*vnitřní komunikace přímo ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci, ale také vztah zaměstnanců k ní (např. identifikaci pracovníků s cíli organizace, její kulturou, spokojenost zaměstnanců). Tyto vztahy se odrážejí v celkových výsledcích organizace, v komerční sféře, v jejím úspěchu na trhu a potažmo i v samé existenci organizace, a to zejména v krizových okamžicích*“. Dále dodávají, že je důležitá rychlost a kvalita komunikace na všech úrovních organizace.

Z těchto definicí je patrné, že kvalitní komunikace určuje pracovní vztahy na pracovišti, ovlivňuje motivaci zaměstnanců a předchází vzniku konfliktů. Konflikty na

pracovišti jsou jistě nežádoucím jevem, který je nutné eliminovat.

„Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence proti konfliktům a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Jde o to, aby zaměstnanci byli přiměřeně a včas informováni o všem, co by je mohlo v organizaci zajímat“ (Gregar, 2008, s.81). Dále představuje některé způsoby jak je možné zaměstnance informovat jsou to např.:

- podnikové noviny či rozhlas, nástěnky,
- pracovní porady,
- výroční zprávy,
- informace od nadřízeného,
- počítačová síť, společenské akce apod.

Tento typ komunikace je nazýván v odborné literatuře jako vertikální. Tzn., že převážně se jedná o komunikaci mezi managementem společnosti a jejich zaměstnanci. Tato komunikace má jistě velký vliv na předávání plánů, cílů, vize organizace apod. Tato komunikace by měla být obousměrná, aby zaměstnanec mohl vyjádřit svůj názor. Nicméně z pohledu motivovanosti zaměstnanců je velmi důležitá i tzv. komunikace horizontální. Tato komunikace probíhá mezi zaměstnanci, kteří jsou na stejné či obdobné úrovni. Její význam vidí Gregar (2008, s. 81) v tom, že přispívá nejen k informovanosti zaměstnanců, ale právě i v zlepšování již zmiňovaných sociálních vztahů a k zvyšování pocitu sounáležitosti a identifikace s podnikem.

Právě uvedené sociální vztahy jsou velmi důležité na vytváření produktivního pracovního prostředí či klimatu. Je důležitým úkolem liniových manažerů zajistit dobře fungující kolektivy zaměstnanců a předcházet nežádoucím konfliktům na pracovišti (některé mohou být žádoucí, když přinesou pozitivní změnu). Proto by neměli nikdy podceňovat kvalitu komunikace a to jak mezi nimi a podřízenými, tak i mezi spolupracovníky. Pokud se jim podaří dosáhnout toho, že si zaměstnanci budou své práce vážit, budou do ní chodit rádi, tak mají napůl vyhráno. Je zřejmé, že motivovat pracovníka, který je spokojený v kolektivu, má tam vytvořené pozitivní vazby je jednodušší než člověka, který bude chodit do práce pouze z důvodu obživy. Z tohoto pohledu je efektivní komunikace v rámci společnosti a na základě ní vytvoření kvalitních mezilidských vztahů jednou z klíčových oblastí, které je potřeba v podniku zajistit. Pomoci k tomu může samozřejmě i firemní kultura organizace.

3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

U vzdělávání či osobního rozvoje se musím na úvod vrátit k tomu, co uvedl Armstrong (2008), když u tohoto pojmu uvedl, že jde zároveň o nástroj i cíl organizace. Je to velmi výstižné, protože každá organizace by měla usilovat o to, aby měla kompetentní pracovníky a toho může v dnešní době neustálých změn dosáhnout pouze zvyšováním kompetencí svých zaměstnanců. Tzn., že rozvoj lidských zdrojů je velmi důležitou strategií organizace, ale zároveň to motivuje zaměstnance. Jako příklad lze uvést třeba kurzy angličtiny. Organizace získá výhodu u pracovníka, který bude schopen vyřešit mezinárodní záležitosti a pracovník získá osobní výhodu v tom, že bude schopen se domluvit např. na zahraniční dovolené. A takových případů je samozřejmě nespočet. V dnešní době roste zájem o vzdělání a rozvoj v rámci organizace a proto nabídka společnosti v této oblasti může hrát a jistě i hraje důležitou roli při výběru zaměstnavatele či udržení kvalitních zaměstnanců. Proto by každá firemní kultura měla na vzdělávání a rozvoj myslet a snažit se vytvořit co možno nejlepší podmínky pro tuto aktivitu. Zaměstnanec by měl na druhou stranu do osobního rozvoje dát co nejvíce energie a myslet na to, že vzdělává sám sebe a v budoucnu mu to může pomoci např. v profesním či kariéřním růstu.

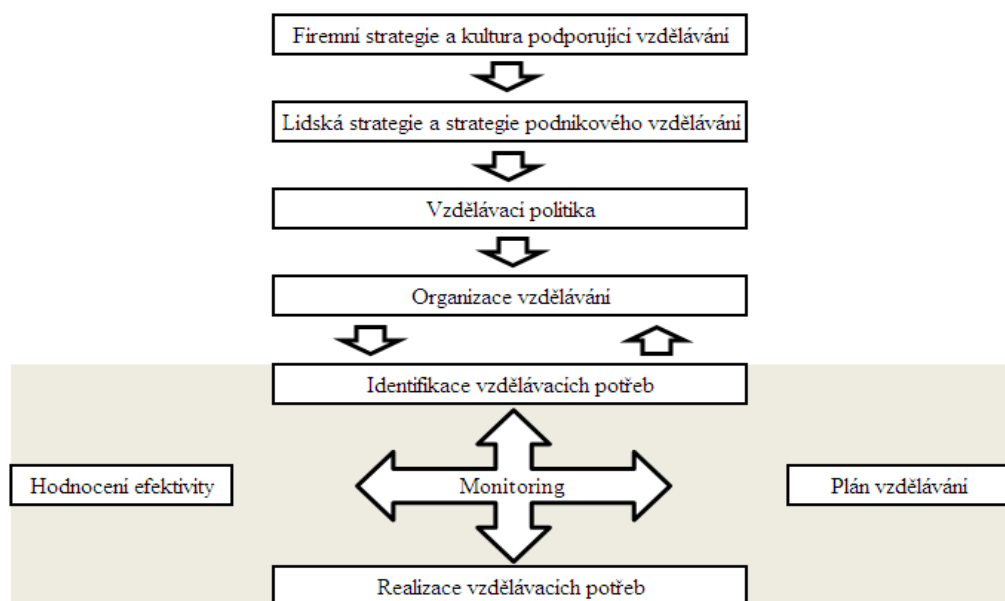
„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany liniových manažerů“ (Armstrong, 2007, s. 461).

Tato definice mimo potvrzení toho, co bylo uvedeno, zmiňuje nutnost toho, aby lidi byli ochotni se učit a to je velmi důležité z hlediska motivace. Bez toho, že člověk bude mít chuť do svého rozvoje, nemůžeme mluvit o motivačním nástroji. A proto je velmi důležité získat takové pracovníky, kteří se budou ochotni se rozvíjet, budou se snažit a právě naopak to budou brát jako určitý benefit zaměstnavatele. U takovýchto zaměstnanců pak můžeme teprve mluvit o tom, že vzdělávání a rozvoj je motivační nástroj. Pokud bychom takové zaměstnance neměli či je o tom nepřesvědčili, tak by jakákoliv činnost v této oblasti byla neefektivní a nemotivující.

Výše uvedené potvrzuje i Armstrong (2002, s. 495), který uvádí, že „vzdělávající osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání. Jestliže učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny se učit i za nejobtížnějších podmínek. Naopak, i nejlepší vzdělávací systémy mohou selhat, jestliže je vzdělávané osoby nebudou považovat za užitečné“.

V odborné literatuře se setkáváme s pojmem strategický přístup k podnikovému vzdělávání. Je to dáno tím, co již bylo popsáno výše, a to, že pokud firma chce uspět v dnešní obrovské konkurenci, v prostředí neustálých změn, tak musí na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců myslet již ve své strategii a tvorbě firemní kultury. Tureckiová (2004, s. 90) zmiňuje ve své publikaci systém podnikového vzdělávání a uvádí jeho výhody „účinné uplatňování systémových nástrojů řízení a vedení lidí – zde konkrétně systému podnikového vzdělávání – vede v optimálním případě ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě“. S tím, že hlavní výhodou systematického přístupu k podnikovému vzdělávání vidí v možnosti získání konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců organizace.

Obr. č. 4 Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi



Jak bylo uvedeno výše, každá organizace by měla mít svoji strategii a vzdělávací politiku svých zaměstnanců. Tato strategie se naplňuje určitými metodami a proto si nyní stručně některé představíme. V odborných publikacích se často objevuje dělení na rozvoj v rámci pracoviště a mimo pracoviště. V rámci pracoviště může jít od zaučování nového zaměstnance, až po koučování, tzn. efektivní styl řízení či dnes velmi populární e-learning. Mezi metody mimo pracoviště patří např. různé kurzy, semináře a workshopy. My si nyní představíme oblasti vzdělávání jak je uvádí Hroník (2007). Ten dělí oblasti vzdělávání na:

- funkční vzdělávání,
- doplňkové funkční vzdělávání,
- manažerské vzdělávání,
- jazykové vzdělávání, IT školení,
- účelové vzdělávání, školení ze zákona.

Dále zmiňuje jaké základní funkce plní vzdělávání a rozvoj:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu,
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Z těchto základních funkcí rozpracovává funkce vzdělávání dle jejich obsahového a procesního charakteru:

- orientační a adaptační,
- integrační,
- kvalifikační, specializační,
- inovační a změnová,
- motivační.

Z toho, co bylo uvedeno, se nám potvrdilo, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších nástrojů podniku, který neplní v žádném případě pouze motivující funkci, ale slouží k naplnění cílů a strategií organizací. V této kombinaci se zdá být jako klíčový nástroj pro získání konkurenční výhody, která spočívá v kvalitnějších, na změny lépe připravených lidských zdrojích.

3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou pojmy, které spolu úzce souvisí. Je to zejména proto, že většinou na základě hodnocení pracovního výkonu dojde k určité odměně za tuto odvedenou práci. Není to vždy pravidlem, ale abychom vytvořili v organizaci motivační prostředí a náklady na lidské zdroje byly efektivní, tak bychom o to měli usilovat. Každý zaměstnanec očekává určitou zpětnou vazbu, ať už od svého nadřízeného, tak spolupracovníků. Je to přirozený proces, protože na základě této zpětné vazby se mu dostává odpovědi na otázky, zda to co dělá je správné či nikoliv. Pokud se mu dostává zpětné vazby pozitivní, tak očekává tomu přiměřenou odměnu. Jako příklad lze uvést zaměstnance, který podává nadprůměrné výkony ve srovnání s ostatními. Je přirozené, že tento zaměstnanec bude očekávat větší ocenění než mají jeho kolegové, kteří nemají tak dobré výsledky.

„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, pracovního jednání, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. V činnosti každé organizace patří hodnocení pracovníků mezi významné úkoly. Jeho výsledek je součástí celkové charakteristiky a dosahovaných výsledků organizace. Pracovní hodnocení se každého zaměstnance osobně dotýká. Je na něj proto zpravidla velmi citlivý“ (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 526).

Dle Gregara (2008, s. 61) má hodnocení pracovníků význam:

- **poznávací** - spočívá v tom, že systematické a dlouhodobé sledování pracovníka a bilancování jeho výsledků umožňuje hodnotiteli objektivně poznat a hodnotit výkonnost a kompetenci pracovníka,
- **motivační** - výstižné, doložené a přiměřené hodnocení představuje silnou zpětnou vazbu a významný nástroj k ovlivňování pracovníků. Silný motivační účinek hodnocení dále vyplývá z jeho propojení se systémem odměňování,
- **rozvojový** – ten spočívá v podnětech k sebehodnocení a sebezdokonalování pracovníka ve vztahu k pracovnímu postupu a k řízení jeho rozvoje.

Dále dodává, že klíčovou roli v hodnocení hraje bezprostřední nadřízený zaměstnanec, který je hodnocen a že hodnocení může mít podobu formální či neformální.

Z toho významu hodnocení je zřejmé propojení na výkonnost lidských zdrojů a proto by se hodnocení měl management každé organizace podrobně věnovat a vyžadovat po svých liniových manažerech. Toto hodnocení by mělo být pravidelné, jasně dané a standardně zavedené v každé organizaci, která chce mít motivované, schopné a loajální lidské zdroje. Finanční provázanost je zde také nezpochybnitelná a každá organizace, která bude pravidelně hodnotit své zaměstnance, jistě získá důležitou zpětnou vazbu pro konkrétní, ať už personální, či strategické kroky. Hodnocení může organizaci dát odpověď na otázky, v jakém stavu má zaměstnance, jaké finanční náklady na jejich udržení či na jejich rozvoj bude potřeba vynaložit apod.

„Absence pravidelného hodnocení naopak přináší mnoho problémů: lidem chybí zpětná vazba, získávají dojem, že je jedno, zda se snaží či nikoliv, ztrácejí jistotu, zda jejich pracovní postupy jsou správné, nebo si naopak vytvářejí nepravdivou jistotu, že tyto postupy správné jsou, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe a svou práci. Řadu podobných nežádoucích efektů dá však také hodnocení zkreslené, nebo hodnocení zcela formálně provedené“ (Bělohávek, Košťan a Šuler, 2009, s. 314). Tito autoři dále uvádějí některé typy hodnocení pracovníků:

- průběžné (každodenní) hodnocení práce,
- hodnocení dlouhodobých výsledků,
- hodnocení stanovených úkolů,
- hodnocení kompetencí.

Jak již bylo zmíněno v úvodu a dále potvrzeno, tak hodnocení zaměstnanců má přímý vliv na odměňování pracovníků. To potvrzuje i Armstrong (2007, s. 541), když uvádí *„hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna“*.

Pokud hovoříme o odměňování, tak je žádoucí si představit, co se pod tímto pojmem skrývá. Bylo by velkou chybou hovořit pouze o penězích, ať už může mít někdo na mysli základní mzdu či další variabilní složky platu, prémie atd. Odměňování zaměstnanců je potřeba brát v širším kontextu a představit si pod tím třeba i nominace na různé rozvojové aktivity, participace na určitých projektech, přidělení některých firemních výhod apod. To potvrzuje i Gregar (2008, s. 28), když uvádí *„moderní pojetí odměňování je mnohem širší,*

zahrnuje povýšení, pochvaly, a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, jen z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. vybavení kanceláře nebo přidělení určitého stroje a zařízení“.

Armstrong (2007, s. 521) uvádí pojem celková odměna „*definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda / plat, proměnlivé složky mzdy / platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí / odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělávání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí“.*

Tab. č. 2 Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda / plat	Celková hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zkušenosti ú zžitky z práce		

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 521

Jak je vidět, tak organizace mají spoustu možností, jak zaměstnance odměnit. Neměly by zapomínat na to, aby odměna byla pro zaměstnance motivační a proto se nabízí nejspíše v menších organizacích individuální odměňování dle hodnocení výkonu zaměstnance. Vychází to z toho, že každého může motivovat něco jiného a jistě to nejsou pouze peníze viz. Herzbergova „Dvoufaktorová teorie motivace“. Proto by se odměňování mělo skládat z více složek, které budou pro zaměstnance motivační a podpoří jejich výkon.

3.4 Firemní benefity

Firemní benefity či zaměstnanecké výhody patří mezi další motivační nástroj, který v současné době nechybí skoro v žádné společnosti. I v těch menších společnostech, kde není příliš vyvinuta firemní kultura a na zaměstnance se tolik nemyslí, dostávají alespoň příspěvek na stravování či zaměstnanecký telefon. To se již ale dostáváme k tomu, jaké můžou firemní benefity být a co se nejčastěji v naší společnosti vyskytuje. Ještě dříve si, ale co to jsou zaměstnanecké výhody a co je jejich cílem.

Armstrong (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké výhody jako „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou*“. Dále uvádí, že jejich cílem je:

- 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.

U toho daňového zvýhodnění bych se chtěl pozastavit, protože to dle Gregara (2008, s. 34) je jeden z faktorů, který ovlivňuje výrazný nárůst zaměstnaneckých výhod v posledním období. „*V západních zemích se podíl zaměstnaneckých výhod na celkových nákladech práce neustále zvyšuje. Zatímco např. v USA v roce 1929 představovaly zaměstnanecké výhody pouze 3% z celkových nákladů práce, v roce 1969 překročily tyto položky 30% celkových nákladů práce a v roce 1989 se přiblížily hranici 40%. Tento prudký nárůst je dán dvěma skutečnostmi: jednak je to výraz konkurenceschopnosti v soutěži o pracovní sílu, jednak zaměstnanecké výhody představují pro zaměstnance nezdaněný příjem. Proto mnoho organizací klade na tuto stimulaci důraz a volí pro ni mnoho různých forem*“.

Z výše uvedeného je zřejmé, že zaměstnanecké výhody jsou poslední dobou velmi moderní a hojně využívané. Je zřejmé, že to, jaké má společnost firemní benefity, určují konkrétní determinanty, ať již dříve zmíněná situace na trhu, úspěšnost společnosti a tím daný rozpočet na zaměstnanecké výhody a v neposlední řadě firemní kultura každé organizace.

Ted' si již představíme konkrétní zaměstnanecké výhody, které společnosti poskytují.

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody patří:

- příspěvek na stravování (stravenky či závodní jídelna),
- firemní telefon,
- firemní automobil,
- různé typy pojištění,
- rozvojové programy,
- penzijní připojištění.

Zaměstnanecké výhody mohou být udělovány buď všem zaměstnancům v organizaci či pouze některým vybraným zaměstnancům. V praxi je nejčastější forma plošných výhod s odstupňovaným čerpáním. Jako příklad lze uvést placený mobilní telefon, kdy pracovník na nižší pracovní pozici má menší limit než např. jeho manažer či osobní automobil, kdy dle zastávané pozice má pracovník konkrétní druh automobilu.

Zajímavým a ne tolik známým, ale v poslední době narůstajícím benefitem je tzv. kafeteria systém, kde zaměstnanec dostane určitý finanční limit a v rámci něho si může vybrat výhodu. Osobně tento systém znám a mohu potvrdit jeho výhodu, kterou uvádí Gregar (2008, s. 34) „*v zájmu dosažení motivačního efektu při poskytování zaměstnaneckých výhod začínají některé podniky používat tzv. volitelný systém zaměstnaneckých výhod (kafeteria systém). Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj nejpritažlivější*“.

Zaměstnanecké výhody jsou posledním motivačním nástrojem, který je představen podrobněji. Pro některé dříve zmíněné již v této práci není prostor s tím, že je nutné říci, že to není tím, že by byly méně důležité či nedůležité. Platí to, co bylo již uvedeno, že každého jedince může motivovat něco jiného a proto je vhodné využít co nejvíce možných motivačních nástrojů a žádný z nich nepodceňovat. Tím hlavním důvodem je spíše návaznost na tuto teoretickou část v části praktické, kde bude konkrétně představena společnost T-Mobile CZ a její motivační prostředí.

4. Firemní kultura v podniku T-Mobile

V této kapitole si představíme konkrétní společnost z pohledu její firemní kultury a pokusíme se porovnat její fungování, s tím co bylo výše uvedeno. Tzn. jaké má motivační nástroje, jak ve společnosti probíhá komunikace, jak se odměňují zaměstnanci, jakou mají možnost rozvoje pracovníci či jaké zaměstnanecké benefity společnost T-Mobile poskytuje svým zaměstnancům. Nejdříve si, ale představíme samotnou organizaci, její cíle, strategii, základní principy apod.

4.1 Společnost T-Mobile CZ

Jak již bylo uvedeno, předmětem této práce je společnost T-Mobile Czech Republic a.s., se sídlem Tomíčkova 2144/1, Praha 4. Tato společnost byla založena dne 15. února 1996 jako akciová společnost působící v České republice. Společnost je integrovaným operátorem komunikačních sítí poskytujícím mobilní a fixní služby elektronických komunikací. Většina lidí ji vnímá jako jednoho ze tří hlavních mobilních operátorů působící v České republice. Záměrně jsem zmínil i ty fixní služby, protože jedním z cílů společnosti, které si představíme později, je stát se největším integrovaným operátorem, což znamená provoz nejen mobilních a datových, ale také fixních služeb. Zjednodušeně řečeno pevných linek a pevného internetu. Společnost je součástí mezinárodní skupiny mobilních operátorů T-Mobile International, která provozuje služby v dvanácti zemích světa a je majoritně vlastněna nadnárodním koncernem Deutsche Telekom.

Historie společnosti sahá do roku 1996, kdy začala společnost Radiomobil provozovat GSM síť pod značkou Paegas. Již v té době byl jedním z vlastníků Deutsche Telekom, který prostřednictvím konsorcia CMobil B.V. byl se společností České radiokomunikace hlavním akcionářem. V roce 2002 odkoupením části akcií právě od Českých radiokomunikací se stal hlavním akcionářem s 60,77%. V tom stejném roce došlo k přejmenování na T-Mobile nejen

společnosti, ale hlavně vnímané značky Peagas. Přejít na novou značku byl celkem bezproblémový i díky masivní reklamní kampani a společnost se v očích většiny zákazníků stala konkurenceschopnější k tehdejší jedničce na trhu Eurotelu. To se potvrdilo v roce 2005, kdy T-Mobile získal prvenství v počtu zákazníků, když dosáhl počtu 4,46 miliónů zákazníků. V současné době využívá služby společnosti T-Mobile cca 5,5 miliónů zákazníků, kteří můžou využít nejen mobilních služeb, ale i datových a fixních řešení.

Tady již jsme se dotkli současnosti a tou budeme pokračovat, když zmíním, že koncem roku 2011 společnost oslavila výročí 15 let působení na trhu a v té době zaměstnávala 2994 zaměstnanců. Z toho počtu je zřejmé, že společnost T-Mobile patří k jednomu z největších zaměstnavatelů u nás a co je cennější, tak se každým rokem umísťuje na předních příčkách v hodnocení nejlepších zaměstnavatelů. Jak T-Mobile uvádí ve své roční zprávě, tak o své zaměstnance pečuje a zmiňuje ocenění v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti, které získala v roce 2010, s tím, že se i nadále snaží podporovat nastavenou firemní politiku rovných příležitostí, tzv. fair share. To dokládá i skutečnost, že k 31. 12. 2011 ve společnosti T-Mobile pracovalo 56,35 % mužů a 43,65 % žen. Velkou pozornost věnuje i programu na podporu zdraví zaměstnanců, v jehož rámci se zaměřuje zejména na prevenci civilizačních onemocnění, sladřování osobního a pracovního života, zlepřování pracovní hygieny a kvality pracovního prostředí (Intranet T-Mobile CZ). To je jistě zajímavé pro naši práci z pohledu firemní kultury a motivace zaměstnanců.

Tato organizace nejen, že je řádaným zaměstnavatelem, ale snaží se být zodpovědná i na společenské rovině, ať už jde o různé sponzorství či zodpovědnost za životní prostředí a podobně. Projektů, kde se T-Mobile CZ angažuje, je několik a my si nyní některé z nich představíme. Větřina lidí si nejspíš díky popularitě fotbalu v České republice spojí T-Mobile s českou fotbalovou reprezentací, kterou sponzoruje již od roku 1998, nejspíš i hudební portál T-music bude mnoho lidem povědomý, každopádně málo lidí již ví, že se organizace společensky angažuje i na méně komerčních projektech. Společnost si uvědomuje potřebu sledovat současný trend, kdy jedním z pilířů dlouhodobého úspěchu a stability podniku se povolna, ale jistě stává odpovědné chování firmy ve společnosti, v níž působí – tzv. Corporate Social Responsibility. Od věci dnes není ani používání spojení Corporate Responsibility (CSR), protože aktivity firem již přesáhly společenskou oblast a směřují i do

sféry bezpečnosti, etiky, ekologie apod. T-Mobile je na poli CSR velmi aktivní. V rámci společenské odpovědnosti pomáhá jak finančně, tak prostřednictvím svých služeb a produktů, nebo sdílením know-how. Mezi stěžejní projekty v této oblasti patří Fond T-Mobile, Rozjezdy, snižování ekologické stopy nebo dobrovolnický program (Intranet T-Mobile CZ).

Nyní si stručně tyto projekty představíme. Ve Fondu T-Mobile pro zaměstnance, jehož hlavním tématem byla „Zdravá planeta“ byl rozdělen příspěvek dva milióny korun mezi 27 projektů. Při vybírání vítězných žádostí o grant porota tentokrát kladla důraz na aktivní zapojení samotných zaměstnanců v navrhovaném projektu. Pod dobrovolnickým programem se skrývá tzv. „Jeden den pro dobrý skutek“. Jde o možnost všech zaměstnanců jeden placený den v roce strávit prací v neziskovém sektoru. V roce 2011 to využilo 669 zaměstnanců a ze strany organizace je snaha toto číslo navýšit.

Novým projektem, který odstartoval v roce 2011 jsou Rozjezdy. Jde o projekt, který je zaměřený na podporu začínajících podnikatelů. Hlavním cílem je podpořit začínající podnikatele v jejich začátcích tak, aby jejich projekty nejen přinášely zisk, ale zároveň prospěly i svému okolí, doplnily službu, která v místě chybí, přispěly k zaměstnanosti. Jde o soutěž mezi začínajícími podnikateli, kteří představí své podnikatelské záměry a odborná porota tvořená úspěšnými podnikateli z regionu, manažery společnosti či novináři. Soutěž probíhá v každém kraji a v roce 2011 se jí účastnilo 341 zájemců. Vítězové regionálních kol na prvních třech místech získávají nejen finanční částku do začátku podnikání, ale také balíčky telekomunikačních a marketingových služeb, nezbytné propriety pro dnešní podnikání jako notebooky a telefony a také poradenské služby (Intranet T-Mobile CZ). Dále v rámci společenské odpovědnosti se společnost stala partnerem nadačního fondu Dobrý Anděl. Fondu zároveň poskytla finanční dar ve výši 500 000 Kč, který bude rozdělen rodinám bojujícím s rakovinou.

Tolik k představení společnosti T-Mobile, z kterého by mělo být patrné, o jakou se jedná společnost, čím se zabývá a některé věci, které se týkají zaměstnanců a společenské odpovědnosti organizace nám již napovídají něco o firemní kultuře společnosti, které se budeme dále v této práci věnovat. Nejdříve začneme představením strategie a hlavních cílů společnosti.

4.2 Cíle a strategie společnosti

Každá společnost, a T-Mobile CZ není výjimkou, má své hlavní cíle a strategii, jak těchto cílů dosáhnout. Tyto cíle a s tím spojená strategie se mění v čase a jen těžko lze v dnešní době plně změn a čím dál většího konkurenčního prostředí udržet stejné a neměnné. Proto i cíle společnosti T-Mobile se vyvíjejí dle potřeby trhu a očekávání vlastníků společnosti.

Telekomunikační trh nyní prochází velkou změnou, ať už to je zvýšená konkurence v podobě tzv. virtuálních operátorů, kteří vzhledem k tomu, že nemusejí budovat svoji síť, tak mohou fungovat nízkonákladově bez technologických investic a díky tomu velmi rychle. Zájem o provozování telekomunikačních služeb touto formou je velký a dá se očekávat nárůst (někteří již na trhu fungují) virtuálních operátorů v roce 2013 a v dalších letech. Dále se trh připravuje na vstup dalšího „plnohodnotného“ operátora, který by měl vstoupit na trh. Když k tomu přidáme konkurenční boj mezi stávajícími operátory a regulace evropské unie, tak je zřejmé, že tlak na snížení cen je velký a společnosti fungující na českém trhu nemají šanci udržet tržby či hodnotu z dřívějších let. Vždy, když vstoupí na trh nějaký nový konkurent, tak to znamená hrozbu pro stávající společnosti a určitý odliv zákazníků je pochopitelný. Proto každá společnost vytváří své strategie s předstihem a snaží se být připravena na situaci, která nastane či může nastat. Jinak tomu není ani u T-Mobile, který jako jednu z hlavních priorit vidí ve svých zákaznících a ty chce mít co nejvíce spokojené a loajální. A tato spokojenost stávajících, ale i budoucích klientů je nyní v T-Mobile klíčová a od toho se odvíjí cíle a strategie firmy. Je to logický krok, protože je jasné, že první, kdo od společnosti odejde ke konkurenci, bude nespokojený zákazník. To potvrdil i generální ředitel společnosti Milan Vašina, když uvedl, že hlavním cílem je dlouhodobé budování pozitivní zákaznické zkušenosti a především zákaznické loajality, protože pouze spokojený zákazník zůstane společnosti T-Mobile věrný a bude jí přinášet hodnotu. Dále dodává, že abychom získali věrného zákazníka, tak mu musíme dát jasné důvody, aby nás vnímal jako první volbu (Intranet T-Mobile CZ). A s těmi jasnými důvody souvisí právě strategie společnosti T-Mobile CZ pro rok 2013, kterou si představíme na následujícím obrázku. Cílem je, aby zákazník vnímal T-Mobile jako „první volbu“ pro telekomunikační řešení.

Obr. č. 5 Strategie společnosti T-Mobile

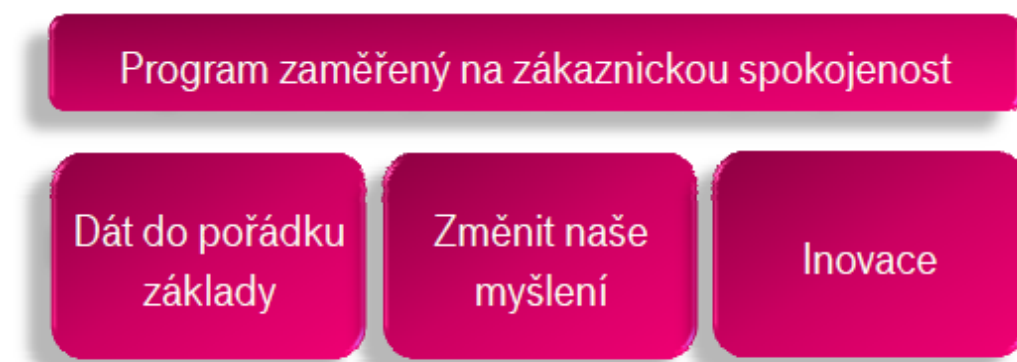


Zdroj: Intranet T-Mobile CZ

Z toho, co je na obrázku uvedeno, je zřejmé, že strategie potvrzuje to, co bylo uvedeno na začátku této kapitoly. Společnost T-mobile si plně uvědomuje, jak je důležité mít spokojené zákazníky a aby jejich spokojenosti dosáhla, tak jim musí nabídnout co nejlepší a komplexní služby a zároveň ten nejlépe možný přístup. Pilíře, jako nejlepší mobilní internet, nejvíce volání zdarma díky největší zákaznické bázi a chytrá ICT řešení pro byznys, souvisí s tou kvalitou a komplexností služeb. A pilíř našim to nejlepší podtrhuje nejen tuto kvalitu služeb, ale i lidský přístup k nim. Tento přístup potvrzuje to, že v návaznosti na strategii byl vytvořen program zaměřený na zákaznickou spokojenost. Ten obsahuje tři hlavní pilíře:

- **lidský přístup** - každý zaměstnanec si musí uvědomit, že pokud nebude mít společnost zákazníky, tak nebude potřebovat ani zaměstnance a proto je potřeba změnit přístup k zákazníkům v tom směru, že jsou to nejdůležitější co společnost má a co jí přináší hodnotu,
- **jednoduché služby** - v tomto případě jde o reakci na různé průzkumy trhu, kde si zákazníci stěžovali na složitost a nepřehlednost služeb. Takže cílem je vytvořit co možno nejjednodušší služby, které budou pro zákazníka srozumitelné,
- **hodnota navíc** - cílem je, aby zákazník dostal za své peníze něco navíc, nejlépe v podobě kvality. Příkladem můžou být třeba kvalitnější služby než u konkurence.

Obr. č. 6 Program zaměřený na zákaznickou spokojenost



Zdroj: Intranet T-Mobile CZ

Na tyto pilíře navazují další kroky, které je potřeba udělat a je jasné, že musí dojít ke změně, protože momentální vnímání mobilních operátorů na českém trhu není dobré a pokud chce být firma na dále úspěšná, tak potřebuje mít v první řadě kvalitní lidské zdroje, které určují z velké části zákaznickou spokojenost při vzájemné interakci s klienty a samozřejmě kvalitní služby, které uspokojí i tu nejnáročnější klientelu.

V loňském roce proběhl ve společnosti T-Mobile CZ audit, který byl zaměřen mimo jiné na nepružnost některých procesů, které samozřejmě ovlivňovaly následný výstup, který se dostal k zákazníkům. Momentálně je snaha společnosti o co největší pružnost, která u velkých korporací bývá velkým problémem a individuální přístup k zákazníkům. Proto se realizuje ve společnosti spousta nových projektů, které mají společný cíl a to výše popsanou zákaznickou spokojenost, kterou chce management společnosti dosáhnout změněným přístupem k zákazníkům a nabídkou komplexních a hlavně kvalitních služeb.

Každopádně orientace na zákazníky je již delší dobu součástí strategie společnosti a patří k hlavním principům firemní kultury společnosti T-Mobile, které si nyní představíme.

4.3 Základní principy firemní kultury

Každá společnost se snaží pro své zaměstnance vytvářet firemní kulturu a pracovní prostředí, které je pro ně inspirující a napomáhá jim k vysokému pracovnímu výkonu. Snahou managementu je, nebo by mělo být, podporovat své zaměstnance a zároveň v nich posilovat sounáležitost s firmou, podporovat hrdost a loajalitu. Jedním z podpůrných nástrojů, který se snaží zformovat očekávání společnosti od zaměstnanců, jsou firemní principy. Tyto principy či zásady tvoří hlavní jádro firemní kultury a proto je žádoucí, aby je všichni zaměstnanci znali, řídili se jimi a měli je při své každodenní pracovní činnosti na paměti. Tyto zásady úzce souvisí i s tím, jaké společnost uznává hodnoty a jaké má normy. Proto se zmíníme i o této problematice. Firemní principy nejsou obvykle tak často měněné jako cíle či strategie společnosti, nicméně i ty podléhají potřebám managementu společnosti reagovat na situaci na trhu.

Ve společnosti T-Mobile došlo v roce 2010 k propagaci nových principů firemní kultury, které byly velmi masivně komunikovány různými prostředky zaměstnancům společnosti. Je logické, že pokud firma chce, aby principy všichni zaměstnanci znali a řídili se jimi při každodenní činnosti, tak je musí znát téměř z paměti a nestačí si o nich někde jednou přečíst. Tato propagace byla jistě umocněna dalšími faktory a to třeba tím, že poprvé v historii společnosti T-Mobile došlo ke sjednocení základních firemních principů v celém koncernu Deutsche Telekom. Tzn., že ve všech zemích, kde je poskytovatelem telekomunikačních služeb T-Mobile, byly schváleny a propagovány stejné základní firemní principy. Ta propagace probíhala opravdu všemi možnými způsoby od emailové komunikace, přes firemní intranet, firemní časopis či prezentaci nejvyšším managementem společnosti, až třeba k různým pracovním pomůckám, kde byly tyto principy uvedeny. Z toho je zřejmé, že pro vedení společnosti je, či bylo velmi důležité, aby všichni zaměstnanci byli s těmito principy seznámeni a je jasné, že hlavním cílem je naplnění vize společnosti. Jak již bylo několikrát uvedeno dříve, tak firemní kultura je velmi kvalitní nástroj, který je schopen ovlivnit a směřovat jednání zaměstnanců tou cestou, která vede k naplnění cílů a strategie společnosti. To bude ostatně zřejmé, jak si představíme tyto základní firemní principy společnosti T-Mobile a porovnáme s dříve uvedenou strategií. Tyto principy jsou aktuální i v roce 2013, což potvrzuje to, že se tyto principy zvolily dobře a dají se aplikovat, i když se na telekomunikačním trhu částečně změnila situace a i firma T-Mobile změnila částečně svou

strategii. A nyní již k představení těchto principů:

- **spokojenost zákazníků je naší hnací silou** - cílem je nejenom zákazníka uspokojit, ale potěšit jej. Management chce, aby hnací silou společnosti byly myšlenky, pocity, potřeby a zážitky zákazníka. Tím, že se zaměstnanci postaví do jeho pozice, tak mohou předvídat a plnit jeho individuální potřeby. Hlavní motto tohoto principu je: *„Cílem našeho každodenního snažení je poskytnout zákazníkům všechny důvody k jejich absolutní spokojenosti“*. Je zde jednoznačná propojenost se strategií společnosti,
- **jednáme poctivě a se vzájemným respektem** – tento druhý princip vyjadřuje jak respekt zaměstnanců při každodenní činnosti, tak zároveň úctu k zákazníkům, partnerům, dodavatelům. Tady management požaduje otevřenou a poctivou kulturu a v ní spatřuje úspěch celé společnosti. Heslo této zásady je: *„Klademe důraz na osobní přístup a slušné jednání. To nám otevírá dveře k našim zákazníkům i kolegům“*,
- **jsme jeden tým** – třetí zásada se zaměřuje na týmovou spolupráci zaměstnanců ve společnosti T-Mobile. Dle této zásady týmy musí otevřeně projednávat problémy a vyměňovat si názory. Jakmile však dojde k rozhodnutí, musí se jím řídit celý tým. Rozhodnutí bude jednotně zavedeno a vykonáno na jednotlivých pracovištích v rámci celé společnosti. Hlavní motto zní: *„Věříme, že vzájemná spolupráce obohacuje a znatelně se promítá do konečného úspěchu každé činnosti“*,
- **to pravé místo pro naši práci a růst** – tento čtvrtý princip podtrhuje význam zaměstnanců pro společnost a její firemní kulturu. Aby se stal T-Mobile stal první telekomunikační volbou pro klienta, musí ze sebe jeho zaměstnanci v nadcházejících letech vydat to nejlepší, a čelit tak konkurenčním výzvám. K tomu je nutné, aby se společnost spoléhala na oddanost a úspěch každého zaměstnance. Tato zásada kombinuje loajalitu vedoucích pracovníků i zaměstnanců a jejich snahu učinit TMCZ tím nejlepším místem k optimálnímu výkonu a růstu. Heslo této zásady: *„Jsme hrdí na to, že můžeme spolupracovat s těmi opravdu nejlepšími ve svém oboru a máme možnost se dále rozvíjet“*,

- **já jsem T-Mobile, na mě se můžete spolehnout** – poslední zásada se týká osobní oddanosti každého zaměstnance ke společnosti, jeho ztotožnění se s její značkou a strategií. Znamená to například, že když má zákazník problém, každý zaměstnanec bude osobně usilovat o jeho vyřešení. T-Mobile se zaměřujeme proto na spolehlivost, která je klíčová ke splnění její strategie. „*V každé situaci se snažíme postupovat tak, abychom splnili slovo a svým kolegům i zákazníkům vždy vyšli vstříc*“ (Intranet T-Mobile CZ).

Tyto firemní principy jistě přispívají k naplnění strategie a cílů společnosti T-Mobile a vytváří firemní hodnoty. Z těchto principů je jasné, že si management společnosti plně uvědomuje, jak velkou roli hrají v naplnění cílů zaměstnanci. Je mu naprosto jasné, že lidské zdroje jsou nebo by měly být tou klíčovou složkou v konkurenčním boji na trhu. Proto je pro něj nutné, aby zaměstnanci přemýšleli a dělali věci v souladu s firemní kulturou. Důležité je, aby pracovníci sdíleli a měli ty hodnoty, které povedou k naplnění cílů a strategie. Proto kromě každodennímu vytváření těchto hodnot je T-Mobile i definoval:

- **naším cílem je být úspěšný** - chceme, abychom v rámci naší strategie dosahovali dobrých finančních ukazatelů, upevňovali svou pozici na trhu a vítězili nad konkurencí,
- **orientace na zákazníka** - prostřednictvím našich služeb chceme ze zákazníků udělat fanoušky naší společnosti,
- **zaměříme se na jednoduchost** - chceme našim interním i externím zákazníkům poskytovat služby, které se budou vyznačovat jednoduchostí a srozumitelností,
- **práci děláme s nadšením** - naše práce pro T-Mobile není jen nástrojem pro vydělávání peněz, ale značka T-Mobile je blízka našemu srdci a my jsme loajální,
- **jsme odvážní** - nebojíme se dělat věci netradiční formou, za své rozhodnutí a činy přejímat odpovědnost, nebojíme se rizika (Intranet T-Mobile CZ).

Opět, pokud bychom měli porovnat tyto firemní hodnoty se strategií společnosti T-Mobile, tak najdeme přímou souvislost. Ať už se jedná o jednoduchost služeb či procesů, které chce společnost svým klientům nabídnout, či hlavně opět orientaci na zákazníka, která by měla jistě přispět k jeho spokojenosti a to je jedním z hlavních cílů organizace.

Z těchto hodnot je vidět i jasné zaměření na to, aby zaměstnanci měli možnost ovlivnit určitým způsobem dění ve společnosti, či se alespoň ve společnosti dobře cítili a byli ke společnosti loajální.

Pokud představujeme firemní kulturu společnosti a hovoříme o jejích základních principech a hodnotách, tak jistě nemůžeme opominout firemní normy, což jsou, viz. teoretická část, zjednodušeně řečeno psaná či nepsaná pravidla, které jsou považována ve společnosti za správná a očekává se jejich dodržování. My se nebudeme zabývat těmi nepsanými a pouze v krátkosti si představíme ta psaná, protože společnost T-Mobile má svůj etický kodex. Tento etický kodex je určený jak pro členy představenstva, management, tak i pro řadové zaměstnance koncernu. Jsou zde uvedena nejen pravidla chování v určitých situacích, ale právě i zmíněné hlavní principy firemní kultury, hodnoty a očekávání vlastníků společnosti. Tento kodex není návodem k řešení každodenních situací, ale tvoří jakýsi orientační rámec pro zaměstnance a tvoří základ firemní kultury. Kodex definuje zásady, které platí jak pro podnikání celého koncernu, tak pro osobní jednání jeho zaměstnanců. Pro příklad si uvedeme některé zásady, které Etický kodex obsahuje:

- spolupráce se třetími stranami,
- dobročinné dary a sponzorské aktivity,
- ochrana údajů,
- střet zájmů,
- spolupráce se zástupci zaměstnanců,
- ochrana hodnot společnosti,
- informování zaměstnanců,
- postup v případě stížnosti,
- postup v případě porušení etického kodexu (Intranet T-Mobile CZ).

Etický kodex je pro všechny zaměstnance dostupný jak v papírové, tak i elektronické podobě a je úkolem všech liniových manažerů seznámit s ním všechny zaměstnance. Tento kodex je ještě doplňován různými kurzy např. proti korupčnímu jednání apod. Některé tyto kurzy jsou pravidelné a vždy se v nich najde odkaz právě na celý etický kodex společnosti.

4.4 Cíle firemní kultury

Každá společnost má svoji firemní kulturu, která ovlivňuje a směřuje své zaměstnance určitým směrem. Jistě je rozdíl mezi organizacemi a jsem přesvědčený, že jsou firmy, které firemní kulturu záměrně neovlivňují a nechávají ji tvořit jaksi samovolně. Pak jsou firmy, které ve firemní kultuře vidí nástroj, který je schopen výrazně pomoci k naplnění firemní strategie a cílů. To je jistě i případ společnosti T-Mobile, která se snaží firemní kulturu formovat, propagovat s jasným cílem. Důkazem toho je propojení firemních principů, hodnot či norem se strategií společnosti. Pokud chci vytvářet účelně firemní kulturu, tak musím vědět, čeho chci dosáhnout a jaké kroky proto podniknout. U společnosti T-Mobile je tomu právě tak a proto si stanovila čtyři cíle firemní kultury, které jsou znázorněny na obrázku níže, kde je firemní kultura znázorněna symbolicky ve tvaru srdce. Jsou to:

- **leadership – posilování manažerských dovedností** - cílem je mít ve společnosti kvalitní řídicí pracovníky a tím zvýšit kulturu společnosti, spokojenost zaměstnanců a celkový výkon společnosti. Z toho důvodu probíhají ve společnosti různé iniciativy, které toto podporují. Ať už jde o série školení a workshopů, jejichž cílem je podpořit rozvoj manažerů ve společnosti, prohloubit znalosti a posílit jejich dovednosti v oblastech řízení lidských zdrojů v návaznosti na interní prostředí. V poslední době se klade velká důležitost zpětné vazbě na manažery a různým zaměstnaneckým průzkumům,
- **zaměření na výkonnost** - společnost si uvědomuje, že nejen manažeři, ale všichni zaměstnanci musí odvádět kvalitní a vysoký výkon a proto podporuje zdravou soutěživost a kreativitu zaměstnanců. Právě charakter firemní kultury určuje, jak společnost pracuje s problematikou řízení (hodnocení) výkonnosti, zda se této oblasti věnuje a do jaké míry má sledování výkonnosti zaměstnanců propojené s jinými oblastmi práce s lidskými zdroji ve společnosti. S tímto jistě souvisí systém hodnocení zaměstnanců, který pak následně určuje další směr vzdělávacích a rozvojových aktivit či následné odměňování pracovníka. Ve společnosti T-Mobile je každý zaměstnanec vtažen do hodnocení své činnosti a může sám konfrontovat svoji sebereflexi s vnímáním jeho nadřízeného,

- **pracovní prostředí** – společnost T-Mobile se snaží vytvářet příjemné, zdravé a ergonomické pracovní prostředí. Je si vědoma toho, že to jistě ovlivňuje výkonnost, spokojenost a loajalitu svých zaměstnanců. Pro své zaměstnance pořádá různé programy, které jsou zaměřeny hlavně, ale nejen na podporu zdraví. Každý zaměstnanec si může vybrat z volitelných aktivit, které podporují jejich zdraví např. očkování proti různým nemocem, dentální hygienu apod. V poslední době zavedla flexibilní pracovní režim pro některé zaměstnance, kterým umožnila v případě potřeby pracovat ze svého domova a celkově se snaží o sladění osobního a pracovního života svých zaměstnanců,
- **orientace na zákazníka** - tento první cíl hned potvrzuje to, co bylo zmíněno výše, protože koresponduje s misí společnosti. Kopíruje jeden ze základních principů firemní kultury a v podstatě jde o neustálé zlepšování kvality služeb, péči o externí i interní zákazníky a budování dlouhodobých vztahů. Tyto vztahy tvoří základ úspěchu organizace již několik let. V současnosti se chce firma zaměřit na kvalitu interní spolupráce a partnerskou komunikaci uvnitř společnosti i v rámci celého koncernu. V T-Mobilu si uvědomují, že pokud chtějí mít spokojeného zákazníka, tak musí fungovat perfektně interní spolupráce a výsledkem této spolupráce je ten nejlépe možný výstup pro zákazníka. Pokud by ve společnosti nebyl soulad mezi určitými úseky či odděleními, tak by se to jistě projevilo v kvalitě těchto výstupů. Další nyní velmi klíčovou oblastí je porozumění zákazníkům. Aby společnost mohla dát kvalitní výstupy, tak musí znát uvažování a požadavky klientů. Proto se dělají aktivitu typu rotací na určitých pozicích a do toho se zapojuje i ten nejvyšší management společnosti. Jako příklad lze uvést dny strávené na zákaznickém centru a komunikace, vyřizování požadavků klientů, či dny strávené na značkové prodejně, kterých se účastní manažeři z různých úseků, aby byli blíže k zákazníkům a mohli poté své pracovní činnosti směřovat cíleněji na klienty.

Cílem managementu společnosti T-Mobile je jistě mít kvalitní a silnou podnikovou kulturu, od které si slibuje, že jim pomůže naplnit cíle organizace. Chce, aby se ve společnosti zaměstnanci dobře cítili, neměli žádné překážky, které by jim bránily ve vykonávání jejich pracovních povinností a byli ztotožnění s touto firemní kulturou, která je dle nich srdcem společnosti, viz následující obrázek.

Obr. č. 7 Firemní kultura společnosti T-Mobile



Zdroj: Intranet T-Mobile CZ

Firemní kultura znázorněná ve tvaru srdce se mně osobně velmi líbí a dle toho obrázku bych se nebál firemní kulturu nazvat srdcem společnosti. Aby toto srdce správně fungovalo a nikdy nepřestalo tepat, je nutné správné nastavení jeho částí takovým způsobem, který pomůže se organizaci co nejdéle a úspěšně pohybovat na stále více konkurenčním trhu. Tomu můžou jistě pomoci kvalitní zaměstnanci, proto se z tohoto pohledu zdá velmi rozumný cíl firemní kultury, který myslí na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců. Aby tito pracovníci byli tou konkurenční výhodou oproti ostatním, jistě nestačí pouze znalosti, ale je potřeba i jejich motivace, efektivita a loajlnost. Takže další cíle zaměřené na pracovní prostředí a výkonnost zaměstnanců jsou také nezbytné. No a v neposlední řadě k fungování je nutné mít odběratele tzn. zákazníky, kteří, kdyby nebyli, tak nepotřebují nic ostatního a z tohoto důvodu cíl, který je orientován na zákazníky, je klíčový.

Pokud bych to měl tedy shrnout, tak cíle firemní kultury společnosti T-Mobile jsou jasně propojené se strategií, která vede k naplnění cílů společnosti. V této organizaci si plně uvědomují propojenost všech těchto faktorů, které ovlivňují podnikání a proto je zde věnováno firemní kultuře dostatečně prostoru a pozornosti.

5. Motivační nástroje v T-Mobile CZ

V této kapitole si představíme nástroje, které používá společnost T-Mobile mimo jiné i k motivaci svých zaměstnanců. Tyto nástroje nemají pouze motivační charakter, ale pokud jsou dobře využívány a nastaveny, tak právě zmíněnou motivaci pozitivně ovlivňovat mohou. V předchozí části jsme si představili, co všechno může na motivaci zaměstnanců působit a vzhledem k tomu, že zde není prostor se věnovat všemu, co působí na motivaci, tak se zaměříme pouze na některé nástroje, které jsou z mého pohledu klíčové a ve společnosti T-Mobile zajímavě použity.

5.1 Podmínky pro práci

Dříve, než si představíme jednotlivé nástroje jako je hodnocení, vzdělávání apod., tak se zaměříme na obecný pojem pracovní podmínky. Protože pod tento pojem se dají všechny ostatní kategorie zařadit. Když se někoho zeptáte, jaké podmínky v zaměstnání, tak se většina lidí zmíní nejen o platu, který za odvedenou práci má, ale i např. o pracovním prostředí či komunikaci se svými kolegy či svým nadřízeným. Společnost si je vědoma, že pokud chce mít motivované, spokojené a loajální zaměstnance, tak musí udělat maximum proto, aby se ve společnosti T-Mobile cítili dobře, do práce chodili rádi a s nadšením plnili své každodenní pracovní povinnosti. Abychom tohoto dosáhli, tak nesmíme podcenit žádnou věc, která nám tento náš cíl může narušit. Tzn., když budeme mluvit např. o hodnocení, tak musí organizace klást důraz na transparentnost a spravedlnost, to stejné se týká různých zaměstnaneckých výhod či pracovního prostředí. Lidé vnímají tyto věci velmi citlivě a mají tendence se porovnávat s okolím. Abychom měli vhodné podmínky pro práci, nestačí mít pouze dobře vybavené pracoviště, ale velmi důležité jsou vztahy a komunikace na pracovišti. Toho si je společnost T-Mobile plně vědoma a proto nejen, že se snaží svým zaměstnancům vytvořit kvalitní pracovní prostředí, ale klade důraz i na zmíněné vztahy a komunikaci. O pracovním prostředí jsem se již zmiňoval dříve, když jsme si představili cíle firemní kultury společnosti T-Mobile a proto pouze zmíníme v dnešní době výrazný trend na propojení osobního a pracovního života, který je realizován možností, v případě potřeby, práce z domova či

programy zaměřené na podporu zdraví apod. Cílem je samozřejmě loajalita a spokojenost zaměstnance.

K této spokojenosti a zároveň motivovanosti jistě vede komunikace v rámci společnosti a s tím spojená informovanost zaměstnanců. Management společnosti si plně uvědomuje, že je potřeba dát lidem informaci a dát jim zároveň příležitost říct svůj názor apod. Proto pořádá dvakrát za rok setkání nejvyššího managementu se zaměstnanci společnosti na tzv. Roadshow, kde je všem zaměstnancům představena vize, očekávání společnosti a zároveň je zaměstnancům umožněna komunikace s nejvyšším managementem prostřednictvím dotazů. Na tuto Roadshow pak navazují různé regionální setkání managementu s vybranými zaměstnanci, různé off-sity, což jsou většinou neformální setkání mimo pracoviště za účelem pozitivního formování vztahů mezi zaměstnanci apod. Ke kvalitní informovanosti dále přispívá např. firemní intranet či firemní časopis. Vše zastřešuje samozřejmě interakce mezi přímým nadřízeným a podřízeným. To je asi pro všechny zaměstnance to nejdůležitější a proto si společnost T-mobile vybírá na pozice manažerů lidi, kteří jsou schopni zajistit bezkonfliktní a efektivní komunikaci nejen se svým podřízeným, ale i mezi spolupracovníky. Tím samozřejmě napomáhá ke kladným vzájemným vztahům a tvorbě efektivního, příjemného a produktivního klimatu na pracovišti. To, že managementu záleží na tom, jak se jejich zaměstnanci ve společnosti cítí a jejich názory chtějí znát, potvrzují různé zaměstnanecké průzkumy, které v organizaci pravidelně probíhají. Jsou to tyto tři průzkumy:

- **velký zaměstnanecký průzkum** – cílem průzkumu je zapojit zaměstnance do rozvoje společnosti a nabídnout manažerům nástroj pro zlepšování pracovního prostředí, výkonu jednotlivců i týmů a naplnění mise Deutsche Telekom. Probíhá v celém koncernu jednou za dva roky,
- **průzkum kvality interních služeb** – tento průzkum, který probíhá každý půlrok a má za cíl poskytnout zpětnou vazbu na interní spolupráci ve společnosti. Účelem je identifikace slabších míst interní spolupráce, na které je potřeba se zaměřit a zlepšit je a zároveň ocenit nadprůměrná oddělení,
- **pulse@telekom** – je mezinárodní anketa, která probíhá několikrát ročně v celé skupině Deutsche Telekom. Jejím smyslem je pravidelně zjišťovat atmosféru ve společnosti, názory a postoje zaměstnanců na témata jako strategické iniciativy, značku, chování zaměstnanců a manažerů (Intranet T-Mobile CZ).

5.2 Hodnocení a odměňování

Mezi další nástroje, které ovlivňují motivaci zaměstnanců a pomáhají k naplnění cílů společnosti, patří jistě hodnocení zaměstnanců a samozřejmě odměňování. Každý z nás jistě pracuje proto, aby byl schopen zabezpečit své potřeby a proto správně nastavený odměňovací systém může být velkým pomocníkem k naplnění požadavků po zaměstnancích. Jsou jistě lidé, kteří pracují i proto, aby se např. seberealizovali či měli smysl života apod. Tzn., že práce jim uspokojuje i jiné než finanční potřeby, ale bohužel v dnešní době platí u většiny lidí pořekadlo „peníze až na prvním místě“. Většina lidí se zajímá hlavně o to, kolik si vydělá peněz a až poté, co je pracovní náplní a zda je práce osobně uspokojí a bude jim dělat radost. Z tohoto pohledu se zdá správné nastavení odměňování jako klíčové. My se ale nejdříve budeme věnovat hodnocení, protože to se správným nastavením odměn za práci velmi úzce souvisí, protože na základě hodnocení práce zaměstnance jsme schopni určit i tu správnou výši odměny. A samozřejmě i zaměstnanec musí vnímat jasný vztah mezi kvalitou své práce a např. mzdou, kterou za ni dostane. Níže si představíme jak ve společnosti T-Mobile probíhá hodnocení zaměstnanců a následné odměňování.

Ve společnosti T-Mobile prochází všichni zaměstnanci pravidelným hodnocením a to dvakrát ročně. Toto hodnocení se provádí na dvou úrovních:

- zaměstnanců bez manažerské zodpovědnosti,
- manažerů.

Na obou úrovních je vždy hodnocení prováděno jejich přímým nadřízeným, který za jejich výkon nese plnou zodpovědnost. Hodnocení zahrnuje vyplnění sebehodnocení zaměstnance v podnikovém informačním systému, vyplnění hodnocení zaměstnance ze strany manažera a následný rozbor či konfrontace na osobním pohovoru. Potom následují další kroky jako například plánování potřebného rozvoje pro zaměstnance, návrh na zvýšení platu či přeřazení na jinou pozici v rámci společnosti. Hlavním cílem je, aby zaměstnanec získal tu správnou zpětnou vazbu, která ho bude motivovat k plnění stanovených cílů a zaměstnavatel znal potřeby, pohnutky a motivovanost svých zaměstnanců. Níže si představíme, co je oficiálně uvedeno jako cíl hodnocení ve společnosti T-Mobile.

Cílem je:

- aby zaměstnanci získali zpětnou vazbu a diskutovali s nadřízeným o svých cílech a výkonu (CO DĚLAJÍ),
- aby pracovníci diskutovali o svých kompetencích, tj. jakým způsobem plní svůj výkon (JAK TO DĚLAJÍ),
- aby zaměstnanci získali svůj výkonnostní kód, který pak např. odvozuje:
 - 1) zda můžou získat nadstandardní rozvojové aktivity,
 - 2) zda je možný či žádoucí kariérní postup,
 - 3) zda dojde k navýšení mzdy,
 - 4) zda je žádoucí interní či mezinárodní rotace,
 - 5) doporučení ke studiu vysoké školy (Intranet T-Mobile CZ).

Tento výčet jistě není úplný, ale je z toho zřejmé, jak významnou roli v řízení lidí hraje právě hodnocení zaměstnanců. Propojení s motivací zaměstnanců je zde zřejmé a proto by každá společnost a její firemní kultura měla věnovat této problematice velký prostor a snažit se o vytvoření takového systému, který bude mít vliv na další řízení lidských zdrojů ve společnosti. My jsme výše zmínili, že ve společnosti T-Mobile se veškeré hodnocení zapisuje a tím pádem ukládá v podnikovém informačním systému. Toto je velmi důležité minimálně u větších společností, které díky tomu mohou plánovat s předstihem potřebu lidských zdrojů či investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Jako klíčové a velmi účinné vidím sebehodnocení zaměstnance, které jistě manažerovi napoví o pocitech a ambicích zaměstnance. Se sebehodnocením je dále spojené tzv. kariérové očekávání, které společně s tímto hodnocením vyplňuje zaměstnanec do zmíněného firemního informačního systému. Kariérové očekávání, z kterého si pracovník vybírá je definováno:

- chci si prohlubovat dovednosti a znalosti na stávající pozici,
- chci si rozšířit obzory a získat další dovednosti v jiném oboru,
- chci růst na manažerskou pozici (Intranet T-Mobile CZ).

Právě zmíněné kariérové očekávání a sebehodnocení zaměstnance jistě napomůže řídicímu pracovníkovi k efektivní přípravě a následnému vedení hodnotícího pohovoru. Je zřejmé, že pokud si např. zaměstnanec zvolí, že chce růst na manažerskou pozici a bude se sebehodnotit nadprůměrně, tak je např. zřejmé, že ho motivovat na stávající pozici nebude jednoduché a

naopak. S hodnocením ve společnosti T-Mobile souvisí i plánování rozvoje zaměstnanců, které navrhuje společně zaměstnanec se svým nadřízeným právě na základě hodnocení.

Odměňování zaměstnanců je další klíčovou oblastí, které je spojená s hodnocením pracovního výkonu. Cílem společnosti T-mobile je získat a udržet kvalitní zaměstnance, kteří ji budou reprezentovat a zaručí jí fungování na vysoké profesionální a odborné úrovni. Mezi základní zásady odměňování ve společnosti T-Mobile patří:

- **transparentnost** - pravidla z oblasti odměňování jsou otevřeně komunikovaná všem zaměstnancům prostřednictvím různých komunikačních kanálů (např. intranet apod.),
- **spravedlnost** - důraz je kladen na interní spravedlnost při porovnávání pracovních pozic napříč TMCZ,
- **konkurenceschopnost** – ve společnosti se vynakládá maximální snaha o zajištění konkurenceschopnosti systému odměňování ve srovnání se zvoleným odpovídajícím externím trhem s cílem získat a udržet kvalifikované a výkonné zaměstnance,
- **motivace** - odměňování je jedním z nástrojů motivace zaměstnance k vysokému výkonu vedoucímu ke splnění cílů společnosti (intranet T-Mobile CZ).

Z výše uvedeného se pozastavíme u té motivace, protože hovoříme o odměňování v souvislosti s motivací zaměstnanců. Z tohoto pohledu je zřejmé, že je důležitá struktura odměňování. Již v teoretické části jsme si představili, co vše tvoří celkovou odměnu. Patří sem např. i zaměstnanecké výhody, o kterých bude pojednáno později. Mezi nejrozšířenější složky odměny patří základní mzda a variabilní mzda. A právě u té variabilní bych se chtěl pozastavit, protože ji shledávám z pohledu motivace za rozhodující. Ve společnosti T-Mobile má každý zaměstnanec vedle základní složky mzdy i tu variabilní, která je navázána na cíle společnosti. V T-Mobile totiž funguje tzv. alternativní bonusové schéma, které se právě mění na základě strategie a potřeby firmy. To si myslím, že je velmi důležité pro naplnění cílů a mise organizace. V této kapitole bylo pojednáno a hodnocení a odměňování zaměstnanců, které osobně považuji za velmi důležité nástroje fungující společnosti. Tyto nástroje nám jistě mohou zaručit mimo jiné motivovanost, angažovanost a loajalitu zaměstnanců.

5.3 Zaměstnanecké výhody

V předchozí části jsme již zmínili, že součástí odměňování jsou i různé zaměstnanecké benefity. To, že tyto benefity působí na motivaci a loajálnost zaměstnanců, jsme již v práci také uváděli a proto si nyní představíme, jak se k této problematice staví společnost T-Mobile. Ta si je vědoma důležitosti tohoto nástroje a proto se snaží mít pro své zaměstnance zajímavou nabídku v této oblasti. To potvrzuje i svým prohlášením na intranetu společnosti, když je tam uvedeno pro zaměstnance *„protože si uvědomujeme, že nároky kladené na Vás v rámci výkonu Vaší práce jsou velmi vysoké, a že náročné cíle se naší společností daří plnit především díky Vašemu vysokému pracovnímu nasazení, nabízíme Vám jako poděkování za Vaše úsilí nadstandardní balíček zaměstnaneckých výhod a pracovních pomůcek, který obsahuje širokou škálu benefitů z mnoha různých oblastí. Naše společnost se Vám tím snaží dát maximum možností k načerpání dalších sil pro plnění obtížných úkolů v zaměstnání“* (Intranet T-Mobile CZ).

Nyní si představíme, co se pod zmíněným nadstandardním balíčkem skrývá. Nejdříve se zmíníme o výhodách, které má každý zaměstnanec společnosti bez ohledu na to, jakou pozici ve firmě zastává. Každý má možnost využít:

- **system Cafeteria** – jde o systém výhod, které si mohou zaměstnanci zvolit dle svého přání, až do výše jejich ročního rozpočtu. V praxi to znamená, že každý zaměstnanec má určitý budget peněz, které může utratit za sebou zvolené benefity. Ty jsou v kategoriích kultury, sportu, financí, rekreací, finančnictví či zdravotnictví. Tento výčet není úplný a systém je doopravdy velmi flexibilní a najde si v něm uspokojení jistě každý zaměstnanec. Ve společnosti je velmi oblíbený a dokonce umožňuje zaměstnancům doporučit další dodavatele různých služeb a toto násobí ještě jeho flexibilitu,
- **zdravotní péče** – každý zaměstnanec má možnost využít nadstandardní zdravotní péči, kterou zabezpečuje společnost Santé. Tato péče je i pro rodinné příslušníky a zahrnuje různé služby či úkony, které jsou nad rámec výkonů hrazených zdravotními pojišťovnami. Jako příklad lze uvést výjezdy lékaře na pracoviště či domů nebo volitelné očkování,

- **slevy na nákup zboží a služeb** – jde o slevy u různých partnerů, které mohou zaměstnanci využít. Nabídka pokrývá téměř veškerý možný sortiment zboží či služeb a pokud zaměstnanec si chce nebo potřebuje pořídit něco např. z bankovních služeb či jiného odvětví, tak má skoro vždy možnost využít u některého poskytovatele těchto služeb určitou slevu ,
- **benefity v oblasti stravování** – v hlavních sídlech společnosti jsou zřízené stravovací zařízení či kavárny, kde se mohou zaměstnanci stravovat. Každý zaměstnanec dostává poukázky na stravování tzv. stravenky,
- **doplňkové penzijní připojištění** – společnost nabízí jako benefit svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3% z odměny za práci a výkon,
- **ostatní benefity** – mezi další benefity, které mohou využít všichni bez rozdílu, jistě patří týden dovolené navíc nad rámec stanovené zákonem, dva dny osobního volna, studijní volno či různé firemní párty, které společnost pro své zaměstnance pořádá.

Dále jsou ve společnosti poskytovány benefity, které se již vážou na pracovní pozici. Patří sem hlavně pracovní pomůcky typu osobního automobilu, mobilního telefonu a programu či vybavení pracoviště. Tyto pracovní pomůcky jsou v určitém smyslu i benefity, protože např. osobní automobil mohou zaměstnanci využívat i k soukromým účelům a totéž platí o mobilním telefonu. Rozdíly jsou ale již dány a dle pracovního zařazení se liší kvalita automobilu či výše limitu na mobilním telefonu.

Z toho, co bylo uvedeno, je zřejmé, že společnost T-Mobile se této oblasti věnuje, řečeno sportovní terminologií, naplno a má doopravdy svým zaměstnancům co nabídnout. Samozřejmě za to očekává, že si toho zaměstnanci budou vážit a že to přispěje k jejich vysokému výkonu při plnění cílů a loajálnosti k organizaci. Osobně mohu potvrdit, že ve společnosti dochází velmi málo k fluktuaci zaměstnanců a hlavně z jejich strany k odchodu či změně zaměstnání skoro vůbec nedochází. Většina považuje svého zaměstnavatele za dobrou volbu a to jistě ovlivňuje i jejich motivovanost a spokojenost. Dále to společnosti pomáhá k dříve zmíněnému cíli získání a udržení kvalitních lidských zdrojů, které ji pomůžou k naplnění firemních cílů. Zaměstnanecké výhody lze tedy jistě doporučit jako vhodnou formu odměňování zaměstnanců, které má jistě motivační charakter.

5.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, aby společnost byla úspěšná a obstála na dnešním vysoce konkurenčním trhu, tak k tomu potřebuje kvalitní, motivované zaměstnance. V dnešní době plně změn není možné se spoléhat na to, že zaměstnám vzdělané lidi a nebudu muset je dále rozvíjet. Doba jde neustále dopředu a na zaměstnance jsou kladeny čím dál tím větší požadavky a ti, aby jim dostáli, se musejí neustále vzdělávat či rozvíjet. Toto si uvědomuje zcela jistě i společnost T-Mobile, která vzdělání a rozvoji svých zaměstnanců věnuje velkou pozornost. Jejím cílem je umožnit zaměstnancům dosáhnout takových znalostí a dovedností, který jim umožní efektivně plnit své pracovní úkoly a tím pomoci ke splnění cílů organizace. Každá organizace může využít externí zdroje pro rozvoj svých zaměstnanců, tzn. nějakou firmu, která se specializuje na školení v konkrétních oblastech rozvoje či využít své interní zdroje. Tyto zdroje většinou jsou u větších společností, kde je určitá fluktuace lidí, musejí neustále reagovat na změny na trhu a tito interní trenéři či školitelé mají práci neustále. Pak je ještě možnost využít jak interní, tak i externí zdroje, což je případ společnosti T-Mobile. Ta, vzhledem ke své velikosti, má samostatný útvar vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, který se dělí na:

- **Oddělení vzdělávání lidských zdrojů** – jeho úkolem je zajistit proces vzdělávání ve společnosti, tvorba aplikací týkajících se vzdělávání, spolupráce s tréninkovými centry, podpora interních trenérů atd.
- **Oddělení rozvoje lidských zdrojů** – hodnocení cílů a kompetencí, návrh rozvojových programů, mezinárodní i interní rotace, organizace workshopů apod.

Každopádně cílem celého útvaru je poskytovat poradenství a servis v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, identifikovat potřeby pro zlepšení, navrhovat způsoby jejich dosažení a vytvářet řešení v souladu s firemní strategií, legislativou, trendy na trhu práce a napříč skupinou T-Mobile International na základě sdílení nejlepších zkušeností. Tento útvar vytváří metodiky, koncepty a nástroje, které implementuje do společnosti. Dále připravuje a realizuje zakázkové rozvojové a vzdělávací programy (Intranet T-Mobile CZ).

Aby rozvoj zaměstnanců byl efektivní a dával smysl, tak je potřeba ho kvalitně naplánovat. Ve společnosti T-mobile na to existuje nástroj tzv. IDP – Individual Development

Plan (individuální plán rozvoje), což je aplikace ve které plánuje zaměstnanec společně se svým nadřízeným svůj rozvoj. Tady vidím jako velmi motivační faktor, že se může sám zaměstnanec podílet na výběru rozvojových programů a nedostává je direktivně přidělené. To pak zaručuje mimo motivace i efektivitu tohoto programu, protože je zřejmé, že větší přínos bude mít pro zaměstnance program, o který stojí a sám je přesvědčený, že ho potřebuje. Již dříve, když jsme popisovali hodnocení ve společnosti T-Mobile, bylo zmíněno propojení plánování rozvoje s hodnocením zaměstnanců. Individuální plán rozvoje zaměstnance se tedy plánuje v návaznosti na:

- jeho hodnocení cílů a kompetencí,
- zhodnocení přínosu již absolvovaných programů,
- specifické potřeby vyplývající z jeho pracovního zařazení.

Při plánování rozvoje má každý zaměstnanec společně se svým manažerem možnost využít konkrétních rozvojových programů, které jsou buď interní či externí. Ve společnosti T-Mobile se používá rozdělení na tzv. „on the job“ a „off the job“. V poslední době to jistě nefunguje tak, že by si sám zaměstnanec volil libovolně z nabízených programů, ale velkou zodpovědnost zde má jeho manažer. I když společnost chce, jak již bylo uvedeno, umožnit všem zaměstnancům, aby se vzdělávala a rozvíjela na patřičnou úroveň, tak právě úkolem manažera je, aby identifikoval skutečnou potřebu. Tzn., že je zodpovědný za to, že naplánovaný rozvoj je nutný a pomůže zaměstnanci lépe plnit své úkoly – důvodem jsou samozřejmě náklady na tento rozvoj. V dnešní době se ve společnosti T-Mobile většina kurzů realizuje v módu „on the job“, kde jsou náklady daleko menší než u externích programů. Z toho důvodu je ve firmě velmi rozšířený interní koučing, kde jde o rozvoj zaměstnanců v určitých oblastech interními zaměstnanci společnosti T-Mobile. Pro hodně zaměstnanců je tato forma velmi zajímavá, protože si mohou zvolit dle nabídky svého kouče, mezi kterými najdou mimo jiné i jména lidí z vrcholového managementu společnosti. Těchto interních programů je samozřejmě více a i když se realizují v dnešní době spíše interní programy, tak v případě potřeby je možné využít i externích firem a manažer zodpovědný za naplánování rozvoje svého podřízeného si tuto potřebu jistě prosadí. Tyto programy jsou pro společnost také velmi důležité, protože vnesou nezávislý pohled na danou problematiku.

Další zajímavou formou rozvoje ve společnosti T-mobile je jistě možnost interních či zahraničních rotací v rámci koncernu Deutsche Telekom. Tyto rotace mohou zaměstnancům

dát spoustu pozitivních zkušeností a osobně si myslím, že je to pro společnost velmi zajímavý nástroj, kterého by bylo škoda nevyužít. U zahraničních rotací může zaměstnanec po svém návratu přinést úplně nové myšlenky a předat know-how kolegům. U interní rotace se zase může zlepšit zastupitelnost ve společnosti a celková komunikace mezi různými odděleními.

Mezi další, velmi používanou formu rozvoje, patří ve společnosti T-Mobile E-learning. Jde o moderní typ vzdělávání tzv. multimediální interaktivní vzdělávání nové generace. Zjednodušeně lze říci, že jde o vzdělávání přes internet, na kterém jsou nahrány různé výukové kurzy či programy. Tyto programy většinou obsahují audiovizuální prvky, jako jsou obrázky, videa apod. Zaměstnanci T-Mobile mají e-learning přístupný z firemního portálu T-Mobile Academy a je k dispozici všem. Tento portál je velmi využíván a jsou v něm kurzy jak doporučené, tak i povinné. Díky tomuto portálu má společnost možnost velmi rychle informovat a hlavně vzdělávat své zaměstnance např. při uvedení nových služeb na trh apod.

Obr. č. 8 E-learningový portál T-Mobile Academy

T-Mobile Academy
Product and Service Training

Úvodní stránka Můj trénink Můj profil

Jste v: > Katalog > SME oddělení > Novinky > Tarify a balíčky Mobilní internet

Katalog

- ▶ CSSO
- ▼ SME oddělení
- ▼ Novinky
- Tarify a balíčky Mobilní internet**
- CLV pro SME
- SVZ VI
- T-Mobile Cloud a ICT služby
- Administrace služeb
- Nový web T-Mobile

Interaktivní eTraining

Tarify a balíčky Mobilní internet

Start

Pokud se Vám kurz nezobrazí, je potřeba v menu Tools > Pop-up blocker > kliknout na volbu Turn off pop up blocker.

K prohlížení tohoto eTrainingu potřebujete mít nainstalován [Adobe Flash Player](#).

Get **ADOBE** FLASH PLAYER

Přejeme Vám příjemný zážitek!

Zdroj: Intranet T-Mobile CZ

Velkou výhodou e-learningu je právě ta rychlost a masovost komunikace a s tím spojená ekonomičnost tohoto vzdělávání. Samozřejmě má i své standardní nevýhody jako většina programů, kde nedochází k osobní interakci např. nemožnost ověření, zda to chápu správně apod. Každopádně jako doplněk vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mohou jistě doporučit a má osobní zkušenost s tímto druhem vzdělávání je velmi pozitivní.

Dalším velmi zajímavým a jistě ne ve všech společnostech využívaným nástrojem jsou různé druhy zpětné vazby. Každý jedinec, aby se mohl někam posunout, tak potřebuje zpětnou vazbu, zda to co dělá je správné či nikoliv apod. Ve společnosti T-Mobile se využívají tři druhy zpětné vazby, které vedou k rozvoji zaměstnanců:

- **360° zpětná vazba** – tato metoda zpětné vazby je jedním z nejobektivnějších nástrojů, který umožňuje manažerovi zjistit úroveň jeho jednotlivých kompetencí. Základním principem je tzv. "nastavení zrcadla" hodnocenému z co nejvíce možných úhlů pohledu. A to konkrétně od nadřízeného, podřízených, kolegů a interních zákazníků,
- **„Start-Stop-Continue“ zpětná vazba** – jde o týmovou zpětnou vazbu pro nadřízeného manažera. Jde o formu facilitace (diskuze), kde určenému odborníkovi odpovídají členové týmu na otázky týkající se jejich nadřízeného,
- **„Cross-team“ zpětná vazba** – slouží k získání zpětné vazby mezi jednotlivými úseky, odděleními a týmy. Tato metoda přispívá ve společnosti ke zlepšení vzájemné spolupráce a komunikace mezi jednotlivými odděleními, útvary či úseky (Intranet T-Mobile CZ).

Pokud bychom měli shrnout vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti T-Mobile, tak musíme zmínit, že si vedení společnosti plně uvědomuje nutnost rozvoje svých zaměstnanců a vidí zde jasné propojení na plnění cílů organizace. Proto je nabídka pro zaměstnance velmi široká a záměrně cílená na základě jejich potřeb, které jsou zjišťovány systematicky na hodnotících pohovorech. Ti mají možnost v případě potřeby absolvovat jakékoliv školení na míru. Každopádně i ve společnosti T-Mobile se řeší ekonomická stránka věci a proto je pro společnost velmi důležité využití i vlastních zdrojů, např. ve formě interních koučů, kde figuruje i nejvyšší management společnosti. Jako velmi důležité se v poslední době ukazuje e-learningové vzdělávání a zpětná vazba.

6. Výzkum ve společnosti T-Mobile CZ

6.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit názory zaměstnanců společnosti na firemní kulturu společnosti T-Mobile, zda firemní kultura je pro ně důležitá a ovlivňuje jejich loajalitu, spokojenost a motivaci k pracovním úkolům. Dále verifikovat či falzifikovat předem určené hypotézy, které zní:

- Firemní kultura ve společnosti T-Mobile CZ je zaměstnanci kladně vnímána a pozitivně ovlivňuje jejich motivaci,
- Zaměstnanci společnosti T-Mobile CZ jsou dostatečně a pozitivně motivováni k plnění svých pracovních povinností a cílů,
- Nástroje firemní kultury společnosti T-Mobile CZ mají dostačující a kladný vliv na motivaci zaměstnanců,
- Společnosti T-Mobile CZ se investice do firemní kultury a jejich nástrojů vyplácí, protože zaměstnanci jsou díky ní pozitivně motivováni a jsou schopni lépe plnit své pracovní cíle.

Jak již bylo v této práci uvedeno, tak si společnost T-Mobile na své firemní kultuře velmi zakládá a do nástrojů, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, investuje nemalé prostředky nejen finanční, ale i časové. Proto samozřejmě očekává, že zaměstnanci budou ve společnosti spokojeni, budou loajální k zaměstnavateli a samozřejmě pozitivně motivováni k plnění svých pracovních povinností, které vedou k naplnění cílů organizace. Výzkum by nám měl dát odpovědi na to, zda se společnosti tato investice vyplácí a vše je nastaveno optimálně, či zda je potřeba v určitých věcech udělat změnu či vylepšit komunikaci apod. Motivace zaměstnanců je jednou z klíčových oblastí, kterou každá organizace potřebuje k naplnění své vize a splnění firemních cílů. Proto bude velmi zajímavé porovnání očekávání zaměstnavatele s názory zaměstnanců. Na základě výsledků výzkumu budeme schopni udělat určité závěry a doporučení managementu společnosti.

6.2 Metodologie

Vzhledem k tomu, o jak jde velkou společností a aby data měla vypovídající hodnotu, bylo potřeba oslovit v relativně krátkém časovém období hodně zaměstnanců a k tomu byla vybrána forma písemného dotazování. Z toho důvodu byl vytvořen dotazník, který se skládá ze dvou částí, když v té první jsou instrukce k vyplnění a druhou tvoří dvacet otázek zaměřené na motivaci zaměstnanců ve společnosti a vnímání firemní kultury organizace. Úkolem respondentů bylo odpovědět pomocí pětistupňové škály od 1 rozhodně nesouhlasím do 5 rozhodně souhlasím. Odpovědi na tyto otázky by nám měly umožnit potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

6.2.1 Respondenti

Respondenti dotazníkového šetření byli zaměstnanci společnosti T-Mobile. Ti odpovídali na otázky anonymně, a aby byla zachována reprezentativnost vzorku, tak byli osloveni zaměstnanci z různých útvarů společnosti a náhodným výběrem. Tzn., že mezi dotazovanými byli jak pracovníci z obchodního oddělení, tak např. i z technického oddělení apod. Stejně tak byli osloveni jak administrativní pracovníci, tak i třeba obchodní reprezentanti či manažeři společnosti. Návratnost dotazníků nebyla stoprocentní a ze 180 oslovených zaměstnanců na dotazník odpovědělo 132 zaměstnanců. Každopádně i tento počet je dostačující pro zaručení reprezentativnosti vzorku.

6.2.2 Zpracování dat

Pro zpracování dat byla použita statická analýza kvantitativních dat a pro vyhodnocení byl použit program Microsoft Excel. Průměrné hodnoty jsou vypočteny na základě aritmetického průměru a jsou zaokrouhleny na jedno desetinné číslo. Tyto hodnoty jsou pak vyjádřeny pomocí grafů a doplněny slovním vyhodnocením.

6.3 Výsledek výzkumu

Nyní si zde představíme výsledky výzkumu, který byl proveden formou dotazníkového šetření na 132 zaměstnancích společnosti T-Mobile. Tyto výsledky budou znázorněny pomocí grafů a těm zajímavým ukazatelům se budeme věnovat podrobněji. Zaměstnanci společnosti T-Mobile odpovídali na těchto dvacet dotazů týkajících se firemní kultury jejich společnosti a motivace:

1. Je pro mě důležité jakou má firemní kulturu společnost, kde jsem zaměstnán/a.
2. Firemní kulturu společnosti T-Mobile považuji za atraktivní.
3. Ve společnosti T-Mobile se cítím velmi dobře.
4. Firemní kultura společnosti mě kladně motivuje.
5. T-Mobile bych doporučil/a svým známým jako dobrého zaměstnavatele.
6. Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro T-Mobile.
7. Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji pracovní činnost.
8. Ve společnosti T-Mobile je silná firemní kultura.
9. Zním základní principy firemní kultury společnosti.
10. Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji loajalitu k zaměstnavateli.
11. Jsem spokojený/á s pracovním prostředím.
12. Styl komunikace ve společnosti mně vyhovuje.
13. Vztahy na pracovišti považuji za ideální.
14. Mám dobré pracovní podmínky.
15. Firemní benefity považuji za nadstandardní.
16. Firemní benefity mě dostatečně motivují.
17. Mám dobré vztahy se svým nadřízeným.
18. Dostávám pravidelně zpětnou vazbu od svého nadřízeného.
19. Cítím se dostatečně motivován/a.
20. Ve společnosti T-Mobile jsem spokojený/á.

Pro odpovědi na tyto dotazy použili předem určené škálové hodnocení:

5 = rozhodně souhlasím,

4 = spíše souhlasím,

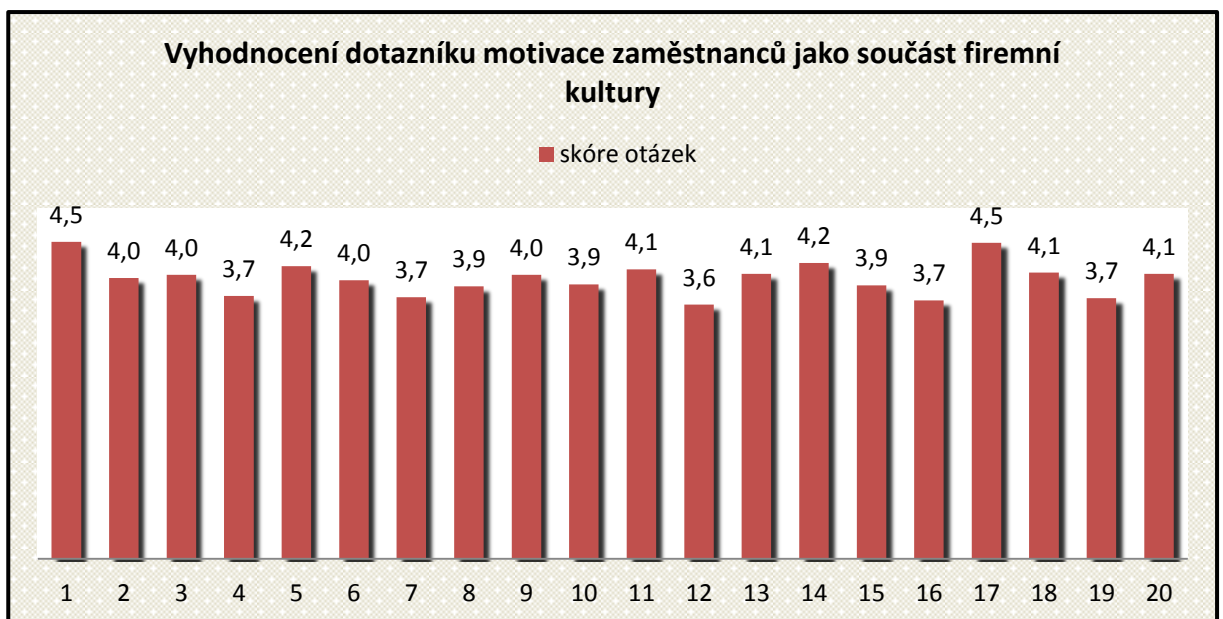
3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím,

2 = spíše nesouhlasím,

1 = rozhodně nesouhlasím.

Takže nejvyšší možné skóre u dané otázky či výroku je 5 bodů a nejnižší možné 1 bod. Průměrem je skóre 3, které určuje rozdíl mezi většinovým souhlasem či nesouhlasem daného tvrzení. Tzn., že pokud je skóre vyšší jak 3,1 bodu včetně, tak již většina respondentů dané tvrzení potvrzuje a opačně pokud se skóre dostane na hranici 2,9 bodu včetně a níže, tak s daným výrokiem respondenti nesouhlasí. Nyní si ukážeme celkové skóre všech dvaceti výroků či dotazů, na které respondenti odpovídali.

Graf. č. 1 Vyhodnocení dotazníku motivace zaměstnanců jako součást firemní kultury



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je vidět, že většina respondentů souhlasí s uvedenými výroky, když nejvyšší skóre u konkrétních výroků dosáhlo výše 4,5 bodu a nejnižší 3,6 bodu. To je jistě dobrá zpráva pro management společnosti T-Mobile, protože celkové výsledky potvrzují pozitivní vnímání firemní kultury zaměstnanců, jejich určitou spokojenost a motivovanost k plnění pracovních úkolů. Konkrétně nám výzkum potvrdil, že je pro zaměstnance:

- podstatně jakou má firemní kulturu společnost, ve které pracují,
- firemní kulturu společnosti T-Mobile považují za atraktivní,
- ve společnosti se cítí velmi dobře,
- mají dobré pracovní podmínky,
- jsou spokojeni se svým pracovním prostředím,
- mají dobré vztahy se svým nadřízeným,
- a ve společnosti T-Mobile se cítí velmi dobře.

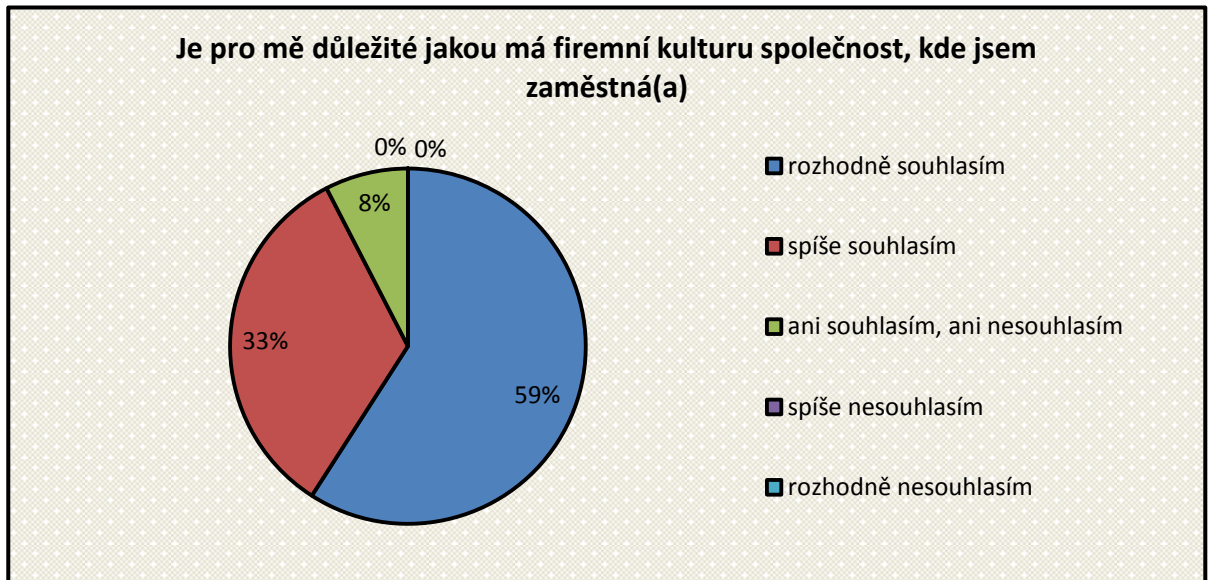
Ve výčtu jsem záměrně neuvedl, že jsou dostatečně motivováni, i když nám průzkum potvrdil, že u většiny tomu tak je, nicméně přece jen nedosahovaly výroky cílené na motivaci těch nejvyšších hodnot skóre. Proto si nyní některé otázky konkrétněji rozebereme. Když se podíváme na skóre, tak nejnižší hodnotu získali výroky číslo:

4. Firemní kultura společnosti mě kladně motivuje 3,7 bodu,
7. Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji pracovní činnost 3,7 bodu,
12. Styl komunikace ve společnosti mně vyhovuje 3,6 bodu,
16. Firemní benefity mně dostatečně motivují 3,7 bodu,
19. Cítím se dostatečně motivován 3,7 bodu.

Je asi k diskusi, zda lze hovořit o těchto výrocích v negativním slova smyslu, protože jde u nich o potvrzení tvrzení i když dosahují nejnižších hodnot, ale jistě stojí za to si rozebrat výroky číslo 7, 12 či 19, protože pokud si uvědomíme, že např. výrok číslo 1 nám potvrzuje nejvyšším získaným skóre 4,5 bodu, že je pro zaměstnance důležitá firemní kultura společnosti, kde jsou zaměstnání, tu považují za atraktivní a většina respondentů by doporučila společnost T-Mobile jako dobrého zaměstnavatele, tak je trochu zarážející, že poměrně nižší skóre získali výroky, že je firemní kultura společnosti pozitivně motivuje a kladně ovlivňuje jejich pracovní činnost. Proto se pojďme nyní detailněji podívat, co se za

tím skóre konkrétně skrývá.

Graf. č. 2 Rozbor zda je pro zaměstnance důležité jakou firemní kulturu má společnost, kde jsou zaměstnáni

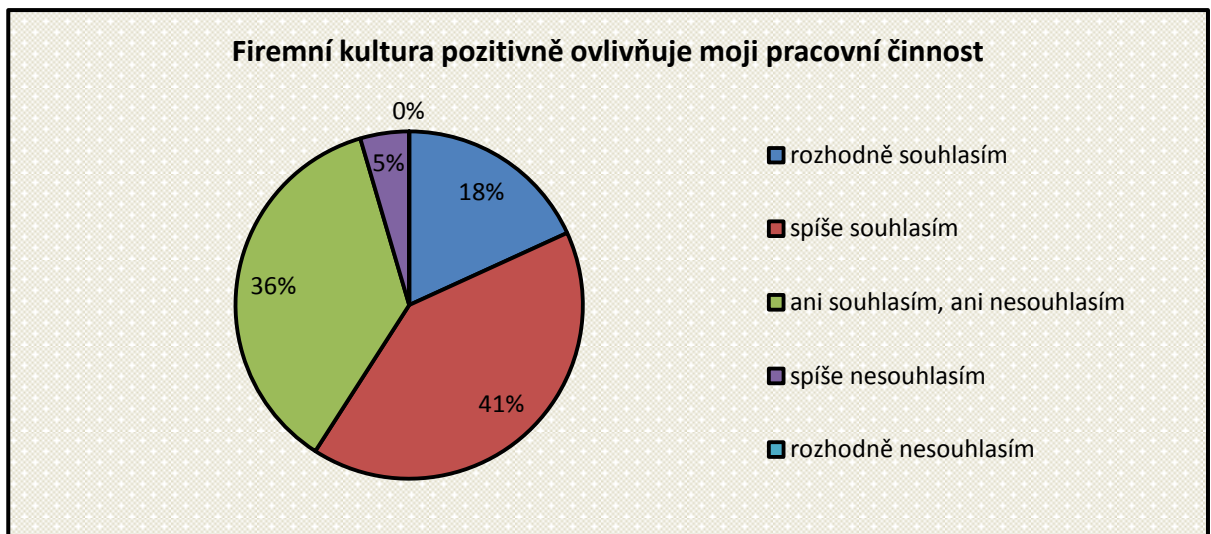


Zdroj: Vlastní zpracování

Tady z toho grafu je vidět potvrzení toho, co již bylo uvedeno, že drtivá většina zaměstnanců rozhodně souhlasí s tímto tvrzením. Konkrétně jde o 59% dotazovaných, což představuje 78 hlasů z 132 možných. Spíše souhlasí s tímto tvrzením 33% dotázaných (44 hlasů ze 132) a odpověď ani souhlasím, ani nesouhlasím zvolilo 8 respondentů. Co je velmi zajímavé, že ani jeden zaměstnanec neuvědl volbu spíše nesouhlasím či rozhodně nesouhlasím. To je jistě velmi zajímavé zjištění a jistě nám tento výsledek ukazuje, že mít kvalitní firemní kulturu se společnosti T-Mobile jistě vyplatí, protože pro její zaměstnance je velmi důležitá a považují ji za atraktivní.

Každopádně pouze tento výsledek nám ještě nedává konkrétní odpověď na hypotézu číslo 1, která zní: Firemní kultura ve společnosti T-Mobile CZ je zaměstnanci kladně vnímána a pozitivně ovlivňuje jejich motivaci. Z toho, co bylo uvedeno, je jasné potvrzení první části hypotézy a to konkrétně, že je firemní kultura kladně vnímána. To, zda pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, si ukážeme nyní na dalším grafu a jeho rozboru.

Graf. č. 3 Rozbor zda firemní kultura pozitivně ovlivňuje pracovní činnost zaměstnanců



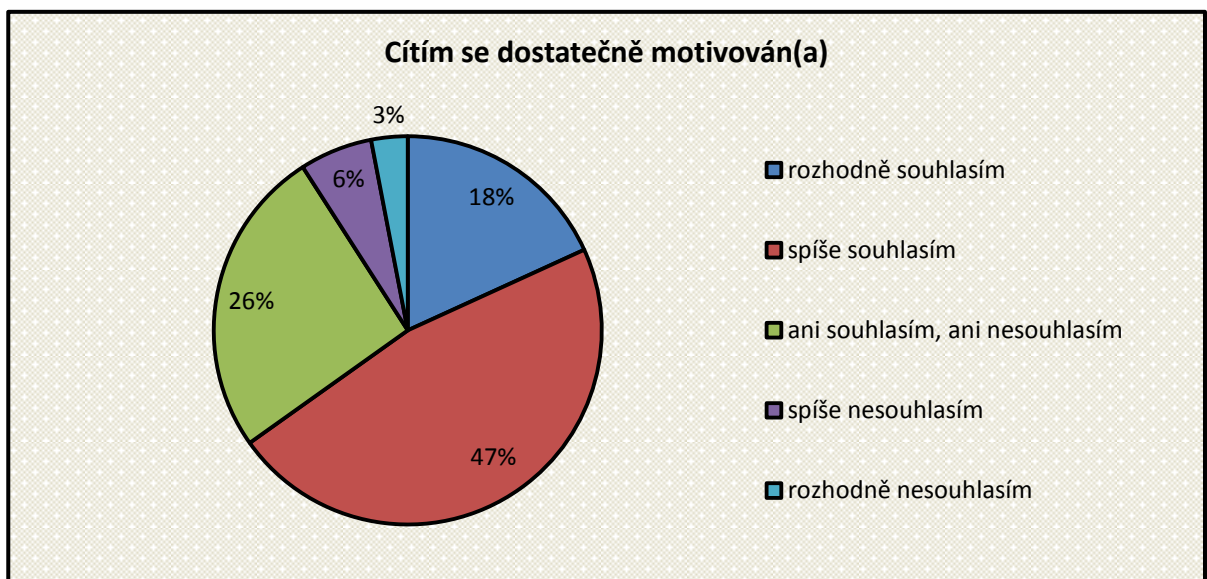
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud tedy zde máme dostat odpověď na druhou část hypotézy, že firemní kultura pozitivně ovlivňuje pracovní činnost zaměstnanců společnosti T-Mobile, tak je potřeba se podívat na konkrétní výsledky odpovědí. Zde již to není tak jednoznačné, jak u předchozího grafu a zcela souhlasnou odpověď již zvolilo jen 18% dotazovaných, což je 24 respondentů z celkového počtu 132. Největší část zde tvoří odpověď, že spíše souhlasí, ke které se přiklonilo 41% procent respondentů (54 hlasů z 132). Stejně jako v předchozím případě se nenašel ani jeden zaměstnanec, který by s tvrzením nesouhlasil a pouze 5% dotazovaných, což představuje 6 lidí zvolilo volbu spíše nesouhlasím. Z tohoto pohledu se dá usoudit, že většina zaměstnanců s tvrzením souhlasí, avšak je zde celkem velké procento 36%, které s daným výrokem ani souhlasí a ani nesouhlasí. Tady je potřeba si uvědomit, že tito lidé o tom nejsou zcela jistě přesvědčeni a pokud by neměli tuto možnost volby, tak se dá očekávat, že určitá část těchto respondentů, pokud by se musela přiklonit pouze k odpovědím, které toto tvrzení potvrzují či vyvrací, tak by si vybrala i volbu nesouhlasnou. Tento počet respondentů, konkrétně jde o počet 48 ze 132, by v případě záporné volby mohla tento výsledek ovlivnit a jistě stojí za uvažování, proč nezvolili rovnou souhlasnou volbu. Je otázkou, zda důvodem může být jejich nerozhodnost, či např. malá povědomost o tom, co vlastně všechno firemní kultura organizace, kde pracují, je, co vše ovlivňuje a k čemu všemu jim pomáhá.

Na základě těchto výsledků lze uvést, že se nám potvrdila hypotéza číslo 1: Firemní kultura ve společnosti T-Mobile CZ je zaměstnanci kladně vnímána a pozitivně ovlivňuje jejich motivaci. Zaměstnanci společnosti T-Mobile vnímají pozitivně firemní kulturu jejich organizace a pozitivně ovlivňuje jejich motivaci či pracovní činnost, ale jistě lze zde dát doporučení managementu společnosti, aby ještě intenzivněji a efektivněji podporovala komunikaci a propagaci firemní kultury, protože 36% dotazovaných zaměstnanců není zcela přesvědčena o tom, že má firemní kultura společnosti T-Mobile pozitivní účinky na jejich motivaci a pracovní činnost.

Podobně lze vyhodnotit i hypotézu číslo 2, která zní: Zaměstnanci společnosti T-Mobile CZ jsou dostatečně a pozitivně motivováni k plnění svých pracovních povinností a cílů, protože pokud se podívá na graf níže, kde najdeme rozbor výroku, že se zaměstnanci cítí dostatečně motivováni, tak dojdeme k podobnému výsledku.

Graf. č. 4 Rozbor zda se zaměstnanci společnosti T-Mobile cítí dostatečně motivováni



Zdroj: Vlastní zpracování

I zde je vidět obdobný výsledek, kde většina respondentů zvolila souhlasnou volbu. Každopádně se zde již objevili i jedinci, kteří zvolili volbu, že rozhodně nesouhlasí, i když

jde pouze o 4 jedince, což představuje 3% dotazovaných, tak ve spojení 6% volbou spíše nesouhlasím, se již dostáváme na 9% a dá se říci, že každý desátý zaměstnanec ve společnosti T-Mobile se necítí dostatečně motivován. K tomu je potřeba opět vzít v úvahu i tu volbu, která nepotvrzuje ani nevyvrací tento výrok ani souhlasím a ani nesouhlasím, zvolilo 26% respondentů (34 hlasů ze 132). Je jasné, že ne každý zaměstnanec se bude ve společnosti cítit dostatečně motivován a proto bych se hlavně zaměřil na těch 26%, které si není jisté volbou a snažil se je dostat do modrých či červených čísel v grafu. Každopádně většina respondentů se cítí dostatečně motivována a proto můžeme uvést, že se nám potvrdila hypotéza číslo 2: Zaměstnanci společnosti T-Mobile CZ jsou dostatečně a pozitivně motivováni k plnění svých pracovních povinností a cílů.

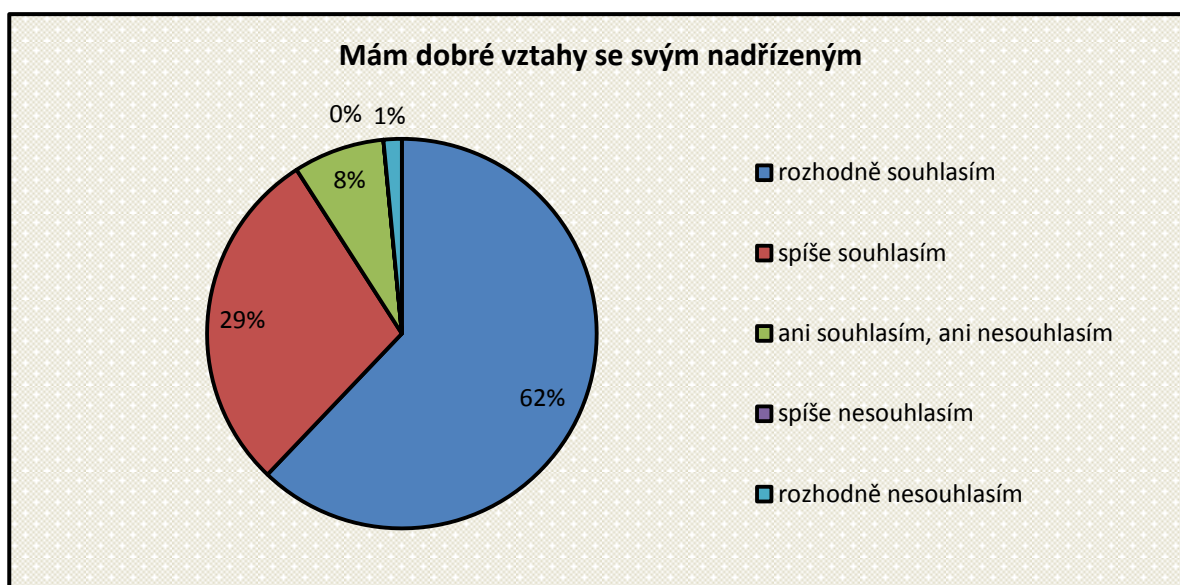
S motivací velmi úzce souvisí a může být základním kamenem, na kterém může management společnosti stavět komunikace ve společnosti. Toto téma již jistě souvisí mimo jiné s hypotézou číslo 3, která zní: Nástroje firemní kultury společnosti T-Mobile CZ mají dostačující a kladný vliv na motivaci zaměstnanců. Komunikaci obecně lze mimo jiné považovat za nástroj firemní kultury, který ovlivňuje motivaci a celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Z pohledu motivace je velmi klíčová komunikace a vztah mezi podřízeným a nadřízeným. Již dříve byly zmíněny některé výsledky odpovědí, které potvrzují kvalitu firemních nástrojů a spokojenost zaměstnanců například s:

- pracovním prostředím,
- firemními benefity,
- vztahy na pracovišti,
- pracovními podmínkami.

Celkově lze říci, že jsou ve společnosti zaměstnanci spokojeni. To konkrétně potvrdili i odpověďmi na výrok, který přímo zněl: Ve společnosti T-Mobile jsem spokojený(á). Na tuto otázku odpovědělo 34 respondentů zcela souhlasím a 76 spíše souhlasím. Celkem šlo o 83% spokojených respondentů a ani jeden nevybral volbu zcela nesouhlasím. Na spokojených zaměstnancích může jistě společnost stavět, ale nemusí jí to zaručit motivovanost a efektivitu v plnění pracovních úkolů. Tam, jak jsem uvedl již dříve, je klíčový vztah a komunikace mezi nadřízeným, podřízeným a spolupracovníky. Zejména řídicí pracovník má za úkol motivovat svého podřízeného takovým způsobem, který povede k plnění firemních cílů organizace. Aby

na něho mohl efektivně a pozitivně působit, tak s ním potřebuje mít kladný vztah. A tím se vracím k tomu základnímu kameni, na kterém může společnost T-Mobile stavět, protože jak si ukážeme v následujícím grafu, tak většina respondentů hodnotila vztah a komunikaci se svým nadřízeným velmi pozitivně.

Graf. č. 5 Rozbor zda mají zaměstnanci společnosti T-Mobile dobré vztahy se svým nadřízeným



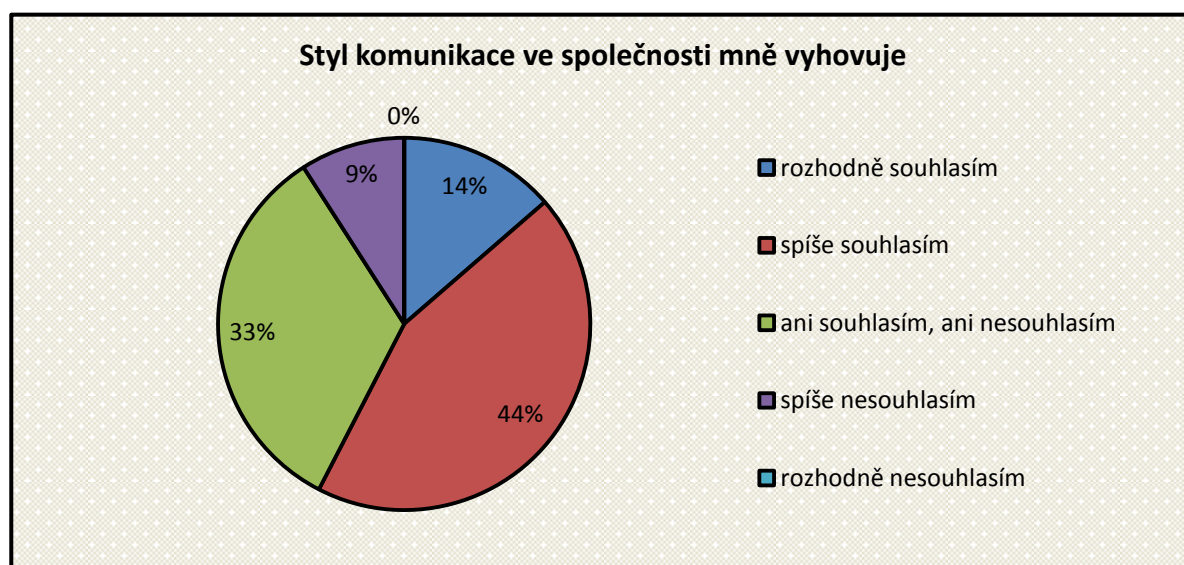
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jsem psal výše, zde je potvrzení, že zaměstnanci vychází velmi dobře se svými nadřízenými. Je zde 62% maximálně potvrzujících odpovědí a 29% odpovědí spíše souhlasím, když vezmeme v potaz, že pouze 1% což představuje dva zaměstnance vybralo nesouhlasnou volbu, tak máme jednoznačný výsledek, který je jistě zajímavý a dá se s ním dobře pracovat. Ještě je potřeba zmínit, že oproti některým předchozím rozborům si u tohoto výroku pouze 8% nebylo jisto odpovědí a zvolilo variantu ani souhlasu a ani nesouhlasu. O základním článku, na kterém se dá stavět, jsem hovořil záměrně, protože pokud mluvíme o motivaci zaměstnanců, tak právě přímý nadřízený manažer má většinou největší vliv na výkon zaměstnance a je schopen určovat směr a intenzitu motivace svých podřízených. Pokud to spojíme se spokojeností zaměstnanců s komunikací, pracovním prostředím, s firemními benefity a celkově s pracovními podmínkami, tak lze jednoznačně říci, že i třetí hypotéza

(Nástroje firemní kultury společnosti T-Mobile CZ mají dostačující a kladný vliv na motivaci zaměstnanců) se nám potvrdila a společnost T-Mobile z tohoto pohledu jde správným směrem, což se projevuje ve spokojenosti, loajalitě a motivovanosti jejich zaměstnanců.

S tím úzce souvisí i čtvrtá hypotéza, která uvádí, že: Společnosti T-Mobile CZ se investice do firemní kultury a jejich nástrojů vyplácí, protože zaměstnanci jsou díky ní pozitivně motivováni a jsou schopni lépe plnit své pracovní cíle. Je samozřejmě těžké porovnávat přesné náklady na tvorbu firemní kultury, její propagaci a následné promítnutí do nástrojů, které ovlivňují motivaci zaměstnance a naproti tomu efektivita, nasazení a malá fluktuace zaměstnanců společnosti. Každopádně z výsledků, které nám dotazníkové šetření v této organizaci dalo, se ukazuje, že tato investice jistě není zbytečná a naopak je velmi důležitá pro plnění firemních cílů. Z tohoto pohledu lze verifikovat i tuto poslední hypotézu. Každopádně, i když se nám potvrdily všechny čtyři hypotézy, to neznamená, že není na čem pracovat a co zlepšovat. S tím souvisí i poslední rozbor odpovědí, kterému se budu věnovat a to konkrétně odpovědi na dotaz, zda zaměstnancům vyhovuje styl komunikace ve společnosti. Odpověď na tento výrok měla nejnižší skóre 3,6 bodu a konkrétní rozpad byl viz. následující graf:

Graf. č. 6 Rozbor zda vyhovuje zaměstnancům styl komunikace ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

I když jsem uvedl nejnižší skóre, je zde vidět, že většině opět styl komunikace vyhovuje. Velmi pozitivní je, že nikdo nezvolil volbu rozhodně nesouhlasím. Je zde však celkem hodně odpovědí, které ani nesouhlasí a ani souhlasí a to je jistě jedna z věcí, které by si zasloužily hlubší analýzu a zjištění konkrétních příčin. Protože, pokud vezmeme v potaz, že většina zaměstnanců je spokojená, má dobrý vztah se svým nadřízeným, vyhovuje jim firemní kultura společnosti, tak je zarážející, že třetina dotázaných neodpověděla, že jim vyhovuje styl komunikace ve společnosti.

6.4. Shrnutí a doporučení

Na základě výsledků výzkumu je zřejmé, že je ve společnosti T-Mobile silná a atraktivní firemní kultura, která je pro zaměstnance důležitá a ovlivňuje pozitivně jejich spokojenost, loajalitu k zaměstnavateli a motivaci k plnění pracovních úkolů. Společnost T-Mobile má tuto firemní kulturu velmi dobře propracovanou a navázanou na celkové cíle organizace. Z toho důvodu je nezbytně nutné tuto kvalitu udržet a dále prohlubovat. Pokud se podíváme na firemní kulturu jako na nástroj ke splnění firemních cílů, tak v ní má T-Mobile velmi dobrou základnu, na které může stavět v případě nutných změn, které se nyní odehrávají na telekomunikačním trhu. Většina zaměstnanců je totiž ve společnosti T-Mobile spokojena a jsou hrdí na to, že pracují právě ve společnosti T-Mobile. S tím můžou velmi dobře pracovat linioví manažeři společnosti a individuálně tuto firemní kulturu prodat v případě potřeby svým podřízeným.

Doporučení společnosti T-Mobile je tedy, aby nadále pracovala na utváření této silné firemní kultury, která má velký vliv na pracovní výkon zaměstnanců a jejich loajalitu. Jistě by měla nadále pokračovat v různých průzkumech a zjišťovat názory jejich zaměstnanců, které by měly sloužit jako podklad pro vylepšení konkrétních věcí na firemní kultuře organizace. Linioví manažeři by jistě měli využít těchto výstupů a individuálně pracovat s každým zaměstnancem na pozitivním vnímání věcí, které se v organizaci odehrávají a snažit se to procento nerozhodných zaměstnanců, kteří zvolili neutrální odpověď dostat na souhlasnou stranu, aby o tom byli vnitřně přesvědčeni a podle toho přistupovali k plnění svých pracovních povinností, které pomůžou naplnit cíle organizace.

Závěr

Cílem této práce bylo představit firemní kulturu společnosti T-Mobile a zjistit, jaký vliv má na motivaci, spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Práce nám dala odpověď na otázky, jak tuto firemní kulturu zaměstnanci společnosti T-Mobile vnímají, jak se ve společnosti cítí a jak jsou spokojeni.

V teoretické části jsem se věnoval obecnému popisu, co je to firemní kultura, co ji ovlivňuje či tvoří, jaký má význam, složky a jaké může plnit funkce. Dále bylo pojednáno o motivaci, kde jsem představil, jaké motivy může mít lidské chování, jaké máme druhy a teorie motivace a v neposlední řadě, jaký má motivace význam. S motivací souvisí motivační nástroje, které byly představeny z pohledu firemní kultury, proto jsem se věnoval např. komunikaci mezi pracovníky, vztahům na pracovišti, vzdělávání zaměstnanců, jejich odměňování a hodnocení či firemním benefitům.

V praktické části jsem navázal na teoretickou a zaměřil se na představení konkrétní společnosti T-Mobile, její firemní kultury a s tím související cíle organizace. Konkrétně jsem uvedl základní principy firemní kultury, hodnoty či cíle firemní kultury této společnosti. Následoval rozbor motivačních nástrojů, které se ve společnosti používají a porovnání s teorií, která byla zmíněna v první části. Následně jsem se zaměřil na rozbor výzkumu, který byl uskutečněn na zaměstnancích společnosti T-Mobile a pokusil se ověřit či vyvrátit čtyři hypotézy, které jsem si předem stanovil. Tyto hypotézy byly potvrzeny, což nám dalo pozitivní zprávu pro management společnosti T-Mobile, ale neznamená to, že není na čem pracovat a co zlepšovat. Na základě výsledků tohoto výzkumu proto bylo učiněno konkrétní shrnutí a doporučení.

Seznam použité literatury

Monografie:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O., KOŠŤAN, P. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BROOKS, I. *Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1458-2.

KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Brno: CERM, 1999, ISBN 80-214-1552-5.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, ISBN 80-707-9283-3.

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-195-9.

ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. Praha: Provozně ekonomická fakulta, ČZU, 1999. ISBN 80-213-0574-6.

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

VÍZDAL, F. *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008.

Internetové zdroje:

http://www.t-mobile.cz/dcpublic/Annual_report_2011_CZ.pdf, 2013-02-09.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/SpolecenskaOdpovednost/Spolecenska-odpovednost-firmy.htm>, 2013-02-09.

<http://www.rozjezdyroku.cz/o-projektu/>, 2013-02-09.

<http://www.rozjezdyroku.cz/o-projektu/ceny-v-soutezi/>, 2013-02-09.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/Strategie/Mise-a-strategie.htm>, 2013-02-09.

http://intranet.cz.tmo/Storage/echoPlus/Documents/Roadshow_REVIEW_2012_prezentace.pdf, 2013-02-09.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/FiremniKultura/Firemni-kultura.htm>, 2013-02-10.

<http://intranet.cz.tmo/echoPlus/TMCZ/Mame-novy-eticky-kodex.aspx>, 2013-02-10.

<http://firemnikultura.cz.tmo/>, 2013-02-10.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/HRproZamestnance/RizeniVykonnosti/HodnoceniZamestnancu>

[/Hodnoceni-zamestnancu.htm](#), 2013-02-19.

<http://eportal.intralb.de.tmo:52201/irj/portal?NavigationTarget=navurl://23504b436252339c522d80ba518f84be>, 2013-02-19.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/HRproZamestnance/Odmenovani/Vyhody/Zamestnanecke-vyhody.htm>, 2013-02-19.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/Divisions/HR/Utvar-vzdelavani-a-rozvoje-lidskych-zdroju.htm>, 2013-02-28.

<http://www.t-mobile-academy.cz/SuiCZ/Catalog.aspx?id=0>, 2013-02-28.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/HRproZamestnance/RizeniVykonnosti/RozvojVzdelavani/RozvojoveAktivity/KlicoveDovednosti/Zpetna-vazba.htm>, 2013-02-28.

<http://intranet.cz.tmo/Intranet/OSpolecnosti/FiremniKultura/ZamestnaneckyPruzkum/Zamestnanecke-pruzkumy-ve-spolecnosti.htm>, 2013-02-28.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1 Vznik motivovaného chování, s. 19.

Obr. č. 2 Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti, s. 21.

Obr. č. 3 Teorie potřeb A. H. Maslowa, s. 24.

Obr. č. 4 Schéma komponentů systému podnikového vzdělávání a vazeb mezi nimi, s. 32.

Obr. č. 5 Strategie společnosti T-Mobile, s. 43.

Obr. č. 6 Program zaměřený na zákaznickou spokojenost, s. 44.

Obr. č. 7 Firemní kultura společnosti T-Mobile, s. 51.

Obr. č. 8 E-learningový portál T-Mobile Academy, s. 61.

Tab. č. 1 Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu, s. 23.

Tab. č. 2 Složky celkové odměny, s. 36.

Graf. č. 1 Vyhodnocení dotazníku motivace zaměstnanců jako součást firemní kultury, s. 66.

Graf. č. 2 Rozbor zda je pro zaměstnance důležité jakou firemní kulturu má společnost, kde jsou zaměstnání, s. 68.

Graf. č. 3 Rozbor zda firemní kultura pozitivně ovlivňuje pracovní činnost zaměstnanců, s. 69.

Graf. č. 4 Rozbor zda se zaměstnanci společnosti T-Mobile cítí dostatečně motivováni, s. 70.

Graf. č. 5 Rozbor zda mají zaměstnanci společnosti T-Mobile dobré vztahy se svým nadřízeným, s. 72.

Graf. č. 6 Rozbor zda vyhovuje zaměstnancům styl komunikace ve společnosti, s. 73.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník – Instrukce k vyplnění

Příloha č. 2: Dotazník motivace zaměstnanců jako součást firemní kultury

DOTAZNÍK – Instrukce k vyplnění

Vážené kolegyně a kolegové,

prosím Vás tímto o vyplnění tohoto dotazníku. Otázky jsou zaměřeny na téma firemní kultury a motivace zaměstnanců v naší společnosti. Cílem je zjistit jak firemní kultura ovlivňuje Vaši motivaci, jak se ve společnosti cítíte, zda firemní kultura je pro Vás důležitá a má pozitivní vliv na Vaši pracovní činnost či loajalitu k zaměstnavateli.

Výsledků tohoto dotazníku bude využito výhradně ke zpracování mé diplomové práce a vyplňování dotazníku je anonymní. Proto prosím o upřímné a objektivní odpovědi.

Pro způsob vyplnění použijte prosím toto hodnocení:

5 = rozhodně souhlasím,

4 = spíše souhlasím,

3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím,

2 = spíše nesouhlasím,

1 = rozhodně nesouhlasím.

Vámi zvolené hodnocení запиšte prosím do prázdné kolonky vždy za danou otázku.

Děkuji za spolupráci a čas strávený nad tímto dotazníkem.

Vít Soused

Dotazník motivace zaměstnanců jako součást firemní kultury

5 = rozhodně souhlasím, 4 = spíše souhlasím, 3 = ani souhlasím, ani nesouhlasím,
2 = spíše nesouhlasím, 1 = rozhodně nesouhlasím.

1.	Je pro mě důležité jakou má firemní kulturu společnost, kde jsem zaměstnán/a.	
2.	Firemní kulturu společnosti T-Mobile považuji za atraktivní.	
3.	Ve společnosti T-Mobile se cítím velmi dobře.	
4.	Firemní kultura společnosti mě kladně motivuje.	
5.	T-Mobile bych doporučil/a svým známým jako dobrého zaměstnavatele.	
6.	Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro T-Mobile.	
7.	Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji pracovní činnost.	
8.	Ve společnosti T-Mobile je silná firemní kultura.	
9.	Znám základní principy firemní kultury společnosti.	
10.	Firemní kultura pozitivně ovlivňuje moji loajalitu k zaměstnavateli.	
11.	Jsem spokojený/á s pracovním prostředím.	
12.	Styl komunikace ve společnosti mně vyhovuje.	
13.	Vztahy na pracovišti považuji za ideální.	
14.	Mám dobré pracovní podmínky.	
15.	Firemní benefity považuji za nadstandardní.	
16.	Firemní benefity mě dostatečně motivují.	
17.	Mám dobré vztahy se svým nadřízeným.	
18.	Dostávám pravidelně zpětnou vazbu od svého nadřízeného.	
19.	Cítím se dostatečně motivován/a.	
20.	Ve společnosti T-Mobile jsem spokojený/á.	

