

# Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti

Bc. Tomáš Gažar

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš Gažar  
Osobní číslo: M220024  
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing  
Specializace: Marketing management  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Systematicky zpracujte literární rešerši zaměřenou na motivaci pracovníků.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný motivační systém vybrané firmy, stanovte jeho přednosti a oblasti možného zlepšení.
- Zpracujte pro společnost projekt zabývající se zvýšením motivace pracovníků.
- Vyhodnoťte náklady, přínosy a potenciální rizika související s projektem.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

AMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9828-3.  
BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.  
RAYMOND, Noe. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 9th edition. Maidenhead: McGraw-Hill education, 2015. ISBN 9780077164126 0-0771-6412-1.  
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**  
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v případě, že jsem uzavřel/a licenční smlouvu uzavřenou mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: TOMÁŠ GARŽAR

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem diplomové práce je motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem této práce je provést analýzu současného motivačního systému, identifikovat jeho nedostatky a možná místa pro zlepšení a na základě výsledků analytické části zpracovat projekt vedoucí ke zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti. Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení klíčových pojmů v oblasti motivace, na motivační program a motivační nástroje. V praktické části jsou prostřednictvím vnitropodnikových dokumentů, rozhovorů a dotazníkového šetření zjištěny nedostatky v oblasti vzdělávání a nefinančního odměňování, jako je uznání a pochvala. Zjištěna byla také nespokojenost s absencí finančního ohodnocení za odpracované roky a technickým vybavením. Na základě těchto zjištění je následně zpracován projekt, který obsahuje pět dílčích aktivit. Jedná se o věrnostní bonus, kurzy pro programátory, konzultanty a manažery a zavedení interního komunikačního kanálu pro vyjádření uznání. Celý projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, motivační systém, motivační nástroj, vzdělávání, motivační teorie

## **ABSTRACT**

The topic of the thesis is employee motivation in a selected company. The aim of this thesis is to analyze the current motivation system, identify its shortcomings and possible places for improvement and, based on the results of the analytical part, to develop a project leading to increased employee motivation in the selected company. The theoretical part of the thesis focuses on the explanation of key concepts in the field of motivation, the motivation program and motivational tools. In the practical part, through internal company documents, interviews and a questionnaire survey, gaps in training and non-financial rewards such as recognition and praise are identified. Dissatisfaction with the absence of financial appreciation for years of service and technical equipment was also found. On the basis of these findings, a project is subsequently developed which includes five sub-activities. These are a loyalty bonus, courses for programmers, consultants and managers and the introduction of an internal communication channel for expressing appreciation. The whole project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: motivation, motivation system, motivation tool, education, motivation theory

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za odborné vedení práce, trpělivost, cenné rady a připomínky.

Poděkování patří také mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala a byla mi oporou.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

*„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace“*

*Jonas Ridderstrale*

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 MOTIVACE.....</b>	<b>13</b>
1.1 ZDROJE MOTIVACE .....	13
1.1.1 Potřeby .....	14
1.1.2 Postoje.....	14
1.1.4 Hodnoty.....	15
1.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE .....	15
1.2.1 Vnitřní motivace.....	15
1.2.2 Vnější motivace.....	16
1.3 MOTIVACE VS STIMULACE.....	16
1.4 MOTIVAČNÍ TEORIE .....	17
1.4.1 Maslowova motivační teorie .....	18
1.4.2 Herzbergova teorie .....	18
1.4.3 Teorie X a teorie Y.....	19
1.4.4 Teorie očekávání .....	20
1.5 MOTIVAČNÍ PROSTŘEDÍ .....	20
1.6 MOTIVACE A VÝKON .....	21
<b>2 MOTIVAČNÍ PROGRAM V PODNIKU.....</b>	<b>25</b>
2.1 TVORBA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU .....	25
2.2 CHYBY V MOTIVACI PRACOVNÍKŮ.....	26
2.3 MĚŘENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....	28
2.3.1 Motivační mapy .....	29
<b>3 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE .....</b>	<b>30</b>
3.1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	30
3.1.1 Mzdové formy .....	31
3.1.2 Zaměstnanecké výhody.....	33
3.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	35
3.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	37
<b>4 SPECIFIKA MOTIVACE V IT SEKTORU .....</b>	<b>38</b>
4.1 TÝM .....	40
4.2 ODMĚŇOVÁNÍ V IT SEKTORU .....	40
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>42</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY.....</b>	<b>43</b>

6.1	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....	43
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRACOVNÍKŮ .....	43
6.3	POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE.....	44
6.4	FINANČNÍ DATA A UKAZATELE ORGANIZACE.....	45
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....</b>	<b>47</b>
7.1	CÍL ANALÝZY A STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	47
7.2	METODY SBĚRU DAT A POSTUP ANALÝZY .....	48
7.3	ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	50
7.3.1	Charakter práce .....	50
7.3.2	Pracovní vztahy a kolektiv .....	52
7.3.3	Technické vybavení .....	53
7.3.4	Vzdělávání a rozvoj.....	55
7.3.5	Odměňování zaměstnanců .....	57
7.4	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	62
7.5	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	66
7.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....	68
<b>8</b>	<b>PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>69</b>
8.1	RÁMEC PROJEKTU .....	69
8.2	CÍL PROJEKTU.....	71
8.3	DÍLČÍ AKTIVITY PRO ZVÝŠENÍ MOTIVACE .....	71
8.3.1	Věrnostní bonus .....	71
8.3.2	Kurz pro programátory.....	75
8.3.3	Kurz pro konzultanty.....	76
8.3.4	Zlepšení technického vybavení .....	77
8.3.5	Pochvala a uznání.....	79
8.4	NOSITELÉ OPRAVNĚNÝCH ZÁJMŮ PROJEKTU .....	81
8.4.1	Matice spolupráce a odpovědnosti .....	81
8.5	PODMÍNKY PROJEKTU .....	82
8.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	82
8.7	ČASOVÁ ANALÝZA .....	86
8.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	88
8.9	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	90
8.10	SHRNUTÍ PROJEKTU .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>101</b>



<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>103</b>

## ÚVOD

V dnešní turbulentní, dynamické a neustále rozvíjející IT sféře je motivace pracovníků velice důležitým a klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti, ale i dosažení strategických cílů organizace. Pro IT organizaci je velice důležité mít schopnost přilákat a udržet si talentované a motivované zaměstnance, kteří tvoří hnací motor v oblasti inovací a růstu. Zvýšení výkonnosti a efektivity zaměstnanců není pouze o finančních stimulech, ale je také velice důležité znát a chápat jejich potřeby a hodnoty.

Téma diplomové práce bylo vybráno na základě rozhovoru s personální manažerkou. Bylo zjištěno, že pro organizaci je velice důležité se zaměřit na motivaci zaměstnanců, jelikož IT sektor se dynamicky rozvíjí a s tím roste i konkurence o talentované pracovníky. Pro organizaci je odchod talentovaného a klíčového zaměstnance velice bolestné a nákladné, což může negativně ovlivnit fungování organizace. Personální manažerka tedy uvedla, že tato práce by byla přínosná a cenná, jelikož se s odchody zaměstnanců potýkají, ale že prosí o zachování anonymity organizace. Vybrané téma je pro organizaci choulostivé, jelikož z práce budou vyhodnoceny určité nedostatky, které si firma nepřeje zveřejňovat. Jedná se o reálnou společnost a všechna data jsou tedy reálná.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný motivační systém vybrané firmy a stanovit jeho přednosti a nedostatky a následně na základě výsledků analytické části zpracovat projekt na zvýšení motivace pracovníků.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části bude provedena literární rešerše za pomoci různých zdrojů, která je podkladem pro část praktickou. Praktická část má dvě části, kde první část je analýza, která zkoumá současný motivační systém v dané firmě a jeho přednosti a nedostatky. Na základě zjištění z analýzy bude vytvořen projekt, který bude obsahovat navrhovaná řešení, jejichž cílem je zvýšit motivaci pracovníků ve vybrané společnosti. Každý projekt má určitá rizika a musí na něho být vynaloženy náklady, proto bude projekt podroben nákladové a rizikové analýze. Vyhodnoceny budou i přínosy projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat současný motivační systém vybrané firmy a stanovit jeho přednosti a nedostatky a následně na základě výsledků analytické části zpracovat projekt na zvýšení motivace pracovníků. Pro naplnění hlavního cíle jsou stanoveny následující dílčí cíle:

- systematické zpracování literární rešerše zaměřenou na motivaci pracovníků,
- výběr vhodných metod pro zpracování analytické části,
- analýza současného motivačního systému a stanovení předností a oblastí možného zlepšení,
- zpracování projektu, který má za cíl zvýšení motivace pracovníků a vyhodnocení přínosů, nákladů a rizik spojená s tímto projektem.

V teoretické části je provedena analýza a rešerše literárních zdrojů, které korespondují s tématem motivace a specifiky motivace v IT sektoru. Jedná se především o literární zdroje.

Praktická část se skládá z analytické části a projektu. Nejprve je vybraná organizace představena a poté jsou stanoveny hypotézy a výzkumná otázka. Následně jsou určeny metody analýzy, které jsou důležité pro získávání informací. Sběr dat a informací je proveden za pomoci následujících metod:

- analýza vnitropodnikových dokumentů,
- nestrukturované rozhovory s personální pracovnící a projektovým ředitelem,
- dotazníkové šetření pro zaměstnance organizace.

Poté jsou sepsány nedostatky vycházející z analytického zjištění, které vyplývají z výše uvedených metod. Získané a vyhodnocené výsledky jsou poté zpracovávány prostřednictvím tabulek a grafů. Následuje samostatný projekt, v jehož úvodu je stanoven cíl a vyobrazen logický rámec. Posléze jsou popsány jednotlivé dílčí aktivity, které jsou navrhnuté na základě výsledků analýzy. Jednotlivé opatření jsou podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. Na konci jsou uvedeny předpokládané přínosy projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Dle Plamínka (2015) lze cíl motivace chápat jako nenásilné vytvoření pozitivního vztahu k něčemu, většinou k činnosti nebo chování. Slovo motivace obvykle označuje jak proces, tak výsledek. tzn. něco se děje a něco existuje.

Medlíková (2021) dále dodává, že motivace je důvodem, proč věci děláme. Je to proces, který dává organismu energii, smysl nějaké činnosti, nástroj k uspokojení potřeby a také někdy výsledek úspěšně vykonávané činnosti. Dále uvádí, že motivovaný člověk je více cílevědomý a odvádí dlouhodobě kvalitnější výkon.

Nakonečný (2015) tvrdí, že motivace je obecně intrapsychicky probíhající proces, který vzniká z potřeby a vede k žádoucímu vnitřnímu vztahu, proces, který je spouštěn endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku, která vychází z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k dokončení práce nebo úkolu). Dále dodává, že lidské jednání iniciované vnitřní pohnutkou nebo vnější pobídkou může být motivující pouze tehdy, pokud aktivuje nějakou vnitřní pohnutku. Tento vnitřní psychický důvod nebo vnitřní příčina tohoto jednání tvoří motiv, tedy prožitek nebo způsob jednání přinášející určité uspokojení.

Motivace je vnitřní impuls nebo touha, která mění a řídí lidské chování. Motivace určuje příčinu, intenzitu zájmu, směr a trvání chování. Je to síla, která určuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a přizpůsobivost a není vždy snadné najít konkrétní motivy, které stojí za určitým chováním. Motivovaní lidé pracují, hledají, tvoří a usilují o to, aby něčeho dosáhli. Nemotivovaní lidé jsou neaktivní a nečinní. (Mikulaščík 2015)

Podle Armstronga a Taylera (2020) jsou lidé motivováni tehdy, když očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k naplnění cíle a získání hodnotné odměny – takové, za pomoci které se uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.

Tři prvky motivace dle Arnolda a kol. 1991 (Armstrong a Taylor 2020):

1. Směr – o co člověk usiluje.
2. Úsilí – jak moc se člověk snaží.
3. Vytrvalost – jak dlouho o to člověk usiluje.

### 1.1 Zdroje motivace

Buchtová (2004) mezi základní zdroje motivace řadí:

- a) Potřeby
- b) Postoje
- c) Zájmy
- d) Hodnoty

### 1.1.1 Potřeby

Výrost et al. (2019) chápou potřebu jako subjektivní nedostatek něčeho potřebného pro život jedince. Podstatným aspektem potřeby je její subjektivní prožívání, často v podobě pocitů napětí, nespokojenosti či strádání. Buchtová (2004) dodává, že z psychologického hlediska lze potřeby chápat jako vnitřní subjektivní stav jedince, kdežto v ekonomickém pojetí jsou potřeby převážně spojovány s prostředky uspokojení.

Dörnyei a Ushioda (2021) doplňují, že lidí budou více determinováni k vykonávání určitého chování, pokud sociální prostředí, ve kterém se nacházejí podporuje tyto základní lidské potřeby:

- autonomie – prožívání sebe sama jako původce svého chování.
- kompetence – pocit efektivy a úspěchu.
- příbuznost – pocit blízkosti a propojení s ostatními jedinci

Dále dodávají, že naplnění těchto základních psychologických potřeb je považováno za zásadní pro motivaci, protože fungují jako vrozené psychologické živiny, které jsou nezbytné pro psychologický růst, integritu a pohodu.

### 1.1.2 Postoje

Výrost et al. (2019) chápe postoj jako osvojenou psychickou dispozici, která trvale charakterizuje selektivitu člověka v přijímání vnějších vlivů a při činnosti vůči okolnímu prostředí. Postoj je především vztah hodnotící, a proto se jakýkoli postoj vyznačuje určitou mírou pozitivy či negativy vztahu k danému objektu.

Buchtová (2004) říká, že postoj lze chápat jako pohotovost člověka reagovat určitým způsobem na závažně motivační podněty. Buchtová také zmiňuje, že se u člověka vytvářejí postoje za pomoci opakovaných zkušeností (např. na základě opakovaného zklamání se v lidech, se může podnítit vznik trvalého postoje nedůvěry vůči lidem.)

### 1.1.3 Zájmy

Mezi zájmy a potřebami není jasná hranice, říká Výrost et al. (2019). Dodává však, že zájem je vědomě aktivnější a je úzce spjat s určitým konkrétním objektem. Souvislost mezi zájmy a potřebami je dána tím, že člověka zajímají především předměty pro něj nezbytné. (Výrost et al., 2019)

Zájmy člověka podněcují k aktivitám a tím dochází k uspokojování motivů. Za pomoci zájmů prohlubuje člověk své znalosti, rozvíjí své schopnosti, ale i dovednosti a také získává širší rozhled. Zájmy jsou důležité i z hlediska relaxace, obzvlášť v dnešní hektické době a mohou sloužit k obnovení průčeschnosti organismu. (Buchtová, 2004)

### 1.1.4 Hodnoty

Výrost et al. (2019) chápe hodnoty jako objektivní přírodní a společenské jevy materiální nebo duchovní povahy, které pomáhají udržovat a rozvíjet základní vztah mezi člověkem a společností, člověkem a přírodou a udržovat a rozvíjet samostatný lidský život.

Buchtová (2004) dále říká, že člověk si po celý svůj život neustále vytváří a mění hodnotový systém (tzv. hodnotový žebříček), který mění a ovlivňuje jeho jednání a chování. Dle hodnotové orientace jedince lze určit, co člověk ve svém životě upřednostňuje a také vypovídá o náplni jeho života.

## 1.2 Vnitřní a vnější motivace

### 1.2.1 Vnitřní motivace

Dle Urbana (2017) lze rozlišovat čtyři vnitřní motivační faktory. Patří k nim samostatnost, se kterou mohou lidé vykonávat svoji práci, nové dovednosti, které při práci získávají, viditelné výsledky a společenský význam. Urban ovšem dodává, že tyto zmíněné faktory nemusí působit stejně na všechny zaměstnance.

Armstrong a Taylor (2020) vnímají vnitřní motivaci podobně a dodávají, že vnitřní motivace vychází z potřeby vykonávat určitou práci a zároveň mít příležitost svobodně jednat a rozhodovat se, zejména jedná-li se o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků.

Medlíková (2021) řadí mezi hlavní faktory vnitřní motivace:

- smysluplnost,

- porozumění principům,
- úkoly jsou výzvou,
- svoboda výběru tématu,
- míra pokroku v dovednostech,
- kreativita, nové přístupy,
- spolupráce v týmu.

### 1.2.2 Vnější motivace

Dle Medlíkové (2021) je vnější motivace nezbytná, jelikož každý člověk občas potřebuje „nakopnout“. Vnější motivace působí poměrně rychle, ale Medlíková dodává, že dlouho nevydrží a je krátkodobá.

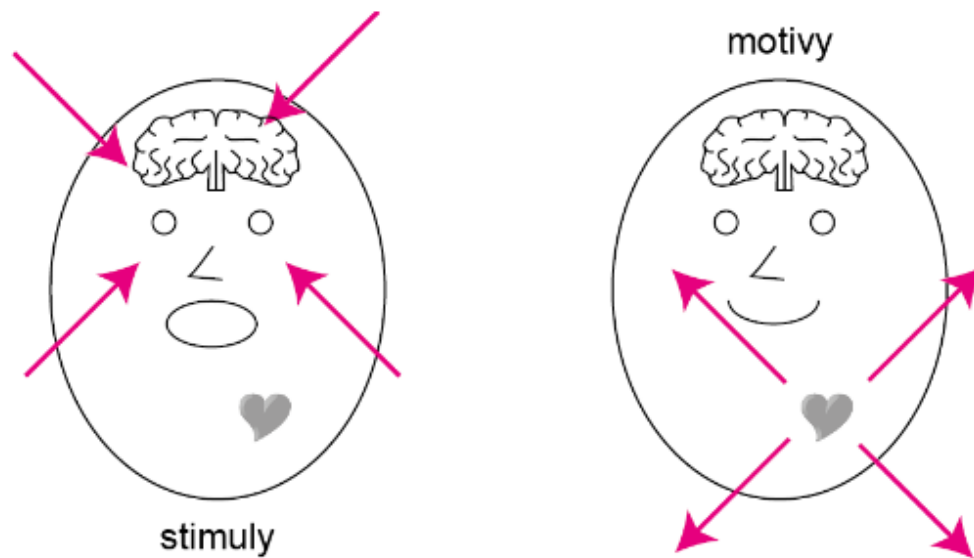
Urban (2017) říká, že k vnějším faktorům patří nejen finanční odměna za práci nebo povýšení, ale i pochvala, uznání či osobní a odborná prestiž, která je se zaměstnancem spojena.

Armstrong a Taylor (2020) doplňují, že vnější motivace se netýká jen odměn (zvýšení mzdy, udělení pochvaly apod.), ale i trestů (disciplinární řízení, odebrání variabilní složky mzdy apod.). Dále také tvrdí, že vnější motivátory nemusí působit tak dlouhodobě, jako vnitřní, ale mohou mít velice výrazný účinek.

### 1.3 Motivace vs stimulace

Plamínek (2015) tvrdí, že vykonávaná činnost nebo úloha je dělaná buďto pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů). To znamená, že pokud jsme ochotni udělat něco pomoci vnějších stimulů, mluvíme o stimulaci. Jestliže je člověk ochoten něco udělat na základě v člověku již existujících vnitřních motivů, jedná se o motivaci.





Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015)

Provazník et al. (2002) spatřují rozdíl v tom, že stimulace představuje vnější dopad na psychiku jedince, nejvíce skrze aktivní chování druhých. Gregar (2010) vnímá motivaci jako proces mobilizace energie člověka a přizpůsobení jeho chování vůči jeho cílům. Motivace je spojena s chováním zaměřeným na cíl a odkazuje na sílu a směr tohoto chování.

Plamínek (2011) dodává, že u stimulace lze pozorovat zásadní nevýhodu – výkon se nejspíše zastaví, pokud přestaneme stimulovat. U motivace lze spatřit naději, že výkon bude nadále pokračovat, a to i bez působení vnějších stimulů. I motivace má ale svoji nevýhodu, a to, že je složitá a individuální. Chceme-li totiž motivovat druhé lidi, musíme o nich vědět hodně informací.

## 1.4 Motivační teorie

Za pomoci motivačních teorií lze pochopit, jak dosahovat žádoucího souladu mezi vnějšími stimuly organizace a vnitřními motivy zaměstnanců. (Šikýř, 2014)

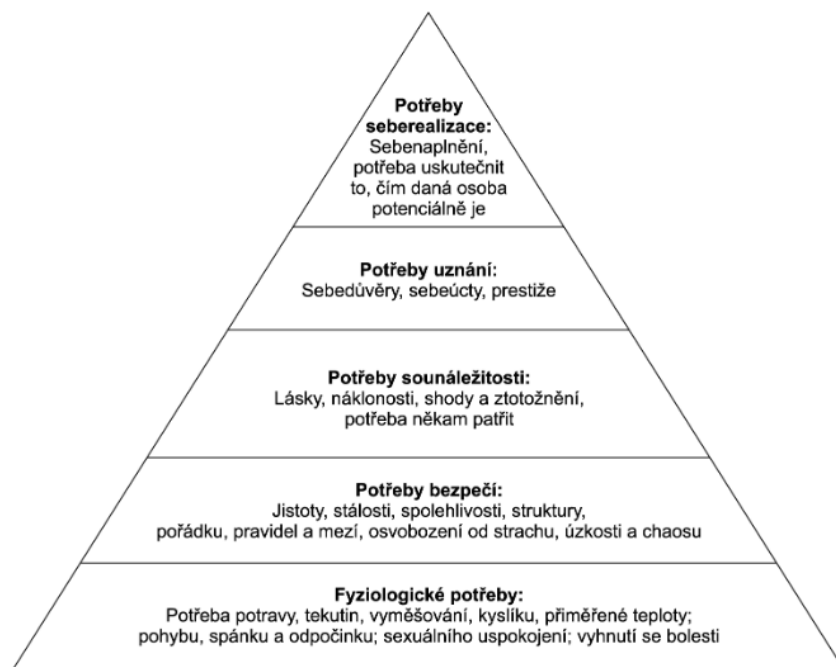
K neznámější motivačním teoriím lze řadit:

- Maslowova motivační teorie,
- Herzbergova teorie,
- Teorie X a teorie Y
- Teorie očekávání.

### 1.4.1 Maslowova motivační teorie

Maslowova motivační teorie je zaměřená na potřeby zdravých lidí. Potřeby jsou uspořádány do hierarchizované struktury, která začíná biologickými potřebami a končí potřebou seberealizace. (Vágnerová, 2016)

Gruber et al. (2016) tvrdí, že pokud se podíváme nikoli na spokojenost, ale na uspokojení potřeb, zjistíme, že zaměstnanci, kteří jsou více oddaní a motivovaní mají snížené riziko syndromu vyhoření. Zároveň jsou výkonnější, mají lepší zdraví a k organizaci pociťují větší vnitřní závazek.



Obrázek 2 Pyramida potřeb dle Abrahama Maslowa (Gruber et al., 2016)

Kociánová (2012) dodává, že Maslowova teorie má významnou rezonanci v teorii a praxi managementu, kde pomáhá vysvětlit různé motivační pohnutky diferenciovaných skupin sociálních pracovníků s rozdílnou úrovní odbornosti a stupněm socioekonomického zajištění.

### 1.4.2 Herzbergova teorie

Herzberg navrhl dvě různé skupiny faktorů, ve kterých faktory jedné skupiny ovlivňují pracovní spokojenost, zatímco faktory druhé skupiny ovlivňují pracovní nespokojenost. První skupinou jsou motivátory, do druhé skupiny spadají frustrátory, resp. hygienické vlivy. Pozitivní účinek se u motivátorů projevuje jako spokojenost, zatímco negativní

účinek jako nespokojenost. Negativní účinek u hygienických vlivů způsobuje nespokojenost, přičemž pozitivní účinek nezpůsobuje pocit spokojenosti, ale pouze absenci nespokojenosti. (Blažek, 2014)

Barták (2021) tvrdí, že mezi hygienické a motivační faktory patří:

- Hygienické – pracovní podmínky, plat, vztahy, pozice, způsob řízení, sociální jistoty.
- Motivační – úspěch, uznání, náplň práce, odpovědnost, kariérní růst.

Mikuláščík (2015) dodává, že rozdělení faktorů by se nemělo chápat v alternativní podobě, ale v intervalové. To znamená, že mohou zasahovat do obou oblastí, ale pouze částečně. Například plat patří z velké části k hygienickým faktorům, ale částečně se řadí i mezi motivační.

### 1.4.3 Teorie X a teorie Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor (1960) který přistupuje k otázkám pracovní motivace z hlediska dvou přístupů k vedení lidí, kde tradiční pohled manažerů na pracovníky zastupuje tzv. teorie X. Dle teorie X lze předpokládat, že jsou lidé nespolehliví, jejich jednání je iracionální, nemůžeme jim důvěřovat a jsou dědičně líní. Proto tyto lidé potřebují být řízeni a stimulováni, a to především finančními pohnutkami, ale i hrozbami postihu. Pokud tento typ řízení nenastane, budou zaměstnanci uspokojovat pouze své vlastní potřeby, které jdou proti potřebám a cílům organizace. (Pauknerová a kol., 2012)

Teorie Y vnímá manažery jako samostatné, zodpovědné, mají smysl pro odpovědnost a mají z práce radost. Dokážou vidět dále než jen za nejbližší horizont a jsou schopni se se přizpůsobovat novým okolnostem. Tito manažeři usilují o dobro organizace, pokud jim to je umožněné. (Pauknerová a kol., 2012, Mikuláščík, 2015)

Výše uvedené přístupy poté mají velký vliv na chování a jednání manažera a jeho styl řízení, což v konečném důsledku ovlivní i to, jaký druh motivace bude v pracovní skupině využíván. (Pauknerová a kol., 2012)

Šikýř (2014) tvrdí, že pro úspěšné vedení a podněcování zaměstnanců k provádění dohodnuté práce a dosahování požadovaného výkonu musí mít zaměstnanci:

- odpovídající náplň práce,
- příznivé pracovní podmínky,

- dobré pracovní vztahy.

#### 1.4.4 Teorie očekávání

Urban (2017) tvrdí, že teorie očekávání neboli expektační teorie zdůrazňuje význam osobních očekávání pro pracovní motivaci. Dle teorie očekávání je motivace závislá na třech druzích očekávání. První očekávání je založeno na tom, zda pracovníci věří, že pokud vynaloží vyšší úsilí, podaří se jim dosáhnout chtěného výkonu. Pokud tomu nevěří, protože nemají výsledek úplně pod kontrolou, tak na ně odměna nebude příliš působit. Druhé očekávání je založené na tom, zda zaměstnanci věří, že když vynaloží vyšší výkon, jestli jejich pracovní nasazení odměnu skutečně přinese. Třetím očekáváním, které ovlivňuje motivaci je spojené s tím, jak pracovníci vnímají odměnu, jako odměnu, která jim „stojí za to“.

Armstrong a Taylor (2020) chápou teorii očekávání podobně a dodávají, že teorii očekávání lze řadit mezi jednu z nevlivnějších motivačních teorií, a to obzvláště proto, že ovlivňuje odměňování a výkon. Dále ale dodávají, že je řada proměnných, které tyto očekávání mohou ovlivňovat. Jedná se o následující proměnné:

- chování vedení,
- individuální charakteristiky,
- povaha úkolů,
- přístup organizace.

Kocianová (2010) doplňuje, že motivovat pracovníka na základě teorie očekávání je možná pouze tehdy, pokud mezi výsledkem a výkonem existuje jasný, použitelný a vnímatelný vztah a je-li výsledek chápán jako nástroj uspokojení potřeb.

### 1.5 Motivační prostředí

Barták (2023) hovoří o tom, že zaměstnanci, kteří jsou jenom stimulováni a jejich pracovní činnost je dána jen firemní politikou, nařízeními a směrnicemi bývají vnímáni jen jako prostředek, a proto se i tak chovají – tedy pasivně, vykonávají pouze věci, které jim byly nařízeny. Pokud se ale organizaci daří kultivovat základní atributy organizační struktury a firemní kultury, lidé dělají práci, která je odpovídající jejich dovednostem a dostávají místo pro svoji vlastní aktivitu, jsou zaměstnanci více motivováni a jsou z nich angažovaní pracovníci, nejen realizátoři.

Barták (2023) dále dodává, že personální management by měl usilovat o rozvíjení a utváření dobrých pracovních vztahů mezi zaměstnanci organizace. Pozitivní ovlivňování firemní kultury vede ke zlepšení kvality života uvnitř organizace. Jedná se zejména o:

- kolektivní pracovní vztahy – udržování a řízení vztahů s odbory, ať už formálních či neformálních,
- zapojování a participace pracovníků – naslouchat pracovníkům, poskytovat jim informace a využívat jejich nápadů a podnětů v rámci zlepšování procesů v organizaci,
- interní komunikace – informovat zaměstnance o důležitých změnách v organizaci, vyvracet zkreslené nebo falešné informace, poskytovat důvěryhodné informace o tom, v jakém stavu je organizace a jaké mohou očekávat změny.

Pauknerová a kol. (2012) vnímá motivační prostředí podobně a poukazuje na existenci formálních i neformálních vztahů na pracovišti a také propojení mezi nimi. Tyto vztahy mohou být faktorem nepříznivých zkušeností lidí a určitých obtíží (pokud nejsou přiměřené), mohou ale také pozitivně ovlivňovat prožívání pracovníků a tím ovlivňovat jejich výkon. Jejich pozitivní vztahy a zkušenosti pak vytvářejí správné předpoklady pro posílení motivace pracovníků dobře pracovat a podávat lepší výkony. Dle Forsytha (2009) produktivitu a efektivnost značně ovlivňují pracovní podmínky, do kterých spadá například vybavení, klimatizace či prostory. Pokud se na pracovní podmínky nedbá a zhoršují výkon práce, může to u zaměstnanců vést až k demotivaci. Mezi další faktory, které mohou ovlivňovat spokojenost v organizaci Forsyth například řadí osobní život, postavení, náplň práce, míru kontroly nebo postavení.

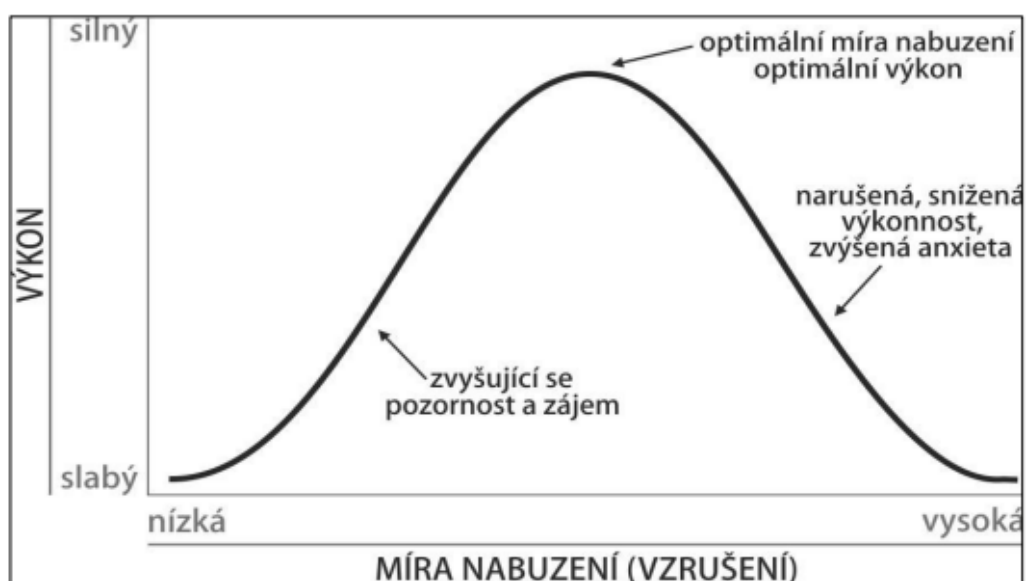
## 1.6 Motivace a výkon

Kocianová (2010) obecně popisuje výkon jako výsledek činnosti člověka. Individuální výkon lze vyjádřit vzorcem:

$$V = f(M * S * P)$$

- V – úroveň výkonu
- M – motivace
- S – schopnost
- P – Podmínky, možnosti (Nakonečný, 1992)

Kociánová (2010) dodává, že výše zmíněný vztah funguje pouze do určité míry, tedy jen do optimální hodnoty. Pakliže motivace roste až za tuto hodnotu, potom již výkon nestoupá, a dokonce v některých případech může i klesat. U všech úkolů lze nalézt optimální úroveň motivace. U složitějších úkolů lze vnímat jako optimální úroveň nižší motivaci, u méně obtížných naopak se jako optimální jeví vyšší míra zájmu. (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014) Tuto skutečnost popisuje zákon o kvalitě výkonu v závislosti na motivaci, který je znám jako Yerkes-Dodsonův zákon. (Gruber et al., 2016)



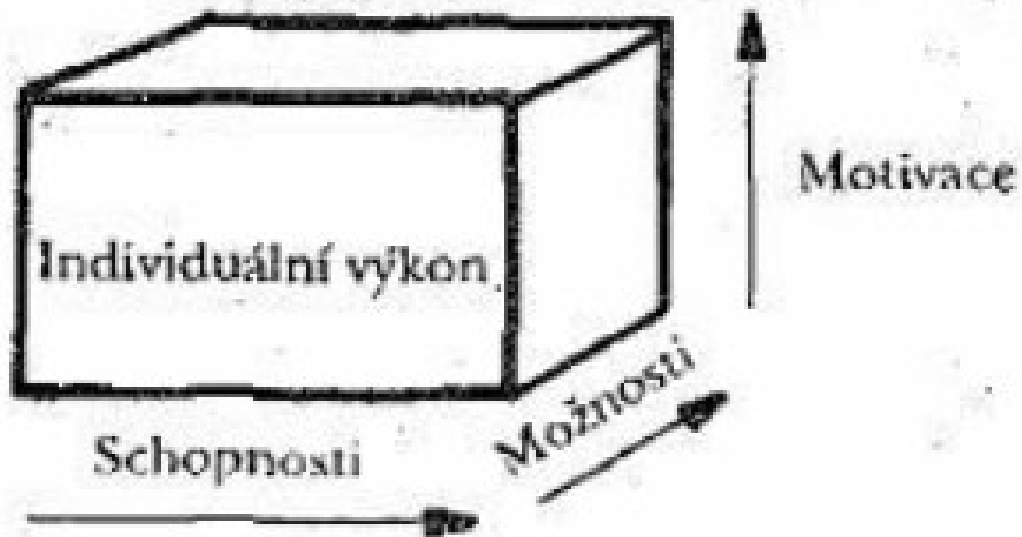
Obrázek 3 Yerkes-Dodsonův zákon (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014)

Na výkonnost pracovníků má vliv řada objektivních a subjektivních faktorů, dlouhodobých a situačních. Člověk v průběhu práce si k ní utváří subjektivní vztah, jelikož to, co na něj působí při práci se neodráží pouze do jeho pracovních výkonů ale i do jeho prožívání. (Kociánová, 2010)

Horváthová (2014) chápe řízení pracovního výkonu jako proces, jehož cílem je efektivně řídit jednotlivce a skupiny k dosažení vysoké úrovně organizační výkonnosti.

Koubek (2011) vnímá pracovní výkon podobně a dodává, že pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce. Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytvářet úkoly a pracovní místa, která odpovídají dovednostem a zájmům každého zaměstnance.

Provazník a Komárková (2004) popisuje vztah mezi motivací, výkonem a pracovními podmínkami skrze jednoduchý model:



Obrázek 4 Vztah mezi motivací a výkonem (Provazník a Komárková, 2004)

Z výše uvedeného modelu vyplývá, že pokud je u člověka vysoká motivace, ale nízká úroveň schopností, může se výkon zvýšit za pomoci zdokonalování pracovních schopností, např. školením. V případě nízké motivace a vysoké úrovni schopností, lze zvýšit výkon právě motivováním. Pokud je úroveň motivace i schopností dobrá, ale výkon je nedostačující, může být rozhodujícím prvkem zlepšení pracovních podmínek. (Provazník a Komárková, 2004)

Pracovní výkon lze měřit podle všelijakých kritérií, dodává Mikuláščík (2015):

- množství práce,
- kvalita provedené práce,
- množství chyb udělané pracovníkem,
- stabilita výkonu,
- průběh pracovní činnosti,
- náročnost pracovního zatížení.

Urban (2012) vidí jako základ motivace vztah „něco za něco“ a dodává, že každý více náročný úkol by měl spjatý s nějakou určitou formou odměny nebo případně určitou

hrozbou v podobě sankce. Jestliže je tento vztah narušen, pracovní motivace ztrácí svou sílu nebo dokonce selhává. Ke zvýšení výkonu pracovníků vztahující se k motivace lze dojít pomocí dvou kroků, a to, zda vedoucí nebo organizace využívají správně odměny a sankce.

Odměnu lze chápat jako uspokojení potřeb, které pracovník dostává na základě své činnosti nebo úspěchů. Pojem odměna lze chápat v širokém či psychologickém smyslu: nejde jen o finanční odměnu, ale o cokoli, díky čemu se zaměstnanec cítí dobře (uspokojuje nějakou jeho potřebu) a motivuje ho to vykonávat určitou činnost. (Urban, 2017)

Sankcí rozumíme případ, kdy zaměstnanec nezíská odměnu nebo mu je snížena například proto, protože nevykonal svůj úkol včas nebo vůbec. Sankce může mít podobu čehokoliv, stejně jako odměna. Podstatou sankce je, že je to pro zaměstnance nepříjemné. I u sankcí můžeme rozlišovat hmotnou a nehmotnou stránku. Nehmotnou sankcí může být například kritika, která není pro většinu osob příjemná. Zvýšení pracovního výkonu za pomoci sankce je výhodné pouze v případech, kde se jedná o záměrně s nížený výkon zaměstnance. (Urban, 2017)



## 2 MOTIVAČNÍ PROGRAM V PODNIKU

Motivační program je dle Mikuláščíka (2015) o přípravě práce s lidmi, kde záměrem je ovlivňovat jejich zaujetí pro věc, aby pracovali s plným nasazením a identifikovali se s firmou a firemními cíli, taktéž být loajální. Motivační program by měl být integrovaný, přehledný a měl by být logický.

Porvazník et al. (2016) uvádějí, že motivační program podniku má za cíl aktivně ovlivňovat pracovní výkon a chování zaměstnanců a tím vytvářet pozitivní vztah mezi pracovníky a organizací zvyšováním loajality a také posilováním zájmu zaměstnanců o rozvoj jejich dovedností. Motivační program by se měl sestavovat v rámci personální strategie. Je jakýmsi zasvěceným průvodem, jak aplikovat známé motivační teorie a nástroje k identifikaci a dosažení cílů.

Gregar (2008) motivační program vnímá obdobně a dodává, že motivační program by měl být koncipovaný pro různé skupiny pracovníků, a kromě finančního ohodnocení by měl zahrnovat i procesy řízení lidských zdrojů v oblasti kariérního rozvoje zaměstnanců, pracovní ohodnocení vytváření pracovních podmínek, rozvoj vnitřních vztahů atd.

Porvazník et al. (2016) ještě dodávají, že proto, abychom mohli sestavit motivační program, je potřeba provést zjištění, jestli jsou zaměstnanci v dané firmě spokojeni nebo nespokojeni a případně do jaké míry.

### 2.1 Tvorba motivačního programu

Bedrnová a kol. (2012) tvrdí, že před tvorbou motivačního programu je velice důležité provést analýzu, která je zaměřena na odhalení kritických míst v podniku. Je zapotřebí, aby byly zhodnoceny všechny skutečnosti, které ovlivňují motivaci a pracovní výkon zaměstnanců, ale i fungování podniku. Do této analýzy lze zahrnout například (Bedrnová a kol., 2012):

- informace o technických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách,
- informace o pracovním prostředí, pracovních podmínkách,
- informace o nynějším systému hodnocení a odměňování,
- informace o stylu vedení a řízení zaměstnanců,

- informace o personálním řízení,
- informace o péči o zaměstnance.

Urban (2013) rozděluje tvorbu motivačního programu do 4 kroků:

1. Rozpoznání aktuálního stavu a účinnosti základních faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci a spokojenost pracovníků.
2. Určit si cíle motivačního programu, a to dlouhodobé a krátkodobé, tedy stanovení stavu, kterého má být docíleno.
3. Identifikace prostředků, které zaměstnance stimulují a které lze použít v rámci motivace. To zahrnuje opatření a postupy zaměřené na zvýšení výkonu pracovníků.
4. Vypracování motivačního systému v podobě firemního dokumentu, definování procesu implementace, harmonogram programu a obeznámit veškeré zaměstnance s tímto motivačním programem.

Bedrnová (2012) popisuje sestavení motivačního programu obdobně, a to:

1. Analýza motivační struktury.
2. Stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů programu.
3. Vypracování současné výkonnosti pracovníků.
4. Stanovení určitých stimulů, které zaměstnance stimulují a určení jejich využívání.
5. Tvorba motivačního programu jako podnikového dokumentu.
6. Obeznamení zaměstnanců s novým motivačním systémem.

## 2.2 Chyby v motivaci pracovníků

Urban (2010) tvrdí, že chybná motivace je velice drahá chyba. Za pomoci motivace právě zvýšit výkon u většiny pracovníků. Podcenění významu a potřeby motivace nebo nepochopení jejích nástrojů může vést ke snížení produktivity. Stejně tak má i svůj dopad na motivaci to, jak se manažeři chovají, protože to i to může pracovníky demotivovat. Daleko větší ztráty však může vyvolat nesprávné zaměření motivace, které by mělo vliv na jednání zaměstnanců, které není v zájmu organizace.

Chyb, které jsou spojené s motivací pracovníků, se dopouští dle Urbana (2010) manažeři, kteří:

- vnímají dobrou práci jako samozřejmou (zjednodušují svém motivační nástroje, a proto je motivace nedostatečně povzbuzována),
- neberou ohled na nefinanční motivaci,
- nechápou význam „psychologické smlouvy“ s pracovníky,
- svým jednáním demotivují zaměstnance,
- vedou a motivují zaměstnance směrem, který se neshoduje se zájmy organizace,
- jsou náchylní k přejímání některých nekritických rozšířených, avšak nesprávných motivačních principů.

Štěpaník (2010) za nejčastější chyby u motivace pracovníků považuje:

- pracovníci nejsou dopředu obeznámeni s tím, za co se odměňuje a s tím, co je nežádoucí a co není trpěno,
- manažeři nadále neoceňují a nemotivují pracovníky, kteří jsou za práci odměňováni penězi,
- motivační systém nebere v potaz výkonost, jediným motivačním nástrojem jsou různé formy mimořádných peněžních odměn a jiné motivátory nejsou aplikovány,
- manažeři u odměňování jsou až moc subjektivní a někteří zaměstnanci tak cítí nespravedlivost a křivdu,
- nezájem manažerů o potřeby svých podřízených, které si přejí alespoň zčásti naplnit,
- je opomíjeno posilování žádoucího pracovního chování, které má tendenci vyhasínat.

Mikuláščík (2015) dodává, že velmi často se může manažer dostat do situace, kdy se snaží zaměstnance motivovat, ale to může přinést opačný efekt. U spousty manažerů se lze setkat s deformovanými systémy motivování. Důvody, proč tomu tak je, lze shrnout do několika základních skupin:

- řídicí pracovník nastavuje taková kritéria, které jsou podle jeho představ, kdy kritérium může být důležité pro organizaci, ale ne pro konkrétního pracovníka,
- kritéria mohou být stanovována dle toho, co je viditelné a na očích, co je jednoduše měřitelné,

- upřednostňování toho, aby si příliš nezahlavil a aby nikomu neublížil,
- pokrytectví (motivace pracovníků, kteří využívají podlézavé chování, motivování poslušnosti a poddajnosti).

### 2.3 Měření motivace pracovníků

Abychom mohli zaměstnance úspěšně motivovat, je důležité jejich motivaci a spokojenost měřit a vyhodnocovat.

Dle Kmoška (2023) má měření motivace čtyři druhy nástrojů, kterými jsou:

- projektivní, kde analyzujeme reakci na nejasný stimul,
- objektivní, kde se měření provádí s absencí lidského posouzení (fyziologické či kognitivní hodnoty),
- subjektivní, což je nejčastější forma měření, respondent sám odhaduje svoji motivaci,
- implicitní, kde se měří neuvědomované mentální procesy.

Dle Forsytha (2009) lze motivaci měřit také pomocí:

- porad,
- pohovorů,
- briefingů,
- projektových schůzí,
- disciplinárního jednání.

### 2.3.1 Motivační mapy

Využití motivační mapy slouží k měření motivace a jak s ní pracovat. Motivační mapy pomáhají se zvýšením jak motivace, výkonu a produktivity, tak i s komunikací a angažovaností. Mapy jsou přínosné pro jednotlivce, manažera (tým) a pro HR. Pro jednotlivce jsou motivační mapy přínosné zejména proto, protože ví, co je motivuje, vědí, jak motivaci udržovat a posilovat, mnohem snadněji si určí, co potřebují a znají své případné vnitřní konflikty. Pro manažery slouží k nápomoci pro to, aby věděli, co motivuje jejich lidi, aby se jim snáze komunikovalo o motivaci, zachytili zavčas příznaky vyhoření a co je pro tým důležité. Z pohledu HR je motivační mapa nápomocná z hlediska vykládání map organizaci nebo klientům, slouží k učení manažerů, jak o motivaci hovořit s lidmi a mohou také vést týmové workshopy. (Motivational Maps, 2024)



Obrázek 5 Motivační mapa dle Jamese Salea (Motivational Maps, 2024)

Motivational Maps (2024) dále doplňují, že motivační mapy mohou být individuální, týmové a motivační mapa organizace.

### 3 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Nelson (2009) rozlišuje dva druhy motivačních nástrojů – finanční a nefinanční. Dále dodává, že spoustu lidí si stále myslí a věří, že finanční odměny jsou nejvíce motivující a vyřeší veškeré problémy. Ze statistického hlediska se ovšem ukazuje, že nefinanční odměny fungují jako motivátory mnohem více a lépe než finanční. Bednář a kol. (2013) dělí motivační nástroje také do dvou skupin. První skupinu nazývá jako ekonomické nástroje, ve kterých hrají roli finanční odměny. Do druhé skupiny řadí psychologické a sociální nástroje. Vhodné je obě tyto skupiny motivačních nástrojů kombinovat.

Armstrong a Taylor (2020) mezi nepeněžní nástroje řadí uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, možnost rozvoje schopností a kariéry či pracovní prostředí, které umožňuje zlepšit kvalitu pracovního života a pomáhá tak k udržování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Mezi peněžní nástroje řadí peněžní odměny, které jsou postavené na pracích a vztahují se se k hodnotě prací a také zaměstnanecké výhody a penze, stejně tak jako systémy peněžního uznání za provedenou práci a získané úspěchy.

Mezi nástroje motivace řadí Koubek (2011) hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků a také charakter práce. Jako další nástroje zmiňuje pracovní podmínky, mezilidské vztahy nebo například atmosféru.

#### 3.1 Odměňování pracovníků

Systém odměňování dle Bartáka (2023) lze využít k vytváření spravedlivých, srovnatelných a srozumitelných platových a mzdových struktur. Vrabcová a Urbancová (2023) vidí odměňování jako činnost, která není vhodná pouze ke zvýšení pracovního výkonu, ale také pomáhá udržovat zaměstnance spokojené a často také zamezuje fluktuaci. Jedná se o reálné ocenění vykonané práce a motivování k lepším výkonům. Janišová a Křivánek (2013) přidávají, že odměňování je proces, který je řízený a zajišťuje, aby zaměstnanci byli jednak finančně, ale i nefinančně oceněni za jejich přispívání do organizace.

Armstrong a Taylor (2020) mezi cíle odměňování řadí:

- Podpora dosahování cílů organizace,
- získávat a udržet si kvalitní lidi,
- propojování peněžní odměny s pracovním výkonem,

- stimulovat lidi,
- vytvořit a udržet flexibilní systém odměňování,
- prosazovat hodnoty organizace.

Koubek (2011) upozorňuje a apeluje na spravedlivost v odměňování, která je pro motivaci pracovníků velice důležitá, a to mnohdy i více než úroveň odměňování.

Kociánová (2010) mezi složky, které odměňování zahrnuje, řadí:

- základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a variabilní mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (ocenění, úspěch, uznání, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.

Je důležité, aby systém odměňování uměl diferenciovat výkonné zaměstnance a nevýkonné, zaměstnance s různou úrovní kompetencí a pracovníky s různou tržní hodnotou, dodává Pilařová (2008).

### 3.1.1 Mzdové formy

Dle Šikýře (2014) mají mzdové formy odlišené zásady a postupy při stanovení mzdy.

Mezi mzdové formy řadí:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření,
- odměny.

#### Časová mzda

Barták (2023) uvádí, že při této formě odměňování vychází zpravidla z hodinové, týdenní nebo měsíční sazby. Jako výhody této formy vidí hlavně administrativní nenáročnost,

jednoduché plánování mzdových nákladů a srozumitelnost pro zaměstnance. Tento typ mzdy lze využít například, pokud je obtížné měřit množství a kvalitu vykonané práce konkrétním zaměstnancem.

### **Úkolová mzda**

Dle Gregara (2007) lze úkolovou mzdu považovat za nejjednodušší, která bývá velice často využívána. Své uplatnění nachází u dělnických prací, kde pracovník je odměněn za vykonanou jednotku práce. Armstrong a Taylor (2020) spatřují výhody v jednoduchosti a snadné uplatnitelnosti. Nevýhodu potom vidí ve ztrátě kontroly nad výstupy a v problémech s kvalitou.

### **Provizní (podílová) mzda**

Provizní mzda dle Bartáka (2023) lze využít v obchodních činnostech, při odměňování dealerů, zprostředkovatelů, ale i v některých službách. Výše provize bývá zčásti či zcela závislá na tom, kolik daný člověk prodá množství, či poskytne služeb. Výhodou tohoto typu odměňování je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodu lze sledovat u faktorů, které zaměstnanec nemůže ovlivnit a díky kterým neprodá takové množství nebo neposkytne služby.

### **Prémie**

Šikýř (2016) popisuje prémii jako doplňkovou mzdovou formu ke mzdám časovým či úkolovým. Prémie bývají vypláceny jednorázově – věrnost, přítomnost apod. nebo pravidelně – produktivita, kvalita apod. O tom, jak se prémie vyplácí informují předem stanovená pravidla prémiování.

### **Osobní ohodnocení**

Tento typ je založený na základě pravidelného hodnocení pracovníka manažerem, který stanovuje výši. Účelem osobního ohodnocení je stimulace zaměstnance k tomu, aby vykonal sjednanou práci a dosáhl tak požadovaného výkonu. Stanovuje se procentem ze mzdového tarifu. (Šikýř, 2016)

### **Podíl na výsledcích hospodaření**

Nejčastěji se mezi pracovníky dělí určité pevné procento ze zisku. Vliv na rozdělování má velikost základní mzdy či platu anebo postavení pracovního místa v organizační struktuře firmy. Nevýhodou může být fakt, kdy si běžný pracovník neuvědomuje přímý vztah mezi



svým individuálním výkonem a výkonem firmy jako celku, a proto pak tato forma ztrácí pobídkovost. (Koubek, 2011)

### **Odměny**

Odměna se vyplácí buďto ve formě nadtarifní složky základní mzdy, vyšší mzdy v rámci tarifního (mzdového) intervalu nebo také osobního ohodnocení. Většinou bývá založena na dlouhodobém hodnocení pracovních výsledků pracovníků, kvalifikaci a jejich schopností. Cílem odměny je motivovat zaměstnance ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i ocenit a stabilizovat zaměstnance, kteří jsou dlouhodobě výkonní. (Urban, 2017)

Koubek (2011) odměny vnímá obdobně a doplňuje, že odměny mohou být výkonnostní, stabilizační, věrnostní či mimořádné, kdy jejich poskytnutí je založeno na rozhodnutí vedení.

#### **3.1.2 Zaměstnanecké výhody**

Urban (2017) poukazuje na to, že zaměstnanecké benefity přispívají a slouží k zvýšení pracovní spokojenosti, stabilitě zaměstnanců a k jejich rozvoji, relaxaci atd. Mohou ale i podpořit výkonovou motivaci a to tehdy, pokud mají povahu tzv. motivačních benefitů, které jsou spojené s výkonem pracovníků nebo skupin.

Koubek (2011) rozděluje zaměstnanecké výhody do čtyř skupin:

- výhody se sociální povahou (důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky, příspěvky na děti apod.),
- výhody pro zlepšení volného času (kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů apod.),
- výhody které se vztahují k práci (stravování, výhodnější ceny firemních produktů, parkoviště, vzdělávání atd.),
- výhody které souvisejí s postavením ve firmě (firemní automobil a jeho využívání pro osobní účely, mobilní telefon apod.).

Kocianová (2010) uvádí čtyři cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod:

- konkurenceschopnost vůči jiným organizacím,
- nákladovou efektivnost,
- přizpůsobení výhod podle zaměstnaneckých potřeb a preferencí v co nejvyšší míře,

- soulad se zákony.

Armstrong a Tayler (2020) vidí cíle výhod obdobně, ale dodávají ještě navíc posilování oddanosti a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci.

Většina zaměstnanců již považují zaměstnanecké výhody za přirozenou součást zaměstnání, dodávají Dvořáková a kol. (2012). Neposkytování či omezování výhod může u zaměstnanců vyvolat nespokojenost, proto je jejich omezování či rušení obtížné.

Barták (2023) dodává, že na rozdíl od odměn lze zaměstnanecké výhody získat za odpracovanou dobu, výkon ale také většinou za to, že je zaměstnanec u dané firmy v pracovním poměru. Výjimku tvoří organizace, u kterých se benefity poskytují za zásluhy, nikoliv ze sociálního hlediska.

Macháček (2021) chápe zaměstnanecké benefity podobně, jako ostatní autoři a dodává, že správně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů a optimální systém odměňování přispívá jednak ke konkurenceschopnosti, ale také k motivaci a spokojenosti zaměstnanců.

V současném období dochází k novým pohledům na zaměstnanecké výhody, a to jak z pohledu zaměstnavatelů, tak i z pohledu zaměstnanců. Do popředí se dostávají zejména tyto benefity (Macháček, 2021):

- příspěvky spojené s home officem,
- výhody spojené s péčí o zdraví,
- příspěvky na soukromé a penzijní pojištění,
- poskytování stravenek (od 1.1. 2021 i stravenkového paušálu).

Macháček (2021) dále dodává, že v dnešní době by měl být poskytovaný benefit nejenom atraktivní, ale měl by být také moderním produktem, který umožňuje pracovníkům svobodnou volbu při výběru benefitů. Toho lze docílit nejen za pomoci „cafeteria“, ale také tzv. předplacenou benefiční kartou, která představuje vhodný způsob, jak benefity čerpat v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance. Jelikož se jedná o nepeněžní plnění zaměstnavatele, je možné na tento benefit plně aplikovat osvobození od daně z příjmů u zaměstnance dle § 6 odst. 9 písm. d) bod 1 ZDP. Proto lze očekávat, že směr benefitů v ČR se z dosavadních krátkodobých benefitů přechýlí k dlouhodobým benefitům.

### 3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu přispívá dle Palíškové et al. (2021) ke zvýšení motivace. Je velice důležité, když zaměstnanci vědí, že jejich práce v organizaci je důležitá, že jsou součástí organizace a že si organizace jejich práce váží. Kocianová (2010) také považuje hodnocení pracovníků za velmi účinným motivačním nástrojem. Zpětná vazba z pohledu řízení a vedení zaměstnance dle Šikýře (2016) informuje o skutečné úrovni pracovního výkonu zaměstnance. Tato informace, která je zaměstnanci podána umožňuje rozhodnout o změně stávající úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků, ale i chování a to tak, aby bylo dosaženo chtěné úrovně pracovního výkonu. Koubek (2011) dodává, že důkladná znalost pracovníků napomáhá ke snadnějšímu odhalování příčin, proč výkon zaměstnance není dostatečný. Urban (2017) také dodává, že pokud jsou zpětná vazba, kontrola a pravidelné hodnocení prováděny správně a vhodně, pak může dojít k posílení motivace. Dále dodává, že k posílení motivační funkce kontroly slouží zejména:

- informování o tom, že bude provedena kontrola,
- sestavené dílčích kontrolních bodů,
- sepisování stanovených úkolů s jejich termíny dokončení,
- určení kritérií, dle kterých se kontrola bude provádět.

Hanzelková et al. (2013) vnímají hodnocení zaměstnanců jako prostředek, který slouží ke komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými o vykonávané práci. Vzájemná komunikace mezi nimi se nemusí týkat pouze hodnocení výsledků za uplynuté období, ale i budoucích výhledů – pak mluvíme o motivačních hodnotících pohovorech.

Hroník (2006) mezi nejdůležitější cíle hodnocení řadí:

- sledování výkonu v minulosti vzhledem k stanoveným cílům,
- identifikace potenciálu pracovníka,
- pomáhat dělat rozhodnutí v oblasti odměňování,
- dát zpětnou vazbu zaměstnanci o tom, jak si vede v práci,
- identifikace potřeb v oblasti rozvoje,
- příležitost projednat ambice zaměstnance se svým nadřízeným,
- zlepšování výkonu do budoucna.

Bělohlávek (2017) stanovuje pět typů hodnocení, a to:

- neformální hodnocení – zde často manažeři dělají dvě velké chyby, díky kterým se připravují o významný motivační nástroj, a to že nesdělují pracovníkům názor na kvalitu jejich práce a vyjadřují se pouze k nedostatkům, ale opomíjejí pochvalu,
- finanční hodnocení – spravedlivé stanovené mzdy pracovníkovi a její pohyblivou složku, zde se také dopouští vedoucí chyb, jako nevysvětlení, co je vedlo ke stanovení výše odměny a tím hodnocení ztrácí motivační účinek a vedoucí nerozlišují rozdíly mezi dobrými a špatnými zaměstnanci,
- systematické hodnocení – slouží ke zvýšení účinnosti motivačního systému a také aby usměrnily rozvoj zaměstnanců, provádí se v ročních, čtvrtletních nebo pololetních intervalech,
- příležitostní mentoring – není tak časté a dělá se příležitostně, kdy vedoucí pozoruje určitou práci podřízeného a podává mu zpětnou vazbu,
- víceúrovňové hodnocení (hodnocení 360°) – hodnocení zaměstnance z více pohledů, kdy se využívá více kritérií, mezi které patří například odborná úroveň, týmová spolupráce, motivování, organizace práce atp., která jsou rozpracována do stupnic.

Postup při hodnocení zaměstnanců je dle Bartáka (2023) následovný:

1. Přípravná fáze – stanovení cílů, metod a forem hodnocení, vytvoření pravidel a zásad a celkový postup hodnocení. Formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, norem výkonu a informování pracovníků o nadcházejícím hodnocení a proč jej děláme.
2. Fáze získávání a dokumentace informací – za pomoci monitoringu získáváme potřebné informace, dále pozorováním nebo zkoumáním. Získané informace o zaměstnancích jsou dokumentovány a vkládány do osobního spisu pracovníka.
3. Vyhodnocení informací o pracovním výkonu – vyhodnocení výsledků, jak si zaměstnanci vedli, ale i hodnocení jejich chování, schopností atd.

Pilařová (2008) dodává chyby, které mohou vzniknout v procesu hodnocením způsobené:

- špatnou a nesprávnou interpretaci informací,
- aktuálním stavem hodnotícího,

- osobností a úrovní sociální percepce.

### 3.3 Vzdělávání pracovníků

Bartoňková (2010) definuje vzdělávání v organizaci jako: „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí“*“.

Zavedení vzdělávacího programu do organizace spadá pod motivační program pro zaměstnance tvrdí Evangelu et al. (2013). Firma tak ukazuje svému okolí svoji prosperitu („máme na to“), etické zásady („stojíme o dobré pracovníky“), prezentuje část firemní kultury („práce s lidskými zdroji nejsou jen prázdné řeči“) a tím ukazují svoji pověst odpovědné a seriózní firmy.

Šikýř (2016) vnímá vzdělávání pracovníků jako systematické utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (dovednosti, znalosti a chování) pracovníků, za, pomocí kterých mohou vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.

Urban (2017) dále dodává, že je velice důležitá motivace ke vzdělávání, jelikož nedostatek motivace ke vzdělávání má za následek nízkou efektivitu vzdělávacích programů. Opatření, která posilují motivaci ke vzdělávání, by měla zejména podporovat motivaci vnitřní, která je založena na osobním zájmu. Motivaci, která podporuje vzdělávání dělí Urban do čtyřech částí: motivace před zahájením, v průběhu, ověřování nových dovedností, odměny a sankce.

Raymond (2015) zase vnímá vzdělávání jako klíčový proces, který může přispět ke konkurenční výhodě organizace. Poskytování příležitostí se rozvíjet a učit se vytváří pozitivní pracovní prostředí, které podporuje firemní strategii za účelem přilákat talentované zaměstnance a motivovat zaměstnance stávající.

Jak si rozvrhnout strukturu vzdělávacích aktivit ukazuje Barták (2023) následovně:

1. Koho chceme vzdělávat (kritéria výběru);
2. Co pro to musíme udělat (obsah vzdělávacích aktivit);
3. Jak a čím to uděláme (metody a techniky);
4. Kdy to uděláme (časový plán programu);
5. Za kolik – co nás to bude stát (náklady, přímé i nepřímé);

## 4 SPECIFIKA MOTIVACE V IT SEKTORU

Tento sektor jsem si zvolil na základě působení v IT organizaci, kde jsem měl možnost pracovat a který mě osobně velice zajímá, jelikož se jedná o velice rozvojový a inovativní průmysl, kde působí mnoho zkušených a vzdělaných lidí. Odborníci, kteří se pohybují v IT sektoru, jsou velice žádaní a jsou si toho dobře vědomi. Tato skutečnost se pak odráží na jejich očekávání, což je pro mnohé firmy obtížné sladit se svými očekáváními.

Dle Procházky a Klimeše (2011) je každý, kdo pracuje v IT sektoru, denně konfrontován s incidenty a jinými operativními činnostmi, kvůli kterým nemá čas řešit věci systémově. To znamená hledat příčiny problémů, automatizovat a vylepšovat poskytované služby. Z čehož vyplývá, že pracují v tzv. reaktivním módu. Proto u pracovníků klesá motivace, schopní a zkušení zaměstnanci odcházejí a mnohdy nejsou prostředky na školení nebo nákup nových softwarových licencí. Častých chyb, které snižují motivaci, se dopouštějí manažeři, kteří:

- se neptají na problémy, chtějí vědět, že je vše v pořádku a že vše bude dodané včas za dohodnutou cenu a ve vysoké kvalitě,
- nevidí problémy, i když na ně zaměstnanci poukazují anebo je ignorují z důvodu nadřazenosti, že všechno nějak dopadne nebo neznají provoz a údržbu IT systémů.

Procházka a Klimeš (2011) zmiňují ve své knize faktory, které jsou dle empirických studií velice důležité pro pracovníky v IT a přispívají k vyšší motivaci a uspokojení z práce. Tyto faktory jsou následující:

- autonomy (samostatnost) – být schopen definovat a řešit svůj vlastní úkol,
- variety (rozmanitost) – mít možnost a schopnost pracovat v čase na různých typech úkolů,
- signifikance (důležitost, významnost) – být schopen ovlivnit výstupy našeho způsobu práce,
- feedback (zpětná vazba) – vyjádření zpětné vazby za investovanou snahu,
- ability to complete a whole task (schopnost dokončit celý úkol) – být schopen pracovat na jednom úkolu od začátku do konce, a to bez přesunu na jiný úkol.

Francino (2024) uvádí 12 způsobů a nástrojů, jak motivovat pracovníky v IT:

- naslouchat – každého motivuje něco jiného, to, co motivuje obchodníka bude zcela odlišné od toho, co motivuje programátora,
- využívání nových technologií – použití moderních technologií je také důležité pro vývojáře programu, jelikož mohou být ze starých technologií frustrováni,
- školení – jakmile aplikujeme moderních technologie, je potřeba zajistit příležitosti pro pracovníky k řádnému školení,
- uznání – mnoho zaměstnanců má rádo uznání a chtějí, aby jejich práce nezůstala bez povšimnutí, v IT sektoru pracuje mnoho introvertů a preferují tak soukromé uznání,
- příležitosti k růstu – poskytování příležitostí k rozvoji v dovednostech a technických znalostech je velice účinný nástroj motivace,
- příležitost k inovaci – využití kreativity a vynalézavosti zaměstnanců, kteří mohou inovovat například kód, na kterém zrovna pracují,
- flexibilní pracovní doba – čím flexibilnější mohou zaměstnanci být, tím pravděpodobněji budou loajálnější a motivovanější, důvěra v zaměstnance, že práci dokončí doma a bude ve volném čase pracovat,
- pracovat odkudkoliv – v dnešní době mnoho programátorů požaduje možnost pracovat odkudkoliv, a nejen fyzicky v kanceláři,
- volnost – možnost pracovníků o své práci z části rozhodovat sami,
- zjednodušení a zefektivnění – snaha o zjednodušení a zefektivnění některých procesů, které mohou pracovníky zpomalovat, aby se jejich pracovní síla soustředila na práci, která je nejdůležitější,
- obklopení talenty – pro pracovníky v IT je důležité být obklopeno technicky zdatnými a talentovanými pracovníky, po kterých nemusí napravovat chyby,
- respekt – velice důležitým aspektem pro motivaci zaměstnanců v IT je respekt, jelikož jednotlivci v IT sektoru jsou hrdí na svoji inteligenci a technické schopnosti a jejich postřehy a názory jsou důležité, a proto je potřeba respektovat jejich individualismus a jedinečné nadání.

## 4.1 Tým

Z jedné nezbytných podmínek v IT sektoru je práce v týmu. Tým v IT sektoru tvoří převážně kreativní, inteligentní a spolupracující zaměstnanci. Každý z nich přináší jiný pohled, jelikož jsou různé osobnosti. Týmem rozumíme skupinu lidí, kteří mají společný cíl a na něm soustavně pracují a společně ho chtějí naplnit. Ideální situace je, kdy jsou pracovníci v tým oddaní společnému cíli a přístupu k práci. Bohužel v praxi je dosažení této situace velice obtížné, jelikož každý člen má jinou motivaci a někdy i cíle. (Procházka, Klimeš, 2011)

Dle Bělohlávka (2016) týmová práce přispívá k tomu, že učí členy týmu chápat komplexní souvislosti a díky tomu i respektovat pohled ostatních pracovníků z jiných oddělení.

Urban (2017) dodává, že využití týmové spolupráce může posílit motivaci a to především v situacích, kdy tým jako celek nese určitá rozhodovací pravomoci a provádí rozhodnutí společně.

## 4.2 Odměňování v IT sektoru

Hakes (2017) uvádí, že mnoho společností se snaží až příliš využívat vnější faktory motivace. Ve skutečnosti jsou to však vnitřní motivátory, které mají největší účinek. Tvrdí, že šťastnější softwarový inženýři fungují lépe. Zdáli chceme výkonné inženýry, kteří fungují dobře, nalézají inovativní řešení vytvářejí produkty a vypadají obecně spokojeně, pak bychom se měli zaměřit na poskytování správného prostředí, kde se jim bude dařit. Musí se vytvořit taková kultura, kde se pracovníci skutečně zajímají o to, co dělají. A ne proto, že budou odměněni za rychlejší práci nebo proto, že budou propuštěni, pokud nebudou pracovat. Důležití jsou inženýři, kteří jsou vnitřně motivováni a záleží jim na jejich práci a chtějí se učit, jak se stát lepšími inženýry.

Odměňování jednotlivce není tedy jen o penězích a také to není jednoduchý úkol, proto musí každý manažer diskutovat systém odměňování s podřízeným a shodnout se na nejvíce vhodném modelu pro obě strany. Jestliže ale chceme budovat týmového ducha a vybudovat týmový přístup v organizaci, musíme tomu systém odměňování přizpůsobit. To znamená nastavit také možnost týmových odměn. Tento systém podněcuje týmovou spolupráci a komunikaci. (Procházka; Klimeš, 2011)



## 5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Mít velice kvalitní zaměstnance v dnešní době, je obrovská konkurenční výhoda. Obzvlášť v IT organizaci, kde je potřeba si tyto zaměstnance udržet a dostatečně je motivovat. Motivace pracovníků je velice důležitým faktorem, který má vliv na výkonnost a spokojenost v práci. Je důležité, aby zaměstnavatelé věnovali pozornost motivaci svých pracovníků a využívali vhodné nástroje a metody k jejímu zvýšení.

Jelikož u mnou vybrané organizace je nejdůležitějším nástrojem lidský kapitál, je důležité, aby organizace věděla, jaké zaměstnance má, jaké jsou jejich potřeby a co je nejvíce motivuje. Organizace by měla pracovníky kvalitně motivovat, aby mohli svoji práci vykonávat co nejlépe a nejkvalitněji. Zvýšit motivaci u zaměstnanců lze různými vnějšími stimuly, které má organizace ve svých rukou. Důležitá je ale i motivace vnitřní, která je velice klíčová u zaměstnanců v IT sektoru. K té může společnost přispět budováním dobrých zaměstnaneckých vztahů, příležitostí vzdělávání, hodnocením výkonů atd.

Důležité pro organizace je, aby si správně a kvalitně zvolili motivační systém. Ten může organizaci přispět jako průvodce, jak aplikovat různé motivační nástroje. Je zapotřebí, aby se organizace dle tohoto systému řídila a dodržovala jeho strukturu.

Motivaci je důležité i hodnotit a měřit, abychom byli schopni vyhodnotit, zdali je motivace účinná a abychom mohli identifikovat možná místa pro zlepšení a zvýšení motivace. Zároveň je potřeba se vyvarovat se chybám, kterých se často manažeři dopouští a které mohou zaměstnance demotivovat a snižovat tak jejich výkonnost.

Je potřebné dbát i na nepeněžní odměny, a to zejména v IT organizaci, kdy je velice důležité udržet si stále zaměstnance a dostatečně je motivovat, jelikož shánění a zaškolování nových zaměstnanců je pro organizaci velice nákladné a časově náročné.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY

### 6.1 Charakteristika organizace

Organizace XY je akciová společnost, která sídlí v Olomouckém kraji. Organizace je významným výrobcem podnikového softwaru s výhradně českým kapitálem a třicetiletými zkušenostmi v oboru. Svůj komplexní informační systém a související služby dodávají pro střední a velké firmy, které podnikají v oblasti výroby, obchodu, služeb a servisu. Rychlé přizpůsobování změnám, orientace na nové směry ve vývoji informačních technologií, profesionalita celého týmu a jasná firemní koncepce se staly předpoklady k naplňování hlavního cíle organizace – utváření dlouhodobého a perspektivního partnerství se zákazníky. Organizace ke svým produktům nabízí širokou škálu doprovodných služeb. Ať už se jedná o analýzy v úvodním stádiu budování informačního systému, proces implementace, správu systému nebo službu v rámci poprodejní péče. Cílem je vždy vytvářet konzistentní a účelná řešení orientovaná na skutečné potřeby zákazníků. Název společnosti na přání organizace nebude uveden, protože vybrané téma je pro organizaci choulostivé, jelikož z práce budou vyhodnoceny určité nedostatky, které si firma nepřeje zveřejňovat. Jedná se o reálnou společnost a všechna data jsou tedy reálná.

### 6.2 Organizační struktura pracovníků

Hlavou organizace jsou akcionáři, kteří jsou zároveň majitelé. Ti jsou zároveň členy představenstva a dozorčí rady. Pod sebou mají management, který se skládá z pěti ředitelů – generální, ekonomický a provozní, obchodní, projektový a servisní. Generální ředitel má na starosti personalistu, produktového manažera ale i vývoj produktu. Ekonomický ředitel má na starost účtárnu a správu budovy a aut. Obchodní ředitel má pod sebou account manažery. Pod projektového ředitele spadají programátoři, konzultanti a projektoví manažeři. Servisní ředitel má pod sebou taktéž programátory a konzultanty, dále servisní, customer a partner manažery.

#### Struktura zaměstnanců

Organizace má celkem 111 zaměstnanců, kteří se dělí na:

- konzultanti – 35,
- programátoři a testeři – 39,
- management – 5,

- produkt manažer – 3,
- obchod, marketing, manažeri klíčových zákazníků – 11,
- partner manažeri – 2,
- projektoví manažeri – 3,
- systémoví analytici – 3,
- IT podpora – 3,
- administrativa – 7.

### 6.3 Poslání a vize organizace

#### Vize

Vizi organizace je být úspěšnou softwarovou společností na evropském trhu a prostřednictvím kvalitního software a služeb pomáhat zákazníkům realizovat jejich vize.

#### Poslání

Poslání vnímá organizace z hlediska zákazníků, veřejnosti, státu, pracovníků, konkurence, dodavatelů, implementačních partnerů, majitelů a obchodní partnerů.

Z hlediska zákazníků organizace podporuje růst zákazníků prostřednictvím kvalitních produktů a služeb, budují dlouhodobou spolupráci, předává svoji know-how, navrhuje řešení s ohledem na poměr cena/užitek, dodávají řešení do středních a velkých firem a pomáhají zákazníkům efektivně pracovat s informacemi.

Vůči veřejnosti se organizace chová ohleduplně a podporují vybrané subjekty.

Vůči státu firma řádně plní nutné požadavky státu, dodržují platnou legislativu.

Konkurenci firma respektuje a chová se k ní korektně, ale zároveň chtějí být lepší a úspěšnější.

Co se týče pracovníků, organizace s nimi buduje vztah, kdy si pracovníci vážící své práce v organizaci. Vidí svůj smysl práce a za vykonanou práci dostávají odpovídající odměny. Vychovávají z nich odborníky a vytváří vhodně pracovní podmínky pro kvalitní a efektivní práci. O své pracovníky pečují a podporují je v seberealizaci a vážící si jejich práce.

Směrem k majitelům se organizace stará o dobré jméno a značku, budují dlouhodobou a stabilní společnost, dosahují dlouhodobě udržitelného zisku a plní stanovené cíle.

Organizace se snaží budovat oboustranně výhodnou a dlouhodobě fungující spolupráci s obchodními partnery.

Pracovníkům implementačního partnera poskytovat rovnocennou podporu jako pracovníkům vlastním. Spolupráce na rozvoji a růstu partnera.

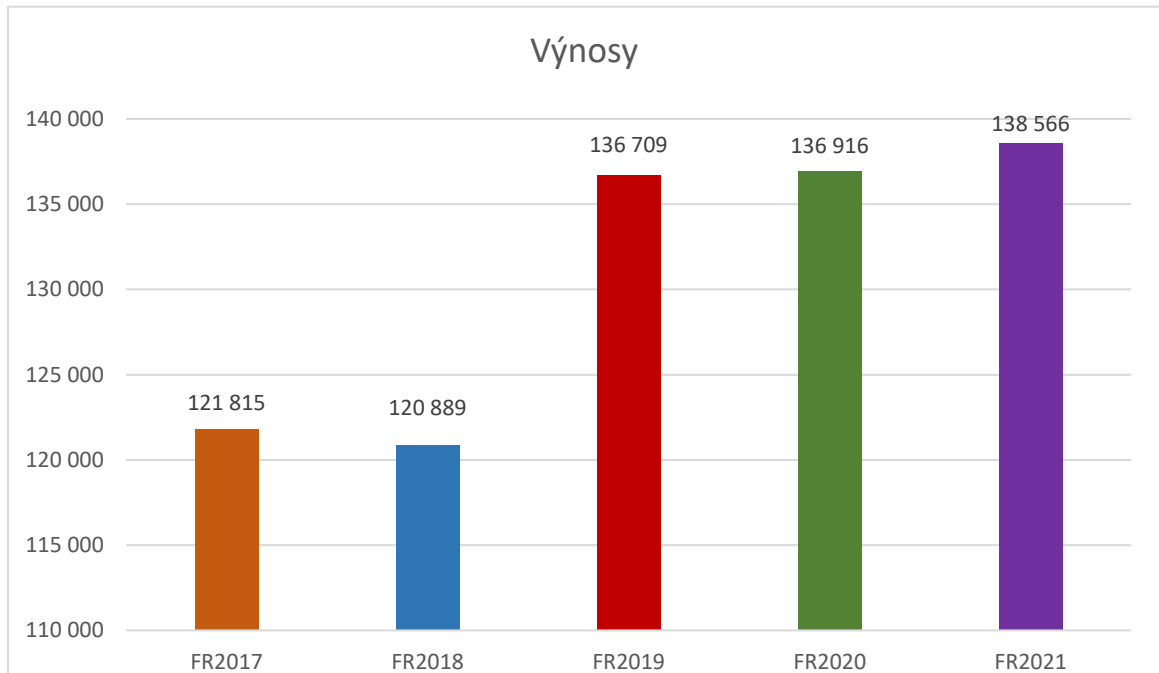
Vůči dodavatelům organizace dodržuje závazky a vybírají si kvalitní a spolehlivé dodavatele s kvalitními produkty.

#### 6.4 Finanční data a ukazatele organizace

Následující tabulka č.1 znázorňuje některé provozní a ekonomické ukazatele organizace. Jak lze vidět, výnosy organizace se každoročně zvyšovaly. Hospodářský výsledek organizace, jak lze vidět byl kolísavý, kdy v roce 2018 došlo k nárůstu, ale hned v následujícím roce došlo k poklesu. V roce 2020 firma dosáhla vyššího hospodářského výsledku, ale následně v roce 2021 došlo znovu k poklesu, který byl nejspíše zapříčiněn pandemií.

Tabulka 1 Vybrané provozní a ekonomické ukazatele v tis. Kč (Výroční zprávy 2017-2021, vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020	2021
Výnosy celkem (čistý obrat)	121 815	120 899	136 709	136 916	138 566
Výnosy z běžné činnosti	120 192	119 274	134 444	134 953	134 626
Provozní hospodářský výsledek	25 417	26 695	22 693	25 988	20 018
HV za účetní období	20 668	21 772	18 664	20 855	16 334
Dlouhodobý majetek (netto)	4 369	3 878	5 782	7 494	16 279
Oběžná aktiva (netto)	59 779	60 938	64 411	70 938	59 387
Cizí zdroje	18 918	21 631	27 040	31 031	24 946
Dlouhodobé závazky	0	1 644	1 866	1 931	1 111
Krátkodobé závazky	18 918	19 987	25 174	29 100	23 835



Obrázek 6 Výnosy organizace (výroční zprávy 2017-2021, vlastní zpracování)

Jak lze z grafu vyčíst, výnosy se meziročně zvyšovaly a v roce 2021 činily 138 milionů korun. Výnosy firmy jsou tvořeny převážně z prodejů výrobků a služeb a z malé části z prodeje zboží. I firemní cashflow organizace bylo na dobré úrovni v roce 2021, díky které mohla organizace realizovat plánované investice. Investice šly zejména do nového produktu, který firma v roce 2022 představila a také do nového vozového parku a nových počítačových vybavení.

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

### 7.1 Cíl analýzy a stanovení hypotéz

Cílem analytické části je analyzovat současný motivační systém vybrané firmy a stanovit jeho přednosti a nedostatky a následně na základě výsledků analytické části zpracovat projekt na zvýšení motivace pracovníků. Za pomoci níže stanovené výzkumné otázky lze hlouběji pochopit stávající motivační systém a navrhnout tak efektivní intervence, které povedou k dosažení cíle diplomové práce.

#### Výzkumná otázka

- Jaké jsou přednosti a nedostatky současného motivačního systému?

#### Výzkumné hypotézy

##### Hypotéza 1

#### **Počet odpracovaných let má vliv na peněžitou formu stimulu.**

Cílem hypotézy je zjistit, zda pro déle působící zaměstnance v organizaci je peněžitá forma stimulu více motivační než nepeněžitá forma stimulu. Tato hypotéza byla stanovena na základě rozhovoru s personální pracovníci a také na základě neformálních rozhovorů s některými zaměstnanci, kteří působí v organizaci mnoho let. Dle Urbana (2017) pro peníze jako motivační faktor platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb z pravidla klesá, a proto možnost dalšího zvýšení příjmu již není pro člověka tak motivující.

##### Hypotéza 2

#### **Čím je zaměstnanec starší, tím je pro něj motivační faktor možnost dalšího vzdělávání více motivační.**

Cílem hypotézy je zjistit, zda je pro starší zaměstnance faktor vzdělávání více motivační. Tato hypotéza byla stanovena také na základě rozhovoru s personální pracovníci, která uvedla, že o vzdělávání je stále zájem, a to zejména u starších pracovníků, kteří se chtějí nadále posouvat ve svém seberozvoji.

## 7.2 Metody sběru dat a postup analýzy

K zjištění současného stavu motivačního systému bylo zapotřebí získat informace, které budou sloužit jako podklad k identifikaci předností a možných míst pro zlepšení v rámci motivačního systému. K získání dat byly využity následující metody:

- Studium vnitropodnikových dokumentů

V rámci těchto dokumentů, které byly poskytnuty od vedení společnosti, byly získány informace o hospodaření společnosti, organizační struktuře a jaká je vize a poslání organizace. Dále informace o hodnocení zaměstnanců, firemních benefitech, pracovních podmínkách a akcích, které firma pro zaměstnance pořádá. Tyto informace byly získány z webových stránek společnosti, organizačního řádu společnosti, příručky kvality, metodiky balanced scorecard a intranetu organizace.

- Nestrukturované rozhovory s personální pracovníci

Další zvolenou metodou byly dva nestrukturované rozhovory s personální pracovníci, která doplnila některé informace k vnitropodnikovým dokumentům a také poskytla další potřebné informace k danému tématu. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jaké motivační nástroje organizace v rámci motivačního systému využívá. Rozhovory probíhali osobně přímo v organizaci a jejich délka byla přibližně 45 minut. V rámci těchto dvou rozhovorů personální pracovnice odpovídala na otázky, které se týkaly mezilidských vztahů, fluktuace zaměstnanců, pracovních podmínek a rozvoje zaměstnanců. Dále také byly položeny otázky týkající se přímo motivace. Jak personální oddělení vnímá motivaci, zdali je důležitá, jak ji případně měří a jaké nástroje k motivování využívají. Obsahem rozhovoru byl i dotazník, u kterého bylo řešeno, na jaké otázky se ptát a jak je správně položit. Rozhovor byl se souhlasem personální pracovnice nahráván.

- Nestrukturované rozhovory s managementem organizace

Tyto rozhovory byly také celkem dva, a to konkrétně s projektovým ředitelem organizace, který má na starost poměrně velký tým zaměstnanců. Každý rozhovor trval přibližně hodinu a probíhali také fyzicky přímo v organizaci. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak se manažer snaží motivovat své podřízené, jak často hodnotí pracovníky a poskytuje jim zpětnou vazbu, zdali jsou v týmu jedinci, na které platí jiné motivační nástroje, než na ostatní a také jak probíhá komunikace v rámci týmu. V rámci rozhovoru mi byly



zodpovězeny i otázky ohledně hospodaření podniku, které byly zapotřebí dovysvětlit. Rozhovor byl se souhlasem projektového ředitele nahráván.

- Dotazníkové šetření

Jako poslední metodou byl zvolen dotazník, který byl vytvořen v Google Forms. Dotazník byl určen pro zaměstnance, kterým byl distribuován za pomoci e-mailu od managementu organizace. Dotazník byl sestaven tak, aby v něm byly obsaženy důležité otázky ohledně motivace a poskytl mi pro moji práci důležité informace.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno i z důvodu časové nenáročnosti jak pro mě, tak i pro zaměstnance. Dále také kvůli anonymitě, díky které se respondenti mohli více otevřít.

Cílem dotazníku bylo zjistit, jaké mají zaměstnanci názory a postoje k určitým motivačním nástrojům, jak jsou pro ně jednotlivé faktory motivační a do jaké míry jsou s nimi v současné době spokojeni. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 1.3. do 8.3. 2024. Dotazník je uveden v přílohách diplomové práce. (Příloha P I)

Co se týče návratnosti, dotazník vyplnilo 71 respondentů, což představuje 64 % z celkového počtu zaměstnanců. Ze 71 respondentů bylo 64 mužů (90,1 %) a 7 žen (9,9 %). Největší věkové zastoupení mají věkové kategorie 26–35 a 46–55 let. Co se týče počtu odpracovaných let, většina zaměstnanců má v organizaci odpracováno více jak 1 rok.

Tabulka 2 Struktura respondentů (vlastní zpracování)

	Identifikační údaje	četnost	
		Absolutní	Relativní
Pohlaví	Muž	64	90,1
	Žena	7	9,9
Věk	Do 25 let	2	2,8
	26–35	23	32,4
	36–45	19	26,8
	46–55	23	32,4
	56 let a více	4	5,6
	Do 1 roku	5	7

Počet odpracovaných let	1–5 let	23	32,4
	6–10 let	22	31
	11 let a více	21	29,6
Celkový počet respondentů		71	100

### 7.3 Analytická zjištění

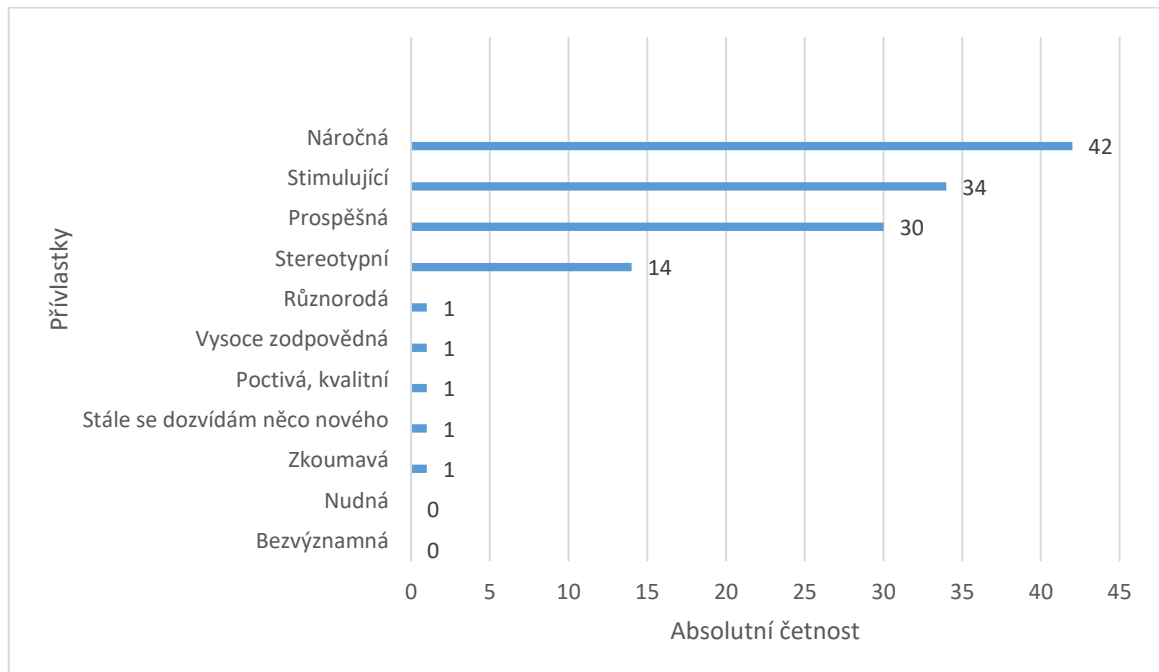
V této podkapitole budou vyobrazeny analytická zjištění, které vyplynuly z vnitropodnikových dokumentů, rozhovorů a také z dotazníkového šetření. Na základě těchto analytických výsledků budou určeny jak přednosti organizace, tak i místa pro zlepšení v rámci motivace zaměstnanců. Následně bude navržen projekt, který bude blíže popsán v projektové části a měl by organizaci přispět ke zvýšení motivace pracovníků.

#### 7.3.1 Charakter práce

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pro zaměstnance v IT organizaci je důležitá pracovní autonomie. Z dotazníkového šetření je patrné, že možnost samostatné práce a rozhodování je pro většinu respondentů důležitým faktorem pro zvýšení pracovního výkonu. Více než polovina respondentů (53,1 %) vnímá tento faktor jako „velmi důležitý“ nebo „důležitý“. Na druhou stranu 34 respondentů uvedlo, že pro ně pracovní autonomie není důležitým faktorem. Co se ale spokojenosti s tímto faktorem týče, spokojeno je pouze 37 respondentů. Zbytek respondentů jsou s tímto prvek spíše nespokojeni. Na otázku, jak často mají respondenti možnost se zapojit do rozhodovacích procesů odpovědělo 35 respondentů, že „výjimečně“ nebo „téměř nikdy“. Dle Armstronga (2020) se vnitřní motivace projevuje, když pracovníci mají pocit, že je jejich práce důležitá, zajímavá a mají možnost se zapojit do rozhodování)

Respondenti prostřednictvím dotazníkového šetření měli také vybrat, jaký přívlastek popisuje jejich pocity ohledně jejich práce. Jak lze na obrázku č. 12 vidět, 42 respondentů uvedlo, že vnímají jejich práci jako náročnou. Téměř polovina zaměstnanců svoji práci vnímá ale jako prospěšnou a stimulující, což je pozitivní a pro zaměstnance IT organizace velice důležité. Velice kladně lze hodnotit, že nikdo z respondentů nevnímá svoji práci jako nudnou či bezvýznamnou. Za stereotypní svoji práci považuje 14 respondentů, což můžou být právě vývojáři, kteří denně pracují s programovacím jazykem a jejich práce

není příliš různorodá. Zaměstnanci měli i možnost dopsat nějaký svůj přívlastek. I z těchto odpovědí lze vyčíst, že pro zaměstnance je jejich pocity z práce jsou velice kladné a pozitivní, což je pro zaměstnance IT společnosti velice cenné.



Obrázek 7 Přívlastky popisující pocity z práce (vlastní zpracování)

Důležitým faktorem pro zaměstnance je také fakt, že poslání a záměr organizace u nich vyvolávají pocit, že je jejich práce důležitá. S tímto tvrzením 70 respondentů „souhlasí“ nebo „spíše souhlasí“, což je pro organizaci a pro motivaci zaměstnanců velmi důležité. Urban (2017) ve své knize uvádí, že lze posílit výkon pracovníků za pomoci zdůraznění poslání a společenského významu jejich organizace a upozorněním na to, že jejich práce přispívá k naplnění širších cílů a poslání.

V rámci působení v IT organizaci se zaměstnanci setkávají s velice zajímavými a inspirativními zákazníky. 41 respondentů uvedlo, že je pro ně tento faktor důležitý pro zvýšení pracovního výkonu. Může to pro ně být hnací motor, aby byli co nejlepší a mohli se tak setkávat s velice zajímavými zákazníky. Tento fakt potvrdil i ředitel v rámci rozhovoru, kdy i pro něj samotného je kontakt se zákazníky velice motivační a inspirativní. 42 respondentů je s tímto faktorem spokojeno. V rámci organizace se ne každý zaměstnanec dostává tak často do kontaktu se zákazníky, jako například konzultanti či projektoví manažeři. Nespokojení mohou být i zaměstnanci s tímto faktorem proto, protože se nedostanou ke všem zákazníkům, ale jen k některým.

### 7.3.2 Pracovní vztahy a kolektiv

Vybraná organizace má pouze 111 zaměstnanců, což znamená, že se všichni dobře znají a jsou v kontaktu téměř každý den. Management a personální pracovnice v rozhovoru uvedli, že pracovní vztahy v organizaci vnímají velice kladně a pozitivně, což potvrdilo i dotazníkové šetření. Kdy všichni respondenti, kromě dvou uvedli, že se v pracovním kolektivu cítí velmi dobře nebo spíše dobře.

Komentáře dvou respondentů, kteří se cítí v kolektivu spíše hůře:

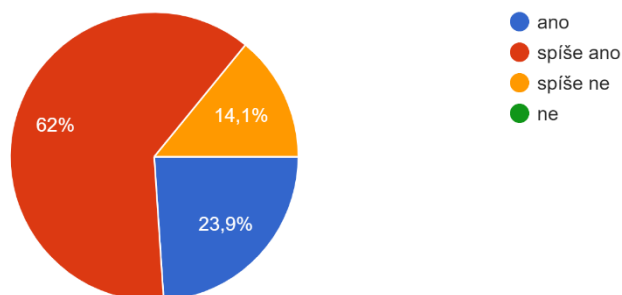
- *„Pracuji ze Slovenska v samostatné kanceláři bez kolegů“*
- *S některými novými kolegy si moc nerozumím, jde o hodně mladé kolegy, názorově, pracovními návyky apod.“*

Také otázka týkající se vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými vyšla velice pozitivně. Všichni respondenti vnímají vztahy mezi nimi a nadřízenými jako pozitivní nebo spíše pozitivní. Z rozhovoru z jedním ředitelů bylo zjištěno, že také vnímá vztahy se svými podřízenými kladně. Dále uvedl, že většina ze zaměstnanců tráví čas společně i mimo práci. Utužují vztahy i na různých akcích, kterých se účastní, jezdí spolu sjíždět řeku apod. Ředitel dále uvedl, že je velice důležité každého podřízeného znát, a to i mimo práci. Sám uvedl, že kolegové v práci jsou velice inspirativní a inteligentní lidé, se kterými rád tráví čas. Tento fakt, že pracovní vztahy v organizaci jsou na velmi dobré úrovni potvrdil i rozhovor s personální pracovnicí, která neviduje žádné konflikty nebo problémy mezi zaměstnanci.

Na otázku, zdali je nadřízený ochotný vyslechnout své podřízené, téměř všichni respondenti odpověděli, že ano nebo spíše ano. Dále respondenti uvedli, že přístup nadřízených je pro ně velice důležitým faktorem pro zvýšení výkonu. Na obrázku č. 13 lze ale vidět, že 14,1 % respondentů uvedlo, že je jejich nadřízený spíše nemotivuje. V rámci rozhovoru s ředitelem bylo na toto téma hovořeno. Ředitel uvedl, že se snaží vést svůj tým nejlépe jak umí a snaží se co nejvíce poznat, jaké motivační nástroje na jednotlivce fungují. Dále dodal, že mají například možnost využít určitou částku, kterou mohou využít před nějakým těžkým jednáním nebo projektem. Ředitel uvedl, že někteří koučové objednají například chatu, kde se snaží svůj tým vyhecovat a povzbudit před těžkým výkonem.

## 8. Motivuje Vás dostatečně váš nadřízený?

71 odpovědí



Obrázek 8 Motivace od nadřízeného (vlastní zpracování)

Ačkoliv všichni respondenti uvedli, že vztahy s nadřízenými hodnotí kladně, v rámci motivace lze vidět, že ne všichni se cítí být motivováni od nadřízeného. Ředitel v rámci rozhovoru také uvedl, že každého motivuje něco jiného, někoho motivují spíše peníze, někoho jiného zase pochvala, zpětná vazba apod.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 23 respondentů není moc spokojeno s informovaností od nadřízeného. Dle Pauknerové (2012) věcné a včasné informování zaměstnance aktivizuje. Nedostatečná informovanost pak naopak vyvolává pocity nejistoty, narušuje sociální atmosféru v pracovní skupině a snižuje iniciativu pracovníků. Ředitel v rozhovoru uvedl, že svolává poradů každý pátek, kde komunikuje s projektovými manažery převážně o tom, kde daný projekt vázne a jak to manažeři řeší. Dále uvedl, že se často v rámci těchto porad dozvídá, že projektoví manažeři, kteří mají na starost tým, dostatečně neinformují pracovníky v týmu, kde na základě této chyby dochází k nedorozumění a ke zpoždění některých procesů.

Jak již bylo zmíněno v zaměstnaneckých benefitech, organizace pořádá jednou ročně rodinný den, kde pracovníci mají možnost vzít s sebou i rodinné příslušníky. Když organizace splní určitý nastavený finanční plán, vedení pak za odměnu zaplatí pro celou organizaci vícedenní pobyt v horách. Ředitel v rozhovoru uvedl, že tyto akce jsou velice důležité, jelikož v organizaci se pracuje převážně v týmech, a proto je pro organizaci klíčové co nejvíce pracovníky stmelovat a udržovat mezi nimi pozitivní a přátelské vztahy.

### 7.3.3 Technické vybavení

Ačkoliv jsou pracovní podmínky dle Herzbergovy teorie řazeny mezi tzv. hygienické faktory, v IT organizaci mohou mít spojitost i s výkonem. Zlepšením technického vybavení

lze očekávat spíše zvýšení spokojenosti. Pakliže chce ale společnost dále rozvíjet a vzdělávat své vývojáře a docílit tak toho, aby vzdělávání bylo efektivní, je důležité, aby zejména vývojáři měli kvalitní technické vybavení. Jestliže technické vybavení nebude kvalitní, vývojáři budou frustrováni a nespokojeni a nevyužijí tak nové znalosti a dovednosti na maximum. Tím se nemusí dostavit motivační efekt prostřednictvím sebevzdělávání a seberealizace.

V rámci dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka, jak jsou pro ně vybrané faktory důležité pro zvýšení pracovního výkonu. Mezi tyto faktory bylo zařazeno i technické vybavení pracoviště, jelikož v organizaci působí programátoři, pro které je technické zázemí velice důležité. Na stupnici od 1 do 5 Likertovy škály 15 respondentů vybralo č. 4, což znamená, že technické vybavení má značný vliv na jejich pracovní výkon. V rámci spokojenosti s tímto faktorem, 32 respondentů uvedlo, že s technickým vybavením není moc spokojeno.

I personální pracovnice prostřednictvím rozhovoru uvedla, že technické vybavení zejména pro programátory není příliš kvalitní. Dále uvedla, že v průběhu svého působení v organizaci již náměty a požadavky co se týče lepšího vybavení zaznamenala. Na technické vybavení zaměstnanců a výkon byla položena otázka i řediteli. Ten uvedl, že investice do kvalitnějšího vybavení má smysl a vidí zde souvislost s výkonem. Hlavně v oblasti zdraví, kdy například ergonomické židle mohou snižovat únavu a bolest zad, což může vést k tomu, že programátoři budou pracovat déle a soustředěněji. Dále uvedl, že by organizace mohla zakoupit programátorům druhý monitor, který může přispět k zrychlení práce za pomoci efektivnějšího multitaskingu. Zároveň dle ředitele moderní a kvalitní vybavení programátorům může ukázat, že si jejich práce zaměstnavatel cení a že je ochoten investovat do jejich pohodlí a produktivity.

V rámci otázky na firemní benefity, kde respondenti měli možnost vyjádřit se, jaké výhody by ocenili, se některé odpovědi týkaly právě vybavení. Komentáře týkající se technického vybavení od respondentů:

- „Firma v oblasti IT by mohla více přemýšlet o zdraví lidí, když celý den sedí u PC (ergonomické či zdravotní židle, polohovatelné stoly apod.)“
- „Jelikož pracuji polovinu pracovní doby z domova, mohla by firma přispívat nebo hradit druhý monitor nebo židli do domácnosti.“
- „Podpora zdraví, jelikož práce v IT je hodně sedavá.“

- „Chtěl bych kvalitní ergonomickou kancelářskou židli, aby mě nebolely záda a pro práci na HO další monitor na doma“

Autor měl v rámci prohlídky organizace možnost nahlédnout na pracovní místa zaměstnanců. I na základě tohoto pozorování je technickému vybavení věnována pozornost, jelikož zázemí pro vývojáře není příliš dobré a kvalitní.

#### 7.3.4 Vzdělávání a rozvoj

System vzdělávání v dané organizaci vychází z ročního plánu vzdělávacích aktivit. Plán vychází z ročních pohovorů, respektive ze zjištěných a dohodnutých potřeb s konkrétními zaměstnanci. Plán sestavuje a následně řídí HR manažerka. Plán vzdělávacích aktivit zohledňuje jednak potřeby konkrétních zaměstnanců pro jejich růst, ale také potřeby společnosti z hlediska trhu a vytyčené firemní strategie.

Některé vzdělávací aktivity jsou realizované s přihlédnutím na role zaměstnanců:

- školení pro konzultanty – aktivity zaměřené na prohlubování znalostí prodávávaného produktu (software), na konkrétní moduly, funkčnosti informačního systému,
- školení pro programátory – aktivity zaměřené na prohlubování znalostí technologií, programovacího jazyka a optimalizací, které lze využít pro vývoj prodávávaného produktu (software),
- školení v rámci legislativy – aktivity zaměřené na externí získávání informací o chystaných vládních a legislativních změnách, jenž ovlivňují další vývoj produktu (software),
- školení měkkých dovedností – aktivity zaměřené na praktický trénink v obchodních situacích, trénink chování vůči zákazníkovi či zdokonalování návyků týmové spolupráce v rámci projektových týmů (projektový manažer + konzultant + programátor)

Co se týče kariérního růstu, společnost umožňuje kariérní postup zdola nahoru, kdy pracovník přebírá vyšší odpovědnost k ostatním lidem. Zaměstnanci mají možnost se dostat na velice uznávaného manažera. Například konzultanti nebo programátoři mají možnost se stát kouči celého oddělení. Následně se poté i dostat na ředitele procesu, jako například ředitel projektů nebo servisní ředitel. Jak lze vidět, programátoři, konzultanti nebo projektoví manažeři mají možnost se kariérně posunout, což ale není jednoduché.

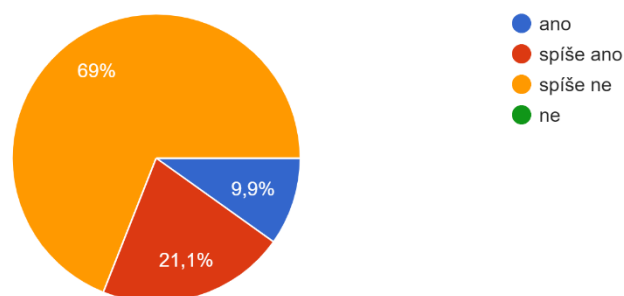
Organizační struktura organizace je poměrně plochá a na těchto vyšších pozicích jsou velice zkušení a dlouholetí zaměstnanci, kteří se řadí mezi nejlepší v organizaci.

Prostřednictvím rozhovoru s personální pracovnící bylo zjištěno, že jelikož je velice obtížné se kariérně posunout v organizaci výše, snaží se organizace o kariérní postup do šířky, tedy horizontálně. Ředitel v rámci rozhovoru dodal, že tato dráha je zaměřena především na rozšiřování odborných kompetencí a technických řešení. Dále dodal, že i tento směr růstu je pro zaměstnance motivační, jelikož se z nich mohou stát uznávaní experti neboli tzv. guru. IT obor je velice dynamický a neustále se vyvíjí a mění, je proto potřeba zaměstnance vzdělávat a rozvíjet.

Pro 25 respondentů je vzdělávání velice důležitý faktor pro zvýšení pracovního výkonu. Na níže uvedeném obrázku č. 11 lze vidět, že 31 % respondentů by uvítalo možnost dalšího vzdělávání.

12. Uvítal/a byste další firemní vzdělávání?

71 odpovědí



Obrázek 9 Možnost dalšího vzdělávání (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří by uvítali další firemní vzdělávání, měli možnost napsat, čeho by se mělo týkat. Odpovědi respondentů byly následující:

- „Potřeboval bych nějaký kurz, kde bych se více seznámil s procesy výrobní firmy (pojmy, postupy, zvyklosti apod.)“
- „Rozvoj dovedností SQL.“
- „Firemní logistické procesy a technologie.“
- „Nějaké školení technologie SQL, přesněji optimalizace kódu v SQL jazyce.“
- „Chtěl bych se naučit propojování systémů formou API rozhraní, je to trend.“



- „Pro lepší komunikaci s výrobními firmami, bych se potřeboval více dozvědět o principech lean výroby, kanban, průmysl 5.0.“
- „Odborné vzdělávání pro konzultanty.“
- „Jakýkoliv kurz, který mě posune dále v programování.“
- „Vzdělávání v oblasti vedení týmů.“
- „Jekékoliv zvýšení dovedností, jelikož IT obor je velice dynamický.“
- „Možnost rozvíjet se i v jiných programovacích jazycích.“
- „Odborná témata z oblasti odbytu a výroby.“
- „Odborné vzdělávání z oblasti výroby.“

Jak lze z odpovědí respondentů vidět, vzdělávání je velice žádané a potřebné. Z odpovědí je zřejmé, že nejvíce vzdělávání ocení a potřebují konzultanti a programátoři. Ředitel v rozhovoru uvedl, že u konzultantů a programátorů vidí největší mezery a měli by se více vzdělávat. U konzultantů se setkává s problémem, že nerozumí některým požadavkům zákazníka, který pochází z nějakého odborného odvětví. Často jsou na konzultanta kladeny požadavky, kde jsou i mimo jiné různé zkratky nebo názvy, kterým konzultant nerozumí. Na základě tohoto problému se poté procesy značně prodlužují. Dále uvedl, že je potřeba neustále vzdělávat programátory, jelikož zákaznické požadavky se neustále zvyšují a tím pádem přibývá dat, se kterými programátoři musí pracovat.

### 7.3.5 Odměňování zaměstnanců

#### Finanční odměňování

Z poskytnutých vnitropodnikových materiálů a také z rozhovorů bylo zjištěno, že organizace využívá metodu Balanced scorecard (BSC), na základě, které organizace má postavený systém odměňování. Dle Urbana (2017) výkonové odměňování za pomoci této metody je založeno na tom, že výkonová odměna je vázána na širší spektrum ukazatelů a zajišťuje tak vyvážené odměňování, které zamezuje kompenzovat neplnění některých ukazatelů jinými kritérii.

Každá úroveň organizační struktury, resp. firemního procesu má své BSC. Tato BSC se skládají jako pyramida.



Obrázek 10 Schéma BSC (vnitropodnikové dokumenty organizace, vlastní zpracování)

Každé BSC má vyhraničené čtyři hlavní perspektivy, ve kterých chce společnost dlouhodobě setrvat a rozvíjet se. Každá perspektiva má své ukazatele – kritéria, která se pravidelně měří a vyhodnocují. Některá kritéria jsou měřena měsíčně, některé ročně. Ukazatelé jsou složeny z tzv. tvrdých kritérií – ekonomika projektu, akceptace díla zákazníkem apod. a dále z tzv. měkkých kritérií – dodržování týmových pravidel, chování u zákazníka, osobní rozvoj apod.

Daná vyhodnocení jsou poté promítnuté do měsíčních, resp. ročních odměn v rámci pohyblivé složky mezd každého pracovníka. Pokud pracovník dosahuje daných kritérií, dostává do mzdy 100% dohodnuté částky za daný ukazatel. Pakliže nedosahuje, je adekvátně krácen a pokud přesahuje zadané kritérium, dostává vyšší odměnu, než byla dohodnutá. Systém je tedy nastaven regresivně i degresivně. Podmínkou pro daná kritéria je, že každá role (pracovník) musí mít taková kritéria, která umí ovlivnit, která jsou reálná (splnitelná) a za která umí nést pracovník zodpovědnost. Jsou to nutné předpoklady pro to, ab prakticky fungovala motivace každého pracovníka. Tato motivace (prostřednictvím BCS) je adresně propojena s mzdovým ohodnocením každého zaměstnance.

Oblast finančního systému odměňování a mezd nebude v rámci projektu vůbec řešena, jelikož se jedná o rozsáhlou oblast, které si vyžaduje samostatné a hlubší zkoumání a také organizace si nepřála tuto oblast v rámci dotazníkového šetření řešit. Proto ve struktuře dotazníkového šetření nejsou otázky na odměňování a jeho spravedlivost, na mzdové ohodnocení apod. Výše uvedený systém odměňování slouží jen pro informaci, jakým způsobem organizace zaměstnance finančně odměňuje.

### Zaměstnanecké benefity

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, zaměstnanecké výhody dle Urbana (2017) spíše přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. Mohou ale mít i motivační účinek a to tehdy, kdy jsou nějakým způsobem vázány na pracovní výkon.

Společnost poskytuje od ledna 2021 stravenkový paušál, který zaměstnanci dostávají společně s výplatou a slouží jako příspěvek na stravné. Tím odpadla potřeba nosit u sebe stravenkové poukázky či kartičky. Zároveň toto řešení přináší další výhodu a to takovou, že si můžou zaměstnanci z příspěvku koupit cokoliv, kdežto dříve si mohli koupit pouze jídlo.

Další výhodou je možnost využití automobilu k soukromému účelu. Pokud nemá zaměstnanec přidělené firemní auto, může využít firemní vozidlo i pro soukromé účely. Stačí, když se domluví s kolegou, který firemní vozidlo přidělené má. Zaměstnanec pak pouze hradí kilometry, které skutečně ujeli dle pevné sazby, která je na každý rok stanovena.

Zaměstnancům jsou poskytovány speciální slevy pro volání, sms a datové služby od O2, a to i pro rodinu a blízké.

Organizace pořádá jednou ročně tzv. „family day“, kde jsou pozváni zaměstnanci se svými rodinami. Firma si váží svých zaměstnanců a uvědomuje si, jak důležité je mít stabilní rodinné zázemí. Řídí se heslem „po práci legraci“ a vyvážení pracovního a rodinného života je pro organizaci velmi důležité.

Dále organizace pořádá každoročně Vánoční večírek, který se pořádá přímo v organizaci. Každý zaměstnanec dostává každý rok vánoční dárek a také dárek k narozeninám. Organizace obdarovává většími dárky i zaměstnance, kteří slaví kulaté narozeniny anebo pěti leté výročí ve firmě, a to v hodnotě 500,- - 2000 Kč.

Organizace myslí i na pohybové aktivity a každému, kdo doloží účtenky zakoupené za opakovanou pohybovou aktivitu (permanenka do posilovny, bazén apod.) přispěje 500 Kč.

Dalším poskytovaným benefitem je dovolená navíc, kdy zaměstnanci mají možnost čerpat až pět týdnů dovolené ročně. Každý zaměstnanec má také možnost parkování v areálu firmy.

Flexibilní pracovní doba – zaměstnanci mají možnost si svou pracovní dobu plánovat dle vlastních potřeb, schůzek a svého volného času. Je na každém, zda raději pracuje v ranních

hodinách nebo večerních hodinách. Myslet by ale měli na to, že v případě potřeby by měli být kolegům k dispozici alespoň od 9:00 do 14:00 h, ať už vzdáleně nebo ve firmě osobně.

Pracovníci mohou využít i tzv. Home office. Stačí pouze notebook, telefon a dostatečně silné internetové připojení. Možnost práce z domova je po domluvě s koučem možná s ohledem na pracovní roli, pokud to umožňuje pracovní náplň a technika. Pro organizaci je totiž nejdůležitější odvádět dobrou práci a ne místo, kde se zrovna člověk nachází.

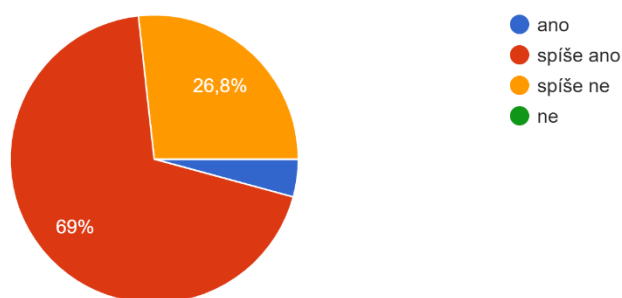
Dalším benefitem je celofiremní odměna za splnění cílů. Organizace odměňuje celoroční dřinu, a to několikanásobným celofiremním výjezdem na hory do některých zahraničních destinací.

Poskytováno je i skupinové pojištění odpovědnosti zaměstnance za škodu způsobenou zaměstnavateli. Jedná se o případy, kdy např. dojde k poškození firemního majetku, Organizace má vše pojištěno, vždy však také třeba platit nějakou spoluúčasť a zaměstnavatel v tomto případě může po zaměstnanci požadovat náhradu škody až do výše 4,5násobku jeho průměrného měsíčního výdělku.

V rámci dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka, zda si myslí, že jim firma poskytuje dostatečné zaměstnanecké benefity.

17. Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké benefity?

71 odpovědí



Obrázek 11 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)

Jak lze z grafu vidět, 26,8 % respondentů na otázku, zdali organizace poskytuje dostatečné benefity odpovědělo „spíše ne“. Respondenti, kteří odpověděli „spíše ne“ nebo „ne“, měli uvést jaké benefity by uvítali.

Návrhy respondentů v rámci benefitů:

- „Volba benefitů, multisportka“

- „Podpora zdraví, jelikož práce v IT je hodně sedavá“
- „Firma by mohla reagovat na zdražování formou nárůstu platů“
- „Alespoň 1x za 2 roky vzdělávací kurzy pro programátory“
- „Více volna nebo sickdays“
- „Už jsem to uváděl, chtěl bych nějaké speciální výhody jako dlouholetý zaměstnanec (třeba pravidelné navyšování mzdy)“
- „Jsem ve firmě již 16 let a myslím, že by firma mohla více dbát na zdraví svých zaměstnanců, protože si myslím, že je to to nejcennější, co SW firma má. Takže častější obměna inventáře (židle, monitory apod.)“
- „Jelikož jsem starší ročník, tak více volna, možná nějaký program stylu penzijko.“
- „Mít více prostoru a příležitostí k externímu vzdělávání“
- „Jak jsem již odpovídal, více školení“

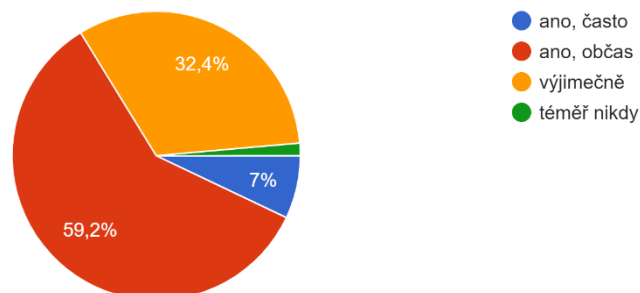
I personální pracovnice v rámci neformálního rozhovoru uvedla, že časté požadavky v oblasti benefitů jsou na příspěvky na sport, vzdělávání a také na vybavení, a to zejména od programátorů, kteří denně s počítačem pracují.

### Nefinanční odměňování

Procházka a Klimeš (2011) tvrdí, že v IT sektoru je velice důležité nepeněžní odměňování v podobě uznání, pochvaly, zajímavé práce, dosahování náročných cílů, odpovědnost, možnost cestovat při práci nebo účast na zajímavých konferencích.

9. Býváte za dobře vykonanou práci pochválen/a?

71 odpovědí



Obrázek 12 Četnost pochvaly za dobře vykonanou práci (vlastní zpracování)

Jak lze z obrázku č. 9 vidět, na otázku „*Býváte za dobře vykonanou práci pochválen/a?*“ odpovědělo 23 respondentů (32,4%) že výjimečně. Otázka č. 15 v dotazníkovém šetření ukázala, že faktor pochvala za vykonanou práci je velice důležitý pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. V následující otázce, jak jsou s danými faktory respondenti spokojeni, 26 respondentů uvedlo na Likertově stupnici škály spokojenost s pochvalou 2, kde 1 představovala nejméně spokojen. V rámci neformálního rozhovoru s jedním z ředitelů, kterému byla položena otázka, jak často své zaměstnance chválí, bylo řečeno, že výjimečně.

Dalším motivujícím faktorem, který vnímají respondenti jako důležitý pro zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců je uznání od kolegů. V rámci otázky ohledně spokojenosti s uznáním od kolegů vyplývá, že zaměstnanci moc spokojeni nejsou a uznání moc nepocítují nebo nezaznamenávají.

Urban (2011) tvrdí, že povzbuzení motivace zapomocí pochvaly nebo uznání většina osob čas od času potřebuje a někteří se bez nich dokonce neobejdou.

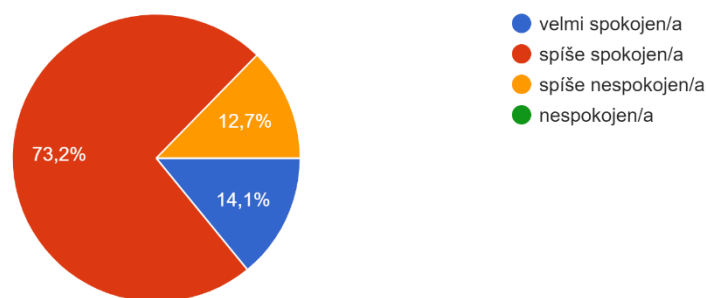
## 7.4 Vyhodnocení výzkumné otázky

### V1: Jaké jsou přednosti a nedostatky současného motivačního systému?

Pro vyhodnocení výzkumné otázky je důležité zjistit, jak jsou zaměstnanci s motivačním systémem spokojeni. K získání sloužila první otázka v rámci dotazníkového šetření, kde se měli respondenti vyjádřit, jak jsou s motivačním systémem spokojeni. Na níže uvedeném grafu lze vidět, jak na tuto otázku respondenti odpovídali.

4. Jak jste spokojen/a se současným motivačním systémem organizace?

71 odpovědí



Obrázek 13 Spokojenost zaměstnanců se současným systémem (vlastní zpracování)

Jak lze vidět, 73,2 % respondentů je s motivačním systémem spíše spokojeno. Velmi spokojeno s motivačním systémem je 14,1 % zaměstnanců, což je velice pozitivní. Svoji částečnou nespokojenost s motivačním systémem uvedlo 12,7 % respondentů, kteří se mohli vyjádřit, co konkrétně jim v motivačním systému chybí nebo s čím jsou nespokojeni.

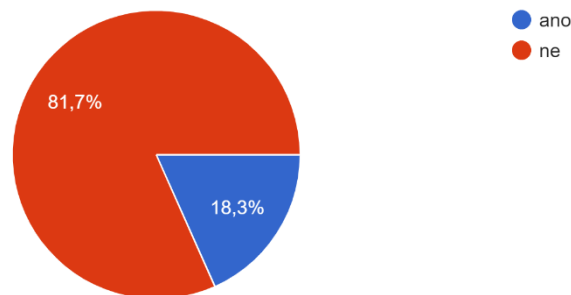
Komentáře respondentů, kteří uvedli, že jsou spíše nespokojeni:

- *„Jsem ve firmě už dlouho a nevidím, že by dlouhodobí pracovníci měli nějaké výhody za věrnost – např. pravidelné navyšování mzdy.“*
- *„Ocenil bych více zpětné vazby, a to i třeba od kolegů.“*
- *„Firma nereaguje na vysokou inflaci aktivním navyšováním mzdy a toto je podle mě špatně.“*
- *„Společnost motivuje spíše věkově mladší kolegy.“*
- *„Některé prvky jsou dobré, ale existují zde i motivační prvky, které míří na týmovou práci a občas se dostávám do stavů, že činnosti, za které se dostává určitá motivace velmi špatně ovlivňují. Myšleno, že pokud ne celý tým nedělá činnosti dobře, ale např. pouze já, tak se motivační efekt neprojeví.“*
- *„Potřeba vyššího příjmu i za cenu zvýšeného pracovního nasazení.“*
- *„Firma by mohla zohledňovat nebo reagovat na nepříznivý vývoj inflace, viz poslední dva roky.“*
- *„Nevidím možnost kariérního růstu.“*
- *„Působím v organizaci poměrně dlouho, ocenil bych platové navýšení za věrnost.“*

Dále byla v dotazníku respondentům položena otázka, zdali je něco, co je v organizaci demotivuje. Graf níže ukazuje, že pouze 18,3 % respondentů v organizaci vnímá něco, co je demotivuje.

13. Existují nějaké faktory, které Vás v práci demotivují?

71 odpovědí



Obrázek 14 Výskyt demotivačních faktorů (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří vnímají nějaké demotivační faktory se mohli vyjádřit, které to jsou. Jejich komentáře k demotivaci jsou následující:

- „Občas mi chybí zpětná vazba.“
- „U zákazníků občas nerozumím jejich procesům, potom je má práce obtížnější a pracnější.“
- „Spíše si mě jako programátora všimají chyb než dobré práce.“
- „Jako dlouholetý zaměstnanec bych přivítal nějaké zvýhodnění proti nováčkům – třeba automatické navyšování mzdy.“
- „Pokud někdo v týmu netáhne za stejný provaz nebo se tzv. veze.“
- „Občas bych ocenil i uznání od kolegů.“
- „IT je hodně dynamický obor a je stále potřeba se něco učit a až velmi často se přizpůsobovat novotám, je to dost energie.“
- „Zdlouhavé procesy.“
- „Nevidím možnost kariérního růstu, proto jak jsem již zmiňoval výše bych ocenil více vzdělávání.“
- „Firma by mohla za nadstandartní výkon lépe finančně ohodnocovat snaživé lidi, i když nejsou ve společnosti třeba 10 let.“

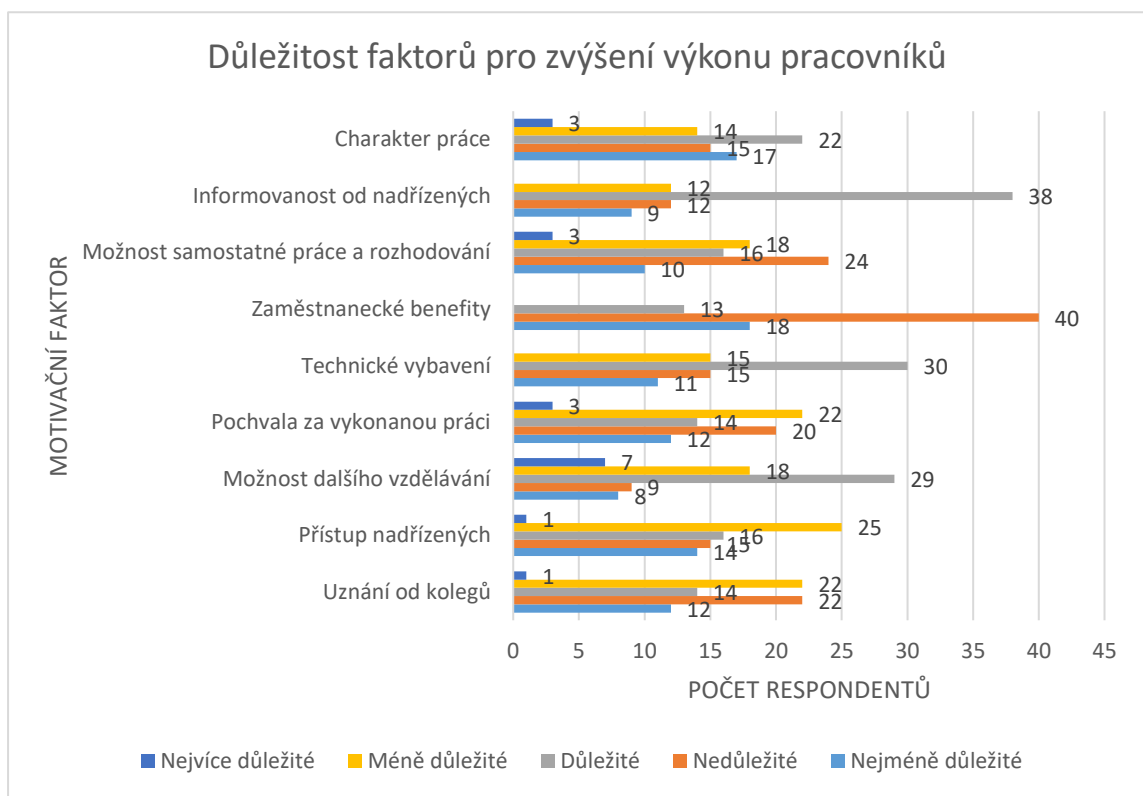


- „Když kolega udělá práci sice rychle, ale nekvalitně a já na tu práci navazuji a je plná chyb.“
- „Pracuji v jednom specifickém programovacím jazyce, který nemohu využít jinde.“
- „Neexistence firemních benefitů pro dlouholeté pracovníky za věrnost + není umožněno si vybrat technické vybavení podle sebe.“

Na motivační systém byly položeny otázky i v rámci rozhovorů s personální pracovnící a ředitelem. HR manažerka uvedla, že si myslí, že s motivačním programem jsou zaměstnanci z 80 % spokojeni, ale že jsou určitá místa, na která se mohou zaměřit. Konkrétně zmínila profesní rozvoj, benefity, vybavení pro zaměstnance a přístup některých nadřízených. Ředitel v rozhovoru uvedl, že v organizaci jsou poměrně motivovaní lidé, pro které je samotná práce v tomto oboru motivační, ale dodává, že je potřeba zaměstnance neustále motivovat a stimulovat k vyšším výkonům, jelikož jsou oni hlavním nástrojem organizace. Dále uvedl, že největší místo pro zlepšení motivačního systému vnímá ve vzdělávání, ale že místa pro zlepšení vnímá i ve finančních nástrojích motivačního systému, jelikož pro zaměstnance jsou stále důležité finanční odměny, kterými lze zvýšit jejich motivaci a výkon. Klíčovým aspektem pro organizaci je nejen motivace pracovníků, ale také loajalita a udržení si výkonné a zkušené pracovníky v tomto oboru. Proto je důležité tyto zaměstnance motivovat a dostatečně stimulovat k tomu, aby z organizace neodcházel a zároveň podávali vysoké výkony.

Z rozhovorů vyplynulo, že v rámci motivačního systému organizace motivuje své zaměstnance finančními odměnami za pomoci metody Balanced Scorecard. Dále jsou poskytovány zaměstnancům i různé benefity, z nichž některé jsou mířeny na podporu týmové spolupráce. Organizace se snaží vytvářet kvalitní pracovní prostředí, umožňuje flexibilní pracovní dobu a práci na dálku, která je v IT organizaci pro pracovníky důležitá. Zaměstnanci mají možnost kariérního růstu, a to jak horizontálně, tak i vertikálně. Pravidelné hodnocení výkonu a poskytování zpětné vazby, za, pomocí které jsou následně pracovníci odměňováni. Nadřízení pracovníci se snaží svým podřízeným zaměstnancům nechávat poměrně velkou míru autonomie a zodpovědnosti.

Proto, aby mohli být navržen projekt, který povede ke zvýšení motivace pracovníků, je důležité vědět, jaké faktory jsou pro zaměstnance důležité pro zvýšení výkonu.



Obrázek 15 Vliv motivačních faktorů na výkon pracovníků (vlastní zpracování)

Mezi významné faktory, které by zvýšily výkon pracovníků lze zařadit pochvalu za vykonanou práci, možnost dalšího vzdělávání, uznání od kolegů, přístup od nadřízených a charakter práce. Z uvedených významných faktorů ovlivňující výkon pracovníků, jsou pracovníci nejméně spokojeni s uznáním od kolegů, možností dalšího vzdělávání a pochvalou za vykonanou práci. Na tyto faktory bude zaměřen projekt, který bude obsahovat dílčí aktivity vedoucí ke zvýšení motivace pracovníků.

## 7.5 Vyhodnocení hypotéz

Na začátku analýzy byly stanoveny dvě hypotézy:

1. hypotéza: Čím déle zaměstnanec působí v organizaci, tím je pro něj peněžitá forma stimulu méně motivační.
2. hypotéza: Čím je zaměstnanec starší, tím je pro něj motivační faktor možnost dalšího vzdělávání více motivační.

Tyto hypotézy budou ověřeny za pomoci analýzy rozptylu (ANOVA). Hladina významnosti bude  $\alpha = 0,05$ , která udává pravděpodobnost zamítnutí nulové hypotézy. Na této hladině  $\alpha$  testujeme nulovou hypotézu, která říká, že všechny střední hodnoty jsou

stejně. Níže jsou uvedeny pouze konečné výsledky, které jsou důležité pro potvrzení nebo zamítnutí nulové hypotézy.

**1. Hypotéza: Počet odpracovaných let má vliv na peněžitou formu stimulu.**

$H_0$ : Počet odpracovaných let nemá vliv na peněžitou formu stimulu.

$H_1$ : Počet odpracovaných let má vliv na peněžitou formu stimulu.

Tabulka 3 Jednofaktorová ANOVA pro 1. hypotézu (vlastní zpracování)

Zdroj variability	SS	Stupně volnosti	MS	F	P	F krit.
Mezi výběry	0,923454	3	0,307818	1,410093	0,247521	2,7415
Všechny výběry	14,62584	67	0,218296	-	-	-
Celkem	15,5493	70	-	-	-	-

Jelikož  $p > \alpha$ , tudíž nemůžeme zamítnout hypotézu  $H_0$ . Lze tedy říci, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi dobou odpracovaných let a formou peněžitého stimulu.

**2. Hypotéza: Čím je zaměstnanec starší, tím je pro něj motivační faktor možnost dalšího vzdělávání více motivační.**

$H_0$ : Věková skupina nemá vliv na hodnocení motivačního faktoru vzdělávání.

$H_1$ : Věková skupina má vliv na hodnocení motivačního faktoru vzdělávání.

Tabulka 4 Jednofaktorová ANOVA pro 2. hypotézu (vlastní zpracování)

Zdroj variability	SS	Stupně volnosti	MS	F	P	F krit.
Mezi výběry	5,842468	4	1,460617	1,19801	0,320023	2,510833
Všechny výběry	80,46739	66	1,219203	-	-	-
Celkem	86,30986	70	-	-	-	-

Jelikož  $p > \alpha$ , tudíž nemůžeme zamítnout hypotézu  $H_0$ . Lze tedy říci, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi věkovými skupinami a motivačním faktorem vzdělávání.

## 7.6 Shrnutí analytických poznatků

Druhá část práce byla věnována analýze současného motivačního systému. V rámci analýzy byly zkoumány vnitropodnikové dokumenty, provedeny nestrukturované rozhovory s projektovým ředitelem a HR manažerkou a sestavení dotazníkového šetření. Prostřednictvím těchto metod byly následně zjištěny přednosti a nedostatky současného motivačního systému.

Z provedených analýz lze říct, že mezi přednosti společnosti lze zařadit pracovní kolektiv a vztahy a vztahy s nadřízenými. Zaměstnanci se stýkají i mimo organizaci, kde spolu tráví volný čas, což je velice přínosné pro týmovou práci. Dále ochotu nadřízených vyslechnout své podřízené a také že poslání a záměry organizace v zaměstnancích vyvolávají pocit, že je jejich práce důležitá.

Pozitivní je i fakt, že naprostá většina zaměstnanců nevnímá nějaké demotivační faktory. Další předností je, že respondenti vnímají svoji práci jako stimulující a náročnou, a ne jako nudnou či bezvýznamnou.

Mezi místa pro zlepšení v rámci motivačního systému lze zařadit pochvalu za vykonanou práci a informování od nadřízených, technické vybavení, vzdělávání, a to konkrétně u programátorů a konzultantů, uznání od kolegů a zapojování zaměstnanců více do rozhodovacích procesů.

V analytické části byly stanoveny dvě hypotézy, které zkoumaly, zda existuje nějaký statisticky významný rozdíl mezi věkem a vzděláváním a dobou působení v organizaci a finančním stimulem. Jak lze vidět, peníze jsou stále důležitým faktorem pro každého, a to i pro dlouholeté zaměstnance. I vzdělávání je vnímáno jako motivující faktor napříč věkovými skupinami zaměstnanců.

Na výše uvedená místa pro zlepšení bude zaměřena následující kapitola, která bude sloužit jako projekt, jehož cílem bude zvýšit motivaci zaměstnanců ve vybrané organizaci.

## 8 PROJEKT ZAMĚŘENÝ NA ZVÝŠENÍ MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Poslední kapitola diplomové práce bude věnována projektu, který obsahuje dílčí aktivity pro vybranou organizaci. Projekt bude vycházet z nedostatků, které vyplynuly z analytického zjištění, ve kterém bylo využito nestrukturovaných rozhovorů, vnitropodnikových dokumentů a dotazníkového šetření.

### 8.1 Rámec projektu

Doležal a Krátký (2016) popisují logický rámec jako tabulku, která napomáhá poskládat si správné otázky a formulovat hlavní parametry projektu v logických souvislostech. Logický rámec je vytvořen dle Doležala a Krátkého.

Tabulka 5 Rámec projektu (vlastní zpracování)

LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	
Název projektu	Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané společnosti
Vypracoval	Bc. Tomáš Gažar
Cíl projektu	Cílem projektu je na základě analytického zjištění navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti o 10 %.
Současný stav	Společnost neoceňuje dlouholeté pracovníky Nedostatečné uznání Nedostatečné technické vybavení Vývojáři by ocenili možnost dalšího vzdělávání Konzultanti by ocenili možnost dalšího vzdělávání
Zdroje financování	Rozpočet společnosti
Časový harmonogram	Červenec 2024 – představení projektu vedení organizaci Srpen 2024 – zavedení projektu

	Srpen 2025 – vyhodnocení úspěšnosti projektu
Hrozby neuskutečnění projektu	Zvýšení fluktuace Zhoršení ekonomické situace společnosti
Kontext projektu	
Kdo projekt požaduje	Vybraná společnost
Komu je projekt určen	Zaměstnancům organizace
Kdo projekt povede	Personální manažerka
Popis řešení projektu	
Opatření	Zavedené věrnostního bonusu Vzdělávací kurz pro programátory Vzdělávací kurz pro konzultanty Nové technické vybavení Zavedení systému uznání a pochval
Realizace	Podrobné zpracování jednotlivých aktivit Schválení projektu vedením společnosti Naplánování jednotlivých aktivit Hodnocení dílčích aktivit a zpětná vazba
Rizika	Neochota vedoucích pracovníků projekt zrealizovat Nespokojenost pracovníků s navrhovanými opatřeními Vysoké náklady na realizaci Nenaplnění cíle a očekávaných výstupů
Předpokládaná doba trvání	12 měsíců
Předpokládané náklady	3 760 100 Kč

## 8.2 Cíl projektu

Cílem projektu je na základě analytického zjištění navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti o 10 %.

Tato změna je reálná a pro její ověření je důležité vyhodnotit úspěšnost projektu. Ta bude vyhodnocena po jeho skončení, a to za pomoci stejných metod, které byly využity v analytické části. To znamená rozhovory s managementem organizace, které budou zaměřené na přínosy projektu a zpětnou vazbu. Dále by bylo využito znovu dotazníkového šetření pro zaměstnance, na základě, kterého by se poté porovnal výsledky nově získaných dat s daty předešlými. Vyhodnocení cíle proběhne po roce od zavedení projektu.

Úspěšnost projektu lze měřit také za pomoci sledování finančního cíle výnosů, který management stanoví v rámci věrnostního bonusu a také fluktuace, která bude srovnávána s předešlými třemi roky před zavedením projektu.

K tomu, aby byl hlavní cíl projektu naplněn, jsou stanoveny dílčí cíle:

- zvýšit osobní rozvoj zaměstnanců,
- zavést systému uznání a zvýšit četnost pochvaly,
- zlepšit technické vybavení,
- zvýšit výkonnost prostřednictvím finančního stimulu.

## 8.3 Dílčí aktivity pro zvýšení motivace

Tato část projektu bude věnována dílčím aktivitám, které přispějí ke zvýšení motivace ve vybrané společnosti. Jednotlivé aktivity budou v této části pouze popsány a vysvětleny, rizika, čas a náklady spojené s těmito aktivitami budou popsány samostatně.

### 8.3.1 Věrnostní bonus

Ačkoliv v rámci dotazníkového šetření nebylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci spokojeni se svojí mzdou a odměnami, někteří zaměstnanci uvedli v rámci komentářů, že by uvítali pravidelné navyšování mzdy s ohledem na délku strávenou v zaměstnaneckém poměru. Jiní respondenti zase uvedli, že organizace nereaguje na vysokou inflaci aktivním navyšováním mzdy. Z dotazníkové šetření také vyplývá, že 67,6 % respondentů by stimulovala více peněžitá forma odměny než nepeněžitá. I v rámci vyhodnocení hypotézy bylo zjištěno, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi dobou působení v organizaci

a peněžitou formy odměny. To naznačuje, že i dlouholetí pracovníci stále oceňují peněžitou odměnu.

### **Věrnostní bonus**

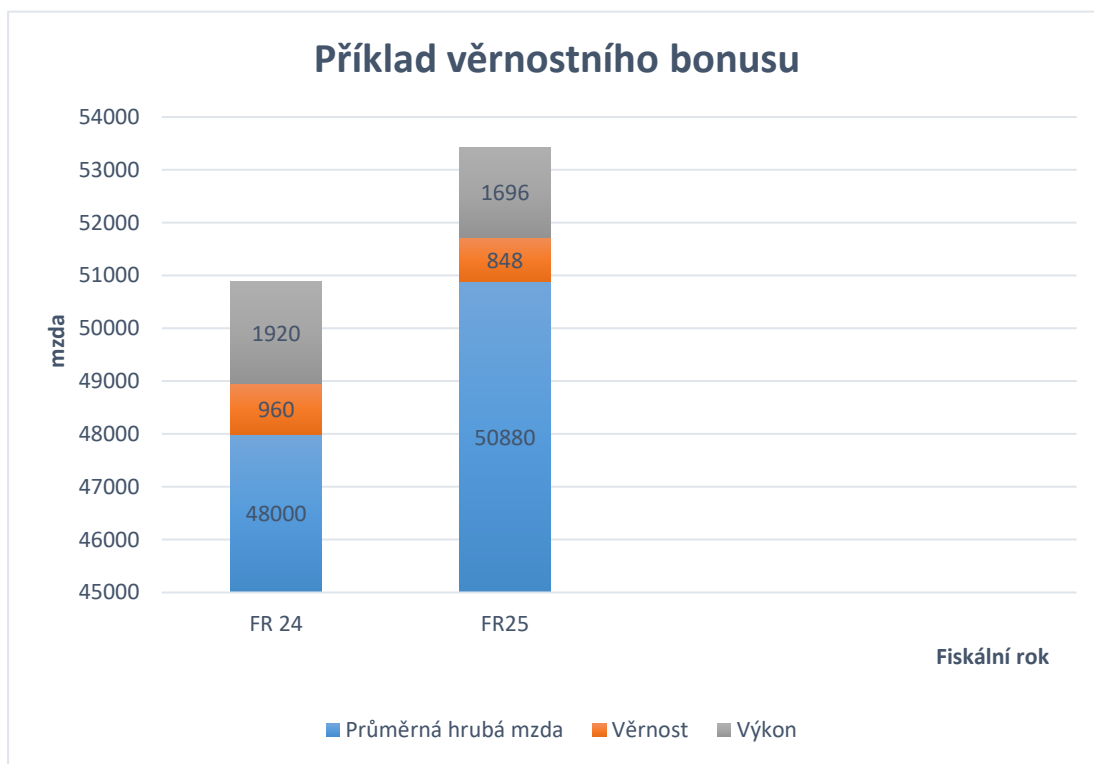
Zavedení tohoto druhu bonusu bude oceňovat věrnost zaměstnanců v dané organizaci. Aby tento návrh přispěl ke zvýšení motivace a tím i výkonu pracovníků, je důležité, aby souvisel s výkonem pracovníků. Tato aktivní politika firmy směrem k navyšování mezd může organizaci pomoci i v rámci vyjednávání o lepších platových podmínkách. Tím, že organizace bude řízeně a průběžně navyšovat mzdy zaměstnanců, lze očekávat snížení požadavků od jednotlivců na zvýšení mzdy.

Nárok na tento bonus by měli zaměstnanci, kteří působí v organizaci 3 a více let. V rámci rozhovoru s ředitelem bylo zjištěno, že pro společnost jsou přínosní zaměstnanci po cca dvou letech učení a vzdělávání se. Po této době je zaměstnanec schopen přinášet společnosti předpokládané výnosy. V současné době v organizaci působí 111 zaměstnanců. Od personální pracovnice bylo zjištěno, že nárok na tento bonus by mělo 75 zaměstnanců, což je významný počet pro zavedení tohoto nového bonusu.

### **Princip bonusu**

Následující obrázek č. 16 představuje modelový příklad, jak by vypadal výpočet věrnostního bonusu.





Obrázek 16 Příklad výpočtu věrnostního bonusu (vlastní zpracování)

V rámci modelového příkladu byla stanovena průměrná hrubá mzda zaměstnanců v organizaci. Do základu pro výpočet bonusu se nezapočítávají mzdové složky jako dovolená, nemocenská, OČR apod. Jak lze na obrázku vidět, průměrná hrubá mzda zaměstnanců představuje 48 000 Kč. Následně by byla stanovena výše bonusu v procentech. V mém modelovém příkladu je výše věrnostního bonusu pro rok 2024 stanovena na 6 %. Těchto šest procent je následně rozděleno na věrnostní část a část výkonovou. Věrnostní složka představuje 1/3 z celého bonusu, tedy z šesti procent. Ta v modelovém příkladu představuje 960 Kč. Tuto částku by každý zaměstnanec, který ve firmě dovršil tři roky dostával každý měsíc ke své mzdě navíc. Věrnostní složka by byla přiznávána bez podmínek a je nezávislá na splnění cílů. Druhá část bonusu, která je výkonová, představuje 2/3 z šesti procent. V tomto případě 1 920 Kč. Tato částka by byla vyplacena až po skončení fiskálního roku organizace, kde se vyhodnotí, zda organizace splnila či nesplnila stanovený cíl. Pakliže ano, částka by se následně vynásobila dvanácti a byla vyplacena každému, kdo na ni má nárok. Celá bonusová složka je následně přičtena do základu pro další rok, kde, jak můžeme vidět, základ již činí 50 880 Kč. Pro následující rok 2025 je stanoven věrnostní bonus pouze na 5 %. Princip je pak stejný, jako u předchozího roku, kdy 1/3 je za věrnost a 2/3 za výkon. Aby tedy byla vyplacena i výkonnostní část, organizace si na ni musí zkrátka vydělat.

Cíl, za který by byla vyplácena výkonnostní složka by byl stanoven pro všechny zaměstnance, kteří jsou v organizace déle jak tři roky. Management organizace se musí v rámci plánování domluvit a stanovit výši tržeb spojené s produktem, kterých musí organizace za následný fiskální rok dosáhnout, aby byla vyplacena výkonnostní složka bonusu. Zároveň se také musí domluvit a stanovit, jaká bude výše věrnostního bonusu pro budoucí rok. Výše věrnostního bonusu by se simulovala v závislosti na tom, jak si management troufne navýšit finanční plán v oblasti tržeb v příštím období.

Zhodnocení této aktivity proběhne po prvním roce využívání věrnostního bonusu. Management organizace následně porovná plánovanou částku výnosů se skutečností a uvidí, jestli zavedení tohoto opatření mělo význam a vliv na výkonnost pracovníků, či nikoliv. Důležité je i provádět průzkumy mezi zaměstnanci například prostřednictvím pohovorů, zda například stanovený finanční plán není příliš vysoký a stresující.

### **Vizualizace**

K monitorování vývoje výkonové části cíle a motivace zaměstnanců by byla navržena vizualizace ve formě obrazovky, kterou má společnost k dispozici. Tato velkoplošná projekce by zobrazovala aktuální stav výnosů, vývoj v čase a individuální výkonnost pracovníků. Tedy graf, který zobrazuje dosažené výnosy za daný rok s porovnáním s cílovou hodnotou. Dále i grafické znázornění výkonnosti jednotlivých týmů a jednotlivců, které by znázorňovalo, jakým způsobem spolupráce a úsilí jednotlivých zaměstnanců přispívá k celkovému úspěchu. Vizualizace by tak podporovala transparentnost a sdílenou zodpovědnost za dosažení výkonového cíle. Velkoplošná obrazovka by byla umístěna na neformálním, pro všechny dostupným, místě, např. kuchyňka nebo relaxační zóna pro zaměstnance.

### **Přínosy**

Zavedení věrnostního bonusu může přispět organizaci k:

- vyššímu výkonu pracovníků,
- růstu tržeb,
- nižší fluktuaci,
- vyšší motivaci pracovníků.

### 8.3.2 Kurz pro programátory

Programátoři v organizaci pracují denně s SQL jazykem, který využívají pro práci s daty v relačních databázích. Navrhují proto kurz pro optimalizaci SQL s cílem zvýšit motivaci a profesní růst IT vývojářů. Výsledky analýzy ukázaly, že vývojáři by možnost zdokonalení se v tomto jazyce ocenili, jelikož objem dat a požadavků od zákazníků stále roste. Cílem kurzu je, aby vývojáři uměli pracovat efektivněji s daty, zvýšila se jejich produktivita a také motivace. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, příležitost k rozvoji v dovednostech a technických znalostech je velice účinný nástroj motivace.

V rámci rozhovorů bylo zjištěno, že organizace využívá školení od firmy GOPAS.cz. Tato firma byla zvolena také z následujících důvodů:

- organizace má pozitivní zkušenost s touto firmou,
- kurz probíhá online,
- obsah kurzu odpovídá požadavkům.

Kurz je zaměřen pro pokročilé datové vývojáře, kteří se naučí, jak efektivně monitorovat a optimalizovat náročné a problematické databázové dotazy na Microsoft SQL. Kurz by probíhal prostřednictvím On-line školením s lektorem a uskutečnil by se v termínu 11.–15.11.2024. Zaměstnanci by tedy nemuseli nikam dojíždět a využili by zasedací místnost ve své organizaci. Organizace v rámci školení funguje tak, že vybere 2 až 3 velice zkušené zaměstnance, kteří kurz absolvují a následně mají vyhrazený čas na to, aby získané znalosti a dovednosti předali ostatním kolegům v organizaci. Proto by byly vybráni 2 zkušení pracovníci, které by vybral management a ti kurz absolvují. Dva vybraní pracovníci by měli dokázat jasně a srozumitelně sdělovat své myšlenky a mít tak dobré komunikační schopnosti. Kurz by byl plně hrazen zaměstnavatelem. (Optimalizace, ladění a monitorování T-SQL dotazů, c2024)

Po absolvování kurzu je důležité, aby organizace získala zpětnou vazbu. Proto budou provedeny individuální rozhovory, které by sloužily k zhodnocení daného kurzu přímo od vybraných zaměstnanců. Důležité je i následně sledovat výkon zaměstnanců. U vývojářů lze sledovat kvalitu práce (např. méně chyb) a produktivitu (rychlejší dokončení úkolů). Proto, aby byl kurz přínosný a programátoři mohli využít své nové znalosti na maximum, je zapotřebí, aby měli kvalitní zázemí a technické vybavení. Vývojáři potřebují, aby byli co nejméně zatěžováni ostatními vlivy, měli kvalitní nástroje a mohli se soustředit pouze na

svoji práci. Proto další opatření bude věnováno technickému vybavení, které je s tímto opatřením úzce spjato. Opatření pro zlepšení bude součástí podkapitoly 8.3.4.

### **Přínosy**

Přínosy, které lze předpokládat po absolvování kurzu jsou:

- vyšší produktivita vývojářů,
- menší chybovost,
- zvýšení motivace,
- vyšší spokojenost uživatelů s aplikací,
- nižší fluktuace.

### **8.3.3 Kurz pro konzultanty**

Práce na pozici konzultanta je v dané organizaci velice náročná. Jeho náplň práce je analýza potřeb zákazníka, kde musí pracovat s klienty a pochopit jejich chod organizace, obchodní potřeby či cíle a také identifikovat konkrétní požadavky v rámci softwaru. Na základě této analýzy potřeb zákazníka konzultant navrhuje řešení, které nejlépe odpovídá jejich požadavkům a potřebám. Dále se podílí na implementaci a nasazení softwaru, kde musí uživatele zaškolit.

Z rozhovoru s ředitelem vyplynulo, že vnímá potřebu rozšířit znalosti konzultantů v oblasti firemních procesů a technologií. Konzultanti denně jednají se zákazníky v oblastech velkých výrobních firem, které mají různé metody, principy, procesy a moderní technologie. Organizace školí své konzultanty převážně na produkt a také na měkké dovednosti, ale měli by mít i znalosti ohledně různých procesů a moderních postupů, aby se jim lépe se zákazníky komunikovalo, lépe zákazníkovi porozuměli a tzv. „mluvili stejnou řečí“. Cílem kurzu je, aby konzultanti navrhovali lepší řešení, které pak mohou i aplikovat u jiného zákazníka. Díky novým znalostem a dovednostem se konzultanti budou cítit kompetentnější a sebevědomější. Pocit profesního růstu a smysluplné práce posílí jejich motivaci a zvýší se i jejich produktivita a efektivita práce.

Využito by bylo kurzu od gradua.cz, který nese název štihlá výroba. Tento kurz byl zvolen na základě obsahu, který nejvíce odpovídá nedostatkům, které projektový ředitel uvedl. Konzultanti by se seznámili se standardními nástroji štihlé výroby, jako je Kaizen, se systémy pro plánování a řízení výroby nebo také s automatizací a robotizací.

Kurz by se konal v Praze ve dnech 14.–15.10.2024. Kurz by byl veden doc. Ing. Michalem Šimonem Ph.D. Kurz by absolvovali také dva vybraní zkušení konzultanti, kteří by poté nové informace a zkušenosti předali svým kolegům. (Štíhlá výroba, c2024)

Zpětná vazba a zhodnocení kurzu by proběhlo také v rámci rozhovorů s vybranými zaměstnanci, kteří zhodnotí, jestli kurz odpovídal jejich potřebám, co se jim líbilo nebo co by chtěli zlepšit. Důležitou zpětnou vazbou, zdali byl kurz efektivní a potřebný je zvýšená spokojenost zákazníka, se kterým jsou konzultanti denně v kontaktu. Sledovány budou i změny ve výkonnosti, jako například kratší doba řešení problémů, lepší návrhy pro zákazníky apod. Tyto ukazatele firma bude sledovat právě za pomoci Balanced Scorecard při ročním hodnocení pracovníků.

### **Přínosy**

Předpokládané přínosy po absolvování kurzu jsou:

- efektivnější řešení problémů,
- vyšší spokojenost zákazníků,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- vyšší motivace a loajalita,
- nižší fluktuace.

#### **8.3.4 Zlepšení technického vybavení**

Z analytického zjištění vyplynulo, že zaměstnanci by ocenili lepší technické vybavení, a to konkrétně lepší židle a také druhý monitor. Jak již bylo zmíněno výše, vybavení se řadí spíše dle Herzbergovi teorie k hygienickým faktorům. Dle mého názoru v IT organizaci lze zařadit technické vybavení i z části do motivačních faktorů. Nedostatečné technické vybavení může negativně ovlivnit i výkon zaměstnanců. Nekvalitní vybavení může zpomalovat práci a vést tak k chybám. Nevhodná ergonomie pracovního prostředí (např. nekvalitní židle) může vést k bolesti zad, krku nebo hlavy. To může zapříčinit únavu a snížení koncentrace, a tím i zhoršení pracovního výkonu. Nedostatečná investice u zaměstnanců může vyvolat pocit, že si jejich práce organizace neváží a nehodlá jim poskytnout potřebné nástroje pro efektivní práci. Investice do kvalitního technického vybavení se proto organizaci může mnohonásobně vrátit v podobě zvýšené produktivity, ale i loajality pracovníků. Zaměstnanci mají v současné době pouze obyčejné

neergonomické kancelářské židle, na kterých sedí denně několik hodin. Vývojáři pracují v současné době pouze s jedním monitorem, což vede k tomu, že vývojáři musí neustále minimalizovat a maximalizovat okna, což narušuje jejich soustředění a tok práce.

Navrhuji tedy, aby organizace zainvestovala do vybavení a nakoupila ergonomické židle a druhé monitory. Židle by byly koupeny pro všechny zaměstnance v organizaci, jelikož je jejich práce převážně sedavá a je proto důležité mít kvalitní židli. Cena židlí by se měla pohybovat okolo 5 000 Kč maximálně, jelikož při tolika zaměstnancích by toto opatření bylo velice nákladné. Navrhuji nákup židlí provést postupně, kdy by organizace židle kupovala s tří měsíčním rozestupem.

Druhé monitory by byly koupeny a poskytnuty pouze vývojářům, kteří by tuto investici ocenili a využili nejvíce. Druhý monitor by vývojářům pomohl nejvíce při jejich práci a zvýšila by se tak jejich produktivita. Za pomoci druhého monitoru vývojáři mohou zobrazit více informací najednou, přepínat mezi různými úkoly a aplikacemi nebo spouštět více programů vedle sebe bez nutnosti minimalizovat či maximalizovat okna. Poskytnutí druhého monitoru mohou vývojáři vnímat jako investici do profesního rozvoje. Lepší pracovní nástroje mohou pomoci vývojáři rychleji se zlepšovat a zdokonalovat své dovednosti, což může být motivující pro jejich další práci.

Organizace by měla zvážit a určit, kolik maximálně jsou ochotni vynaložit prostředků na tuto investici. Kvalitní monitor je možné zakoupit do 4 000 Kč. Je důležité dát vývojářům více možností na výběr, aby si sami určili, který monitor by jim vyhovoval. Zakoupení monitorů by mělo být také provedeno postupně, jelikož v současné době v organizaci působí 39 vývojářů.

### **Přínosy**

Investicí do technického vybavení lze očekávat přínosy:

- zvýšení produktivity,
- snížení zdravotních problémů,
- zvýšení spokojenosti,
- zvýšení atraktivity zaměstnavatele

### 8.3.5 Pochvala a uznání

Pochvala a uznání hrají velmi klíčovou roli v motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou oceňováni a respektováni jsou motivovanější a produktivnější, spokojenější a loajálnější, také kreativnější a inovativnější a v neposlední řadě více angažovaní. Pochvala a uznání také posilují vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Vytváří pozitivní pracovní prostředí a podporují týmovou spolupráci, která je v IT organizaci nesmírně důležitá. Uznání a pochvala jsou pro zvýšení motivace člověka velice důležité, což potvrzují i motivační teorie Herzberga a Maslowa.

Vedoucí pracovníci by měli více oceňovat výsledky svých podřízených a pravidelně je za jejich výkony chválit. Oceňovat by měli jak individuální výsledky, tak i ty týmové. Všimát si a ocenit by měli i drobné úspěchy a snahy. Důležité je, aby nadřízení byli konkrétní a zdůraznili, jak daný přínos ovlivnil daný projekt či organizaci. Vedoucí pracovníci mohou využít jak pochvaly formální, tak i neformální. V rámci formální pochvaly mohou využít veřejnou pochvalu, kterou vedoucí pracovník může aplikovat například i v rámci porady, kde jsou přítomni i ostatní. Je ale důležité, aby nadřízený pracovník znal dobře své podřízené a věděl, jakou formu pochvaly, kdo ocení. Osobně si myslím, že v IT organizaci může působit mnoho introvertů, co ocení pochvalu spíše soukromou. Velice důležitá je i neformální pochvala, jako například: „dobrá práce“, „děkuji“, „oceňuji tvé úsilí“ apod. V analytické části bylo také zjištěno, že 14,1 % respondentů uvedlo, že je nadřízený spíše nemotivuje.

Využito bude kurzu od tsmkurzy.cz, který je zaměřen na vedení a motivace pracovníků. Cílem kurzu je získat přehled o motivačních technikách a faktorech. Naučit se lépe rozpoznat potřeby pracovníků a jejich individuální odlišnosti. V závěru kurzu manažeři absolvují nácviky motivačních pohovorů. Konání kurzu je 21.11.2024 v Brně. Doba trvání kurzu je 6 hodin a cena 2 500 Kč na osobu. Kurz je veden PhDr. Miroslavem Kadlčíkem, který je zkušený lektor v oblasti aplikované psychologie, komunikace a manažerských dovedností. Daného kurzu by se zúčastnili 4 vedoucí pracovníci. Kurz by byl plně hrazen zaměstnavatelem. (Vedení a motivace zaměstnanců, c2024)

Uznání je pro pracovníky v IT oboru velice důležité. Uznání od kolegů přispívá k podpoře a důvěře, ke zvýšení sebevědomí, k posílení týmového ducha a k motivaci k lepším výkonům. Organizace by měla vytvářet prostředí, které podporuje uznání a ocenění mezi pracovníky, proto by organizace mohla využít interních kanálů, nástěnek či newsletterů pro vyjádření uznání mezi kolegy. To umožní zaměstnancům snadnější přístup a viditelnost

k tomuto nástroji. Důležité je definovat jasná kritéria pro udělování ocenění mezi kolegy, které mohou zahrnovat například vynikajícího týmového ducha nebo osobní příspěvky k úspěchům týmu. Je zapotřebí, aby vedoucí pracovníci povzbuzovali pracovníky k aktivní účasti na tomto systému v rámci porad a schůzí. Transparentnost a spravedlnost je další velice důležitým prvkem, aby se zabránilo pocitu zaujatosti. Proto všechna ocenění by měla být veřejně dostupné a vyvážené podle zasloužilosti.

Implementace tohoto návrhu přispěje k vytvoření prostředí, kde si zaměstnanci vzájemně uznávají práci a úspěchy, což je velice silný motivační faktor. Pro pracovníky v IT oboru je uznání velice žádané a cenné, jelikož práce v tomto prostředí zahrnuje řešení složitých technických problémů a vytváření inovativních řešení. Proto když tyto úkoly zaměstnanci úspěšně dokončí, uznání od kolegů a nadřízených může potvrdit hodnotu a kvalitu jejich práce. Důležitá je týmová spolupráce a když jsou zaměstnanci uznáni za svůj přínos k úspěchu týmu, cítí se součástí kolektivního úspěchu, což může posílit jejich angažovanost a motivaci. V neposlední řadě může ocenění úspěchů přispět k soutěživosti, jelikož IT profesionálové chtějí překonávat výzvy a dosahovat úspěchů.

Navrhuji, aby organizace v rámci svého intranetu vytvořila speciální sekci, která bude sloužit k ocenění a uznání mezi zaměstnanci. Tato sekce by byla snadno přístupná pro všechny zaměstnance organizace. Prostřednictvím tohoto kanálu by měli zaměstnanci možnost udělovat uznání svým kolegům. Oceňovali by se individuální úspěchy, jako je například dokončení projektu včas nebo nad očekávání, ale také týmová práce a spolupráce, pomoc a podpora kolegům a inovativní nápady a řešení problémů. Ocenění by fungovalo pomocí jednoduchých zpráv, kde by se každý zaměstnanec mohl vyjádřit a ocenit ať už tým, nebo jednotlivce. Ostatní zaměstnanci by na jednotlivé vzkazy mohli reagovat i za pomoci tzv. „liků“ a vyjádřit tak souhlas s uvedeným uznáním. Tento systém by integrovali právě vývojáři, kteří v organizaci pracují za pomoci spolupráce s HR manažerkou. Následně by byl systém představen zaměstnancům, aby byli informováni o fungování systému a vyzdvihli tak jeho důležitost. Po zavedení systému je důležité sledovat a vyhodnocovat účinek a efektivitu. A to za pomoci rozhovorů, zda se zaměstnanci cítí více oceňováni a motivováni. Sledování počtu udělených ocenění a uznání, zda se počet zvyšuje a zda jsou udělována pravidelně a rovnoměrně napříč organizací. Využit lze i zpětné vazby od manažerů, zda vnímají pozitivní změny v chování zaměstnanců, co se komunikace, kolegiálnosti a vzájemné spolupráce týče.

## **Přínosy**



- vyšší motivace k dosažení lepších výsledků,
- zlepšení firemní kultury,
- zvýšení kreativity a inovace,
- zlepšení kvality práce,
- zlepšení týmové spolupráce.

#### 8.4 Nositelé oprávněných zájmů projektu

Je důležité stanovit veškeré zainteresované strany, kterých se bude projekt týkat. Mezi nositele oprávněných zájmů lze tedy zařadit:

- vedení společnosti,
- management společnosti,
- personální oddělení,
- vedoucí pracovníci,
- ostatní zaměstnanci.

##### 8.4.1 Matice spolupráce a odpovědnosti

Následující matice vyobrazuje hlavní činnosti potřebné k realizaci projektu a osoby, které jsou za jednotlivé činnosti odpovědné.

Tabulka 6 Matice odpovědnosti a spolupráce (vlastní zpracování)

Činnosti	Nositelé odpovědnosti					
	Vedení společnosti	Management společnosti	Personální oddělení	Vedoucí pracovníci	Ostatní zaměstnanci	Autor práce
R – realizuje						
S – schvaluje						
K – kontroluje						
I – informování						
Předložení projektu	I	I	R			R
Schválení projektu	S	S	R			

Vyčlenění finančních prostředků	R, S	R				
Informování pracovníků s projektem		R	R	I	I	
Přípravná fáze projektu	I	R	R			
Zavedení věrnostního bonusu	S	R, K	R, K	I	I	
Realizace kurzu pro programátory	S	K	R, K	I	I	
Realizace kurzu pro konzultanty	S	K	R, K	I	I	
Investice do technického vybavení	S	K	R, K	I	I	
Zavedení systému uznání	S	K	R, K	I	R	
Vyhodnocení projektu	I	R, K	R, K	I	I	

## 8.5 Podmínky projektu

Proto, aby byl projekt vůbec schválený a zavedený, je důležité, aby bylo vedení ochotné spolupracovat. Nadále je potřebné, aby organizace měla dostatek finančních prostředků, které může na tento projekt vynaložit. Nezbytná je i spolupráce všech zainteresovaných stran. Důležitá je podpora personálního oddělení, které tento projekt představí zaměstnancům společně s managementem organizace. Personální oddělení musí aktivně participovat na přípravě a realizaci projektu. Aby byl projekt úspěšně představen a zaveden, je důležitá i aktivní spolupráce zaměstnanců, kterých se opatření týkají.

Projekt je nutné jasně a srozumitelně komunikovat, zdůraznit cíle projektu a benefity pro organizaci a zaměstnance. Organizace by měla mít i kvalifikovaný personál s potřebnými dovednostmi a znalostmi pro provedení projektu.

## 8.6 Nákladová analýza

Je důležité, aby organizace přibližně věděla, kolik je jednotlivé dílčí aktivity budou stát a s jakými finančními prostředky musí počítat. Náklady budou vyhodnoceny po jednotlivých opatření a následně bude zpracována kalkulace celkových nákladů na projekt.

### Věrnostní bonus

Zavedení věrnostního bonusu bude pro organizaci jednoznačně nejvíce nákladným opatřením. Jak již bylo uvedeno v podkapitole 8.3.1., nárok na daný bonus má 75

zaměstnanců v organizaci. Jelikož organizace nechtěla sdělit jednotlivé mzdy zaměstnanců a ani průměrnou hrubou mzdu, bude pracováno s průměrnou hrubou mzdou 48 000 Kč, což i zhruba odpovídá průměrné hrubé mzdě IT specialistů v Olomouckém kraji.

Dále je také důležité, jaký věrnostní bonus stanoví management organizace pro následující rok. Následující tabulka bude vyobrazovat měsíční náklad organizace, pokud výše věrnostního bonusu bude stanovena například na 6 %.

Tabulka 7 Náklady věrnostního bonusu (vlastní zpracování)

Náklad	Náklad na osobu (Kč)	Počet osob	Měsíční náklady (Kč)	Roční náklady (Kč)
Navýšení mzdy	2 880	75	216 000	2 592 000

Výše uvedené náklady vynaloží organizace v případě, že organizace dosáhne stanoveného finančního cíle, který stanoví management organizace. Může ale nastat situace, kdy se nepodaří dosáhnout stanoveného finančního cíle, a tedy výkonová část bonusu nebude vyplacena. V takovém případě budou vynaloženy náklady pouze za věrnost, která tvoří 1/3 stanoveného věrnostního bonusu, v tomto případě 6 %. Náklady by byly tedy následující:

Tabulka 8 Náklady věrnostního bonusu bez výkonové části (vlastní zpracování)

Náklad	Náklad na osobu (Kč)	Počet osob	Měsíční náklady (Kč)	Roční náklady (Kč)
Navýšení mzdy	960	75	72 000	864 000

Jak lze vidět v tabulce č. 8, v případě nesplnění finančního cíle, náklady společnosti budou o třetinu nižší. Výše uvedené náklady tedy společnost bude muset vynaložit v podstatě vždy, protože jsou vypláceny všem, kteří jsou v organizaci déle než 3 roky a nejsou podmíněné splněním finančního cíle.

Náklady na věrnostní bonus nejsou jednorázové a pakliže projekt bude realizován, náklady se budou každoročně opakovat. Nebudou ale každý rok stejné, protože počet zaměstnanců, který na bonus mají nárok se může změnit. Dále záleží na stanovené výši věrnostního bonusu, kterou bude každý rok management organizace stanovovat jinak.

### Kurz pro programátory

Jak již bylo zmíněno v dílčích aktivitách, na kurz by byli vybráni dva zkušení zaměstnanci, kteří své nové znalosti musí předat dalším kolegům v týmu. Kurz bude probíhat online, a proto do nákladů nebudou vstupovat žádné další náklady. Tento náklad organizace vynaloží jednorázově. Z tabulky je patrné, že náklad na tento kurz činí 52 000 Kč.

Tabulka 9 Náklady na kurz programátorů (vlastní zpracování)

Kurz	Náklad na osobu (Kč)	Počet osob	Celkové náklady na kurz (Kč)
Kurz optimalizace SQL kódu	26 000	2	52 000

### Kurz pro konzultanty

Na tento kurz budou vybráni a posláni také pouze dva zkušení konzultanti, kteří následně své nové znalosti předají svým kolegům. Tento kurz se koná v Praze v rámci dvou dnů, proto do nákladů vstupují i náklady na dopravu, ubytování a stravu. Jak lze vidět, celkové náklady tohoto kurzu činí 28 514 Kč.

Tabulka 10 Náklady na kurz konzultantů (vlastní zpracování)

Kurz	Náklad na osobu (Kč)	Počet osob	Celkové náklady na kurz (Kč)
Kurz štíhlé výroby	11 858	2	23 716
Doprava	699	2	1 398
Strava	500	2	1000
Ubytování	1 200	2	2 400
<b>Celkem</b>			<b>28 514</b>

### Technické vybavení

V rámci projektu bylo navrženo opatření zlepšení technického vybavení, a to konkrétně zakoupení nových židlí a druhých monitorů. Nákup nových židlí by se týkal všech zaměstnanců v organizaci, druhé monitory by byly poskytnuty pouze vývojářům.

Následující tabulka zobrazuje náklady na zmíněné opatření. Stanovená ceny monitorů a židlí jsou přibližné, jelikož lze těžko odhadnout, kolik by organizace byla ochotna vynaložit prostředků.

Tabulka 11 Náklady na technické vybavení (vlastní zpracování)

Vybavení	Náklad na osobu (Kč)	Počet osob	Celkové náklady na vybavení (Kč)
Židle	4 500	111	499 500
Druhé monitory	4 000	39	156 000
<b>Celkem</b>			<b>655 500</b>

Celkové náklady tedy činí zhruba 655 500 Kč. Jedná se o druhé nejvíce nákladné opatření, proto by si organizace nákup měla dopředu naplánovat a nakupovat vybavení postupně.

#### **Kurz pro vedoucí pracovníky**

Kurzu se účastní 4 vybraní vedoucí pracovníci. Kurz se uskuteční v Brně, proto do nákladů vstupují náklady na stravu a dopravu. Náklady na kurz pro 4 pracovníky činní 10 000 Kč.

Tabulka 12 Náklady na kurz manažerů (vlastní zpracování)

Kurz	Náklad na osobu (Kč)	Počet osob	Celkové náklady na kurz (Kč)
Kurz pro vedoucí pracovníky	2 500	4	10 000
Pohonné hmoty	105	4	420
Strava	180	4	720
<b>Celkem</b>			<b>11 140</b>

#### **Celkové náklady na opatření**

Celkové náklady na veškeré navrhované opatření činní 3 339 154 Kč. Nejvíce nákladnými položkami jsou věrnostní bonus a technické vybavení. Věrnostní bonus je jediným nákladem, který bude pro organizaci opakovaný každoročně. Ostatní návrhy jsou jednorázové. Náklady na opatření nejsou nízké a pohybují se v řádech milionů.

Tabulka 13 Celkové náklady dílčích aktivit (vlastní zpracování)

Náklad	Roční náklady (Kč)
Věrnostní bonus	2 592 000
Kurz pro programátory	52 000
Kurz pro konzultanty	28 514
Technické vybavení	655 500
Kurz pro manažery	11 140
<b>Celkem</b>	<b>3 339 154</b>

## 8.7 Časová analýza

Časová analýza je nezbytnou součástí každého projektu, za pomoci, které lze dosáhnout efektivnějšího plánování, řízení a kontroly nad projektem, čímž se zvyšuje šance na úspěch. Následující tabulka zobrazuje jednotlivé kroky, které jsou důležité pro implementaci projektu. Jednotlivé činnosti na sebe navazují.

Tabulka 14 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Předložení projektu organizaci	1	-
B	Úprava projektu po konzultaci s vedením	3	A
C	Schválení projektu	1	B
D	Zavedení věrnostního bonusu	10	C
E	Realizace kurzu pro programátory	5	C
F	Realizace kurzu po konzultanty	1	C
G	Výběr dodavatele technického vybavení	1	C
H	Zakoupení technického vybavení	2	G
I	Realizace kurzu pro manažery	1	C

J	Zavedení komunikačního kanálu pro vyjadřování uznání	5	C
K	Vyhodnocení projektu	25	D, E, F, H, I, J

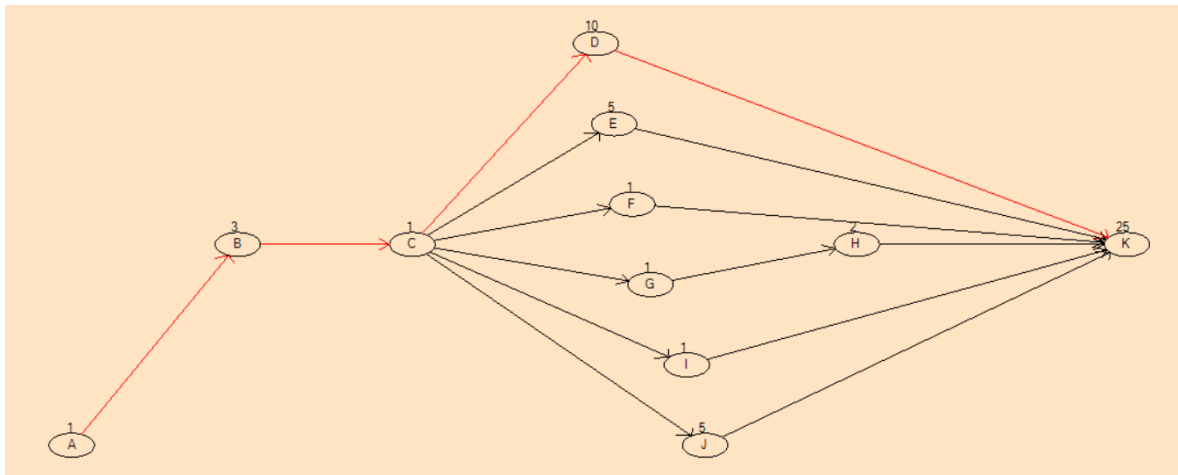
Jednotlivé doby trvání činností jsou pouze odhadovány. Skutečná doba projektu se může lišit. Doba trvání je ovlivněna spousty faktory, jako například přístup vedení a managementu společnosti a jejich schopnost projekt zrealizovat. V rámci časové analýzy byl využit program QM, za pomoci, kterého byl vytvořen ohodnocený síťový graf.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
<b>Project</b>	<b>40</b>					
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>B</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>D</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>0</b>
<b>E</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
<b>F</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>9</b>
<b>G</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
<b>H</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>7</b>
<b>I</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>9</b>
<b>J</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>5</b>
<b>K</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>0</b>

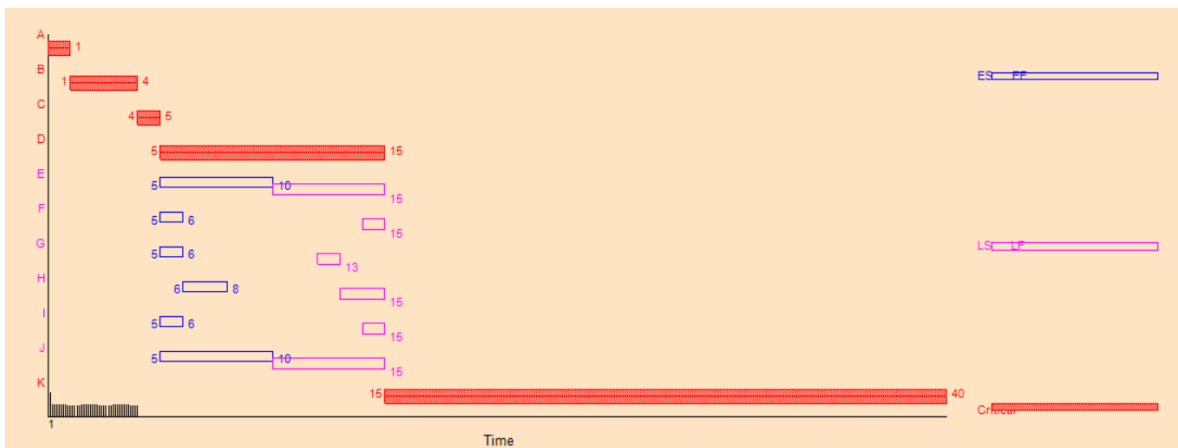
Obrázek 17 Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování)

Z výše uvedeného obrázku lze vidět, že nejkratší možná doba zpracování projektu je 40 dní. Early start vyobrazuje nejdříve možný termín zahájení úkolu s ohledem na závislosti na předchozích úkolech. Early finish znázorňuje nejdříve možný termín dokončení činnosti, pokud je zahájený v termínu Early start. Late start potom říká, jaký je nejpozdější možný termín zahájení úkolu, aniž by to ovlivnilo celkovou délku projektu. Late finish je nejpozdější možný termín dokončení úkolu, pokud je zahájen v termínu Late start.

Na obrázku č. 18 je vyobrazen uzlově ohodnocený síťový graf, který znázorňuje kritickou cestu. Ta říká, které činnosti se nesmějí zpozdít, protože mají nulovou časovou rezervu. Pakliže se zpozdí, dojde ke zpoždění celého projektu.



Obrázek 18 Síťový graf (vlastní zpracování)



Obrázek 19 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

## 8.8 Riziková analýza

Riziková analýza je nezbytnou součástí každého projektu. Díky efektivní rizikové analýze se projekt stává odolnějším a umožňuje lépe reagovat na neočekávané události. Je zapotřebí s riziky počítat již před zahájením projektu, jelikož každý projekt s sebou nese určitá rizika. Na zkoumání rizik bude využita matice, ve které budou uvedeny daná rizika spolu s pravděpodobností výskytu a závažností.

Hodnoty pro pravděpodobnost výskytu jsou následující:

- nízká pravděpodobnost – 0,25
- střední pravděpodobnost – 0,5



- vysoká pravděpodobnost – 0,75

Hodnoty pro závažnost rizika jsou následující:

- nízká závažnost – 0,25
- střední závažnost – 0,5
- vysoká závažnost – 0,75

Tabulka 15 Rizika projektu a jejich závažnost a pravděpodobnost (vlastní zpracování)

Riziko	Závažnost rizika			Pravděpodobnost výskytu			Míra rizika
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nepřijetí projektu vedením			X	X			0,1875
Nespokojenost zaměstnanců s opatřeními		X		X			0,125
Nedostatek finančních prostředků			X		X		0,375
Nedůsledná realizace projektu		X			X		0,25
Špatný výběr dodavatele školení		X			X		0,25

Ve výše uvedené tabulce lze vidět rizika spojená s projektem a jejich závažnost a pravděpodobnost. Z tabulky je patrné, že nejvyšší míru rizika je riziko nedostatek finančních prostředků. V rámci kapitoly 6, kde byla daná společnost představena lze vidět, že dosahuje velmi dobrých finančních výsledků. Může ale nastat situace, kdy společnost nebude mít dostatek volných prostředků pro zavedení projektu.

## Eliminace rizik

### 1. Nepřijetí projektu vedení

U toho rizika je pravděpodobnost nízká, jelikož daný projekt byl vypracován na základě analytické části, kde navrhované dílčí aktivity vychází právě z názorů a potřeb zaměstnanců organizace. Závažnost tohoto rizika je však velká. K předejití tomuto riziku je důležité, aby daný projekt byl řádně odprezentován vedení. Zapotřebí je zmínit veškeré přínosy projektu, náklady a časovou náročnost, aby vedení mělo co nejvíce informací a podkladů pro realizaci projektu. Dalším krokem, jak předejít tomuto riziku je vedení připomínat, že zkušenosti a odborní IT specialisté jsou to nejvíce cenné, co společnost má. Jelikož odchod zaměstnanců je pro společnost velmi bolestivé a ztrátové, proto je důležité

pracovníky neustále motivovat. Pakliže i tak projekt vedení nepřijme, je možné projekt upravit dle připomínek a návrhů společnosti.

## **2. Nespokojenost zaměstnanců s opatřeními**

Pro eliminaci tohoto rizika je velice klíčové, aby zaměstnancům byl daný projekt řádně vysvětlen a aby byly zdůrazněny přínosy, které mohou zaměstnanci očekávat. Poukázat na to, že společnost si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců. Nutné je jednotlivé opatření popsat a vysvětlit zaměstnancům, kde se tyto opatření projeví. Zapotřebí je i dát prostor zaměstnancům se k projektu vyjádřit a zodpovědět jim veškeré dotazy, které nastanou.

## **3. Nedostatek finančních prostředků**

Prostřednictvím matice rizik bylo výše uvedené riziko klasifikováno jako nejvíce závažné. Náklady na dané opatření nejsou nízké, a proto je pro společnost velice důležité zvážit a promyslet si, zda zrealizuje všechny dílčí aktivity, nebo jen některé. Jestliže by daná společnost neměla dostatek finančních zdrojů na veškeré opatření, byly by vybrány jen některé. V takovém případě by byly vybrána opatření, která se týkají vzdělání a uznání. Tyto opatření jednak nejsou tak moc nákladné a jednak přispějí spíše k vnitřní motivaci, kterou je důležitější u svých zaměstnanců zvyšovat.

## **4. Nedůsledná realizace projektu**

Je velice důležité, aby byla zajištěna efektivní komunikace. To znamená, že komunikace bude neustálá a transparentní mezi všemi zúčastněnými stranami projektu. Tak lze předejít veškerým nedorozuměním. Zapotřebí je i zaměstnance podporovat a motivovat, aby se efektivně zapojili do projektu. Nutné je, aby byl projekt pravidelně sledován a byly identifikovány případné problémy.

## **5. Špatný výběr dodavatele školení**

Předejít tomuto riziku lze průzkumem trhu, kde by se vybralo několik potenciálních dodavatelů školení. Dále zjištěním recenzí na dané kurzy od předchozích zákazníků. Prověřením kvalifikací lektorů, zda jsou dostatečně kvalifikovaní a zkušení v oblasti, kterou budou školit.

## **8.9 Přínosy projektu**

Přínosy, které lze po úspěšné implementaci očekávat, jsou:

- zvýšení motivace a spokojenosti,

- zvýšení loajality zaměstnanců,
- zvýšená produktivita zaměstnanců,
- zlepšení firemní kultury a image,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- zlepšení pracovní atmosféry a týmové spolupráce,
- zlepšení zákaznického servisu a spokojenosti klientů.

Ekonomické přínosy společnosti je obtížné vyčíslit. Finanční výsledky lze měřit a porovnávat minimálně po roce implementování projektu. Vybraná organizace může sledovat například výnosy spojené s produktem nebo fluktuaci zaměstnanců, která by měla být nižší. Z tohoto důvodu budou přínosy odhadovány převážně slovně. Tabulka č. 16 vyobrazuje možný růst výnosů v případě splnění finančního cíle v rámci věrnostního bonusu. Je zapotřebí brát v potaz, že existuje mnoho faktorů, které ovlivňují výnosy, jako například změny v zaměstnanecké struktuře, ekonomická situace, změny v legislativě apod.

Tabulka 16 Růst výnosů při splnění finančních cílů v tis. Kč. (vlastní zpracování)

ROK	2020	2021	2022	2023	2024
Výnosy celkem	136 916	138 566	147 065	155 938	165 233

## 8.10 Shrnutí projektu

Projekt, jehož cílem je zvýšit motivaci zaměstnanců ve vybrané organizaci vychází z analytického zjištění, kde bylo využito rozhovorů, dotazníkového šetření a vnitropodnikových dokumentů. Za pomoci těchto metod byly identifikovány přednosti a nedostatky motivačního systému a následně navržena opatření, která by měla přispět ke zvýšení motivace pracovníků.

Aktivity, které projekt obsahuje, jsou klíčové pro naplnění hlavního cíle. Projektové aktivity, které byly navrženy jsou věrnostní bonus, kurz pro konzultanty, který je zaměřen na firemní procesy, kurz pro programátory zaměřený na optimalizaci jazyku SQL a kurz pro manažery zaměřený na motivaci pracovníků, zlepšení technického vybavení a zavedení

komunikačního kanálu pro projevení uznání mezi zaměstnanci. Tyto dílčí aktivity byly podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze. V neposlední řadě byly stanoveny očekávané přínosy, pokud organizace projekt implementuje.

Aby mohl být projekt úspěšně zaveden, je důležité, aby byly splněny určité podmínky, a to dostatek finančních prostředků, spolupráce vedení, aktivní účast zaměstnanců a podpora od personálního oddělení, které projekt povede. Celkové náklady na veškeré aktivity činí 3 339 154 Kč. Prostřednictvím QM programu byla stanovena časová náročnost projektu na 152 dní. Každý projekt s sebou nese určitá rizika, která ohrožují zavedení projektu a jeho úspěšnou realizaci. Největším rizikem je nedostatek finančních prostředků. Další rizika, se kterými je nutno počítat jsou nepřijetí projektu vedením, nespokojenost zaměstnanců s danými opatřeními a nedůsledná realizace projektu.

Přínosy, které společnost může očekávat po úspěšné implementaci projektu jsou následující: zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, zvýšení loajality, zvýšení produktivity zaměstnanců, zlepšení pracovní atmosféry a týmové spolupráce, zlepšení firemní kultury a image, zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení spokojenosti zákazníků. Přínosy lze očekávat i v rámci ekonomického hlediska, pakliže se každoročně podaří dosáhnout stanoveného finančního cíle v rámci věrnostního bonusu. Ke splnění finančního cíle v rámci tohoto opatření můžou právě přispět další dílčí aktivity. Zaměstnanci budou mít více znalostí a zkušeností, manažeři budou umět lépe pracovat s jejich motivací a zaměstnanci se mezi sebou budou více uznávat, což vše napomůže ke zvýšení produktivity pracovníků.

## ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce bylo zvýšení motivace pracovníků ve vybrané organizaci. Dané téma bylo vybráno na základě toho, že se organizace potýkala s odchody důležitých zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci velmi klíčoví. Ačkoliv fluktuace není v dané společnosti příliš vysoká, odchod i několika talentovaných zaměstnanců může mít značný dopad na celkovou výkonnost organizace. Každý zaměstnanec, zejména ti s vysokou odborností v oblasti IT, představuje cenný zdroj know-how, zkušeností a pracovního kapitálu pro organizaci. Jejich odchod může vést ke snížení produktivity a zpoždění v plnění klíčových projektů. V rámci rozhovoru bylo zjištěno, že nový zaměstnanec je pro organizaci přínosný až zhruba po dvou letech. Dalším podnětem byl fakt, že společnost neprovádí průzkumy faktorů ovlivňující motivaci pracovníků.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný motivační systém vybrané firmy, stanovit jeho přednosti a oblasti možného zlepšení a na základě výsledků analytické části zpracovat projekt vedoucí ke zvýšení motivace pracovníků.

V teoretické části práce byla provedena literární rešerše zaměřená na motivaci pracovníků. Získané teoretické poznatky byly následně využity jako podklad pro zpracování praktické části diplomové práce.

Praktická část práce byla rozdělena do dvou částí, kdy první část byla věnována analytickému zjištění, které bylo nezbytně nutné pro zpracování projektu, který tvořil druhou část praktické části. V rámci analytického zjištění bylo využito vnitropodnikových dokumentů, rozhovorů a dotazníkového šetření. Za pomoci těchto metod byly získány potřebné informace a data a byly stanoveny přednosti a nedostatky motivačního systému. Nedostatky byly zjištěny v oblasti vzdělávání, v oblasti nefinanční motivace jako je uznání a pochvala, technickém vybavení, ale i v oblasti finanční motivace, která nebyla součástí dotazníkového šetření, ale respondenti se i tak k ní vyjádřili v rámci komentářů.

Cílem projektu bylo navržení takových opatření, které povedou ke zvýšení motivace pracovníků ve vybrané organizaci. Navrhovaná opatření byla zvolena tak, aby podpořily jak vnitřní, tak vnější motivaci. Navrhovanými opatřeními jsou zavedení věrnostního bonusu, kteří podpoří loajalitu, ale i výkonnost pracovníků, kurzy pro programátory, konzultanty a manažery, jelikož investice do vzdělání zaměstnanců je z jedním nejlepších motivačních nástrojů a zavedení kanálu pro uznání mezi kolegy, které je v oblasti IT velice důležité a cenné. V závěru byl projekt podroben časové, rizikové a nákladové analýze.

Byly stanoveny i přínosy, které lze od projektu očekávat. Jedná se o zvýšení výnosů, snížení fluktuace, zlepšení firemní kultury a image, zvýšení spokojenosti a motivace, zvýšení konkurenceschopnosti a produktivity, zlepšení pracovní atmosféry a týmové spolupráce a větší spokojenost zákazníků.

Diplomová práce byla zpracovávána dle zásad pro vypracování, které jsou součástí zadání diplomové práce. Myslím si, že veškeré body byly splněny a tím dosaženo stanovených cílů práce.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- AMSTRONG, MICHAEL a TAYLOR, STEPHEN. *Amstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9828-3.
- BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.
- BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390.
- BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024758725.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024744292.
- DOLEŽAL, Jan a KRÁTKÝ, Jiří. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!*. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DÖRNYEI, Zoltán a USHIODA, Ema. *Teaching and researching motivation*. Third edition. London: Taylor & Francis Group, 2021. ISBN 978-1138543461.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 9788074003479.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Monografie. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 9788074181986.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024721286.
- GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 9788073189150
- GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 2.upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 9788073186852.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 9788073186012.

GRUBER, Jan; KYRIANOVÁ, Hana a FONVILLE, Alexandra. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5263-1.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 9788071795643.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ, Andrea a KASHI, Kateřina. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Series of economics textbooks, 2014, vol. 12. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 8024714582.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KMOŠEK, Petr. *Firma jsou lidé, lidé jsou síla!*. Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o., 2023. ISBN 978-80-7490-302-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Psyché. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024732695.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Daně. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umění motivace: Návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3005-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Manažer. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024742212.



NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 8085603012.

NAKONEČNÝ, Milan. *Obecná psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton, 2015. ISBN 9788073879297.

NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009. ISBN 9788072057764.

NOE, Raymond A. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 9th ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, c2015. ISBN 9780077164126.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024738093.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024755151.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Management. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024736648.

PROCHÁZKA, Jaroslav a KLIMEŠ, Cyril. *Provozujte IT jinak: Agilní a štihlý provoz, podpora a údržba informačních systémů a IT služeb*. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4137-6.

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Manažer. Praha: Grada, c2002. ISBN 8024704706.

SIGMUND, Martin; KVINTOVÁ, Jana a ŠAFÁŘ, Michal. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4372-0.

SLAMĚNÍK, Ivan; VÝROST, Jozef a SOLLÁROVÁ, Eva. *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. Grada, 2019. ISBN 978-80-247-5775-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024758701.

ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena. *Psychologie pro ekonomy: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 8021033967.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Management. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024731766.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Právo – edice pro právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 9788090524743.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÁGNEROVÁ, Marie. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 9788024632681.

VRABCOVÁ, Pavla a URBANCOVÁ, Hana. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

### **Internetové zdroje**

FRANCINO, Yvette. *13 ways to motivate software engineers*. Online. In: TechBeacon. C2024. Dostupné z: <https://techbeacon.com/app-dev-testing/13-ways-motivate-software-engineers>. [cit. 2024-03].

HAKES, Tylor. *Motivating Software Engineers 101*. Online. In: 7pace. 2017. Dostupné z: <https://7pace.com/blog/motivating-software-engineers-101>. [cit. 2024-03].

*Motivational Maps.* Online. Motivacnimapy.cz. 2019. Dostupné z: <https://motivacnimapy.cz/>. [cit. 2024-04-17].

*Optimalizace, ladění a monitorování T-SQL dotazů.* Online. Gopas.cz. 2024. Dostupné z: [https://www.gopas.cz/optimalizace-ladeni-a-monitorovani-t-sql-dotazu\\_goc631](https://www.gopas.cz/optimalizace-ladeni-a-monitorovani-t-sql-dotazu_goc631). [cit. 2024-04-13].

*Štíhlá výroba.* Online. Gradua.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vyroba/stihla-vyroba.html>. [cit. 2024-04-13].

*Vedení a motivace zaměstnanců.* Online. Tsmkurzy.cz. 2024. Dostupné z: [https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/rozvoj-osobnosti-komunikacni-dovednosti/512-vedeni-a-motivace-zamestnancu-p.html?ws\\_popup\\_close=1](https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/rozvoj-osobnosti-komunikacni-dovednosti/512-vedeni-a-motivace-zamestnancu-p.html?ws_popup_close=1). [cit. 2024-04-13].

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd. A tak dále

CPM Metoda kritické cesty

Kč Koruna česká

MS Microsoft

OČR Ošetřování člena rodiny

Tis. Tisíc

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015) .....	17
Obrázek 2 Pyramida potřeb dle Abrahama Maslowa (Gruber et al., 2016) .....	18
Obrázek 3 Yerkes-Dodsonův zákon (Sigmund, Kvintová, Šafář, 2014).....	22
Obrázek 4 Vztah mezi motivací a výkonem (Provazník a Komárková, 2004) .....	23
Obrázek 5 Motivační mapa dle Jamese Salea (Motivational Maps, 2024) .....	29
Obrázek 6 Výnosy organizace (výroční zprávy 2017-2021, vlastní zpracování).....	46
Obrázek 7 Přívlastky popisující pocity z práce (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 8 Motivace od nadřízeného (vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 9 Možnost dalšího vzdělávání (vlastní zpracování) .....	56
Obrázek 10 Schéma BSC (vnitropodnikové dokumenty organizace, vlastní zpracování) ..	58
Obrázek 11 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování) .....	60
Obrázek 12 Četnost pochvaly za dobře vykonanou práci (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 13 Spokojenost zaměstnanců se současným systémem (vlastní zpracování).....	62
Obrázek 14 Výskyt demotivačních faktorů (vlastní zpracování) .....	64
Obrázek 15 Vliv motivačních faktorů na výkon pracovníků (vlastní zpracování).....	66
Obrázek 16 Příklad výpočtu věrnostního bonusu (vlastní zpracování) .....	73
Obrázek 17 Výpočet kritické cesty a časových rezerv (vlastní zpracování) .....	87
Obrázek 18 Síťový graf (vlastní zpracování).....	88
Obrázek 19 Ganttův diagram (vlastní zpracování) .....	88

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Vybrané provozní a ekonomické ukazatele v tis. Kč (Výroční zprávy 2017-2021, vlastní zpracování).....	45
Tabulka 2 Struktura respondentů (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 3 Jednofaktorová ANOVA pro 1. hypotézu (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 4 Jednofaktorová ANOVA pro 2. hypotézu (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 5 Rámec projektu (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 6 Matice odpovědnosti a spolupráce (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 7 Náklady věrnostního bonusu (vlastní zpracování) .....	83
Tabulka 8 Náklady věrnostního bonusu bez výkonové části (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 9 Náklady na kurz programátorů (vlastní zpracování) .....	84
Tabulka 10 Náklady na kurz konzultantů (vlastní zpracování) .....	84
Tabulka 11 Náklady na technické vybavení (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 12 Náklady na kurz manažerů (vlastní zpracování) .....	85
Tabulka 13 Celkové náklady dílčích aktivit (vlastní zpracování) .....	86
Tabulka 14 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 15 Rizika projektu a jejich závažnost a pravděpodobnost (vlastní zpracování)....	89
Tabulka 16 Růst výnosů při splnění finančních cílů v tis. Kč. (vlastní zpracování) .....	91

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník <https://docs.google.com/forms/d/1xw5Q27qzsyYgnPdWUBAxE-GDWMUcncCFuHTlcu3yNCw/viewanalytics>

# PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

## Analýza motivace pracovníků

Dobrý den,

dovoďte mi, abych Vás poprosil o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro diplomovou práci "Projekt zvýšení motivace pracovníků ve vybrané organizaci", jejíž cílem je přinést firmě XY podněty ke zvýšení motivace pracovníků ve firmě.

Dotazník je anonymní a obsahuje 18 otázek. Jeho vyplnění Vám zabere maximálně 15 minut.

Mockrát děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Tomáš Gažar

student 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

*\* Označuje povinnou otázku*

---

1. 1. Vaše pohlaví: \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

muž

žena

2. 2. Do jaké věkové skupiny patříte? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

Do 25 let

26–35

36–45

46–56

56 let a více



3. Jak dlouho v organizaci pracujete? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

do 1 roku

1–5 let

6–10 let

11 a více

4. Jak jste spokojen/a se současným motivačním systémem organizace? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

nespokojen/a

4a. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a "spíše nespokojen/a" nebo "nespokojen/a", uveďte prosím důvod.

---

---

---

---

---

5. Jak se cítíte ve svém pracovním kolektivu? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

- velmi dobře
- spíše dobře
- spíše hůře
- špatně

5a. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku "spíše hůře" nebo "špatně", uveďte prosím důvod.

---

---

---

---

---

6. Jak hodnotíte vztahy mezi Vámi a Vašimi nadřízenými? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

- pozitivně
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- negativně

6a. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku "spíše negativně" nebo "negativně", uveďte prosím důvod.

---

---

---

---

---

7. Je Váš nadřízený ochotný Vás vyslechnout? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Motivuje Vás dostatečně váš nadřízený? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Býváte za dobře vykonanou práci pochválen/a? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano, často
- ano, občas
- výjimečně
- téměř nikdy

10. Vyberte, jaký přívlastek popisuje Vaše pocity ohledně Vaší práce: \*

Vyberte 1 - 3 odpovědi.

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- náročná
- stimulující
- prospěšná
- stereotypní
- nudná
- bezvýznamná
- Jiné: \_\_\_\_\_

11. Poslání a záměry organizace ve mně vyvolávají pocit, že má práce je důležitá. \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

- souhlasím
- spíše souhlasím
- spíše nesouhlasím
- nesouhlasím

12. Uvítal/a byste další firemní vzdělávání? \*

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

12a. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku "ano" nebo "spíše ano", uveďte prosím, jaké možnosti byste uvítal/a.

---

13. Existují nějaké faktory, které Vás v práci demotivují? \*

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- ano
- ne

13a. Pokud jste odpověděl/a "ano", o co se jedná?

---

---

---

---

---

14. Jak často máte možnost se zapojit do rozhodovacích procesů ve firmě? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

často

občas

výjimečně

téměř nikdy

15. Jak moc jsou tyto faktory pro Vás důležité pro zvýšení Vašeho pracovního výkonu? \*

Očíslyjte od 1 do 5 (1 - nejméně důležité, 5 - nejvíce důležité).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
uznání od kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
charakter práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přístup nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pochvala za vykonanou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
technické vybavení pracoviště (např. myš, monitor, židle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informovanost od nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaměstnanecké benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost samostatné práce a rozhodování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
styk se zajímavými zákazníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Jak jste spokojen/a s následujícími motivačními faktory? \*  
Očíslujte od 1 do 5 (1 - nejméně spokojen, 5 - velice spokojen).

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5
uznání od kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
charakter práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
přístup nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pochvala za vykonanou práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
technické vybavení pracoviště (např. myš, monitor, židle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
informovanost od nadřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaměstnanecké benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
možnost samostatné práce a rozhodování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
styk se zajímavými zákazníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



17. Poskytuje Vám firma jako zaměstnanci dostatečné zaměstnanecké benefity? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17a. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku "spíše ne" nebo "ne", uveďte prosím jaké benefity byste uvítal/a.

---

---

---

---

---

18. Pokud byste měl/a možnost výběru, která forma stimulu by Vás více motivovala? \*

Označte pouze jednu odpověď.

*Označte jen jednu elipsu.*

- peněžitá forma odměny
- nepeněžitá forma odměny