

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE



PRACOVNÍ STIMULACE PRACOVNÍKŮ

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Tereza Faltýnková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Pracovní stimulace pracovníků“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Tereza Faltýnková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika.</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Pracovní stimulace pracovníků
Anotace práce:	<p>Tato magisterská diplomová práce se zbývá pracovní stimulací vývojářů software ve firmě XY. Cílem této práce je zjistit, jaké jsou pracovní stimuly vývojářů ve společnosti XY, které vedou k výkonu jejich pracovní činnosti, a jejich analýza ve vztahu k pracovníkovi. Teoretická část práce pojednává o pojmech stimulace a pracovní motivace z pohledu provázání tohoto vztahu, který je nezbytný vysvětlit k pochopení podstaty této práce a zároveň se v teoretické části nacházejí konkrétní stimulační prostředky, které mají, dle literatury, vliv na pracovní motivaci. Také jsou zde zmíněné tři motivační teorie (Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorové teorie, Teorie cílů), ve kterých se objevují stanovené stimulační prostředky dle literatury a které mohou vést k inspiraci k nastavení pracovních stimulů s ohledem na pracovní motivaci vývojářů ve firmě XY. V empirické části práce je pak specifikována firma XY a její stimulační prostředky, jež se s těmi dle literatury shodují, ale společnost XY nemá ucelené informace o tom, které z nich mají vliv na pracovní motivaci vývojářů a které nikoliv. Ke splnění cíle a zodpovězení výzkumné otázky „Jaké jsou pracovní stimuly vývojářů ve společnosti XY z pohledu pracovníků a jaký je jejich postoj k nim?“ byl zvolen kvantitativní výzkum a výzkumnou metodou pak dotazník. Výzkumným souborem byli vývojáři firmy XY, kdy 14 z 16 dotazník</p>

	<p>vyplnilo. Pro vyhodnocení výsledků pak byly použity statistické metody v podobě průměrů odpovědí, analýzy rozptylu, korelační matice a Pearsonův koeficient korelace. Stimulační prostředky byly pro účely výzkumu rozděleny do 8 oblastí, a to hmotné odměny, nehmotné odměny, rozvoje pracovníků, hodnocení, pracovních vztahů, vztahu ke společnosti, vztahu k pracovní pozici a pracovních podmínek a režimu práce. Z výsledků vyplývá, že nejvíce stimulující je oblast pracovních vztahů, nejvíce pak pracovní stimul vztahů s kolegy na pracovišti, a nestimulující je oblast nehmotné odměny v podobě pracovního stimulu možnosti využívat místnost pro odpočinek (tzv. relax room). Zároveň firmě XY, v některých oblastech, bylo doporučeno, jak zvýšit význam konkrétních pracovních stimulů. Do výzkumu také vstupovalo 8 kategorických proměnných, kdy výsledky se prokázaly či byly naznačeny jen v případě 5 z nich a to v podobě věku, délky praxe, délky poměru, výše úvazku a výše mzdy / finanční odměny.</p>
Klíčová slova:	Pracovní stimulace, pracovní motivace, pracovní stimuly, stimulační prostředky, vývojáři software
Title of Thesis:	Work stimulation of workers
Annotation:	<p>This diploma thesis deals with work stimulation of software developers in the company XY. The goal is to find out what are work incentives of the developers in the company XY, which lead to the developer's work performance and do the analysis of relationship between developers and work incentives. The theoretical part describes what is an incentive and work motivation and what kind of relationship is between them which helps to understand the principle of this diploma thesis. In the theoretical part we can also find work stimulants which affect the work motivation and we can find there the motivational theories (from Maslow, Herzberg and Theory of goals) as well. These theories contain work stimulants and company XY can be inspired by them in</p>

	<p>terms of work motivation of developers. In the practical part there is specified the company XY and its work stimulants. Nevertheless the company XY does not have all information which work incentives have the effect on the work motivation of developers and which do not. To fulfil the goal and answer the research question “What are work incentives of developers in company XY and what is developer’s attitude to them? “ was used a quantitative research and the research method is in a form of a questionnaire. The developers of the company XY were the research sample and 14 from 16 developers have completed the questionnaire. For purpose of evaluating the statistic methods were used as averages of answers, the Analysis of variance, the correlation matrix and the Pearson correlation coefficient. The work stimulants were divided into 8 areas and there were following: tangible remuneration, intangible remuneration, workforce development, performance review, work relationships, relationship to the company, relationship to the job position and work conditions. The results show that the most stimulating is area of work relationships, mainly the work incentive of relationships with other colleagues, in terms of work motivation of developers in company XY. The non-stimulating is area of intangible remuneration, mainly the work incentive of possibility to use the relax room, in terms of work motivation of developers in the company XY. The company XY was also recommended how to improve some work incentives in the other areas too. In the research there were also determined 8 categorical variables but only 5 from them affect the areas in terms of work motivation of developers. The categorical variables are age, length of practice, length of work relationship, if the type of work is full-time job or part-time job and salary amount or invoiced amount.</p>
<p>Keywords:</p>	<p>Work stimulation, work motivation, work incentives, work stimulants, software developers</p>

Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha č. 1 – Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	36
Rozsah práce:	121 s. (173 860 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	9
1 Stimulace.....	10
1.1 Motivační profil.....	11
2 Stimulační prostředky.....	12
2.1 Hmotná a nehmotná odměna.....	15
2.2 Obsah práce.....	20
2.3 Formální a neformální hodnocení.....	21
2.4 Atmosféra pracovní skupiny.....	25
2.5 Pracovní podmínky a režim práce.....	26
3 Pracovní motivace a její teorie.....	28
4 Specifikace společnosti XY a jejích stimulačních prostředků.....	35
5 Výzkumný soubor a oblasti výzkumu.....	42
6 Stanovení proměnných, hypotéz a výzkumné metody.....	48
7 Analýza získaných dat, použité statistické metody a výsledky.....	51
7.1 Výsledky výzkumu v oblasti hmotné odměny.....	54
7.2 Výsledky výzkumu v oblasti nehmotné odměny.....	58
7.3 Výsledky výzkumu v oblasti rozvoje pracovníků.....	62
7.4 Výsledku z výzkumu v oblasti hodnocení.....	66
7.5 Výsledky výzkumu v oblasti pracovních vztahů.....	70
7.6 Výsledky výzkumu v oblasti vztahu ke společnosti.....	73
7.7 Výsledky výzkumu v oblasti vztahu k pracovní pozici.....	76
7.8 Výsledky výzkumu v oblasti pracovních podmínek a režimu práce.....	80

8	Shrnutí výsledků, diskuze a doporučení.....	89
	Závěr	106
	Literatura a zdroje	107
	Seznam obrázků, grafů, schémat	110
	Seznam tabulek.....	111
	Seznam příloh	112

Úvod

Tato magisterská diplomová práce se zabývá pracovní stimulací pracovníků ve firmě XY, konkrétně vývojářů software. Cílem této práce je zjistit, jaké jsou pracovní stimuly vývojářů ve společnosti XY, které vedou k výkonu jejich pracovní činnosti a jejich analýza ve vztahu k pracovníkovi. Toto téma jsem si vybrala z důvodu pomoci firmě XY ucelit pohled na jejich pracovní stimuly nabízené vývojářům, aby měla nejenom informace o tom, co vývojáře motivuje k práci a co naopak nikoliv, ale také aby věděla, které ze stimulujících prostředků je třeba ještě zlepšit, tedy aby měly větší stimulační vliv. Ve valné většině ji takové informace chybí. Závěrečných prací na téma pracovní stimulace není mnoho, avšak existují, ale zaměření těchto prací na vývojáře nějaké menší firmy jsem nenalezla. Proto by tato práce mohla oblast pracovní stimulace obohatit o další skupinu pracovníků. V teoretické části této práce je potřeba nejdříve vysvětlit pojmy jako stimulace a pracovní motivace, kdy souhra mezi nimi je nezbytná pro celkové fungování tohoto vztahu a zároveň v teoretické části jsou popsány stimulační prostředky, které dle literatury mají vliv na pracovní motivaci. Na tomto teoretickém základě pak mohu v empirické části popsat konkrétní stimulační prostředky nacházející se ve společnosti XY a díky kvantitativnímu výzkumu a výzkumné metodě dotazníku se snažit zodpovědět výzkumnou otázku: „Jaké jsou pracovní stimuly vývojářů ve společnosti XY z pohledu pracovníků a jaký je jejich postoj k nim?“ V empirické části práce se pak dále nachází analýza výsledků v oblastech stimulačních prostředků, shrnutí výsledků, diskuze a doporučení pro firmu XY.

1 Stimulace

Dříve než přejdeme k vysvětlení pojmu stimulace, je důležité si vymežit, co je to vůbec stimul. Hartl (1994, s. 200) uvádí, že stimul je podnět, pohnutka nebo motiv. Naopak Bedrnová a Nový (2004, s. 288) rozlišují stimul jako vnější podnět, pobídku, popud nebo incentivu. Je důležité, z jakého hlediska se na stimul zaměříme a jelikož v této magisterské diplomové práci se bude jednat o pracovní stimuly (můžeme používat i pojem stimulační prostředky), tak pojem stimul chápeme jako vnější podnět. „*Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu*“ (Růžička, 1992, s. 71).

Pokud u člověka vyvoláme ochotu něco udělat, něco se naučit a děje se to prostřednictvím stimulů, pak takovýto děj označujeme za stimulaci (Krninská, 2012, s. 20). Obecně můžeme říci, že stimulace je vnější působení na psychiku člověka, díky čemuž dochází k určitým změnám činnosti a to změnami psychických procesů. V pracovním prostředí se pak tedy jedná o změny v rámci motivace pracovníků (Bedrnová & Nový, 2004, s. 243). Dle Růžičku (1992, s. 70) „*stimulace představuje soubor vnější podnětů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci*“. Toto vymezení potvrzuje i Provazník a kolektiv (2002, s. 199), kteří říkají, že „*stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků*“. Plamínek (2007, s. 14) ještě pojetí stimulace doplňuje o vymezení, že stimulace vyvolává ochotu něco udělat, splnit nějaký úkol. Dle něj je stimulace poměrně jednoduchá, což je její velkou výhodou. Vysvětluje, že pokud jsou vnější stimuly pro pracovníky atraktivní a firma je poskytuje, probíhá pracovní výkon. Jakmile ale jsou takovéto stimuly pozastaveny, je velká šance, že se pracovní výkon zastaví (Plamínek, 2007, s. 15).

Mezi stimulací a motivací je tedy přímočarý vztah, ale „*účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně*

stále připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět“ (Bedrnová & Nový, 2004, s. 289). Člověk do tohoto vztahu vstupuje s vlastní motivační strukturou, která obsahuje potřeby, zájmy, hodnoty, zkušenosti, způsoby jednání, sebepojetí a situační psychické vyladění. Vysekalová (2007, s. 108) doplňuje, že motivační strukturou chápeme relativně stále dispozice člověka, který v určitých životních situacích jedná svým osobitým způsobem. Je tedy velice individuální, jaké vnější podněty pak procházejí výběrem každého pracovníka a proto je důležitá znalost motivačního profilu (Bedrnová & Nový, 2004, s. 289).

Výše zmínění autoři se shodují s tvrzením Krninské (2012, s. 78), že stimul má žádoucí motivační účinek v tom případě, když je v souladu s motivačním profilem pracovníka a jeho aktuální situací. Pracovníka pak stimuluje to, co umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot (Krninská, 2012, s. 80). Bedrnová a Nový (2004, s. 289) ještě dodávají, že pokud opravdu dobře známe motivační profil člověka, je pak stimulace účinná a lze ji ušít na míru každého pracovníka. Z tohoto důvodu bude přínosné si motivační profil v nadcházející podkapitole definovat.

1.1 Motivační profil

„Motivační profil je nástrojem, který vybírá z motivační struktury právě to, co je nejdůležitější pro pracovní chování“ (Bedrnová & Nový, 2004, s. 289). Je to relativně trvalá či dlouhodobá motivační nebo preferenční orientace, která je součástí celkového profilu osobnosti, kdy do této skladby patří i nějaká vyhraněnost a intenzita vnitřních hnacích sil (Krninská, 2012, s. 47; Bedrnová & Nový, 2004, s. 259). Motivační profil má několik dimenzí, ze kterých se může skládat, avšak je to opět velice individuální záležitost. Mezi časté dimenze patří orientace na úspěch, na situaci, ve které se pracovník nachází, na sociální kontakty, na sebeuplatnění, prospěch, aktivitu, ekonomický

prospěch a vztah k zaměstnavateli (Bedrnová & Nový, 2004, s. 260 – 261; Růžička, 1992, s. 34 – 39; Krninská, 2012, s. 48 – 50).

Pochopení motivačního profilu vyplývá ze znalosti pracovníka a pokud jej dobře poznáme, umožní nám to vzhled do povahy, skladby a formy fungování jeho motivace (Bedrnová & Nový, 2004, s. 259; Růžička, 1992, s. 34). Bedrnová a Nový (2014, s. 259) také poukazují na to, že díky tomuto poznání pak lépe rozumíme jednotlivým projevům jedince i jeho chování nebo jednání a zároveň je to nezbytným základem pro možnosti efektivního stimulování. Zároveň ale upozorňují na jedno negativum samotného profilu a to, že zaměření jednotlivců je svým způsobem omezující, jelikož zaměstnavateli to pak snižuje možnost motivování v rámci určitých stimulů.

Tuto kapitolu o stimulaci bylo nezbytné v teoretické části vysvětlit, protože podstata stimulování pracovníků je tím nejzákladnějším „kamenem“ nejen empirické části práce, ale celé této magisterské diplomové práce jako celku. Součástí byla i podkapitola o motivačním profilu, který hraje roli v pracovní motivaci a tím ovlivňuje i stimulaci, tudíž konkrétní stimulační prostředky, které budeme v praktické části zkoumat a o kterých bude pojednávat následující druhá kapitola.

2 Stimulační prostředky

Jak je zřejmé z předchozí kapitoly, podstatou stimulace je záměrné ovlivňování pracovníků v rámci jejich pracovní motivace. Každý pracovník daným stimulům dává jiný význam, což se pak odráží i v přístupu k pracovní činnosti. Jednání pracovníka je tak neustále stimulačně utvářeno a to různorodými, členitými a individuálně proměnlivými podněty, ale je velice důležité dané stimuly vybrat správně tak, aby na pracovníka měly vliv a byly ty nejúčinnější (Krninská, 2012, s. 78). K tomu nám slouží tedy poznání motivačního profilu, který je ale u každého velice individuální a tak podle Bedrnové a Nového (2014, s. 290) může být stimulem v podstatě cokoliv, co

je nějak pro pracovníka významné a co může zaměstnavatel zaměstnanci nabídnout. Autoři uvádějí základní stimulační prostředky, které se v zásadě neliší, avšak pro účely této magisterské diplomové práce budu vycházet z větší části z rozdělení stimulačních prostředků dle Bedrnové a Nového a také dle Provazníka a Komárkové. Tito autoři se shodují v tom, že mezi základní stimulační prostředky, dle psychologického a podnikového hlediska, patří **hmotná odměna** (součástí je i nehmotná odměna), **obsah práce, povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení** (součástí je i formální hodnocení), **atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, image podniku** (Bedrnová & Nový, 2014, s. 290; Provazník & Komárková, 2004, s. 103 – 110). Tyto základní stimulační prostředky bych ještě doplnila o **osobnost a jednání vedoucího pracovníka a participaci na řízení** (Růžička, 1992, s. 80 – 81; Provazník, 2002, s. 201).

Jednotlivé prostředky je nezbytné si blíže specifikovat. Nejdříve si vysvětlíme stimulační prostředky v rámci image podniku, osobnosti a jednání vedoucího pracovníka a participaci na řízení. Tyto stimuly jsou ve své podstatě jednoduché a nepotřebují tak detailní vysvětlení jako právě zbytek stimulačních prostředků v následujících podkapitolách.

1) Image podniku

Image podniku je takzvaným externím stimulačním faktorem. Jde o to, jak je podnik vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má prestiž a pověst. Čím je firma uznávanější, tím více pracovníky motivuje k práci, jelikož jsou hrdí, že právě v této firmě mohou pracovat. Dobrá image podniku je pak nástrojem pro lepší uplatnění výrobku a k získávání kvalitních pracovních sil (Bedrnová & Nový, 2004, s. 296; Provazník & Komárková, 2004, s. 110 – 111). S tímto se tedy pojí nějaká identifikace s podnikem, kdy pracovník má kladné postoje k místu pracovního působení a dochází k sbližování nebo ztotožňování se s cíly, zájmy a kulturou

podniku. Čím déle pracovník pro organizaci pracuje, tím více roste jeho identifikace. Na úroveň identifikace má i vliv samotná organizace, a to dosahováním výsledků a organizací a řízením personální a sociální politiky (Krninská, 2012, s. 91).

2) Osobnost a jednání vedoucího pracovníka

U osobnosti nadřízeného je důležité, jakou má u podřízených autoritu a jakou k němu mají důvěru. Velice výrazně na tento stimulační prostředek působí i samotné hodnocení vedoucího pracovníka k podřízeným, tím je myšlena jeho forma a obsah. Důležité jsou také osobní rysy, do kterých Bělohlávek (2003, s. 14) řadí schopnosti (kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost), znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti (jako asertivita, komunikativnost, empatie, vyrovnanost, odpovědnost apod.) a postoje (orientace na tým, výkon, atd.). Dále je důležité pracovní zaměření vedoucího, formy jednání a je od něj vyžadována sebekontrola a sebevýchova. (Růžička, 1992, s. 81 – 82; Provazník, 2002, s. 201). Důležitým aspektem je i právě styl vedení nadřízeného. Za efektivní bychom mohli považovat konzultativní styl, participativní styl, týmové vedené a delegativní styl (Tureckiová, 2007, s. 99 – 100). Tento stimulační prostředek je velmi proměnlivý (Krninská, 2012, s. 85).

3) Participace na řízení

Dalším důležitým stimulačním prostředkem je právě participace na řízení. Vedoucí pracovník by měl zajišťovat, rozvíjet a podporovat to, aby se pracovníci vědomě účastnili daného procesu ve firmě. Lidé pak vynakládají své úsilí na splnění úkolu, na kterém se mohli spolupodílet (Khelerová, 2006, s. 119). Je přirozeným znakem lidské činnosti chtít se aktivně účastnit na dění a něco vlastně tvořit. Z tohoto důvodu je i důležité věnovat pozornost hledání forem, které právě tento znak podněcují (Růžička, 1992, s. 80; Krninská, 2012, s. 83). Vedoucí by tedy měl poskytovat pracovníkům

možnosti si samostatně formulovat úkoly a cíle, také by jim měl dát příležitost si volit pracovní postup a v neposlední řadě i dát prostor pro rozhodnutí se ve chvílích, kdy je to možné. Vedoucí by ale zároveň měl pracovníkům dávat najevo, že i on sám je zainteresovaný do dané probíhající práce (Krninská, 2012, s. 106 – 107).

Nedílnou součástí tohoto stimulačního prostředku obecně je také soustavná a dostatečná informovanost pracovníků a průchod informací od vedoucího pracovníka (Růžička, 1992, s. 80; Krninská, 2012, s. 83). Bedrnová a Nový (2004, s. 150) ještě doplňují, že míru participace také ovlivňuje styl řízení vedoucího pracovníka.

V následujících podkapitolách je tedy nezbytné blíže specifikovat zbytek stimulačních prostředků, jelikož ty jsou obsahově náročnější.

2.1 Hmotná a nehmotná odměna

Hmotná odměna je považována za hlavní stimulační prostředek, jelikož je zdrojem existenčních prostředků, které jsou důležité pro život pracovníka. To znamená, že se jedná o uspokojování životních potřeb, zajištění společenského postavení a životní úrovně, což se netýká jen samotného pracovníka, ale i jeho rodiny. Čím vyšší je však životní úroveň pracovníka, tím nižší tento stimulační prostředek v podobě hmotné odměny má hodnotu a proto jej nelze považovat za univerzální prostředek. Je důležité, aby vedoucí pracovník tento stimulační prostředek ovlivňoval na základě preferencí daných pracovníků (Růžička, 1992, s. 77). V rámci hmotné odměny se jedná hlavně o mzdu, prémie, odměny apod. ale **může mít i nepeněžitou podobu**. Odměňování má tedy obecně dvě podoby, kdy nejdříve blíže představím hmotnou odměnu (Bedrnová & Nový, 2004, s. 290 – 291; Provazník & Komárková, 2004, s. 103 – 104).

Hmotnou odměnou v tomto případě rozumíme mzdu, což je peněžitá hodnota poskytovaná pracovníkovi a je chápána jako základní složka mzdy.

Mzda má také své určité formy, a to například **časovou mzdu**. Je to univerzální a základní mzdová forma používaná pro pracovníky v řídicích, hlavních, ale i pomocných procesech. Může mít podobu **měsíčního mzdového tarifu** – pracovník dostává mzdu za odpracovaný celý měsíc dle rozvrhu jeho pracovní doby, anebo **hodinového mzdového tarifu** – pracovník dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci (Šikýř, 2014, s. 117 – 122). S tímto tvrzením Koubek (2009, s. 309) souhlasí, ale ještě doplňuje, že primárním úkolem časových mezd je vytvořit takovou strukturu a systém, kdy odměňování bude spravedlivé, srovnatelné a zároveň závislé na pracovním výkonu a pracovních úkolech. Dle Šikýře (2014, s. 119) je časová mzda pracovníky brána jako jistota výdělku, což může vést k tomu, že pracovníka následně nestimuluje k vykonávání sjednané pracovní činnosti a dosahování určitého pracovního výkonu. Z tohoto důvodu se pak doplňuje dalším mzdovým faktorem, a to například **osobním hodnocením**, které je doplňkovou složkou mzdy (Šikýř, 2014, s. 119 – 122). Takové odměňování vychází ze systematického hodnocení pracovníka a jeho smyslem je stimulovat pracovníky k požadovanému výkonu a ke splnění sjednané práce (Šikýř, 2014, s. 120). Koubek (2009, s. 316) ještě osobní hodnocení pojmenovává jako osobní příplatek a chápe jej jako individuální formu odměňování, kdy výpočet odměny se určuje procentem vycházejícím ze mzdového tarifu. Tuto odměnu pak můžeme označit za **odměnu podle výkonu** a na základě takového přístupu může docházet i třeba ke zvyšování základní mzdy a ne jenom k odměně vážící se na formální hodnocení (Armstrong, 2009, s. 291). Urban (2003, s. 153) ještě dodává, že hlavním cílem výkonového odměňování je zvýšení pracovního výkonu a aktivní podporování pracovníků s vysokým pracovním výkonem. K tomu, aby toto odměňování bylo efektivní, je zapotřebí dvou podmínek. Zaprvé je to odlišení individuálního příspěvku od výsledné práce celého týmu. A pracovní pozice musí být zároveň navržena tak, aby měl pracovník možnost

pracovat samostatně, určitou mírou i nezávisle a mohl se rozhodovat. Werther a Davis (1992, s. 390) odměňování dle výkonu považují za stimulační odměňování.

Další mzdová forma, kterou je potřeba zmínit, se nazývá **mzda za znalosti a dovednosti**. Toto odměňování se váže na to, zda pracovník je schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat určité práce. Tento způsob odměňování může být použit jak pro základní mzdový měsíční tarif, tak pro zvýšení základní mzdy. Principem tohoto odměňování je vytvoření souboru žádoucích znalostí a dovedností na určité pracovní pozici. Schopnosti tu chápeme jako odbornou způsobilost, kvalifikaci a schopnost určitého odpovídajícího chování (Koubek, 2009, s. 313 – 314). Dovednosti pak jako naučené schopnosti, které během praxe zlepšujeme (Armstrong, 2009, s. 301). Jelikož jde ale odměňování dle výkonu a dle znalostí a dovedností ruku v ruce, Armstrong (2009, s. 294) a Koubek (2007, s. 183 – 184) přicházejí ještě s pojmem **odměna podle přínosu**, který předešlé dvě formy spojuje dohromady. Je to tedy založeno jak na posuzování výsledků práce (výkonu), tak i toho, jaké odborné schopnosti a schopnosti chování ovlivňují dané pracovní výsledky. *„Odměňování podle přínosu se zaměřuje na to, proč a k čemu lidé v organizaci jsou, tj. aby svými dovednostmi a úsilím přispívali k dosahování cílů své organizace nebo svého týmu“* (Armstrong, 2009, s. 294).

K odměňování je ještě nezbytné si říct něco málo k mzdovému šetření. Je to získávání informací o mzdové politice, výši a struktuře odměn, mzdových tarifech a dalších skutečnostech v rámci lokality, odvětví nebo oboru. Tyto informace mohou být získávány z různých zdrojů a pro účely této magisterské diplomové práce bych uvedla jako zdroje inzeráty a databáze poradenských firem (Koubek, 2009, s. 301 – 303).

Jak jsem již zmínila výše, v rámci odměňování se nemůžeme bavit pouze o hmotné odměně, ale také o **nehmotných odměnách**, které si v následujícím textu přiblížíme. Dle Koubka (2007, s. 158) moderní

personalistka chápe odměňování jako ucelený balíček nejen hmotné odměny, ale také těch nehmotných, například v podobě **zaměstnaneckých výhod**, **povýšení pracovníka (kariéra)** a **vzdělávání**, s čímž se shoduje i rozdělení dle Armstronga (2007, s. 548).

Do **zaměstnaneckých výhod** patří primárně placená dovolená, ale také další formy placeného volna, kam bychom mohli zařadit takzvané dny nemoci (více známo a rozšířeno jako sick days). Jedná se o určitý počet dnů přidělený zaměstnanci, který ze zdravotních důvodů nemůže přijít do práce, ale přesto jsou mu tyto dny proplaceny (Werther a Davis, 1992, s. 429). Dále sem patří firemní posilovna nebo tělocvična (Koubek, 2009, s. 319; Koubek, 2007, s. 186 – 187) a Armstrong (2009, s. 388) zaměstnanecké výhody ještě doplňuje o firemní akce. Tyto zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány plošným systémem, to znamená, že jsou umožněny všem zaměstnancům (Šikýr, 2014, s. 123).

Další nehmotnou odměnou je tedy **kariéra** což je *„dráha člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál“* (Bělohlávek, 1996, s. 277). Kocianová (2010, s. 175) ještě dodává, že kariérou obecně chápeme pracovní postup nebo celkový profesní průběh života člověka neboli profesní dráhu člověka. Kariéra je vázána na osobnostní a pracovní potenciál člověka a ovlivňují ji schopnosti, hodnoty, postoje, aspirace, vlastnosti člověka, motivace a profesní zkušenosti a kvality. Kariéru rozdělujeme na **vertikální**, to znamená postup v hierarchii organizace, a **horizontální**, což znamená pohyb na různá pracovní místa na stejné hierarchické úrovni. Pracovník si tak rozšiřuje profesní schopnosti (Kocianová, 2010, s. 174 – 175). Bělohlávek (1996, s. 277 – 278) ještě upozorňuje na rozvoj kariéry, který má dvě složky. Tou první je úsilí člověka o nalezení a uskutečnění vlastní cesty životem, což chápeme jako pojem plánování kariéry. Druhou složkou je úsilí organizace, jež umožní pracovníkovi růst v souladu s jeho potenciálem a to chápeme

jako management kariéry. Je tedy důležité dojít k souladu, kdy „pracovník se realizuje ve shodě s potřebami a možnostmi vlastními i s potřebami a možnostmi firmy“ (Bělohlávek, 1996, s. 278).

Smyslem **vzdělávání** coby poslední zmíněnou nehmotnou odměnou je „systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2014, s. 124). Pracovník do systému vzdělávání vstupuje s určitou kvalifikací, kterou lze odborným vzděláváním měnit ve smyslu prohlubovat, zlepšovat, rozvíjet. Na pracovním poli se pak jedná o zaškolení, kdy pracovník nastoupí do organizace a probíhá jeho adaptace a osvojení si znalostí, dovedností a chování. Dalším stupněm vzdělávání ve firmě je doškolení, kdy si pracovník prohlubuje již získané znalosti, dovednosti a chování. A nakonec sem může patřit i rozvoj a v tomto případě si pracovník osvojuje úplně nové znalosti, dovednosti a chování. U vzdělávání je klíčové identifikovat vzdělávací potřeby, dle toho je pak zaměstnavatel schopný nastavit správně a efektivně vzdělávání (Šikýř, 2014, s. 124 – 128). Donnelly a kolektiv (1997, s. 561) ještě doplňují, že tyto potřeby by měly vycházet jak ze strany pracovníka, tak i ze strany zaměstnavatele. Vzdělávání pak může probíhat na pracovišti formou instruktáže, asistování, mentoringu apod. a Armstrong (2011, s. 218) rozšiřuje toto vzdělávání ještě o formu interních workshopů. Druhý způsob vzdělávání probíhá mimo pracoviště v rámci různých kurzů, přednášek, seminářů apod. (Šikýř, 2014, s. 124 – 128). Vzdělávání mimo pracoviště může zaměstnavatel hradit zcela anebo částečně a obecně by se mělo jednat o vzdělávání se v oblasti, která je příbuzná dané profesi (Werther & Davis, 1992, s. 433). Vzdělávání souvisí i s kariérou pracovníků a přípravou na manažerské funkce (Šikýř, 2014, s. 124).

Armstrong (2007, s. 546 – 547) pak **hmotné i nehmotné odměňování** chápe jako **celkovou odměnu** pro pracovníky, díky které můžeme

ovlivňovat jejich pracovní chování, což je podstatou stimulace obecně. Ať už pro hmotné či nehmotné odměny existují určitá pravidla zvyšující jejich stimulační účinnost. Jedná se o přímý vztah odměny k výkonu, dále je důležité, aby odměny přicházely až po vykonané práci a ne předem, pracovník pak má jasno v tom jaký je vztah mezi odměnou a vynaloženým úsilím a tento vztah by měl mít jasná pravidla. Spravedlivost v odměňování je základní podmínkou, která vede nejenom ke stimulaci pracovníka, ale i k dobrým vztahům na pracovišti (Bedrnová & Nový, 2004, s. 290 – 291; Provazník & Komárková, 2004, s. 103 – 104).

V této podkapitole byl představen velice významný stimulační prostředek, který pak podrobně najdeme specifikovaný i v empirické části této práce. Nyní si představíme další stimulační prostředek, a to obsah práce.

2.2 Obsah práce

Stimulační prostředek jako je obsah práce je považován také za velice významný. Existuje tu však několik dimenzí, které do něj vstupují a které jsou stimulační pro jednotlivé pracovníky. Mezi ty nejvýraznější může patřit důraz na tvořivé myšlení, samostatnost, koncepční a systematické myšlení, hrdost na práci či vlastní schopnosti, důraz na seberozvoj, péči o druhé (pracovníka těší někomu pomoci) a zároveň zde existuje důraz společenský, díky kterému fungují na pracovišti kvalitní vztahy. V neposlední řadě je třeba zmínit i jistotu v oboru, která má dlouhodobou perspektivu. Těchto aspektů samozřejmě existuje daleko více a je úkolem vedoucího pracovníka, aby je pomáhal nalézt, zvýraznit je a rozvíjet (Bedrnová & Nový, 2004, s. 291 – 292; Provazník & Komárková, 2004, s. 104 – 105).

Khelerová (2006, s. 118) dodává, že by se vedoucí pracovník měl snažit zajistit každému pracovníkovi co nejatraktivnější náplň práce. Neznamená to, že v rámci každé pozice je to možné, avšak může se snažit obecně situaci vylepšit tím, že pracovníkovi svěří větší kompetence, samostatnost, kontakt

s pracovníky z jiných oddělení, na kterých probíhá nějaká spolupráce apod. Může také například pracovníka přearodit na jinou funkci v rámci stejné nebo vyšší úrovně, jednoduše se jedná o nějakou změnu úkolů, která na pracovníka působí, motivuje jej sama o sobě a on se pak při plnění nových úkolů více angažuje než stálý pracovník na dané pozici.

K tomu, aby pracovníka již přímo motivovala práce sama o sobě a působila jako stimul, pak Deiblová (2005, s. 69) ještě doplňuje, že je důležité dávat pracovníkům příležitost k provedení mimořádných úkolů, zadávat jim zajímavé úkoly a takzvaně je „více potřebovat“. Jako metody obohacování práce pak uvádí job enlargement, což je rozšiřování okruhu úkolů, které má pracovník na starosti, dále pak job enrichment, to znamená větší odpovědnost, kompetence a také již zmíněnou job station, což je změna práce samotné.

Lidé pak mají z vlastního výkonu radost a rozvíjejí také svoji osobnost, což považují za tu největší odměnu za svou odvedenou práci.

Tento stimulační prostředek pak bude popsán i v rámci empirické části diplomové práce, a proto bylo nezbytné jej také detailně specifikovat. Nyní přejdeme ke stimulu hodnocení.

2.3 Formální a neformální hodnocení

Tento stimulační prostředek je hlavně v rukou vedoucích pracovníků, kteří takto pomáhají svým podřízeným objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se hlavně o **neformální hodnocení**, které má pozitivní charakter a obsahuje v sobě jak rovinu racionální, tak emocionální. Racionální rovina je o zpětné vazbě, kterou dává vedoucí pracovník, a to informováním o tom, jak pracovník plní či neplní očekávání v rámci pracovního výkonu. Měla by být podávána konkrétně v průběhu dané činnosti anebo po jejím bezprostředním skončení. Emocionální rovina vede k motivování pracovníka, jeho ochotě pracovat. Dává mu pocit důležitosti pro podnik jak

svoji osobou, tak i daným pracovním výkonem. Roste tak jeho sebedůvěra, spokojenost a je schopen podávat třeba i lepší výkony. Důležité je nejenom chválit, ale také umět podávat konstruktivní kritiku, upozornit na chyby, ale vhodným způsobem tak, aby pracovníka nepřešla chuť k práci a ukázat mu i cestu k napravení (Bedrnová & Nový, 2004, s. 292 – 293). Neformální hodnocení se uplatňuje průběžně při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, což vedoucí pracovník koriguje. Účelem je včasné rozpoznání případných odchylek, jejich náprava a využití příležitostí ke zlepšování se (Šikýř, 2014, s. 110). Bělohlávek (2003, s. 60) dodává, že k takovému hodnocení může docházet při každodenním styku, a to již jen pouhým vyjádřením slov jako „Ano, tato práce je v pořádku“ anebo „Je potřeba dokument ještě upravit“. V rámci tohoto každodenního styku by právě mělo docházet k pochvalám ze strany vedoucího pracovníka, které mohou mít formu jak ústní, tak písemnou a jsou efektivním způsobem motivování (Amrstrong, 2009, s. 325 – 326).

Hodnocení může probíhat v každé organizaci jinak často, avšak v rámci této magisterské diplomové práce bych ráda vyzdvihla již zmíněné průběžné neboli neformální hodnocení, které je zaměřeno na bezprostřední zpětnou vazbu, a pak systematické neboli **formální hodnocení**, které je prováděno standardizovaně a pravidelně (Kocianová, 2010, s. 145 – 146). Formální hodnocení má v rámci stimulačních prostředků také svůj význam, neboť vytváří podklad pro spravedlivé odměňování a možnost pro profesní kariéru (Bedrnová & Nový, 2004, s. 292 – 293; Provazník & Komárková, 2004, s. 105 – 106). Proto je nezbytné si formální hodnocení přiblížit opět o něco detailněji.

Formální hodnocení je posuzování pracovního výkonu za určité období, kdy vedoucí pracovník informuje a projednává s pracovníkem schopnosti, dosažený výkon, motivaci a podmínky (Šikýř, 2014, s. 110). Bělohlávek (2003, s. 61) ještě Šikýře doplňuje o informaci, že toto formální

hodnocení se provádí v pololetních intervalech (ale mohou být i roční či čtvrtletní) a zavádí se proto, aby organizace zvýšily účinnosti stimulačního systému. Oba dva se shodují, že forma, jakou lze formální hodnocení provádět, je **hodnotící rozhovor** (Bělohlávek, 2003, s. 61; Šikýř, 2014, s. 110). Je to metoda, která je zpravidla součástí jakéhokoliv hodnocení a slouží ke sladění požadavků kladených na pracovní výkon u konkrétních pracovních činností a schopností pracovníka. Cílem je zhodnocení minulého období a diskuze nad nadcházejícím obdobím mezi vedoucím pracovníkem a pracovníkem. Literatura velice často uvádí, že se jedná o vyplňování dotazníků, což může být administrativně náročné, ale například Janišová a Křivánek (2013, s. 218) uvádějí, že tento systém může být podpořen elektronicky, což celkové hodnocení urychluje a ulehčuje.

Další metodou v rámci formálního hodnocení nebo spíše jeho součástí spolu s hodnotícím rozhovorem je **sebehodnocení**. Zprv je to příprava pracovníka na hodnotící rozhovor a zadruhé je to zhodnocení svého vlastního pracovního výkonu (Koubek, 2009, s. 217). Cílem je podpořit participaci a osobní rozvoj pracovníka a posílit jeho motivaci k dosažení výkonových cílů (Urban, 2003, s. 143). Werther a David (1992, s. 349) ještě dodávají, že sebehodnocení může pomoci s vytvořením vlastních cílů.

Poslední metodu formálního hodnocení, kterou bych ráda zmínila, je **hodnocení podle stanovených cílů**. Nejčastěji se používá pro hodnocení specialistů, kdy na stanovení cílů se mají podílet i sami pracovníci. Cíle by měly být jasné, přesně definované a termínované, měl by být sepsán plán, jak jich má být dosaženo, zároveň je potřeba vytvořit takové podmínky, aby je pracovník mohl splnit. Následně je potřeba, aby se daly měřit, zda tedy pracovník cíle splnil, či je nutné na nich ještě nějakým způsobem zapracovat, a nakonec jsou stanoveny nové cíle pro další období. Při stanovování cílů je důležité dodržovat metodu SMART, takže cíl by měl být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, relevantní a termínovaný. Cíle a plán k jejich splnění

jsou pak i podkladem pro hodnotící pohovor (Kocianová, 2010, s. 150; Koubek, 2009, s. 219 – 2020).

Obecně hodnocení jako takové je významnou činností, která poskytuje představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech pracovníků. V praxi se sice používá termín hodnocení výkonu, ale ve skutečnosti do tohoto hodnocení právě patří i pracovní chování, schopnosti, přístup k práci a lidem. Pro pracovníky je zpětná vazba velice důležitá a hodnocení samo o sobě je dobrým stimulačním nástrojem. Účelem hodnocení je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování a tuto zpětnou vazbu pak předat pracovníkovi. Hodnotitelem je nadřízený pracovník (Kocianová, 2010, s. 145 – 146) a Koubek (2009, s. 216) ještě dodává, že je to ta nejkompetentnější osoba, která by měla provádět oba druhy hodnocení, to znamená jak formální, tak neformální.

Cílem hodnocení z pohledu organizace je zvýšení pracovního výkonu, zároveň tu dochází k osobnímu rozvoji pracovníka a v neposlední řadě pak hodnocení vede i ke zlepšení komunikace mezi vedoucím pracovníkem a pracovníky. Vedoucímu pracovníkovi pak hodnocení naopak umožňuje stimulovat pracovníky k vyšším výkonům, vyjádřit pracovníkům své názory, dávat jim zpětnou vazbu, pochopit jejich zájmy a přání, které vedou k jejich dalšímu rozvoji a zároveň plánovat rozvojové aktivity třeba ve formě vzdělávání. Zároveň by měl vedoucí pracovník rozvíjet silné stránky pracovníků a naopak eliminovat jejich slabé a v poslední řadě v rámci hodnocení se pak dá stanovit spravedlivá mzda, zejména doplňkovou složkou mzdy. Pro pracovníka je hodnocení významné v tom smyslu, že má možnost prezentovat své potřeby, osobní cíle a rozvojové nároky, zároveň ze strany vedoucího dostane pohled a názor na svoji práci, cíle a dochází k ocenění vlastní práce a k podnětům k dalšímu úsilí (Bělohlávek, 2003, s. 59 – 60).

Hodnocení obecně má nejenom funkci stimulační (podněcování k dosažení dobrého hodnocení), ale také poznávací (průběžné sledování výkonu), regulační (dočasné nebo trvalé změny v pracovním zařazení), kauzální (sledování příčin změn v pracovním jednání a snaha o posilování těch pozitivních a naopak zeslabování/odstraňování těch negativních) a výběrové (možnost pracovního povýšení).

Hodnocení jak formální, tak neformální bude možné nalézt v empirické části stimulačních prostředků firmy XY a z tohoto důvodu mu zde byla věnována pozornost. A nyní nás v další podkapitole čeká rozbor předposledního stimulačního prostředku a tím jsou obecně pracovní vztahy.

2.4 Atmosféra pracovní skupiny

Vztahy na pracovišti nejsou pouze formální, ale dochází i právě k běžným neformálním vztahům (Koubek, 2007, s 215). Šikýř (2014, s. 143) ještě rozšiřuje pojem neformálních vztahů o informaci, že tyto vztahy vznikají přirozeně mezi lidmi v organizaci a mimo ni, což významně ovlivňuje jednání pracovníků a celkové fungování podniku. Vztahy mezi pracovníky na pracovišti jsou opravdu důležité. Každá sociální skupina má svá určitá pravidla, projevy, normy. Na vedoucím pracovníkovi je, aby správně skupinu rozpoznal a stimuloval tak, aby vztahy mezi lidmi fungovaly a nedocházelo k problémům. Pokud k nim již dojde, je důležité je včas a správně řešit. Vedoucí pracovník na skupinu působí a to nejenom svojí autoritou, ale také třeba tím, jaké členy do skupiny vybírá. Měl by podněcovat pozitivní vazby mezi pracovníky a vztah mezi ním a pracovníky by měl být založen na důvěře, což je ve skupině opravdu klíčové. Dále by měl podněcovat pracovníky ke skupinovému řešení problémů, k projevu a předávání si informací, zkušeností a názorů a také je důležité nezapomínat na vytvoření prostoru k neformálnímu setkávání se. Dobrou pracovní skupinu poznáme tak, že pracuje efektivně, aby bylo dosaženo cílů, členové

jsou ochotni si navzájem pomoci a napravovat vzniklé chyby (Bedrnová & Nový, 20014, s. 293 – 295; Provazník & Komárková, 2004, s. 106 – 108). Koubek (2007, s. 216) ještě doplňuje, že pokud jsou pracovní a mezilidské vztahy korektní, uspokojivé a harmonické, přispívají k vytváření produktivního klima, které má pak pozitivní vliv na individuální a kolektivní výkon, včetně výkonu podniku jako celku.

Co ještě je velice přínosné v rámci vztahů v organizaci, jsou *„rodinné, méně byrokratické vztahy, kdy majitel nebo vedení zná každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky, kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečného přátelského prostředí, jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků. Menší firma také poskytuje svým pracovníkům pocit větší důležitosti, zpravidla jim nabízí rozmanitější práci, větší samostatnost apod.“* (Koubek, 2007, s. 158 – 159).

Tato podkapitola nám přiblížila neméně důležitý stimulační prostředek, který je třeba vedoucím pracovníkem pořádně znát a o kterém se také právě dočteme v empirické části magisterské diplomové práce stimulačních prostředků firmy XY. V poslední podkapitole si představíme zbývající stimulační prostředek a to pracovní podmínky a režim práce.

2.5 Pracovní podmínky a režim práce

V první řadě se v rámci tohoto stimulačního prostředku jako **pracovních podmínek** jedná o dobré **tepelné, světelné, zvukové a mikroklimatické podmínky**, což je ale samozřejmě jen zlomek toho, co může člověka uspokojit a co v rámci tohoto stimulačního prostředku může podnik nabízet (Bedrnová & Nový, 2004, s. 295; Provazník & Komárková, 2004, s. 108 – 109). Důležité je také zmínit **prostorové řešení pracoviště**, tedy uspořádání pracovních míst, uspořádání prvků vybavení na pracovišti, odpovídající hygienické požadavky, vhodná pracovní poloha nebo optimální

zorné podmínky v rámci zrakové náročnosti práce (Šikýř, 2014, s. 140 – 141; Koubek, 2007, s. 212 – 213). Pracovní podmínky a režim práce mají stimulační charakter pro pracovníka tehdy, pokud jej může aktivně upravovat (Růžička, 1992, s. 78).

Do **režimu práce** bych pak uvedla **pružnou pracovní dobu** (neboli flexibilní pracovní dobu). Ta je rozdělena na základní pracovní dobu, kdy má být zaměstnanec na pracovišti (například od 09:00 do 15:30) a na volitelnou pracovní dobu, kdy si pracovník zvolí sám začátek a konec pracovní doby a pracovní den bývá většinou osmihodinový, avšak nemusí tomu tak být při sníženém úvazku. Potom záleží na tzv. vyrovnávacím období, kdy má pracovník v průměru odpracovat 40 hodin týdně při plném pracovním úvazku, takže v praxi se pak příchody a odchody pracovníků liší (Šikýř, 2014, s. 139; Werther & Davis, 1992, s. 432). S tímto pojetím souhlasí Donnelly a kolektiv (1997, s. 405 – 406) kteří ještě dodávají, že pružná doba má stimulační účinky, neboť se snižuje absence a pozdní příchody do zaměstnání a firma takto vychází vstříc pracovníkům a jejich rozdílným potřebám.

Dalším režimem práce pak může být například **práce na částečný úvazek**, kdy pracovník neodpracuje plný pracovní úvazek, který činí 40 hodin týdně. A jako poslední bych uvedla takzvanou distanční práci a to **práci z domova**, díky níž se mohou snížit provozní náklady firmě a naopak zvýšit produktivita práce daného pracovníka, protože díky tomuto režimu je schopný si na základně vlastních preferencí dobře rozvrhnout svůj pracovní a osobní život (Šikýř, 2014, s. 140).

Obecně pak Šikýř (2014, s. 138) výše zmíněné režimy pracovní doby označuje jako flexibilní pracovní režimy, které odpovídají dnešní termínu „work-life balance“, což je snaha o optimální rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Firma by proto měla vytvářet co nejlepší možné podmínky pro práci, protože díky tomu se zvyšuje nejenom výkon pracovníků, ale zároveň mají pracovníci lepší vztah se samotným podnikem, jelikož pocítují, že je o ně pečováno a mají pocit, že jsou důležití a že si jich firma váží. Je možné, že taková péče se nemusí projevit vždy okamžitě, ale z dlouhodobého hlediska je jistě důležitá, protože při nepříznivých pracovních podmínkách by se situace negativně podepsala na pracovním výkonu a působila destimulačně (Bedrnová & Nový, 2004, s. 295; Provozník & Komárková, 2004, s. 108 – 109).

Pracovní podmínky a režim práce si pak v rámci firmy XY také blíže specifikujeme a proto bylo nezbytné sem tento teoretický rámec zahrnout.

Všechny zmíněné stimulační prostředky v této kapitole a podkapitolách bylo nutné uvést, protože právě ony pracovní stimuly používané ve firmě XY budeme nejenom v empirické části specifikovat a popisovat, ale zároveň budeme zjišťovat v rámci výzkumu, jaký k nim pracovníci mají postoj z hlediska jejich pracovní motivace.

Jako poslední kapitolou teoretické části je pracovní motivace a teorie pracovní motivace, která nám ucelí celý teoretický základ magisterské diplomové práce.

3 Pracovní motivace a její teorie

Jak je zřejmé z předchozích kapitol, a to hlavně z kapitoly o stimulaci, stimulace ovlivňuje pracovní motivaci člověka. Jak říká Forsyth (2002, s. 14) *„na lidi se můžeme spolehnout, že budou plnit úkoly skutečně dobře, jedině tehdy, jestliže je budou chtít dělat a my je přitom budeme stimulovat. Motivace poskytně lidem důvody, proč mají dobrý výkon podávat“*. Tudíž vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je zcela zřejmý. Pracovník má určitý vztah ke každé pracovní činnosti, kterou vykonává, tudíž je nějak motivován. Takováto motivovanost se pak projevuje v přístupu k úkolům a činnostem (Krninská, 2012, s. 78 – 79). Již také z předchozích kapitol víme, že stimul je vnější

podnět a motiv je oproti tomu vnitřní pohnutkou, která má za následek onu motivovanost, kdy tyto pohnutky vyvoláváme právě vnějšími podněty (stimuly) (Plamínek, 2007, s. 14). Plamínek (2007, s. 15) však také upozorňuje na fakt, že pokud v rámci stimulace působíme na motivaci, je důležité nejenom hodně vědět o daném pracovníkovi, ale také o motivaci samotné. Z tohoto důvodu a pro účely magisterské diplomové práce je nutné si blíže specifikovat, co je to vůbec motivace obecně, co je pak tedy pracovní motivace a jaké jsou teorie pracovních motivací, kde se nám prolínají stimulační prostředky.

Motivace je obecně odvozena od slova motiv, tento termín už jsem vymezila jako pohnutku, avšak Adair (2004, s. 14 – 15) motiv vysvětluje jako nějaký pohyb, takže dle něj obecně jsou motivy tím, co nás uvede do pohybu a může to například být nějaká potřeba, které nás „nutí“ jednat určitým způsobem. Motiv je klíčovým pojmem v teoriích motivace, protože motivy jsou důvody a již zmíněné pohnutky našeho jednání. Mají dvě složky a to energizující, která dodává sílu a energii k jednání, a řídicí, která udává směr, postup a způsob daného jednání (Bělohlávek, 2003, s. 39 – 40). Motiv se také může pojít s pojmem cíl, tedy nějakým obecným cílem motivu je dosažení psychického stavu nasycení, z čehož plyne vnitřní uspokojení člověka. Obecně tedy můžeme říci, a také v rámci terminologie této magisterské diplomové práce, že motiv je pohnutkou – vnitřní psychickou silou, která člověka, respektive jeho činnost, vede určitým směrem, aktivizuje jej a vzbuzenou aktivitu udržuje. Působení daného motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo daného cíle. Samozřejmě obecně na člověka nepůsobí jen jeden motiv, ale je jich hned několik (Provazník & Komárková, 2004, s. 24 – 25). Motivace obecně pak tedy organizuje a integruje celkovou fyzickou a psychickou aktivitu jedince ve směru k vytýčenému cíli. Chápeme ji jako soubor činitelů představujících hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Motivace nám pak vysvětluje, proč člověk jednal

určitým způsobem, proč se jeho jednání změnilo, z jakého důvodu směřoval k určitému cíli, jaké podněty na něj působí. Důležité je, aby motivace byla vždy přiměřená, protože jen tehdy směřuje k optimální úrovni výkonu (Růžička, 1992, s. 5 – 6). Je tedy jasné, že motivace nás provází celým naším životem a to nejen tím osobním, ale také právě pracovním. V zaměstnání trávíme většinu našeho času, proto je nezbytné si v rámci této magisterské diplomové práce a celého uceleného teoretického základu specifikovat pracovní motivaci, která je v rámci pracovní stimulace klíčovou.

Jak jsem již zmínila, člověk tráví v práci většinu svého času, a proto je důležité, aby mu práce přinášela i radost, a pokud tomu tak je, člověk je pak motivovaný, ať to již plyne z jeho vnitřních ponutek, nebo z vnějších stimulů (Deiblová, 2005, s. 57). To potvrzuje i Adair (2005, s. 93) svým pravidlem 50 na 50, kdy 50% motivace je právě tou vnitřní a dalších 50% motivace záleží na vnějších podnětech. Na organizaci pak je, aby používala takové nástroje stimulace, které k pracovní motivaci pracovníků vedou (Šikýř, 2014, s. 132). Práce, pracovní činnost, sama o sobě je činností, která je cílevědomá, záměrná a systematicky vykonávaná, tím pádem se jedná o motivovanou činnost. **Pracovní motivace je pak aspektem motivace lidského chování obecně, která je spojena s výkonem pracovní činnosti,** s určitou pracovní pozicí, kterou daný pracovník má a s plněním pracovních úkolů, čili s plněním pracovního výkonu. Zároveň nám pracovní motivace ukazuje konkrétní podobu pracovní ochoty, kterou daný pracovník má v rámci přístupu k práci, pracovním úkolům a k jeho pracovnímu uplatnění (Bedrnová & Nový, 2004, s. 262). Základním motivem v rámci pracovní motivace (a nejenom pracovní) dle Šikýře (2014, s. 132) jsou potřeby, které vyvolávají pocit nedostatku něčeho, co je pro pracovníka důležité. Tento pocit pak pracovníka vede k tomu, aby svým jednáním a chováním tyto nedostatky uspokojil, což v pojetí potřeby potvrzuje i Nakonečný (1996, s. 27), který dodává, že jednou z funkcí motivace je právě ono uspokojování potřeb

(Nakonečný, 1996, s. 16). Tímto se nyní dostáváme k první teorii pracovní motivace a to Maslowově hierarchie potřeb. Následně bude nezbytné si určité další teorie pracovní motivace přiblížit, jelikož nám pomohou doplnit celý teoretický základ magisterské diplomové práce.

1) Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie pracovní motivace vychází z lidských potřeb jako základních motivů. Tyto potřeby jsou dle Abrahama Maslowa v první řadě **fyziologické**, dále jde o potřeby **jistoty a bezpečí**, následuje potřeba **sounáležitosti**, poté potřeba **uznání a ocenění** a jako poslední sem patří potřeba **sebeaktualizace**. Tyto potřeby jsou uspořádány hierarchicky, to je od nejnižšího stupně (fyziologické potřeby) až po ten nejvyšší (potřeba sebeaktualizace). Jakmile uspokojíme potřebu na nižší úrovni, tak přichází potřeba z vyšší úrovně. Pokud si jednotlivé potřeby převedeme na stimulační prostředky, tak do fyziologických potřeb můžeme zařadit vlivy pracovního prostředí, do potřeb jistoty a bezpečí pak perspektivu firmy v budoucnu. Do potřeb sounáležitosti rozhodně patří vztahy na pracovišti a i osobnost vedoucího pracovníka. Do předposlední potřeby uznání a ocenění pak řadíme hmotnou odměnu a i neformální hodnocení ve formě pochvaly a jako poslední tu máme potřebu sebeaktualizace, kam by se dal zařadit obsah práce, kariéra (Bělohlávek, 2003, s. 40 – 41). Z pohledu zaměstnavatele tato teorie pracovní motivace znamená, že by vedoucí pracovník měl nejdříve usilovat o uspokojení nižších potřeb a pak až těch vyšších (Šikýř, 2014, s. 133). V praxi se však setkáme s tím, že nejdříve se uspokojuje a nastavuje například hmotná odměna, která však může souviset s fyziologickými potřebami člověka v životě (jídlo, pití, živobytí apod.) a také potřebou jistoty a bezpečí, které souvisí s jistotou zaměstnání (Forsyth, 2000, s 1). Ne každý pracovník opravdu postupuje dle uvedené hierarchie, což je dáno i určitými vlivy a opět nějakým motivačním profilem. Proto by se měli z této teorie

pracovní motivace vedoucí pracovníci spíše inspirovat, získat základní obrázek, ale ne ji plně dodržovat, jak Maslow mínil (Adair, 2005, s. 94 – 95).

I z tohoto důvodu a také pro doplnění teoretického základu této magisterské diplomové práce bude přínosné si ještě blíže specifikovat i Herzbergovu teorii, která stimulačním prostředky rozvíjí o něco více.

2) Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie rozvíjí předešlou teorii, a to tím způsobem, že je více použitelná pro oblast práce (Donnelly a kolektiv, 1997, s. 377). Tato teorie pracovní motivace spočívá ve vymezení dohromady 14 faktorů, které mají nějakým způsobem vliv na pracovníky. Tyto faktory jsou však rozděleny do dvou skupin. První skupina se nazývá hygienické faktory, které pokud jsou v souladu, vyvolávají v pracovnících spokojenost, ale nejsou dle Herzberga přímo motivační, spíše v rámci motivace působí neutrálně. Oproti tomu přímo motivační faktory jsou faktory, které právě na motivaci působí pozitivně (Šikýř, 2014, s. 133). Každý z autorů specifikoval dané faktory v obou skupinách mírně odlišně, ale pro účely pojetí magisterské diplomové práce jsem primárně vybrala dělení dle Adaira. Do **hygienických faktorů** tedy patří (Adair, 2004, s. 56 – 57):

- **strategie společnosti a její administrativa** – pracovníci mají informace o strategii podniku
- **dohled** – jde o postoj nadřízeného
- **interpersonální vztahy** – jedná se o vztahy na pracovišti
- **mzda**
- **postavení ve firmě** – jde o pracovní pozici pracovníka
- **jistota práce**
- **osobní život** – jde o takzvaný novodobý termín work-life balance, tedy rovnováhu mezi osobním a pracovním životem

- **pracovní podmínky** – sem patří mikroklimatické a další podmínky na pracovišti a režim práce

Do **motivačních faktorů** pak spadá (Adair, 2004, s. 61 – 62):

- **úspěch** – to se týká dobře odvedených pracovních úkolů, výsledků práce, vyřešení problémů apod.
- **uznání** – to může být například v rámci pochvaly, které se nám objevuje v neformálním hodnocení, ale může to být i spojeno s osobním ohodnocením, které je doplňkovou složkou mzdy.
- **možnost růstu** – určitý posun v rámci profese, vykonávaných pracovních činnostech, osvojení si nových dovedností apod.
- **povýšení** – postup na vyšší pozici
- **odpovědnost** – ta se pojí s pravomocemi
- **práce sama o sobě**

V rámci zaměstnavatele by to mělo znamenat, že by měl usilovat o příznivé hygienické faktory, aby pak mohl zvyšovat motivaci pracovníků skrze motivační faktory (Šikýř, 2014, 135 – 136). Pokud se zaměstnavateli podaří tedy uspokojit ony motivační faktory a vyhnout se problémům v oblasti hygienických faktorů, může tím zvýšit výkonnost pracovníků a docílit pracovní spokojenosti obecně. Tato teorie může organizaci pomoci k rozvoji, pokud zajistí nezbytné činnosti k tomu, aby lidé byli spokojeni a motivováni (Adair, 2005, s. 97 – 98). Dle stimulačních prostředků a stimulace obecně však víme, že i faktory spadající do Herzbergových hygienických faktorů mohou být stimulační a podnítit pracovní motivaci. Jelikož, jak říká Krninská (2012, s. 80 – 81), každý podnět, který stimuluje pracovníka, ať již pozitivně či negativně, se stává aktivním motivátorem a tyto motivátory rozvíjejí pracovní ochotu a aktivitu.

Jelikož ani jedna z předešlých teorií neobsahuje stanovování cílů mezi vedoucím pracovníkem a pracovníkem, je nezbytné si takovou teorii

představit. Stanovování cílů v rámci formálního hodnocení je totiž jedním z významných stimulačních prostředků.

3) Teorie cílů

Tato teorie pochází od Lathamema a Lockema a její princip spočívá v tom, že výkon a motivace pracovníků jsou vyšší v tom případě, když jsou jim stanoveny konkrétní a specifické cíle, které jsou však zároveň náročné, ale přijatelné a existuje pak zpětná vazba na výkon. Důležité je, aby se pracovníci na utváření těchto cílů podíleli, jelikož to zároveň slouží jako nástroj k získání souhlasu pro stanovování vyšších cílů. Cíle musejí být odsouhlaseny a je potřeba, aby vedoucí pracovník podporoval jejich plnění a také v případě potřeby poskytoval rady. Aby celá tato pracovní teorie mohla pro motivaci fungovat, je nezbytné poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu, jak již bylo zmíněno. Obecně je tato teorie pracovní motivace změřena na posuzování výkonu a od toho se pak stanovují odměny podle výkonu (Armstrong, 2009, s. 114). Kolman a kolektiv (2012, s. 57 – 58) ještě doplňují, že pokud má pracovník před sebou žádoucí a jasný cíl, prožívá tak naplňování takové potřeby. Cílem pak může být předmět anebo čin, kterého se pracovník snaží dosáhnout a taková motivace je pak zcela vědomá. Jelikož Locke tuto pracovní teorii v průběhu let dál rozvíjel, rozšířil ji ještě o metodu MBO (Management by objectives) – řízení pomocí cílů. Podstatou tohoto řízení je tedy ono stanovení si cílů mezi vedoucím pracovníkem a pracovníkem, kdy si pracovník zvolí, jakých cílů by rád za určité období dosáhl. Vedoucí pracovník pak cíle průběžně kontroluje a jakmile určitý interval proběhne, nastane hodnotící rozhovor, v němž se vyhodnotí, jak byly cíle splněny a zároveň se nastaví další cíle.

Tato teorie cílů jako poslední z vybraných pracovních teorií nám ukazuje, jak vlastně stimulační prostředky ve formě formálního hodnocení a stanovování cílů pak mohou na pracovní motivaci působit a fungovat.

Smyslem celé této kapitoly bylo specifikování motivace obecně, specifikování termínu pracovní motivace a popis jejich možných teorií. Díky tomuto ucelenému vysvětlení se nám propojí pochopení a vazba mezi pracovní stimulací a pracovní motivací. Také jsme si ukázali, jak se jednotlivé stimulační prostředky prolínají do teorií pracovních motivací, ze kterých například vedoucí pracovníci mohou vycházet nebo se jimi alespoň inspirovat. Stimulace, stimulační prostředky a s tím spojená pracovní motivace se budou zkoumat v rámci praktické části této práce.

Touto kapitolou 3 se tedy ukončil teoretický základ, který je pro zpracování empirické části nezbytný. V následujících kapitolách již přecházíme k empirické části magisterské diplomové práce a v této 4 kapitole si nejdříve představíme společnost XY a její stimulační prostředky.

4 Specifikace společnosti XY a jejích stimulačních prostředků

Společnost XY je českou technologickou společností, která se zabývá vývojem software pro 3D grafiku a působí na trhu od roku 2014. Ve firmě pracuje v současné době 16 vývojářů software pod vedením zakladatele firmy, který je zároveň stále považován za hlavního vývojáře. V rámci struktury se celý tým dělí na 4 jednotlivé týmy a každý z nich má svého vedoucího týmu, vývojáře, a ten pod sebou má další vývojáře software. Vývojáři jsou také rozděleni dle pracovní-organizační úrovně jako vedoucí týmu, specialista 3, specialista 2 a specialista 1. Těchto 16 vývojářů nám bude sloužit jako výzkumný soubor, který si blíže specifikujeme v kapitole 5.

U specifikace jednotlivých stimulačních prostředků ve firmě XY jsem vycházela z teoretického základu v kapitole 2 a firemních dokumentů a u jejich konkrétního popisu jsem pak vycházela z firemní databáze náborového procesu, zpracovaných záznamů z hodnotících rozhovorů, pracovního řádu, směrnice zaměstnaneckých výhod a také z teoretického základu. V následujících bodech postupně představím stimulační prostředky, které se

ve společnosti XY nacházejí, jsou společností poskytované či se ve firmě mohou nacházet dle literatury, ale neznáme z firemních dokumentů, jaký postoj k nim zaujímají vývojáři.

1) Image podniku

Jako první si uvedeme externí stimulační prostředek, který je uváděn v teoretické části, a to je image podniku. Společnost XY má na trhu ve svém oboru významné místo, tudíž její pověst je opravdu značná. To, jestli jsou pracovníci na firmu hrdí a vede je to k pracovnímu výkonu, nebylo v rámci firemních dokumentů zjišťováno, ale obecné ohlasy na spokojenost s firmou jsou jednoznačné. Vývojářům software jde o to, aby vytvářený produkt byl kvalitní a uživatelé byli spokojeni. Jak je uvedeno v teoretické části, dobrá image podniku přispívá k lepšímu uplatnění výrobku, v našem případě je bližší specifikace produktu, konkrétně software. Ze záznamů hodnotících rozhovorů je jasné, že právě software, jež firma XY vyvíjí a možnost být součástí onoho vývoje, je pro vývojáře opravdu silným stimulačním prostředkem a firma XY vývoj software jako produktu považuje za nejvýznamnější pracovní stimul.

2) Osobnost a jednání vedoucího pracovníka

Mezi další stimulační prostředek se dle literatury řadí osobnost a jednání vedoucího pracovníka. Obecně jsou vývojáři do společnosti XY vybírání nejenom dle profesní stránky, ale i dle osobnostní, aby si kolegové mezi sebou rozuměli. Tudíž i při výběru vedoucího pracovníka se dbá na to, aby měl předpoklady k tomu, že bude dobrým vedoucím (Firemní databáze náborového procesu společnosti XY). Jestli jsou vývojáři se svým vedoucím spokojeni, se zjišťuje během hodnotícího rozhovoru. Pokud vyjde na povrch jakýkoliv problém, je řešen mezi daným pracovníkem a vedoucím pracovníkem. Vliv osobnosti vedoucího pracovníka však není nijak

posuzován jako stimulační prostředek, co se dokumentů z hodnotících rozhovorů týče.

3) Participace na řízení

Participace na řízení je následujícím stimulačním prostředkem, který ve firmě XY existuje. Vývojáři software mají možnost se určitým způsobem podílet na budoucím vývoji software a přijít se svými návrhy, ale není posuzována míra tohoto stimulu vzhledem k pracovnímu výkonu.

4) Hmotná a nehmotná odměna

Následujícím stimulačním prostředkem, který je společností XY poskytován, je určitě **hmotná odměna** ve formě mzdy. Ke stanovení finančního rozmezí na pozice vývojářů ve firmě XY bylo provedeno mzdové šetření, kdy firma zná pracovní trh a má informace o tom, jak se mzdy na obdobných pozicích pohybují a zároveň pro ověření využila například i inzeráty nebo databáze firem zabývající se personálními službami v IT oblasti.

Pro stanovení výše mzdy u nových pracovníků se vychází ze mzdy za znalosti a dovednosti, které jsou zjištěny během výběrového řízení na danou pozici. Vývojáři software pracují ve firmě XY jednak jako zaměstnanci a jednak jako osoby samostatně výdělečně činné. Zaměstnancům je mzda poskytována ve formě **měsíčního mzdového tarifu** a osobám samostatně výdělečně činným je pak mzda poskytována ve formě **časové mzdy**, přičemž po praktické stránce se vyloženě nejedná o mzdu, ale o výši **finanční odměny**, kterou pak daný pracovník firmě fakturuje na základě odpracovaných hodin v konkrétním měsíci, a faktura je mu proplacena. Z literatury víme, že hmotná odměna je významným stimulačním prostředkem, avšak zdaleka nemusí být tím nejvýznamnějším, ale jaký konkrétní vztah mají vývojáři ve firmě XY k hmotné odměně není jasné.

Doplňkovou složkou mzdy je **osobní hodnocení**, které je vývojářům software poskytováno jednou ročně. Posuzuje se jak jejich pracovní výkon (na základě formálního hodnocení, které blíže specifikuji v bodě 6), tak i jejich znalosti a dovednosti, které právě v průběhu roku zlepšili či získali a tím svůj pracovní výkon a přínos pro firmu zase o něco obohatili. Tím pádem se osobní hodnocení poskytuje ve formě odměny za přínos. Jeho význam ve formě stimulačních prostředků není z firemních dokumentů známý.

Jak jsem již uvedla v teoretické části podkapitoly 2.1, odměna může mít i nehmotnou podobu. V rámci **nehmotné odměny** se jedná o **zaměstnanecké výhody**, kam patří v první řadě **dovolená** a dny nemoci neboli **sick days**. Společnost XY poskytuje zaměstnancům v rámci prvního roku, kdy pro firmu pracují, 20 dní dovolené ročně, což je minimální výše dle paragrafu 213 odst. 1 zákoníku práce 262/2006 Sb., která se musí zaměstnanci poskytovat. Zaměstnanecká výhoda však nastává ve zvyšování dnů dovolené v rámci délky pracovního poměru. Pokud zaměstnanec pracuje u společnosti XY více jak rok, počet dní dovolené na rok pak činí 25 dní a jakmile vývojář pro společnost pracuje 5 let, počet dní dovolené se ročně zvýší na 30 dní. Zároveň pak zaměstnanci mají 3 sick days ročně, které se však s délkou pracovního poměru nezvyšují (Směrnice zaměstnaneckých výhod společnosti XY).

Do zaměstnaneckých výhod se také řadí **místnost pro odpočinek** a **tělocvičnu**, které se v kancelářích pro vývojáře nachází a mohou místnosti využívat. A také sem spadají nejrůznější **firemní akce** (teambuildingy, vánoční večírky), které firma XY svým pracovníkům nabízí. V rámci hodnotících rozhovorů tyto zaměstnanecké výhody nejsou nijak zjišťovány a firma je spíše považuje za jakýsi standard dnešní doby.

Dále dle literatury do **nehmotné odměny** řadíme **kariéru** (povýšení pracovníka), která se odvíjí od zkušeností, znalostí, délky pracovního poměru a průběžného pracovního výkonu ve společnosti XY a zároveň záleží

na možnostech, které firma danému vývojáři může nabídnout. Kariéra se pak ve společnosti XY může dělit na horizontální, a to v tom smyslu, že vývojář stále zůstává vývojářem software avšak tím, jak se zvyšují jeho schopnosti, dovednosti a zkušenosti, stává se zkušenějším, prohlubuje si své profesní schopnosti a v rámci své pozice se posune zase o něco dále po profesní stránce, s čímž se samozřejmě pojí i větší zodpovědnost, nový okruh pracovních činností apod. Tím pádem se posunuje v pracovní-organizační úrovni od specialisty 1 po specialistu 3. Zároveň firma XY nabízí kariéru vertikální, kdy se nakonec z „řadového“ vývojáře (specialisty 1 až specialisty 3) může stát vedoucí týmu. Opět tomuto konkrétnímu stimulu nebyla v rámci hodnoticích pohovorů věnována zvláštní pozornost a ani tento pracovní stimul nikdo nezmínil.

Poslední nehmotnou odměnou je pak **vzdělávání**, které ve společnosti XY probíhá primárně na pracovišti. Zaprvé se jedná o zaškolování nových vývojářů, dále i pak zaškolování či osvojení si nových znalostí, dovedností od zkušenějších kolegů. Další formou vzdělávání je opět vzdělávání od vývojářů napříč všemi pozicemi, které probíhá ve formě přednášek v pravidelném intervalu. Firma XY nabízí i vzdělávání ve formě kurzů mimo pracoviště, které souvisejí s danou pozicí a prohloubily by tak pracovní zkušenosti vývojáře (Směrnice zaměstnaneckých výhod společnosti XY). Ty však nejsou vývojáři nijak zvlášť využívány.

5) Obsah práce

Dalším stimulačním prostředkem, který se ve firmě XY nachází, je obsah práce. Společnost XY ještě před nástupem nového vývojáře během náborového procesu zjišťuje, na čem přesně by budoucí pracovník chtěl pracovat a dle toho je zařazen do příslušného týmu, aby mu právě pracovní náplň vyhovovala co nejvíce a byla pro něj co nejatraktivnější (Firemní databáze náborového procesu společnosti XY). Během hodnoticích

rozhovorů je také průběžně zjišťováno, jestli mu stále daný obsah práce vyhovuje a pokud ne, hledá se vhodné řešení, například jak práci něčím obohatit nebo naopak vývojáře určité části práce „ušetřit“, pokud je to možné, a také se může stát, že v případě nespokojenosti se pracovníkovi nabídne jiná pozice v rámci jiného týmu a specializace na fázi vývoje. Firma XY na obsah práce tedy opravdu dbá. Jak je zřejmé z dokumentů z hodnotících pohovorů, vývojářům se líbí styl, jakým jejich náplň práce probíhá, mají rádi práci samu o sobě, tudíž tento stimul firma XY považuje za druhý nejvýznamnější (hned po vývoji software jako produktu).

6) Formální a neformální hodnocení

Stimulačním prostředkem uváděným v teoretické části dle literatury je neformální hodnocení v podobě pochvaly nebo kritiky. Vedoucí pracovníci průběžně informují své pracovníky o dané práci a výsledcích, ale v rámci firemních dokumentů tyto informace nebyly zmíněné a není známo, zda tento stimul má na pracovní výkon vývojářů vliv. Další formou hodnocení je i formální hodnocení, které ve společnosti XY probíhá jednou za půl roku. Toto hodnocení probíhá částečně přes firemní systém a jeho součástí je i hodnotící rozhovor. Na tomto rozhovoru se hodnotí pracovní výkon za posledního půl roku jak z pohledu vedoucí pracovníka, tak i z pohledu samotného vývojáře. Je zhodnoceno, co vývojář udělal správně a na čem je naopak potřeba zapracovat. Zároveň se stanoví i cíle na dalších 6 měsících (mohou být i dlouhodobější), kterých by vývojář chtěl nebo měl dosáhnout. Může se jednat o to, v čem se zlepšit anebo například o nějaký úkol, kterého chce vývojář dosáhnout. Cíle mohou vést i ke kariérnímu postupu. Na základě odváděného výkonu za celý rok se pak stanovuje i osobní hodnocení. Jaký je však vztah k hodnocení obecně není z dokumentů známo.

7) Atmosféra pracovní skupiny

Dalším důležitým stimulačním prostředkem jsou vztahy na pracovišti. Jak už jsem zmiňovala, firma XY dbá při výběru nových vývojářů i na osobnost daného jedince, aby do firemního prostředí a mezi kolegy zapadl a zároveň byl ve firmě spokojený (Firemní databáze náborového procesu společnosti XY). Firma XY je spíše menší firmou, i co se celkového počtu pracovníků týče, takže její prostředí je přátelské, spíše až rodinné, a kolegové se často stávají i přáteli v běžném životě a obecně vztahy jsou na spíše neformální úrovni. Firma XY si zakládá na nekorporátním prostředí a z dokumentů hodnotících pohovorů víme, že to je u vývojářů také důležitým stimulem, aby tento styl vedení ve firmě přetrvával a aby si s kolegy rozuměli.

8) Pracovní podmínky a režim práce

Posledním stimulačním prostředkem jsou pracovní podmínky a režim práce. U **pracovních podmínek** bych zmínila **kancelářské prostory** nabízené vývojářům, kdy se firma XY snaží o to, aby se na pracovišti vývojáři cítili „jako doma“. Jak bylo zmíněno u zaměstnaneckých výhod, v kancelářích se nachází i malá tělocvična či místnost pro odpočinek (tzv. relax room). Obecně ale tento stimul je dle firmy XY brán pro IT komunitu jako jakýsi standard a z firemních dokumentů vyplývá, že to ani nelze považovat za stimul. Avšak firma si neověřovala, jaký stimulační vliv tento standard na vývojáře vůbec má, a není jasné, pokud by tento stimul firma nenabízela, jestli by to na vývojáře ve výsledku nemělo spíše demotivační účinek.

Stejný pohled firmy XY je i na stimul v podobě **pružné pracovní doby** (neboli flexibilní pracovní doby) v rámci **režimu práce**, to znamená, že je také vnímán jako standard. Pružná pracovní doba má stanovenou základní pracovní dobu a volitelnou pracovní dobu, přičemž základní pracovní dobu má nastavený každý tým trochu jinak. Pracovní doba je 8 hodinová,

v případě zkrácených úvazků samozřejmě menší. Z firemních dokumentů však není známo, jaký konkrétní vztah k tomuto pracovnímu stimulu vývojáři vůbec mají vzhledem k pracovnímu výkonu.

Posledním stimulem, který je firmou XY v rámci **režimu práce** nabízen, je možnost občasné **práce z domova**. Jak významný je však tento stimulační prostředek, opět není známo.

V této kapitole jsme si představili a popsali konkrétní stimulační prostředky společnosti XY. V další kapitole si vymezíme výzkumný soubor, na který je kvantitativní výzkum použit, a zároveň si vymezíme i oblasti výzkumu, do kterých byly rozděleny tyto jednotlivé stimulační prostředky nacházející se ve společnosti XY, a budeme je zkoumat v rámci pracovní motivace vývojářů.

5 Výzkumný soubor a oblasti výzkumu

V souvislosti s výzkumem této magisterské diplomové práce je nezbytné si specifikovat subjekty výzkumu. Subjekty výzkumu jsou v našem případě vývojáři software společnosti XY, kterých je v současné chvíli 16. Jedná se tedy o záměrný výběr výzkumného souboru (Gavora, 2010, s. 73 – 79). Být vývojářem software ve firmě XY neznamena jen programovat v určitém programovacím jazyce, ale tato práce obsahuje i analýzu, návrh a testování daného kódu. Pozice vývojáře je tedy ve firmě XY rozmanitá a komplexní. Jak už jsem specifikovala v předešlé kapitole, vývojáři jsou rozděleni dle pracovní-organizační úrovně. Vedoucí týmu je vývojář, který, jak už název vypovídá, vede sice daný tým, ale zároveň stále pracuje na vývoji software. Ve srovnání s ostatními v daném týmu má nejvíce zkušeností v oboru. Zároveň to však musí být někdo, kdo se na pozici vedoucího pracovníka hodí a má zájem takovou pozici vykonávat. Specialista 3 pak může být stejně či podobně zkušeným vývojářem jako vedoucí týmu, ale opět je to někdo, kdo má zkušenosti v oboru delší než tři

roky. Naopak specialista 2 je vývojář, který již není v oboru začátečníkem, ale jeho zkušenosti a dovednosti se ještě nerovnají zkušenostem specialisty 3, avšak díky postupnému vypracování se na další pracovní-organizační úroveň může dostat. A poslední úrovní je specialista 1, což je člověk, který je v oboru nováčkem, teprve začíná vstupovat na trh práce po dokončeném studiu, nebo je jeho praxe opravdu krátká a jeho zkušenosti a dovednosti nejsou tak obsáhlé. Jak jsem již také zmínila, těchto všech 16 vývojářů je rozděleno do 4 týmu, každý tým má svého vedoucího a v týmech pak mohou být zařazení vývojáři od pracovní-organizační úrovně specialista 3 až specialista 1, záleží na aktuálních potřebách a možnostech daných týmů.

Do výzkumného souboru jsem zařadila všech 16 vývojářů, kteří se podílejí na vývoji software ve firmě XY bez ohledu na jejich pracovní-organizační zařazení, tudíž škála souboru je od té nejnižší, a to specialista 1, až po tu nejvyšší, a to vedoucí týmu.

V rámci kapitoly 4 jsme si na základě teoretické části a zjištěných informací z dokumentů firmy představili konkrétní stimulační prostředky, které budeme zkoumat z hlediska pracovní stimulace vývojářů software. Pro účely výzkumu jsou však tyto stimulační prostředky rozděleny do **8 oblastí - hmotné odměny, nehmotné odměny, rozvoje pracovníků, hodnocení, pracovních vztahů, vztahu ke společnosti, vztahu k pracovní pozici, pracovních podmínek a režimu práce**. Těchto 8 oblastí v následujících bodech podrobně představím společně s otázkami z dotazníku, které jednotlivé stimulační prostředky v rámci každé oblasti zkoumají.

1) Hmotná odměna

Do oblasti hmotné odměny byla dle literatury zařazena mzda jak v rámci měsíčního tarifu, tak v rámci časové mzdy, kdy v kapitole 4 v bodě 4) Hmotná a nehmotná odměna jsem specifikovala, že se nejedná přímo o časovou mzdu, ale o finanční odměnu, která je však na počtu odpracovaných

hodin v daném měsíci závislá. V rámci zjištění, jak má daná hmotná odměna jako stimulační prostředek na pracovní motivaci vliv, jsem se snažila zjistit otázkou č. 13 „Má na Vaši pracovní motivaci vliv Vaše výše dosahované mzdy, v případě OSVČ pracovníku výše dosahované finanční odměny?“

Zároveň jsem do této oblasti dle literatury zařadila i osobní hodnocení, které je ve firmě XY poskytováno jednou ročně. Vliv tohoto stimulačního prostředku jsem zjišťovala pomocí otázky č. 14: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv poskytování finančního bonusu jednou ročně?“

Zároveň ale literatura do této hmotné odměny zařazovala i tu nehmotnou a chápala tyto stimulační prostředky jako celkové odměňování, což pro účely výzkumu bylo rozděleno.

2) Nehmotná odměna

V oblasti nehmotné odměny byly dle literatury zařazeny jako první zaměstnanecké výhody. Dále tam patřila ale i kariéra a vzdělání, tyto dvě nehmotné odměny jsem však pro účely výzkumu přesunula do další oblasti s názvem rozvoj pracovníků. Dle literatury a zároveň dle dokumentů firmy jsem tedy do této oblasti nehmotné odměny zařadila zaměstnanecké výhody, kam jako první patří dny dovolené, které se stávají benefitem při délce trvání pracovního poměru delšího než jeden rok (viz kapitola 4 bod 4) Hmotná a nehmotná odměna) a sick days. Tento stimulační prostředek jsem ověřovala otázkou č. 31: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv poskytování dovolené nad rámce 4 týdnů a 3 sick days ročně?“ V rámci této otázky však mohli odpovídat pouze zaměstnanci, jelikož pracovníci jako OSVČ na dovolenou a sick days nárok nemají.

Jako další zaměstnaneckou výhodu jsem stanovila místnost pro odpočinek neboli relax room. Tento termín jsem volila proto, že je mezi vývojáři rozšířený a bylo jim tak hned jasné, o co se ve firmě XY jedná. Tento

stimulační prostředek byl ověřován otázkou č. 27: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost využívat v kanceláři „relax room“?“

A předposlední zaměstnaneckou výhodou pak byla malá tělocvična, která byla ověřena otázkou č. 28: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost využívat v kanceláři prostor pro sportovní aktivity?“

Jako poslední mezi zaměstnanecké výhody patří stimulační prostředek ve formě firemních akcí, což jsem ověřovala otázkou č. 32: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv pořádání firemních akcí?“

3) Rozvoj pracovníků

Další oblastí je rozvoj pracovníků, který je dle teoretické části chápán jako nehmotná odměna ve formě kariéry a vzdělávání, jak jsem již vysvětlila výše. V rámci oblasti rozvoje pracovníků jsem pro účely výzkumu tyto dvě nehmotné odměny spojila dohromady a vytvořila tak novou oblast stimulačních prostředků s názvem rozvoj pracovníků, protože jak také dle literatury víme, tyto stimulační prostředky pracovníka rozvíjejí. V obou dvou oblastech se jedná jak o rozvoj dovedností, tak i získávání nových zkušeností apod. Vzdělávání je však ještě rozděleno do tří forem, a to vzdělávání ve formě získávání zkušenosti a dovedností od zkušenějších kolegů, dále se jedná o přednášky od kolegů a pak vzdělávání ve formě kurzů mimo pracoviště. Rozvoj pracovníků jsem tedy ověřovala pomocí čtyř otázek a to otázkou č. 20: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost kariérního postupu v rámci firmy?“, otázkou č. 21: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost získávat nové zkušenosti a dovednosti v rámci učení se od zkušenějších kolegů?“, otázkou č. 22: „Mají na Vaši pracovní motivaci vliv pravidelné přednášky kolegů sloužící jako forma vzdělávání?“ a otázkou č. 23: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost účastnit se vzdělávacích kurzů mimo pracoviště?“

4) Hodnocení

V rámci oblasti hodnocení jsem opět dala dohromady dva stimulační prostředky, které však spolu úzce souvisí a jedná se jak o formální, tak o neformální hodnocení, jelikož mě v rámci výzkumu zajímal celkový pohled na hodnocení a navíc i dle literatury je hodnocení takto dohromady chápáno, tudíž se tu prolínají čtyři otázky. Tuto oblast jsem tedy ověřovala otázkou č. 16: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv pochvala od Vašeho vedoucího?“, otázkou č. 17: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv i naopak konstruktivní kritika od Vašeho vedoucího?“, otázkou č. 18: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv hodnocení Vašeho pracovního výkonu probíhající každého půl roku?“ a otázkou č. 19: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv stanovování si cílů, které jsou součástí půlročního hodnocení?“

5) Pracovní vztahy

U této oblasti jsem spojila stimulační prostředky, které jsou dle literatury chápány odděleně, avšak pro účely výzkumu bylo vhodné je dát dohromady a tuto oblast nazvat obecně jako pracovní vztahy. Do této oblasti tedy patří osobnost a jednání vedoucího pracovníka a atmosféra pracovní skupiny, jelikož v celkovém měřítku se jedná o vztahy na pracovišti jak už mezi kolegy, tak mezi vedoucími pracovníky a podřízenými. Do této oblasti se tedy řadí otázka č. 15: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv styl vedení, osobnost a komunikace Vašeho vedoucího směrem k Vám?“, otázka č. 24: „Mají na Vaši pracovní motivaci vliv dobré vztahy na pracovišti s kolegy?“ a otázka č. 25: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv přátelské, nekorporátní prostředí na pracovišti?“

6) Vztah ke společnosti

V této oblasti mě zajímaly stimulační prostředky ve formě image podniku, která se dle literatury týká hrdosti, ale zároveň tento externí stimulační faktor ovlivňuje i produkt dané firmy. Dle stimulačních

prostředků ve firmě XY se považuje za pracovní stimul vývoj software jako produktu, který firmy XY vyvíjí, a z tohoto důvodu jsem tento stimul do této oblasti také přidala. Hrdost a vývoj software jako produktu souvisí se vztahem ke společnosti z pohledu vývojářů a z tohoto důvodu jsem takto oblast nazvala. Tyto stimulační prostředky jsem ověřovala otázkou č. 9: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv hrdost, že zrovna v dané firmě pracujete?“ a otázkou č. 10: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv software vyvíjený firmou, ve smyslu, že máte možnost se právě na tomto vývoji software jako produktu podílet?“

7) Vztah k pracovní pozici

V rámci této oblasti jsem opět spojila dva stimulační prostředky dohromady. Jedná se o participaci na řízení a obsah práce. Dle teoretické části chápeme tyto stimulační prostředky odděleně, avšak podle popisu prostředků je zřejmé, že souvisí s výkonem dané pracovní pozice, na které má vývojář určité pravomoci, možnosti apod., a zároveň v rámci pracovního výkonu zde existuje určitý vztah k pozici obecně, tedy, zda jej motivuje díky tomu, jaká je, anebo nikoliv. Z těchto důvodů tato oblast dostala název vztah k pracovní pozici. V této oblasti se pak objevuje otázka č. 11: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost se spolupodílet (například zvolením nástrojů) na budoucím vývoji software?“ a otázka č. 12: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv práce sama o sobě (tj. její náplň, způsob plnění úkolů apod.)?“

8) Pracovní podmínky a režim práce

Poslední oblastí jsou pracovní podmínky a režim práce. Do pracovních podmínek dle literatury a stimulačních prostředků ve společnosti XY řadíme kancelářské prostory. Tudíž tento stimul byl ověřován v rámci otázky č. 26: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv uspořádání a uzpůsobení kancelářských prostor k Vaší práci?“. Dále do těchto stimulačních prostředků

v rámci režimu práce řadíme pružnou pracovní dobu, kterou jsem nazvala flexibilní, jelikož na tento termín jsou vývojáři zvyklí, a práci z domu. To je ověřováno otázkou č. 29: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv flexibilní pracovní doba?“ a otázkou č. 30: „Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost práce z domova v případě potřeby?“

V této kapitole byl stanoven a představen výzkumný soubor a zároveň všech 8 oblastí, ve kterých jsou zahrnuty jednotlivé pracovní stimuly. Obojí bylo nutné si specifikovat z hlediska pochopení a zpracování dat z výzkumu v kapitole 7.

V následující kapitole 6 si představíme proměnné, hypotézy a výzkumnou metodu, které jsou součástí dalšího postupu při kvantitativním výzkumu.

6 Stanovení proměnných, hypotéz a výzkumné metody

Ve výzkumu musíme nejdříve stanovit i kategorické proměnné, které do něj vstupují a které je nezbytné si nyní blíže specifikovat (Gavora, 2010, s. 61). V rámci výzkumu bylo stanoveno 8 kategorických proměnných a jako první kategorickou proměnnou je stanoven **věk**, kdy respondent nemá na výběr z věkových kategorií. Ty byly vytvořeny až při vyhodnocování výsledků z výzkumu. Následnou kategorickou proměnnou je **nejvyšší dosažené vzdělání**, které je naopak rozděleno do čtyř úrovní, a to středoškolské, vysokoškolské bakalářské, vysokoškolské magisterské a vysokoškolské doktorské vzdělání. Základní vzdělání není potřeba do výzkumu zahrnovat, protože vývojáři software ve firmě XY musejí mít minimálně středoškolské vzdělání. Z praktických poznatků však bylo jasné, že valná většina respondentů bude mít vysokoškolské vzdělání, jež bylo nezbytné tedy rozdělit na tři úrovně. Další kategorickou proměnnou je zvolena **délka praxe**, kde respondenti nemají na výběr z kategorií, ty byly vytvořeny při vyhodnocování výsledků z výzkumu. Zvolenou kategorickou

proměnnou je i **délka pracovního poměru** ve firmě XY, tuto proměnnou jsem v rámci působení firmy na trhu rozdělila do tří kategorií a to méně než 1 rok, 1 – 3 roky a 3 a více let. **Typ spolupráce** je stanoven jako další nezbytná kategorická proměnná a je rozdělena na dvě kategorie, a to zda vývojáři pracují pro firmu XY jako zaměstnanci, nebo jako osoby samostatně výdělečně činné neboli OSVČ. Další stanovenou kategorickou proměnnou je také **výše úvazku**, který je rozdělený na dvě možnosti - vývojář pro firmu XY pracuje na plný úvazek, anebo na částečný úvazek, což je jakýkoliv úvazek, který je menší než 40 hodin týdně. Předposlední kategorickou proměnnou je **pracovně-organizační úroveň**, která se stanovila do 4 úrovní a respondent má specifikovat jestli pro firmu XY pracuje jakou vedoucí týmu, specialista 3, specialista 2 nebo specialista 1. Poslední, osmou, kategorickou proměnnou je stanovena **výše měsíční hrubé mzdy** či **průměrné fakturované částky**. Dle finančního rozmezí, které je ve firmě XY pro vývojáře stanoveno, jsem výši příjmů rozdělila do tří kategorií a to 10.000 Kč – 49.999 Kč, 50.000 Kč – 79.999 Kč a 80.000 Kč a více. V rámci výzkumu budeme zkoumat, zda jednotlivé kategorické proměnné mají vliv na jednotlivé stimulační prostředky a tím pádem na pracovní motivaci vývojářů.

Hlavní výzkumnou otázkou je, **jaké jsou pracovní stimuly vývojářů ve společnosti XY z pohledu pracovníků a jaký je jejich postoj k nim**. Ke zjištění této otázky je potřeba si stanovit následující hypotézy ke každé z oblastí stimulačních prostředků a to:

Hypotéza 1: Existují rozdílné postoje k oblasti hmotné odměny jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Hypotéza 2: Existují rozdílné postoje k oblasti nehmotné odměny jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Hypotéza 3: Existují rozdílné postoje k oblasti rozvoje pracovníků jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Hypotéza 4: Existují rozdílné postoje k oblasti hodnocení jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Hypotéza 5: Existují rozdílné postoje k oblasti pracovních vztahů jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Hypotéza 6: Existují rozdílné postoje k oblasti vztahu ke společnosti jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Hypotéza 7: Existují rozdílné postoje k oblasti vztahu k pracovní pozici jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Hypotéza 8: Existují rozdílné postoje k oblasti pracovních podmínek a režimu práce jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

V kapitole 8 pak budeme zjišťovat, zda výsledky výzkumu potvrdily, nepotvrdily, či vyvrátily stanovené hypotézy.

Výzkumnou metodou zvolenou pro tuto magisterskou diplomovou práci je dotazník. Dotazníku se zúčastnilo 16 respondentům (vývojářům software společnosti XY) a bylo položeno 36 otázek. Jeho cílem je zjistit, jaký vztah mají vývojáři k jednotlivým pracovním stimulům nacházejícím se ve společnosti XY z hlediska jejich pracovní motivace. V dotazníku se nacházejí otevřené, uzavřené a škálové odpovědi. Otázka č. 1 až otázka č. 8 se týká zjištění informací o výzkumném souboru v rámci kategorických proměnných. U otázky č. 9 až otázky č. 32 a otázky č. 36 jsou odpovědi stanoveny ve formě slovního škálování, jedná se tedy o likertovy škály. Tyto škály nám pomohou právě k měření postojů vývojářů k daným pracovním stimulům (Gavora, 2010, s. 110 – 111). Pro účely tohoto dotazníku bylo stanoveno 5 škál, a to formou odpovědí jako „rozhodně ano“, „spíše ano“, „nedokážu určit“, „spíše ne“, „rozhodně ne“. Škály jsou lichého počtu z toho důvodu, že lichý počet ovlivňuje jemnost vyjádření názoru a přesnější výsledek, a díky formulaci „nedokážu určit“ nenutíme respondenta odpovědět za každou cenu, pokud respondent k danému stimulu nemá vyhraněný postoj nebo ho nedokáže vyjádřit (Gavora, 2010, s. 107). Otázky č.

33 a otázky č. 34 jsou uzavřené, neboť se snažíme zjistit, který ze všech stimulačních prostředků uvedený v dotazníku má na respondenta nejvýznamnější a nejméně významný vliv. Odpověď na otázku č. 35 je naopak zcela otevřená, aby respondent mohl vyjádřit, zda mu nějaký pracovní stimul v dotazníku (a tím pádem i ve firmě XY) chybí. Forma dotazníku je elektronická (Gavora, 2010, s. 121 – 133) a dotazník v rámci předvýzkumu byl předložen třem vývojářům a všichni otázkám rozuměli. Podoba dotazníku je v příloze této magisterské diplomové práce.

V této kapitole jsem představila kategorické proměnné, hypotézy a výzkumnou metodu, které se musely pro zpracování kvantitativního výzkumu stanovit. V následující kapitole je možné přejít k celkové analýze získaných dat, použitým statistickým metodám a jednotlivým výsledkům.

7 Analýza získaných dat, použité statistické metody a výsledky

Dotazník byl zaslán 16 respondentům, z čehož dotazník vyplnilo 14, tudíž jeho návratnost je 87,5 %, a v této kapitole a podkapitolách si představíme jednotlivé výsledky, které jsme díky dotazníku získali.

Jak bylo vysvětleno v předchozí kapitole, do výzkumu nám vstupovalo 8 kategorických proměnných, které mezi sebou výzkumný soubor odlišovaly. Prvním rozdělením byl **věk**, který se u respondentů pohyboval od 24 let do 37 let. Tudíž pro účely výpočtu dat se věk rozdělil do věkových kategorií, a to respondenti do 26 let, respondenti v rozmezí od 27 do 33 let a poslední věková kategorie byla 34 a více let. Další kategorická proměnná se týkala **nejvyššího dosaženého vzdělání**, které bylo rozděleno do čtyř úrovní a to středoškolské, vysokoškolské bakalářské, vysokoškolské magisterské a vysokoškolské doktorské vzdělání. Z výsledků vyplynulo, že většina vývojářů ve firmě XY má vysokoškolské magisterské vzdělání, 3 z nich pak vysokoškolské bakalářské, pouze jeden respondent vysokoškolské

doktorské a jeden středoškolské vzdělání. Následovala kategorická proměnná ve formě **délky praxe**, která se u vývojářů pohybuje poměrně vyrovnaně. Pro účely výpočtu se délka rozdělila do následujících kategorií, a to 1 – 4 roky, 5 – 8 let a 9 a více let. Čtyři vývojáři ze čtrnácti jsou v kategorii 1 – 4 roky, pět vývojářů ze čtrnácti pak v kategorii 5 – 8 let a zbylých 5 v kategorii 9 a více let. Jako další proměnná pak byla **délka pracovního poměru** a ta byla rozdělena do tří kategorií, a to méně než 1 rok, 1 – 3 roky a 3 a více let. Výsledky výzkumného souboru jsou opět vyrovnané, pět ze čtrnácti vývojářů se pohybuje v kategorii méně než jeden rok, čtyři ze čtrnácti vývojářů jsou pak v kategorii 1 – 3 roky a zbylých pět je v kategorii 3 a více let. Dále se respondenti v rámci proměnných dělili dle **typu spolupráce**, kde měli na výběr zvolit, jestli pro firmu XY pracují jako zaměstnanci, nebo jako osoby samostatně výdělečně činné neboli OSVČ. Ze 14 respondentů, kteří dotazník vyplnili, plyne, že 10 vývojářů pracuje pro firmu XY jako zaměstnanec a zbytek z nich, tedy 4, pracují jako OSVČ. Stanovenou kategorickou proměnnou byla i **výše úvazku** ve společnosti XY a respondenti měli na výběr ze dvou možností, a to jestli pracovní úvazek je plný, anebo částečný. Devět ze čtrnácti respondentů pracuje pro firmu XY v rámci plného pracovního úvazku, zbylých pět má úvazek částečný. Předposlední proměnnou pak byla **pracovně-organizační úroveň**, která se ve firmě XY pohybuje na 4 úrovních, a to vedoucí týmu, specialista 3, specialista 2 a specialista 1. V rámci odpovědí respondentů se nám objevili tři vedoucí týmu, tři vývojáři na úrovni specialista 3, čtyři vývojáři na úrovni specialistu 2 a čtyři vývojáři na úrovni specialistů 1. Poslední proměnnou pak byla **výše měsíční hrubé dosahované mzdy**, nebo v případě OSVČ pracovníků **výše průměrné měsíční fakturované částky**. V rámci této proměnné byly stanoveny 3 kategorie a to 10.000 Kč – 49.999 Kč, 50.000 Kč – 79.999 Kč a 80.000 Kč a více. Výsledky respondentů jsou vcelku vyrovnané, čtyři ze čtrnácti vývojářů se pohybují v nejnižší finanční kategorii 10.000 Kč – 49.999

Kč, dalších pět ze čtrnácti vývojářů dosahuje výši mzdy / finanční odměny/ 50.000 Kč – 79.999 Kč a v poslední nejvyšší finanční kategorii 80.000 Kč a více se pohybuje také pět vývojářů.

V rámci vyhodnocování výsledků však některé kategorické proměnné neprokázaly žádné statistické změny, které by pracovní motivaci vývojářů ovlivňovaly. Konkrétně se jednalo o nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní-organizační úroveň.

Jak bylo zmíněno v kapitole 6 u výzkumné metody, v dotazníku se objevily škálové slovní odpovědi, které byly pro účely zpracování dat ve výzkumu převedeny na číselné hodnoty, a to jako rozhodně ano = 4, spíše ano = 3, spíše ne = 2, rozhodně ne = 1. Pro škálovou odpověď „nedokážu určit“ se žádná číselná hodnota nestanovuje. Jak jsem již vysvětlila, tyto škálové slovní odpovědi pomohou zjistit, jaký vztah mají vývojáři ke konkrétním pracovním stimulům z hlediska jejich pracovní motivace.

V kapitole 5 jsem zároveň představila i 8 oblastí ve výzkumu, které obsahovaly jednotlivé pracovní stimuly, a v rámci vyhodnocení výsledků, tedy všech odpovědí respondentů v rámci dané oblasti, bylo v první řadě potřeba ověřit normální rozdělení dat v jednotlivých oblastech, a to pomocí Lillieforsova testu, který je založený na Kolmogorově-Smirnovu testu (Chráška, 2016, s. 93). Normální rozdělení dat se používá ve výzkumech, kde působí více vlivů najednou v rámci proměnných a značná část výsledků se pohybuje kolem určité průměrné hodnoty, a na obě strany od průměrné hodnoty jsou od ní odpovědi stále méně časté (Chráška, 2016, s. 53). U každé jednotlivé oblasti bude tedy znázorněn graf ukazující, zda data mají ($p > 0,20$), či nemají normální rozdělení.

Dané průměrné hodnoty v rámci odpovědí respondentů, které jsou od průměru méně časté (směrodatná odchylka), budou znázorněny v rámci tabulek. U každé oblasti stimulačních prostředků bude uvedena tabulka s přehledem daných průměrů a směrodatných odchylek v rámci celkové

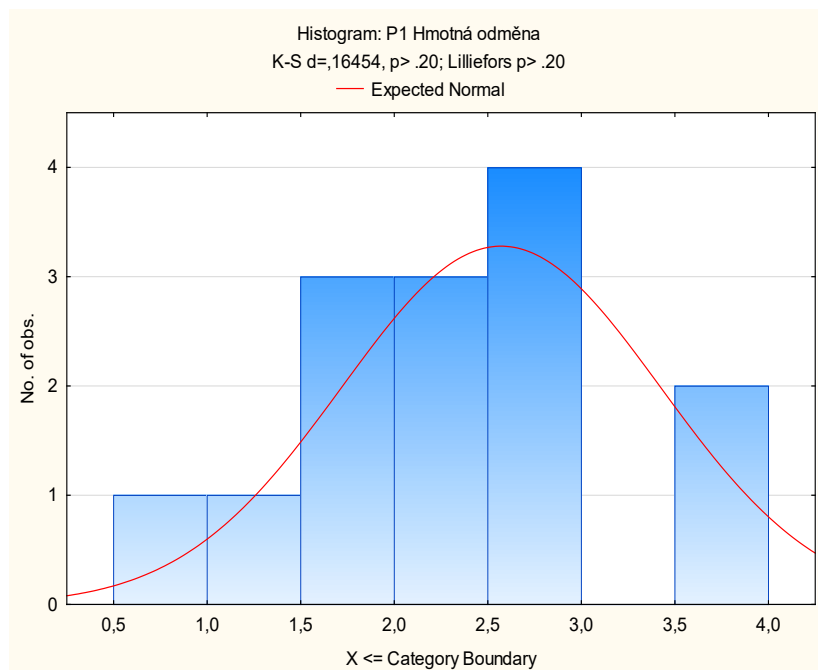
oblasti a v rámci jednotlivých stimulačních prostředků, které se v oblastech vyskytují.

Jako další statistickou metodou byla použita analýza rozptylu neboli ANOVA. Jednotlivé oblasti stimulačních prostředků jsou tedy porovnávány s kategoriemi proměnnými, kdy se snažíme zjistit, zda kategoriální proměnná má na danou oblast významný statistický vliv, to znamená, zda proměnná ovlivňuje pracovní motivaci vývojářů. U každé oblasti tedy bude uvedena tabulka s přehledy grafů analýz rozptylu, tudíž s přehledy daných proměnných v každé oblasti, a budu vyhodnocovat, zda došlo ke statisticky významnému vlivu pomocí Fisherova-Snedecorova F-testu, to znamená, že hodnota p je menší než 0,05 anebo zda výsledky v grafech nenaznačují trendy, které by při větším počtu respondentů mohly být statisticky významné (Chráška, 2016, s. 120).

Pro výpočet všech těchto statistických metod byl použit statistický software. U níže uvedených podkapitol v rámci analýzy a zpracování výsledků jednotlivých oblastí vždy u každé oblasti uvedu graf normálního rozdělení, tabulku průměrů a směrodatných odchylek a výsledky analýzy rozptylu v podobě grafů. Oblasti jsem rozdělila do podkapitol z důvodu lepší přehlednosti a členění práce.

7.1 Výsledky výzkumu v oblasti hmotné odměny

Jak již bylo zmíněno, do oblasti hmotné odměny patří stimulační prostředky ve formě výše dosahované mzdy / finanční odměny a ročního osobního hodnocení. Z níže uvedeného grafu č. 1 v rámci ověření normality dat vyplývá, že data mají normální rozdělení, jak potvrzuje Lillieforsův test ($p > 0,20$).



Graf č. 1 – Normální rozdělení oblasti hmotné odměny

Oblast hmotné odměny v rámci stimulačního prostředku se v následující tabulce č. 1 ve formě dosahované výše mzdy / finanční odměny/ v rámci odpovědí respondentů pohyboval v průměru 2,84, tedy se blíží ke slovní odpovědi „spíše ano“. Stimulační prostředek ve formě ročního bonusu (osobního hodnocení) se pohyboval v průměru 2,08, tudíž ve slovní odpovědi „spíše ne“.

Z těchto průměrů vyplývá, že výše dosahované mzdy / finanční odměny/ jako stimulu má na pracovní motivaci vývojářů vliv a je větší než v rámci ročního finančního bonusu, který na pracovní motivaci vliv spíše nemá.

Celkově se však význam hmotné oblasti na pracovní motivaci vývojářů pohybuje v průměru na 2,57, čili ve slovním hodnocení se blížíme k odpovědi „spíše ano“.

	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Hmotná odměna	14	2,57	1,00	4,00	0,85
Výše dosahované mzdy / finanční odměny	13	2,84	1,00	4,00	0,80
Roční bonus	12	2,08	1,00	4,00	0,99

Tabulka č. 1 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti hmotné odměny

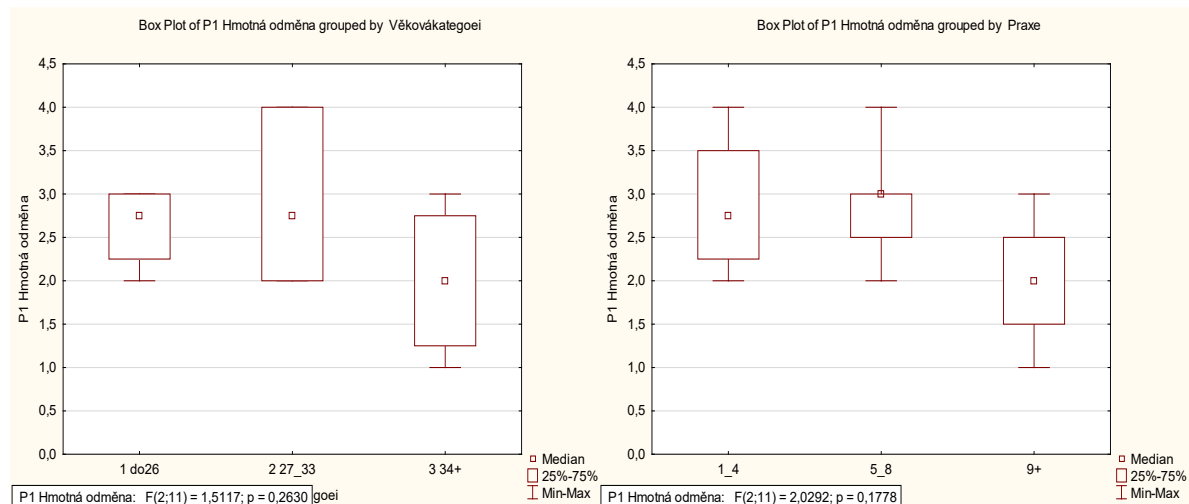
V rámci výzkumu v oblasti hmotné odměny v porovnání s kategorickými proměnnými se neobjevil statisticky prokazatelný výsledek (tedy p pod hodnotu 0,05), avšak trendy v této oblasti u některých proměnných jsou celkem jednoznačné.

Grafické znázornění výsledků analýzy rozptylu v oblasti hmotné odměny vůči věku na obrázku č. 1 naznačují, že se zvyšujícím se věkem vývojáře klesá význam hmotné odměny jako stimulačního prostředku na motivaci vývojářů. Nicméně, výsledek F testu není statisticky signifikantní ($p=0,2630$). Náznak trendu v tomto případě by se mohl statisticky potvrdit při větším množství respondentů.

Další náznak trendu můžeme vidět u grafu analýzy rozptylu v oblasti hmotné odměny vůči délce praxe na obrázku č. 1, kdy výsledek F testu není statisticky významný ($p=0,1778$), avšak při větším výzkumném souboru by se mohl statisticky potvrdit. Tento graf naznačuje, že čím delší praxe vývojáře je, tím méně ho hmotná odměna jako stimul motivuje k práci.

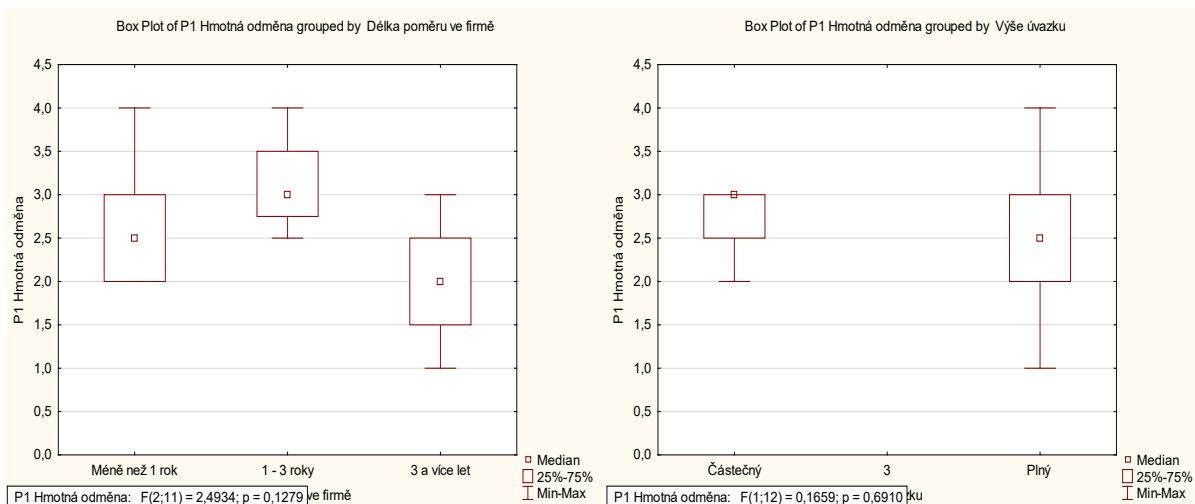
V grafu analýzy rozptylu v oblasti hmotné odměny vůči délce poměru na obrázku č. 1 výsledek F testu není opět statisticky signifikantní ($p=0,1279$), ale při větším počtu respondentů by se tento náznak trendu mohl statisticky potvrdit. Výsledky tohoto grafu analýzy rozptylu naznačují, že čím déle

vývojář pro firmu XY pracuje, tím méně má hmotná odměna stimulační význam z hlediska pracovní motivace.



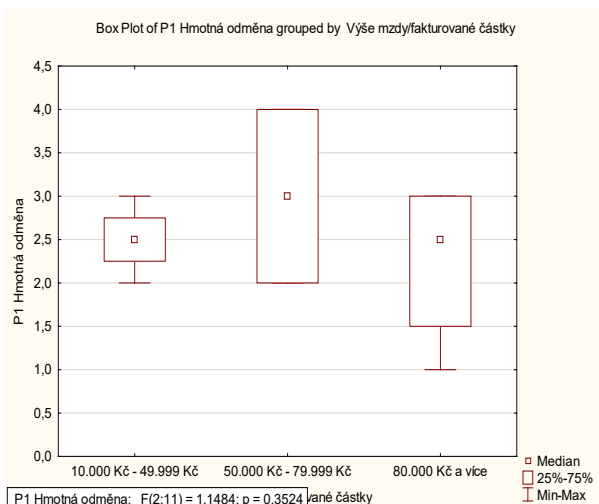
Graf ANOVA v oblasti hmotné odměny vůči věku

Graf ANOVA v oblasti hmotné odměny vůči délce praxe



Graf ANOVA v oblasti hmotné odměny vůči délce poměru

Graf ANOVA v oblasti hmotné odměny vůči výši úvazku



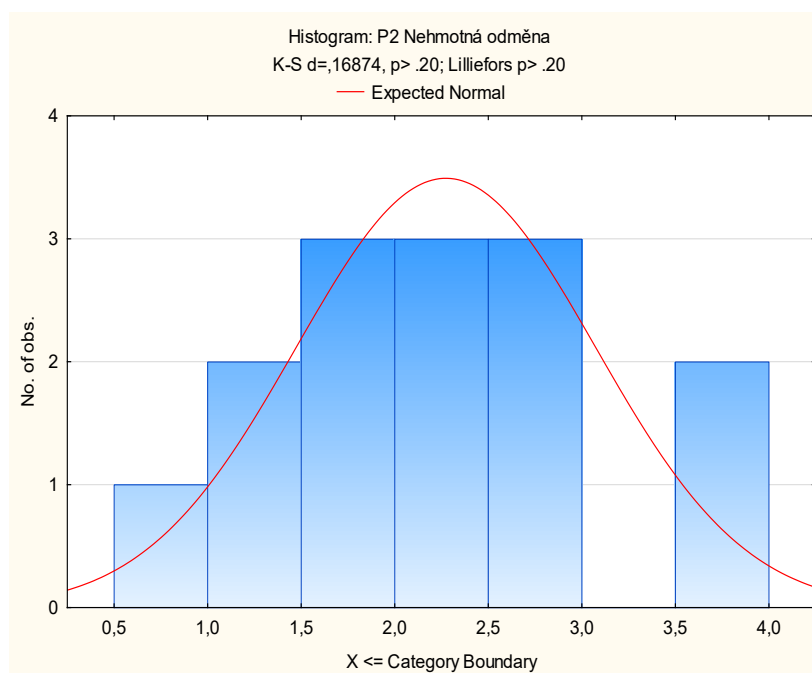
Graf ANOVA v oblasti hmotné odměny vůči výši mzdy / fakturované částky

Obrázek č. 1 – Přehled grafů ANOVA v oblasti hmotné odměny

Tato podkapitola byla vytvořena z důvodu lepší přehlednosti a členění celé práce a uvedla jsem v ní výsledky z výzkumu v rámci oblasti hmotné odměny.

7.2 Výsledky výzkumu v oblasti nehmotné odměny

Do oblasti nehmotné odměny patří zaměstnanecké výhody v podobě dovolené a sick days. Dále je sem zařazena možnost využívat místnost pro odpočinek, neboli relax room, a malou tělocvičnu. Poslední zařazenou zaměstnaneckou výhodou do této oblasti jsou firemní akce. Z níže uvedeného grafu č. 2 při ověření normality vyplývá, že data mají normální rozdělení, jak potvrzuje Lillieforsův test ($p > 0,20$).



Graf č. 2 - Normální rozdělení oblasti nehmotné odměny

U níže uvedené tabulky č. 2 můžeme vidět přehled průměrů u jednotlivých stimulů v rámci této oblasti. Stimul ve formě dovolené a sick days se v průměru pohybuje na úrovni 3,42, tedy ve slovní odpovědi „spíše ano“. Možnost využívat relax room se pohybuje v průměru 1,85, což se blíží slovní odpovědi „spíše ne“. Pracovní stimul v podobě možnosti využívat

malou tělocvičnu má průměr 2,07, a to je ve slovní škále odpověď „spíše ne“. Firemní akce mají průměru 3,0, což je jednoznačná slovní odpověď „spíše ano.“

Z těchto průměrů tedy vyplývá, že v oblasti nehmotné odměny je nejvýznamnějším stimulačním prostředkem dovolená a sick days. Vliv na pracovní motivaci mají však i firemní akce. Naopak, na pracovní motivaci vývojářů nemá vliv možnost využívat relax room či malou tělocvičnu a za nejméně významný pracovní stimulační prostředek je tu právě považována možnost využívat onu relax room.

Celkově se však význam nehmotné oblasti na pracovní motivaci vývojářů pohybuje v průměru na 2,27, čili ve slovním hodnocení „spíše ne“.

	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Nehmotná odměna	14	2,27	1,00	3,66	0,79
Dovolená a sick days	7	3,42	3,00	4,00	0,53
Možnost využívat relax room	14	1,85	1,00	4,00	0,94
Možnost využívat malou tělocvičnu	13	2,07	1,00	4,00	0,95
Firemní akce	13	3,0	1,00	4,00	0,81

Tabulka č. 2 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti nehmotné odměny

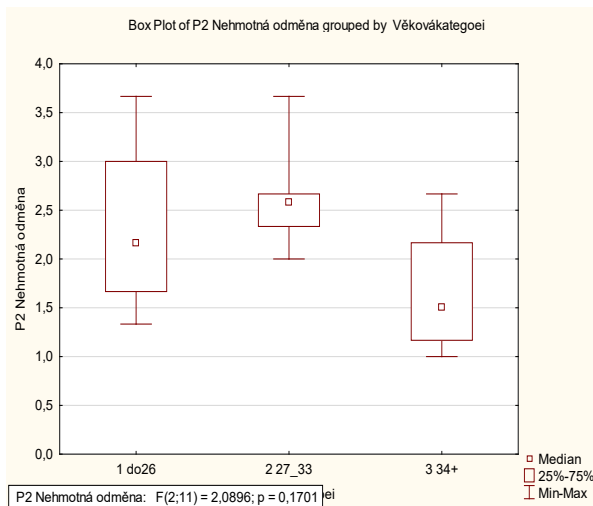
V rámci výzkumu v oblasti nehmotné odměny v porovnání s kategoriemi proměnnými se neobjevil statisticky prokazatelný výsledek (tedy p pod hodnotu 0,05), avšak trendy v této oblasti u některých proměnných jsou celkem jednoznačné.

Z grafického znázornění výsledků analýzy rozptylu v oblasti nehmotné odměny vůči věku na obrázku č. 2 je naznačeno, že se zvyšujícím

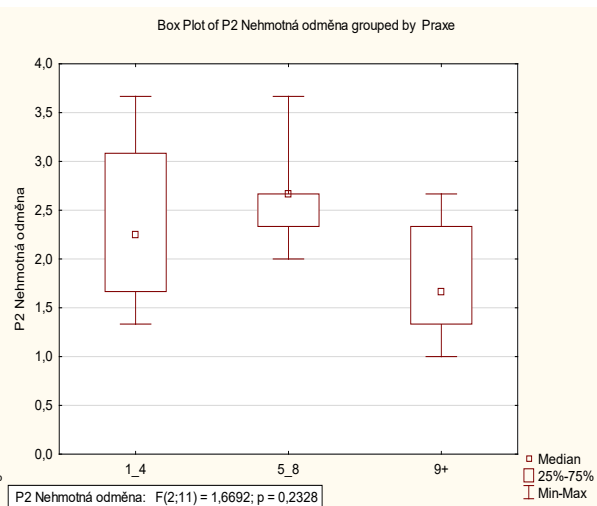
se věkem, klesá význam nehmotné odměny v podobně stimulačního prostředku. Výsledek F testu však není statisticky významný ($p=0,1707$) a náznak tohoto trendu by se mohl statisticky potvrdit při větším výzkumném souboru.

Další náznak trendu můžeme vidět v grafu analýzy rozptylu v oblasti nehmotné odměny vůči délce praxe na obrázku č. 2, kde výsledky naznačují, že čím delší praxe vývojářů je, tím méně je nehmotná odměna jako stimul motivuje k práci. Jak však je zřejmé, výsledek F testu není statisticky významný ($p=0,2328$) a tento trend by se mohl potvrdit, pokud by do výzkumu vstoupil větší počet respondentů.

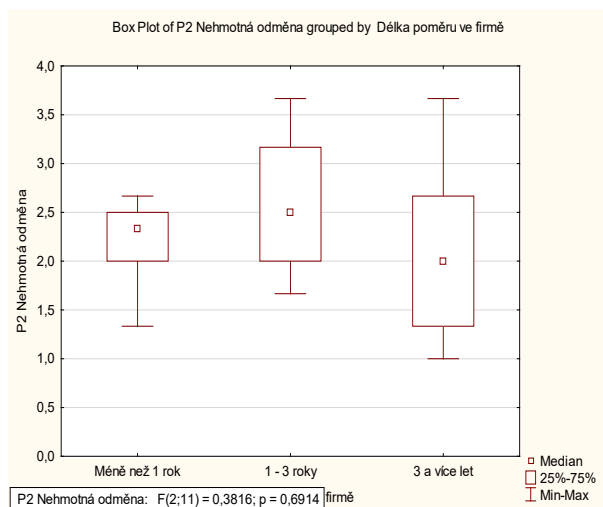
Výsledky v grafu analýzy rozptylu v oblasti nehmotné odměny vůči výši mzdy / finanční odměny na obrázku č. 2 naznačují, že čím vyšší mají vývojáři mzdu / finanční odměnu, tím méně je oblasti nehmotné odměny jako stimulačního prostředku motivují k práci. Výsledek F testu ale není statisticky signifikantní ($p=0,7951$) a náznak tohoto trendu by se mohl statisticky potvrdit při větším počtu respondentů.



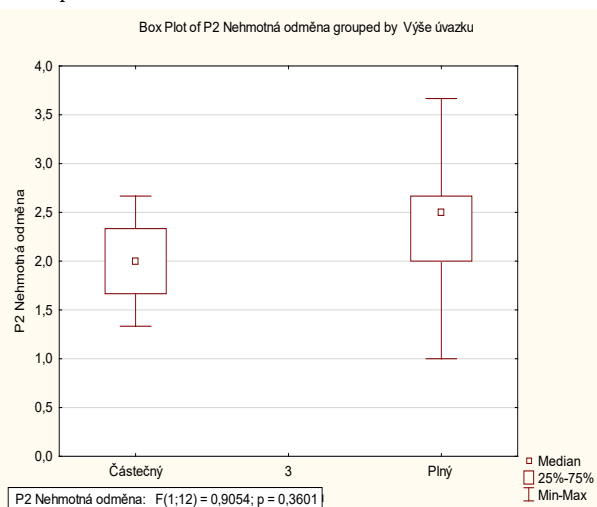
Graf ANOVA v oblasti nehmotné odměny vůči věku



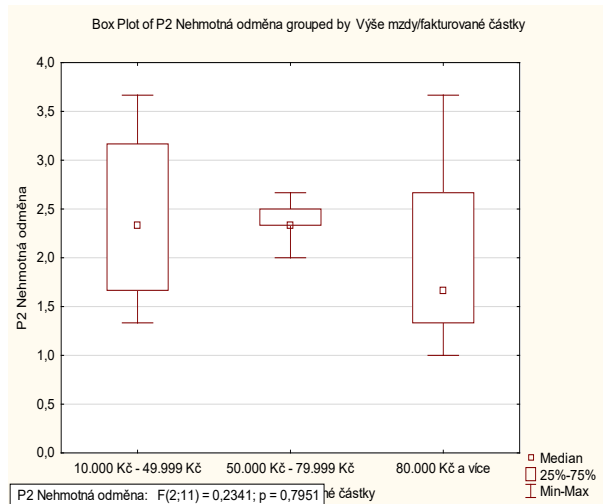
Graf ANOVA v oblasti nehmotné odměny vůči délce praxe



Graf ANOVA v oblasti nehmotné odměny vůči délce poměru



Graf ANOVA v oblasti nehmotné odměny vůči výši úvazku



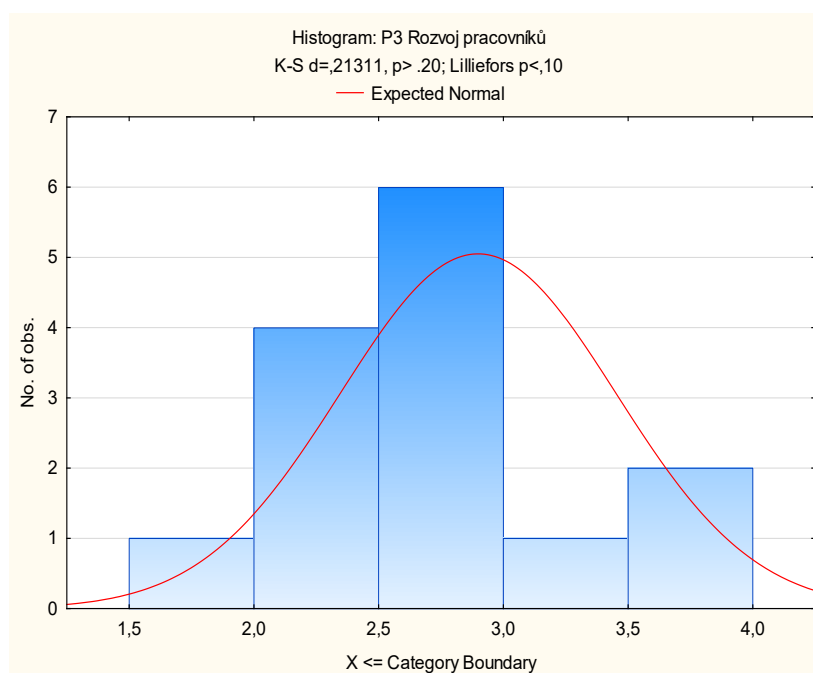
Graf ANOVA v oblasti nehmotné odměny vůči výši mzdy / fakturované částky

Obrázek č. 2 – Přehled grafů ANOVA v oblasti nehmotné odměny

Tato podkapitola byla vytvořena kvůli lepší přehlednosti a členění celé práce a uvedla jsem v ní výsledky z výzkumu v rámci oblasti nehmotné odměny.

7.3 Výsledky výzkumu v oblasti rozvoje pracovníků

V této oblasti se nacházejí stimulační prostředky ve formě vzdělávání a kariéry. Z níže uvedeného grafu č. 3 při ověření normality vyplývá, že data nemají normální rozdělení, jak potvrzuje Lillieforsův test ($p < 0,10$).



Graf č. 3 – Normální rozdělení oblasti rozvoje pracovníků

V tabulce č. 3 uvedené níže je přehled toho, v jakém průměru se jednotlivé odpovědi respondentů pohybovaly v dané oblasti stimulačních prostředků. Jak můžeme vidět odpovědi u možnosti kariérního postupu se pohybovaly v průměru na hodnotě 2,40, tedy na slovní odpovědi „spíše ne“. U možností se vzdělávat jsou tři různé kategorie. V první řadě je možnost se vzdělávat v rámci získávání zkušeností a dovedností od zkušenějších kolegů, kdy v průměru se odpověď pohybovala na hodnotě 3,57, tudíž se odpověď přibližuje ke slovní škále „rozhodně ano“. Vzdělávání ve formě přednášek od kolegů má hodnou průměru 2,75 a na slovní škále se odpovědi

přibližovaly k hodnocení „spíše ano“. Naopak vzdělávání ve formě kurzů se pohybuje na hodnotě 1,83 a tím se přibližuje k slovní odpovědi „spíše ne“.

Z těchto průměrů pak vyplývá, že nejvýznamnější vliv na pracovní motivaci v této oblasti má stimulační prostředek vzdělávání ve formě získávání zkušeností a dovedností od zkušenějších kolegů. Zároveň má na vývojáře i vliv vzdělávání ve formě přednášek od kolegů a naopak možnost se vzdělávat mimo pracoviště formou kurzů je spíše nevýznamné vzhledem k pracovní motivaci. Kariéra pro vývojáře je spíše nevýznamná, co se pracovní motivace týče.

Celkově se oblast rozvoje pracovníků pohybuje v průměru na hodnotě 2,89 a tím pádem se v rámci škálové slovní odpovědi přibližuje k výroku „spíše ano“.

	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Rozvoj pracovníků	14	2,89	2,00	4,00	0,55
Možnost kariérního postupu	10	2,40	2,00	3,00	0,51
Získávání zkušeností a dovedností od zkušenějších kolegů	14	3,57	2,00	4,00	0,75
Přednášky od kolegů	12	2,75	2,00	4,00	0,86
Možnost vzdělávacích kurzů	6	1,83	1,00	3,00	0,75

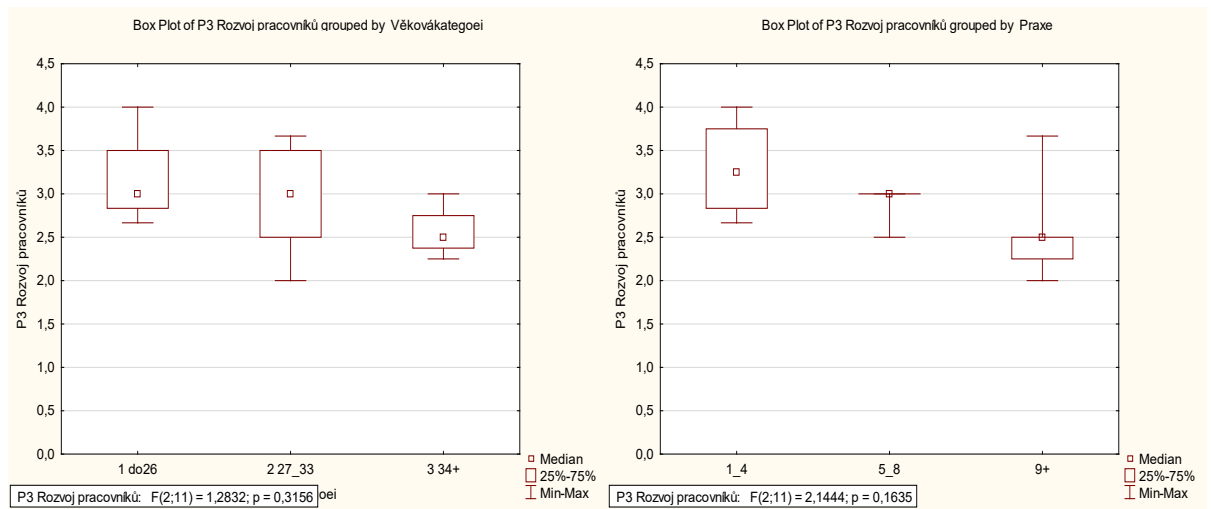
Tabulka č. 3 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti rozvoje pracovníků

V rámci výzkumu v oblasti rozvoje pracovníků v porovnání s kategoriemi proměnnými se neobjevil statisticky prokazatelný výsledek (tedy p pod hodnotu 0,05), avšak trendy v této oblasti u některých proměnných jsou celkem jednoznačné.

Z uvedených výsledků grafu analýzy rozptylu v oblasti rozvoje pracovníků vůči délce praxe na obrázku č. 3 je naznačeno, že čím delší je praxe vývojářů, tím méně pro ně rozvoj má význam v ohledu pracovní motivace. Výsledek F testu ale není statisticky významný ($p=0,1636$), avšak při větším výzkumném souboru by se mohl statisticky potvrdit.

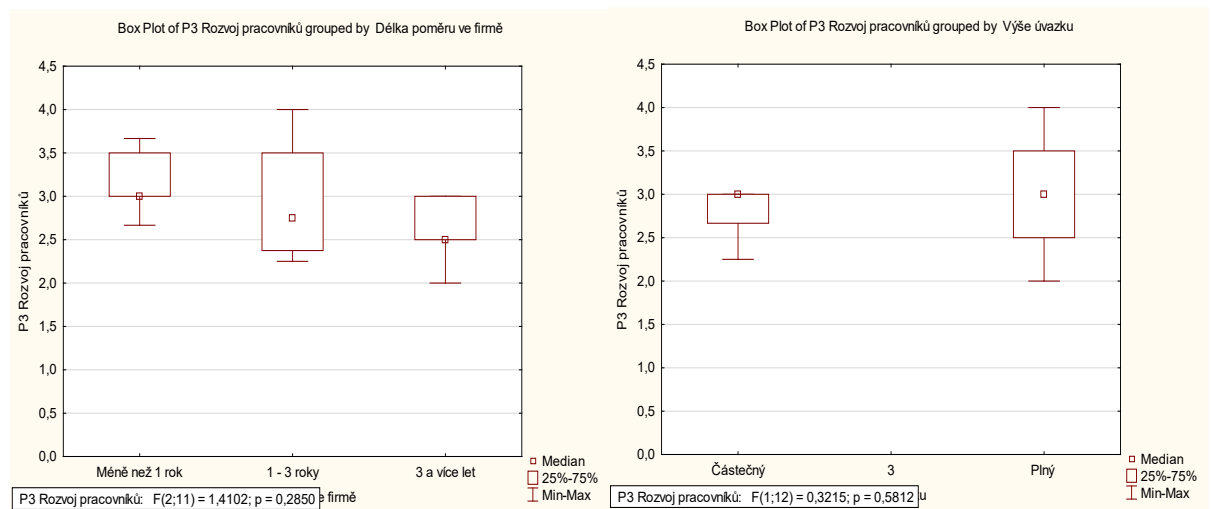
Další náznak trendu můžeme vidět v grafu analýzy rozptylu v oblasti rozvoje pracovníků vůči délce poměru na obrázku č. 3, kdy výsledek F testu není statisticky signifikantní ($p=0,2850$), avšak při větším počtu respondentů by se mohl statisticky potvrdit. Tento graf naznačuje, že čím déle vývojáři ve firmě XY pracují, tím méně má na jejich pracovní motivaci vliv stimulační prostředek v oblasti rozvoje.

V grafu analýzy rozptylu v oblasti rozvoje pracovníků vůči výši mzdy / finanční odměny na obrázku č. 3 výsledek F testu není opět statisticky významný ($p=0,0632$), ale při větším počtu respondentů by se tento náznak trendu mohl statisticky potvrdit. Výsledky tohoto grafu analýzy rozptylu naznačují, že čím vyšší mají vývojáři mzdu / finanční odměnu, tím méně je oblast rozvoje jako stimulačního prostředku motivuje k práci.



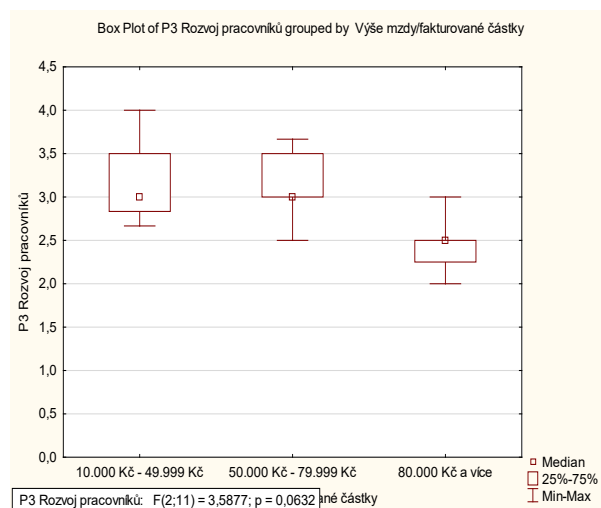
Graf ANOVA v oblasti rozvoje pracovníků vůči věku

Graf ANOVA v oblasti rozvoje pracovníků vůči délce praxe



Graf ANOVA v oblasti rozvoje pracovníků vůči délce poměru

Graf ANOVA v oblasti rozvoje pracovníků vůči výši úvazku



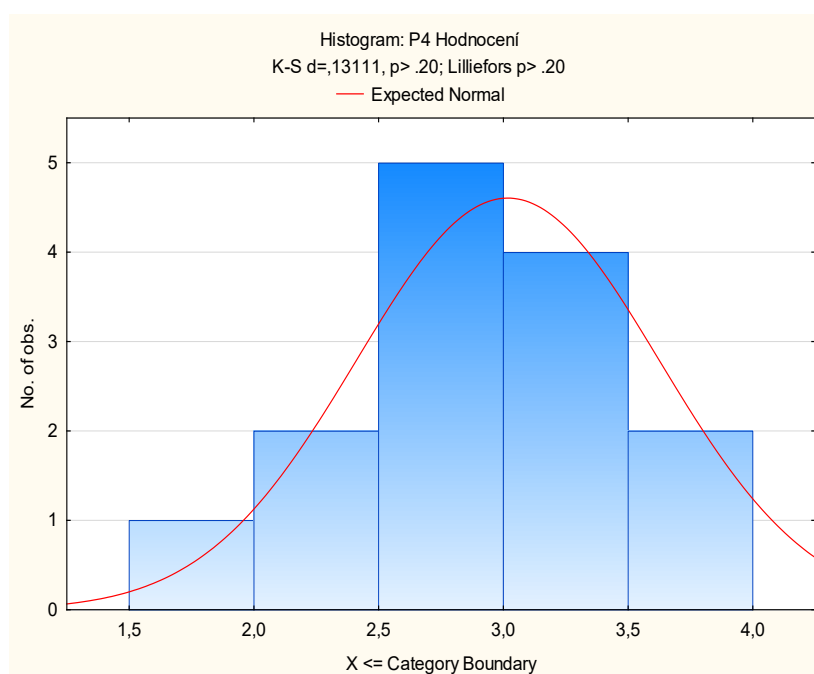
Graf ANOVA v oblasti rozvoje pracovníků vůči výše mzdy / fakturované částky

Obrázek č. 3 – Přehled grafů ANOVA v oblasti rozvoje pracovníků

Tato podkapitola byla vytvořena kvůli lepší přehlednosti a členění celé práce a uvedla jsem v ní výsledky z výzkumu v rámci oblasti rozvoje pracovníků.

7.4 Výsledku z výzkumu v oblasti hodnocení

V této další oblasti s názvem hodnocení se objevuje jak formální, tak neformální hodnocení pracovního výkonu. Z níže uvedeného grafu č. 4 při ověření normality vyplývá, že data mají normální rozdělení, jak potvrzuje Lillieforsův test ($p > 0,20$).



Graf č. 4 – Normální rozdělení oblasti hodnocení

V tabulce č. 4 níže můžeme opět vidět průměry odpovědí všech respondentů v oblasti hodnocení. V rámci neformální hodnocení, do kterého spadá pochvala, měly průměrné odpovědi hodnotu 3,50, takže se blíží škálové odpovědi „rozhodně ano“. Dále do neformálního hodnocení spadá kritika a odpovědi se tu v tomto případě pohybovaly v také průměru 3,50 a škálová odpověď se blíží k výroku „rozhodně ano“. Formální hodnocení v sobě zahrnuje půlroční hodnocení pracovního výkonu, kde se odpovědi respondentů pohybovaly v průměru na hodnotě 2,60 a v rámci škálové

odpovědi se přibližujeme k odpovědi „spíše ano“. U stimulu v podobě stanovování si cílů respondenti v průměru odpovídali na úrovni 2,08, takže škálová odpověď je „spíše ne“.

Z těchto průměru v rámci oblasti hodnocení pak vyplývá, že nejvýznamnější stimulační prostředek je v rámci neformálního hodnocení, a to pochvaly a kritiky pohybující se na stejném průměru. Naopak formální hodnocení již nemá takový stimulační význam, ale v rámci daných pracovních stimulů je pro vývojáře spíše významnější půlroční hodnocení, kdy stanovování si cílů je spíše nemotivuje.

Celkové odpovědi v oblasti hodnocení se pohybovaly v průměru na hodnotě 3,01, což se rovná škálové odpovědi „spíše ano“.

	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Hodnocení	14	3,01	1,75	4,00	0,60
Pochvala	14	3,50	2,00	4,00	0,75
Kritika	14	3,50	2,00	4,00	0,65
Půlroční hodnocení pracovního výkonu	10	2,60	1,00	4,00	0,96
Stanovování cílů	12	2,08	1,00	3,00	0,79

Tabulka č. 4 – Přehled průměru a směrodatných odchylek v oblasti hodnocení

V rámci výzkumu v oblasti hodnocení v porovnání s kategorickými proměnnými se objevil jeden statisticky prokazatelný výsledek (tedy p pod hodnotu 0,05) a u některých dalších proměnných kategorií se pohybujeme na úrovni trendů.

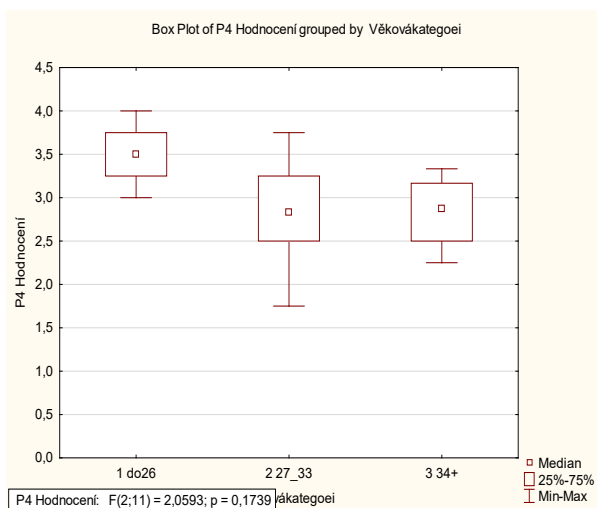
V grafu analýzy rozptylu v oblasti hodnocení vůči věku na obrázku č. 4 je naznačený trend, že čím mladší vývojáři jsou, tím větší má hodnocení

jako pracovní stimul vliv na jejich pracovní motivace. Jak je zřejmé, výsledek F testu není statisticky významný ($p=0,1739$), avšak při větším počtu respondentů by se mohl statisticky potvrdit.

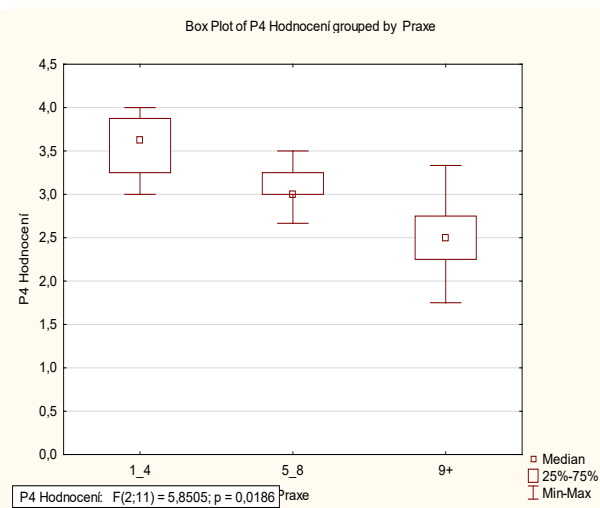
Z grafického znázornění výsledků analýzy rozptylu v oblasti hodnocení vůči délce praxe na obrázku č. 4 vyplývá, že se zvyšující se délkou praxe vývojáře, klesá význam hodnocení jako stimulačního prostředku na jejich motivaci. Výsledek F testu je statisticky signifikantní ($p=0,0186$).

Další náznak trendu můžeme vidět u grafu analýzy rozptylu v oblasti hodnocení vůči délce poměru na obrázku č. 4, kdy výsledek F testu není statisticky významný ($p=0,1591$), avšak při větším výzkumném souboru by se mohl statisticky potvrdit. Tento graf analýzy rozptylu naznačuje, že čím déle vývojáři ve firmě XY pracují, tím méně je hodnocení jako pracovní stimul motivuje k práci.

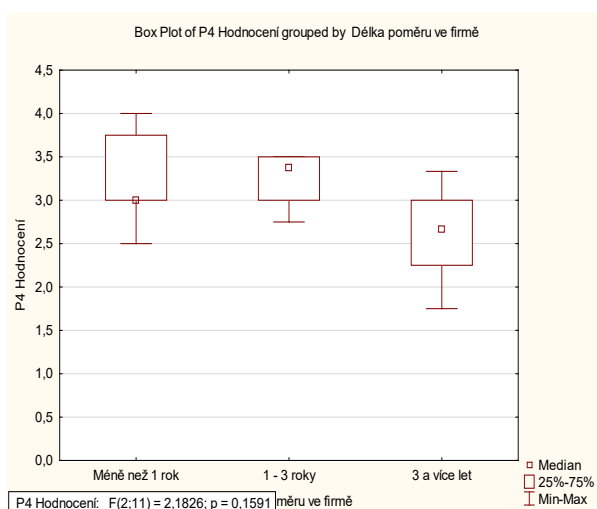
V posledním grafu analýzy rozptylu v oblasti hodnocení vůči výši mzdy / finanční odměny na obrázku č. 4 výsledky naznačují, že čím vyšší je mzda / finanční odměna vývojářů, tím menší má hodnocení stimulační vliv na jejich pracovní motivaci. Výsledek F testu však není statisticky významný ($p=0,0785$), ale při větším počtu respondentů by se mohl statisticky potvrdit.



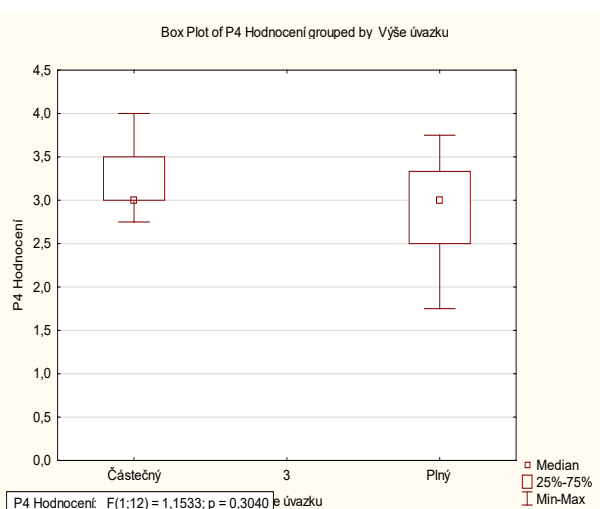
Graf ANOVA v oblasti hodnocení vůči věku



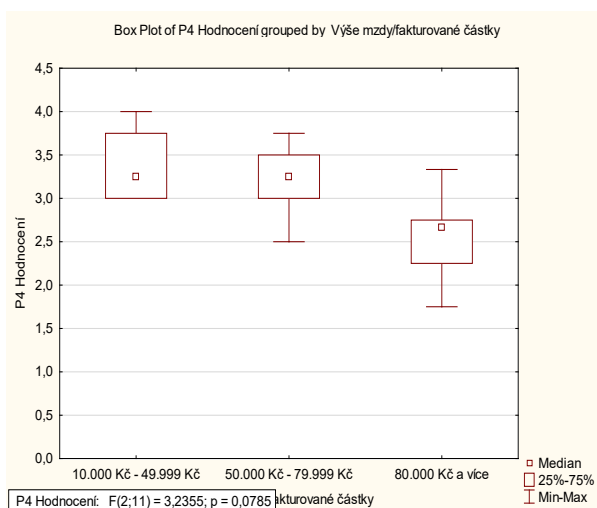
Graf ANOVA v oblasti hodnocení vůči délce praxe



Graf ANOVA v oblasti hodnocení vůči délce poměru



Graf ANOVA v oblasti hodnocení vůči výši úvazku



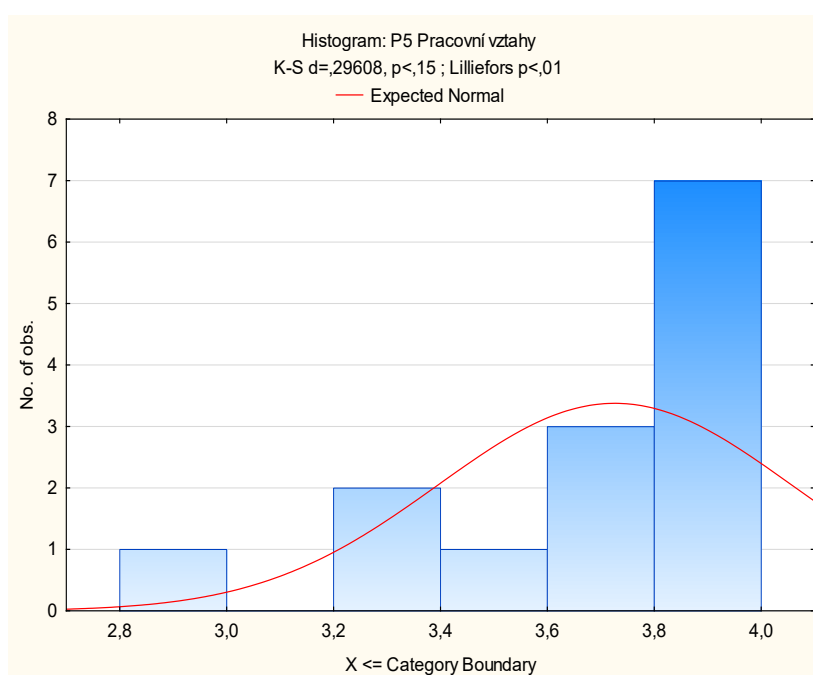
Graf ANOVA v oblasti hodnocení vůči výši mzdy / fakturované částky

Obrázek č. 4 – Přehled grafů ANOVA v oblasti hodnocení

Tato podkapitola byla vytvořena kvůli lepší přehlednosti a členění celé práce a uvedla jsem v ní výsledky z výzkumu v rámci oblasti hodnocení.

7.5 Výsledky výzkumu v oblasti pracovních vztahů

Do pracovních vztahů je zařazen stimulační prostředek osobnosti a jednání vedoucího pracovníka a zároveň sem patří i stimulační prostředek v podobě atmosféry pracovní skupiny. Z níže uvedeného grafu č. 5 při ověření normality vyplývá, že data nemají normální rozdělení, jak potvrzuje Lillieforsův test ($p < 0,01$).



Graf č. 5 – Normální rozdělení oblasti pracovních vztahů

V následující tabulce č. 5 jsou opět znázorněny jednotlivé průměry odpovědí respondentů v oblasti pracovních vztahů. U osobnosti vedoucího, jeho stylu vedení a komunikace se odpovědi vývojářů pohybovaly v průměru na hodnotě 3,71, což je v škálové odpovědi výrok blíží se k odpovědi „rozhodně ano“. Odpovědi v rámci stimulu vztahů s kolegy se pohybovaly v průměru 3,85 a to se také blíží k slovnímu výroku „rozhodně ano“. Posledním stimulem v této oblasti je přátelské, nekorporátní prostředí

pohybující se v průměru 3,61, což se opět blíží ke slovní odpovědi „rozhodně ano“.

Z těchto průměrů vyplývá, že nejvýznamnějším pracovním stimulem v této oblasti jsou vztahy s kolegy na pracovišti. Styl, vedení, osobnost a komunikace vedoucího společně s přátelským nekorporátním prostředím jsou však pro vývojáře také významným stimulem.

Celkově se odpovědi v oblasti pracovních vztahů v průměru pohybovaly na hodnotě 3,72, takže ve formě škálové odpovědi se tento průměr blíží k výroku „rozhodně ano“.

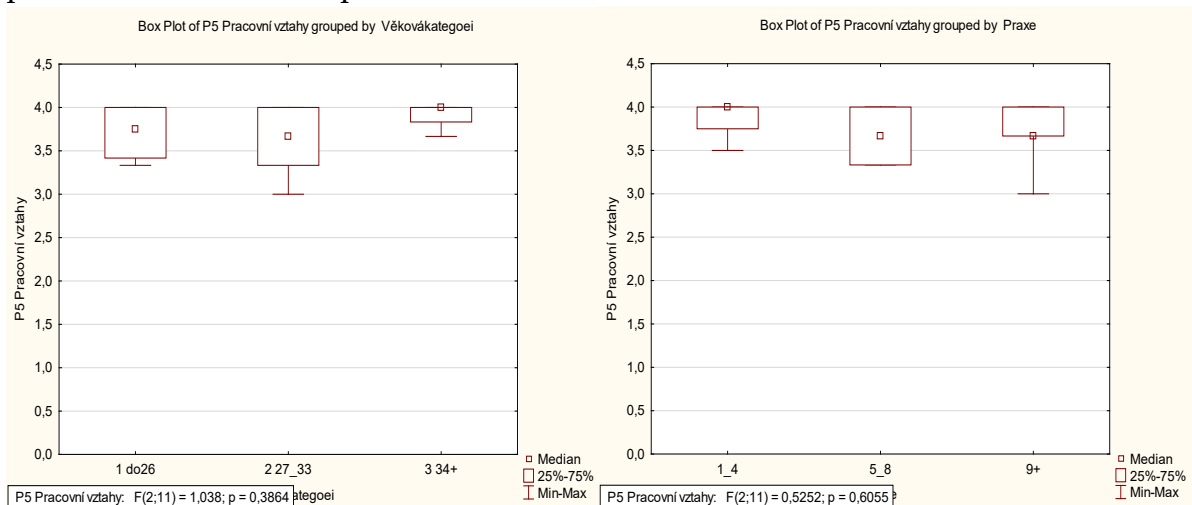
	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Pracovní vztahy	14	3,72	3,00	4,00	0,33
Styl vedení, osobnost a komunikace vedoucího	14	3,71	2,00	4,00	0,61
Vztahy na pracovišti s kolegy	14	3,85	3,00	4,00	0,36
Přátelské, nekorporátní prostředí	13	3,61	2,00	4,00	0,65

Tabulka č. 5 – Přehled průměru a směrodatných odchylek v oblasti pracovních vztahů

V rámci výzkumu v oblasti pracovních vztahů v porovnání s kategoriemi proměnnými se neobjevil statisticky prokazatelný výsledek (tedy p pod hodnotu 0,05), avšak jeden trend v této oblasti lze pozorovat.

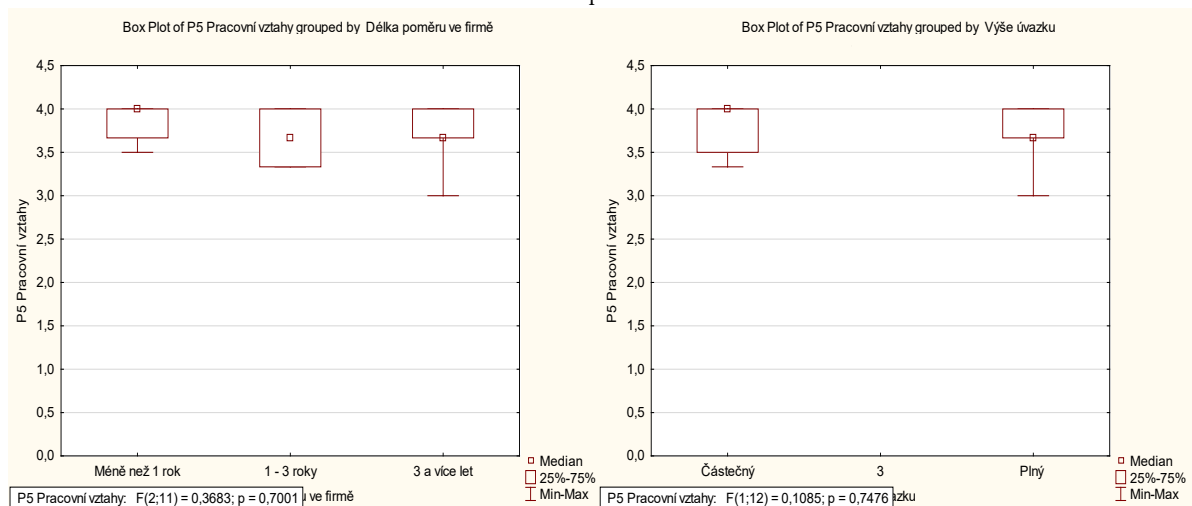
Grafické znázornění výsledků analýzy rozptylu v oblasti pracovních vztahů vůči věku na obrázku č. 5 naznačuje, že se zvyšujícím se věkem vývojářů, roste význam pracovních vztahů jako stimulačního prostředku na jejich motivaci. Nicméně, výsledek F testu není statisticky signifikantní

($p=0,3864$). Názna trendu v tomto případě by se mohl statisticky potvrdit při větším množství respondentů.



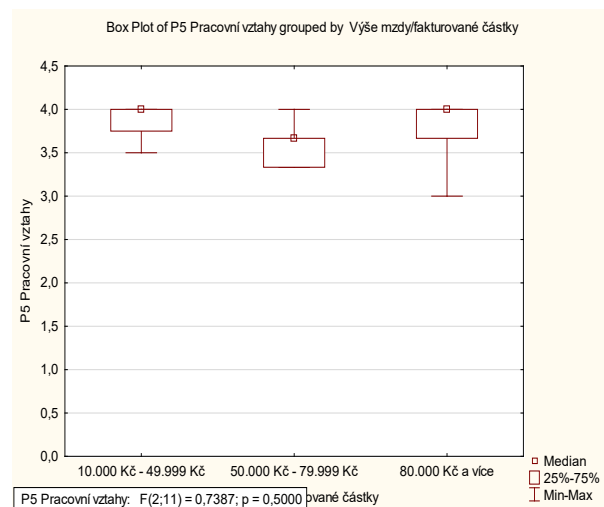
Graf ANOVA v oblasti pracovních vztahů vůči věku

Graf ANOVA v oblasti pracovních vztahů vůči délce praxe



Graf ANOVA v oblasti pracovních vztahů vůči délce poměru

Graf ANOVA v oblasti pracovních vztahů vůči výši úvazku



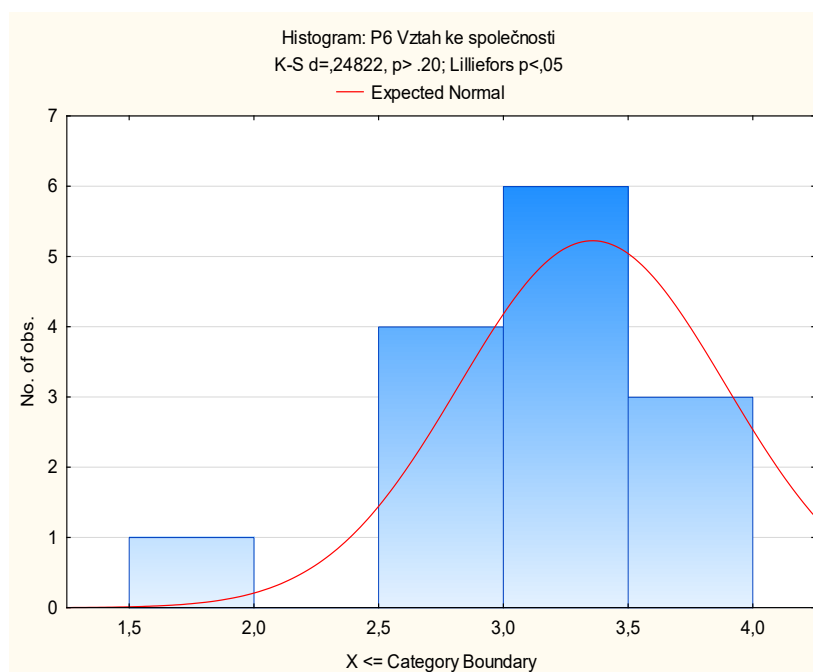
Graf ANOVA v oblasti pracovních vztahů vůči výši mzdy / fakturované částky

Obrázek č. 5 – Přehled grafů ANOVA v oblasti pracovních vztahů

Tato podkapitola byla vytvořena kvůli lepší přehlednosti a členění celé práce a uvedla jsem v ní výsledky z výzkumu v rámci oblasti pracovních vztahů.

7.6 Výsledky výzkumu v oblasti vztahu ke společnosti

V oblasti vztahu ke společnosti je zařazen stimulační prostředek ve formě hrdosti a zároveň stimulační prostředek ve formě vývoje software jako produktu firmy XY. Z níže uvedeného grafu č. 6 při ověření normality vyplývá, že data nemají normální rozdělení, jak potvrzuje Lillieforsův test ($p < 0,05$).



Graf č. 6 – Normální rozdělení oblasti vztahu ke společnosti

Následující tabulka č. 6 představuje průměry odpovědí všech respondentů v rámci této oblasti a jednotlivých stimulačních prostředků, které do oblasti vztahu ke společnosti spadají. Prvním stimulem vstupujícím do této oblasti je hrdost. Odpovědi se pohybují v průměru 3,15, což ve škálové odpovědi je výrok „spíše ano“. Druhým stimulem je vývoj software jako produktu a ten se pohybuje v průměru 3,61 a tím pádem se blíží slovní odpovědi „rozhodně ano“.

Z průměrů tedy vyplývá, že nejvýznamnějším pracovním stimulem v této oblasti je vývoj software jako produktu. Pracovní stimul v podobě hrdosti ovlivňuje však pracovní motivaci vývojářů také.

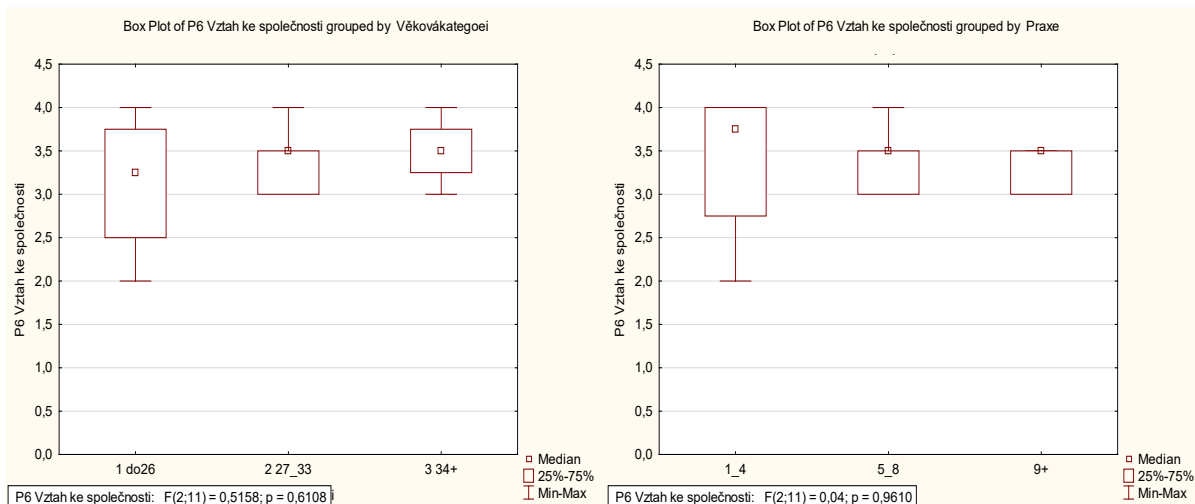
Celkově tato šestá oblast v rámci odpovědí je na průměru 3,35 a takový průměr se rovná slovnímu výroku „spíše ano“.

	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Vztah ke společnosti	14	3,35	2,00	4,00	0,53
Hrdost	13	3,15	2,00	4,00	0,68
Vývoj software jako produktu	13	3,61	2,00	4,00	0,65

Tabulka č. 6 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti vztahu ke společnosti

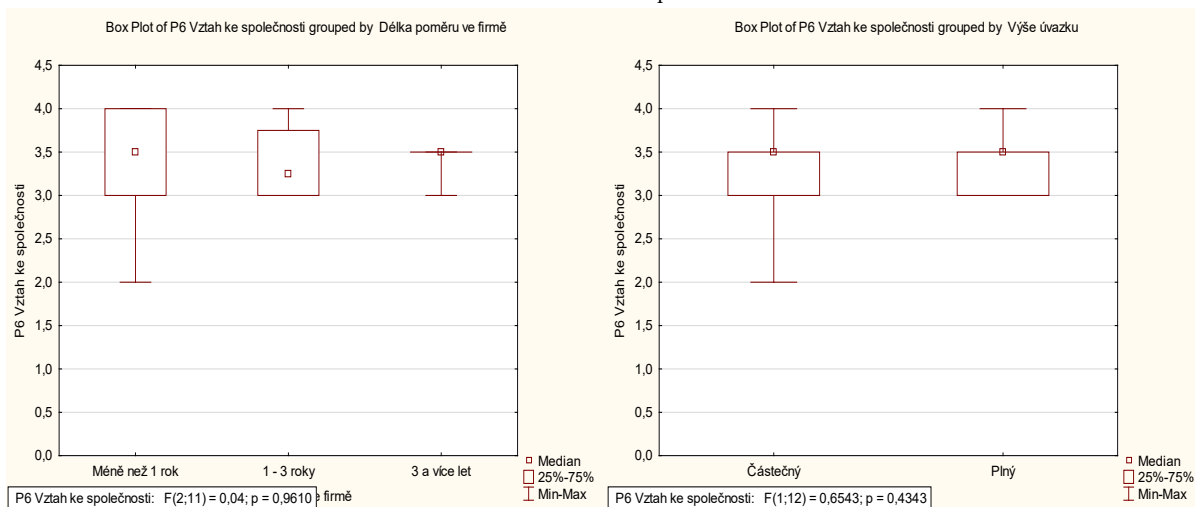
V rámci výzkumu v oblasti vztahu ke společnosti v porovnání s kategoriemi proměnnými se neobjevil statisticky prokazatelný výsledek (tedy p pod hodnotu 0,05), avšak jeden trend v této oblasti lze pozorovat.

Grafické znázornění výsledků analýzy rozptylu v oblasti vztahu ke společnosti vůči věku na obrázku č. 6 naznačuje, že se zvyšujícím se věkem vývojářů, roste význam vztahu jako stimulačního prostředku na jejich motivaci. Nicméně, výsledek F testu není statisticky signifikantní ($p=0,6108$). Náznak trendu v tomto případě by se mohl statisticky potvrdit při větším množství respondentů.



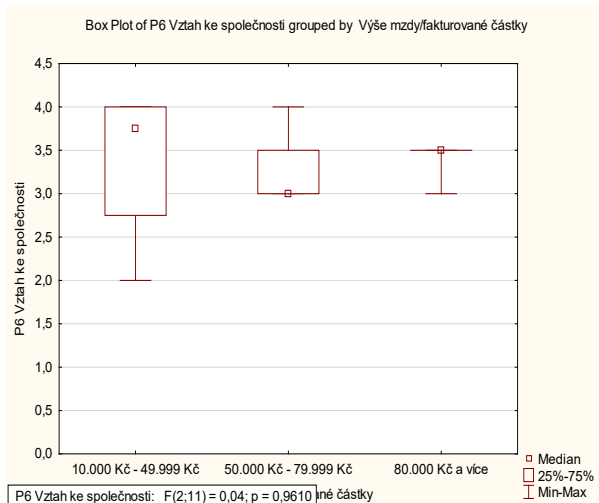
Graf ANOVA v oblasti vztahu ke společnosti vůči věku

Graf ANOVA v oblasti vztahu ke společnosti vůči délce praxe



Graf ANOVA v oblasti vztahu ke společnosti vůči délce poměru

Graf ANOVA v oblasti vztahu ke společnosti vůči výši úvazku



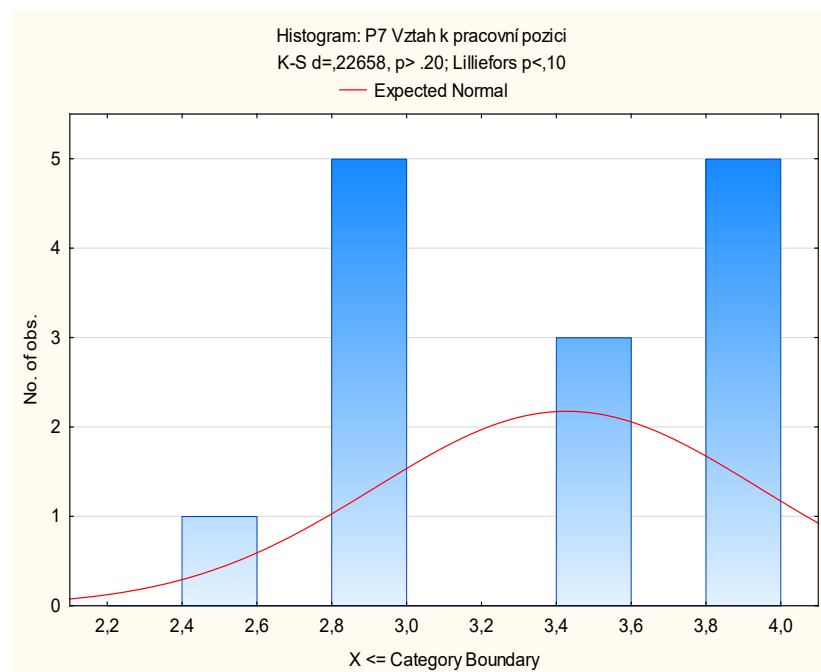
Graf ANOVA v oblasti vztahu ke společnosti vůči výši mzdy / fakturované částky

Obrázek č. 6 – Přehled grafů ANOVA v oblasti vztahu ke společnosti

Tato podkapitola byla vytvořena kvůli lepší přehlednosti a členění celé práce a uvedla jsem v ní výsledky z výzkumu v rámci oblasti vztahu ke společnosti.

7.7 Výsledky výzkumu v oblasti vztahu k pracovní pozici

Ve vztahu k pracovní pozici jako oblasti se objevují dva stimulační prostředky. Jedná se o participaci na řízení a o práci samu o sobě. Z níže uvedeného grafu č. 7 při ověření normality vyplývá, že data nemají normální rozdělení, jak potvrzuje Lillieforsův test ($p < 0,10$).



Graf č. 7 – Normální rozdělení oblasti vztahu k pracovní pozici

Tabulka č. 7 níže opět přehledně znázorňuje odpovědi respondentů v průměru v této sedmé oblasti, do které vstupují dva stimulační prostředky. Jedná se o participaci na řízení, kdy průměrem tohoto stimulu je hodnota 3,14 a ta se rovná slovní odpovědi „spíše ano“. Druhý stimul, kterým je práce sama o sobě, má v rámci odpovědí od respondentů průměr 3,71 a tím pádem se přibližuje ke škálové odpovědi „rozhodně ano“.

Z těchto průměrů plyne, že práce sama o sobě v této oblasti má nejvýznamnější vliv pracovní motivaci vývojářů, avšak participace na řízení jejich motivaci také ovlivňuje.

Celkově má oblast vztahu k pracovní pozici vzhledem k odpovědím průměr 3,42, což odpovídá výroku „spíše ano“.

	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Vztah k pracovní pozici	14	3,42	2,50	4,00	0,51
Spolupodílení se na budoucím vývoji software	14	3,14	2,00	4,00	0,86
Práce sama o sobě	14	3,71	3,00	4,00	0,46

Tabulka č. 7 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti vztahu k pracovní pozici

V rámci výzkumu v oblasti vztahu k pracovní pozici v porovnání s kategoričnými proměnnými se neobjevil statisticky prokazatelný výsledek (tedy p pod hodnotu 0,05), avšak trendy v této oblasti u některých proměnných jsou celkem jednoznačné.

Výsledky grafu analýzy rozptylu v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči věku na obrázku č. 7 naznačují, že čím starší vývojáři jsou, tím větší vliv pracovní stimul v podobě vztahu k pracovní pozici má na jejich pracovní motivaci. Nicméně, výsledek F testu není statisticky signifikantní ($p=0,3364$). Náznak trendu v tomto případě by se mohl statisticky potvrdit při větším množství respondentů.

Graf analýzy rozptylu v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči délce praxe na obrázku č. 7 naznačuje další trend, a to, že čím delší praxe vývojářů

je, tím větší vliv vztah k pracovní pozici, jako stimulační prostředek, má vzhledem k pracovní motivaci. Avšak výsledek F testu není statisticky významný ($p=0,6697$) a mohl by být statisticky potvrzen v případě většího výzkumného souboru.

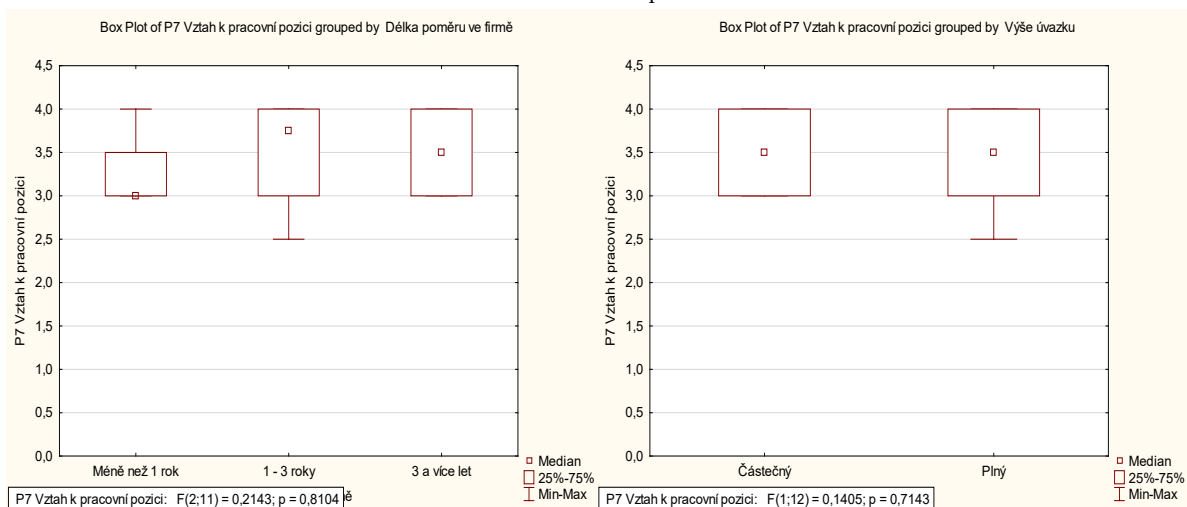
Následující náznak trendu lze nalézt v grafu analýzy rozptylu v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči délce poměru na obrázku č. 7, kdy výsledky naznačují, že čím kratší dobu vývojáři ve firmě XY pracují, tím méně je vztah k pracovní pozici jako pracovní stimul motivuje k práci. Výsledek testu F však není statisticky signifikantní ($p=0,8104$) a mohl by být statisticky potvrzen, pokud by do výzkumu vstoupil větší počet respondentů.

Poslední graf analýzy rozptylu v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči výše mzdy / finanční odměny na obrázku č. 7 naznačuje trend, že čím vyšší vývojáři mají mzdu / finanční odměnu, tím větší vliv má vztah k pracovní pozici jako stimulu k jejich pracovní motivaci. Nicméně výsledek F testu není statisticky významný ($p=0,1760$), ale mohl by se statisticky potvrdit při větším množství respondentů.



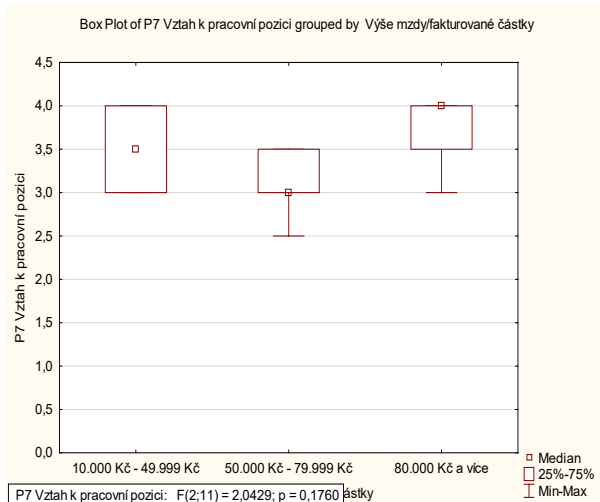
Graf ANOVA v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči věku

Graf ANOVA v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči délce praxe



Graf ANOVA v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči délce poměru

Graf ANOVA v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči výši úvazku



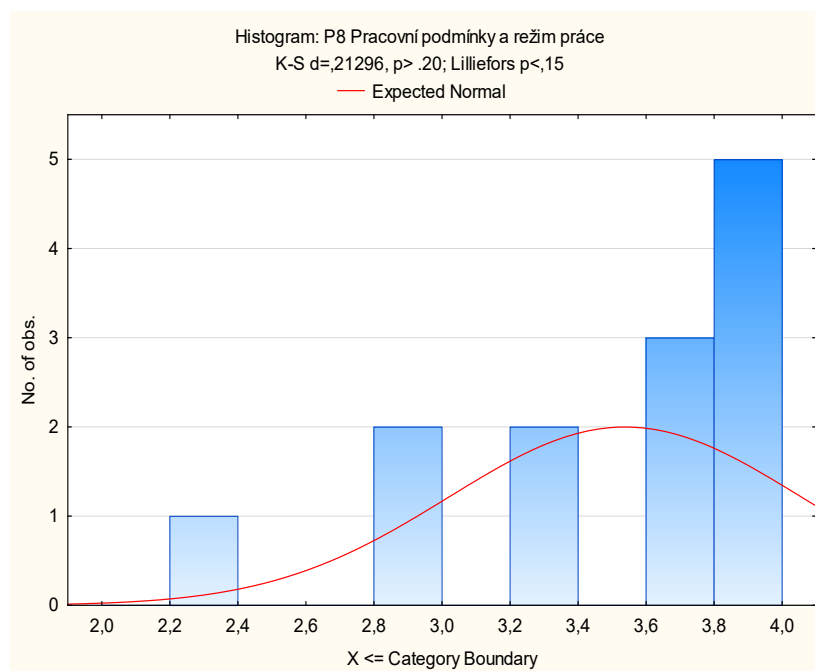
Graf ANOVA v oblasti vztahu k pracovní pozici vůči výši mzdy / fakturované částky

Obrázek č. 7 – Přehled grafů ANOVA v oblasti vztahu k pracovní pozici

Tato podkapitola byla vytvořena z důvodu lepší přehlednosti a členění celé práce a uvedla jsem v ní výsledky z výzkumu v rámci oblasti vztahu k pracovní pozici.

7.8 Výsledky výzkumu v oblasti pracovních podmínek a režimu práce

Poslední, osmou, oblastí jsou pracovní podmínky a režim práce. Do pracovních podmínek patří stimulační prostředek v podobě uspořádání a uzpůsobení kanceláře a do režimu práce pak řadíme stimulační prostředky v podobě flexibilní pracovní doby a práce z domova. Z níže uvedeného grafu č. 8 při ověření normality vyplývá, že data nemají normální rozdělení, jak potvrzuje Lillieforsův test ($p < 0,15$).



Graf č. 8 – Normální rozdělení oblasti pracovních podmínek a režimu práce

Opět si v rámci této oblasti, jako u všech předešlých, představíme průměry odpovědí respondentů vzhledem k pracovním podmínkám a režimu práce v tabulce č. 8. Stimulační prostředek v podobě uspořádání a uzpůsobení kanceláří k práci vývojářů v rámci odpovědí má průměr 3,18 a tento průměr se rovná slovní odpovědi „spíše ano“. Následující stimul v podobě flexibilní pracovní doby má průměr 3,76, což se přibližuje ke

škálové odpovědi „rozhodně ano“. Stimul v podobě práce z domova má průměr 3,50 a to se přibližuje ke slovnímu výroku „rozhodně ano“.

Z uvedených průměrů vyplývá, že nejvýznamnějším pracovním stimulem je v této oblasti flexibilní pracovní doba. Vliv na motivaci vývojářů má však i práce z domova a uspořádání a uzpůsobení kanceláří.

Celkově má oblast pracovních podmínek a režimu práce v rámci odpovědí respondentů průměr 3,53, což se přibližuje ke slovní škálové odpovědi „rozhodně ano“.

	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Pracovní podmínky a režim práce	13	3,53	2,33	4,00	0,51
Uspořádání a uzpůsobení kanceláře	11	3,18	2,00	4,00	0,60
Flexibilní pracovní doba	13	3,76	2,00	4,00	0,59
Práce z domova	12	3,50	2,00	4,00	0,67

Tabulka č. 8 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti pracovních podmínek a režimu práce

V rámci výzkumu v oblasti pracovních podmínek a režimu práce v porovnání s kategoričnými proměnnými se objevily statisticky prokazatelné výsledky (tedy p pod hodnotu 0,05), avšak i trendy v této oblasti u některých proměnných jsou celkem jednoznačné.

Z grafického znázornění výsledků analýzy rozptylu v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči věku na obrázku č. 8 vyplývá, že čím mladší vývojáři jsou, tím větší má stimul v podobě pracovních

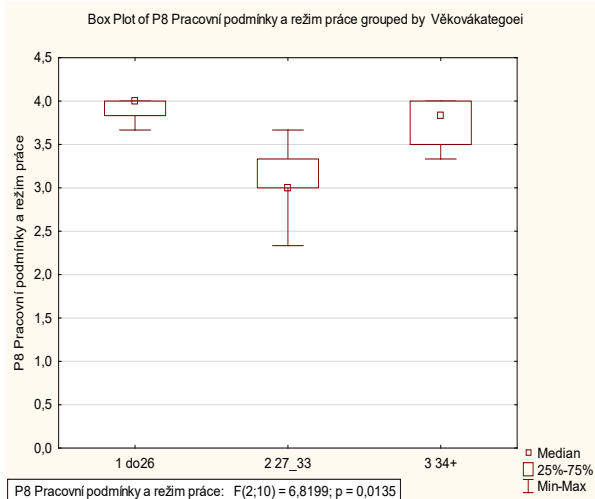
podmínek a režimu práce na jejich pracovní motivaci vliv. Výsledek F testu je statisticky signifikantní ($p=0,0135$).

V grafu analýzy rozptylu v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči délce praxe na obrázku č. 8 je naznačený trend, že čím delší praxi vývojáři mají, tím nižší vliv stimulační prostředek v podobě pracovních podmínek a režimu práce má na jejich pracovní motivaci. Jak je zřejmé, výsledek F testu není statisticky významný ($p=0,2805$), avšak při větším počtu respondentů by se mohl statisticky potvrdit.

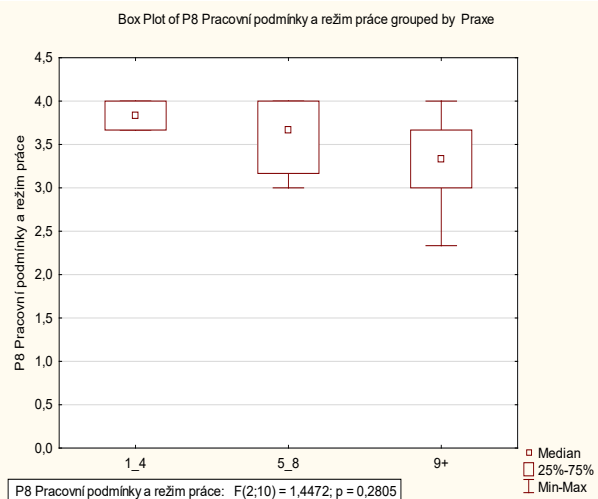
Další náznak trendu můžeme vidět u grafu analýzy rozptylu v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči délce poměru na obrázku č. 8, kdy výsledek F testu není statisticky významný ($p=0,1814$), avšak při větším výzkumném souboru by se mohl statisticky potvrdit. Tento graf naznačuje, že čím déle vývojáři ve firmě XY pracují, tím méně je pracovní podmínky a režim práce jako pracovní stimul motivují k práci.

Grafické znázornění výsledků analýzy rozptylu v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči výši úvazku na obrázku č. 8 ukazuje, že s plným úvazkem u společnosti XY klesá význam pracovních podmínek a režimu práce jako stimulačního prostředku na motivaci vývojářů. Výsledek F testu je statisticky signifikantní ($p=0,0220$).

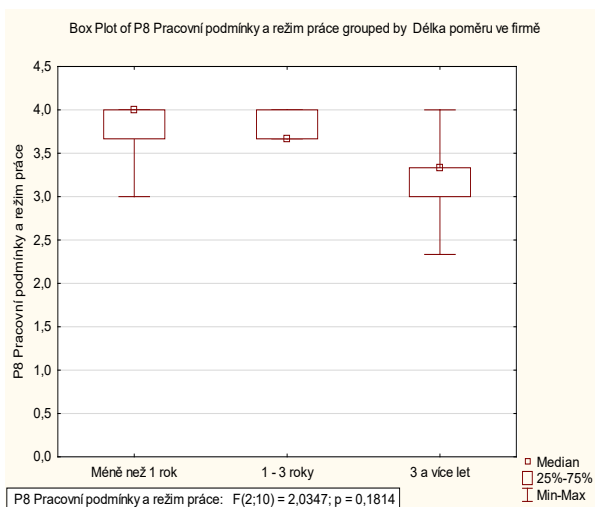
V posledním grafu analýzy rozptylu v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči výši mzdy / finanční odměny na obrázku č. 8 výsledky naznačují, že čím vyšší je mzda / finanční odměna vývojářů, tím menší mají pracovní podmínky a režim práce stimulační vliv na jejich pracovní motivaci. Výsledek F testu však není statisticky významný ($p=0,2210$), ale při větším počtu respondentů by se mohl statisticky potvrdit.



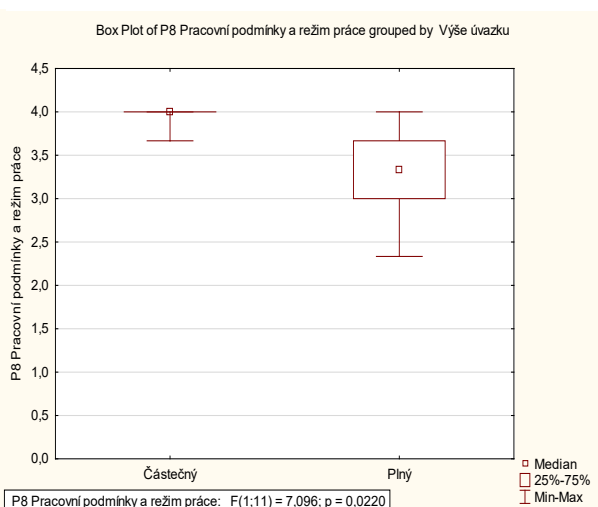
Graf ANOVA v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči věku



Graf ANOVA v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči délce praxe



Graf ANOVA v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči délce poměru



Graf ANOVA v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči výši úvazku



Graf ANOVA v oblasti pracovních podmínek a režimu práce vůči výši mzdy / fakturované částky

Obrázek č. 8 – Přehled grafů ANOVA v oblasti pracovních podmínek a režimu práce

Tato podkapitola byla vytvořena z důvodu lepší přehlednosti a členění celé práce a uvedla jsem v ní výsledky z výzkumu v rámci oblasti pracovních podmínek a režimu práce.

V podkapitolách jsme si představili výsledky v rámci jednotlivých oblastí, ale zároveň pro vyhodnocení dalších výsledků se porovnávaly jednotlivé oblasti mezi sebou, které si v rámci této kapitoly 7 také představíme.

Pro statistické vyhodnocení všech osmi oblastí mezi sebou byly použity další statistické metody, a to korelační matice a Pearsonův koeficient korelace. Korelační analýza obecně zkoumá těsnost vztahu mezi stanovenými proměnnými a zjišťuje jejich statistickou závislost, avšak jedná se pouze o dva vztahy. Pokud je ve výzkumu takových proměnných více, v našem případě stanovené oblasti stimulačních prostředků, je vhodnější použít korelační matici, kdy výsledek, aby byl statisticky signifikantní, má hodnotu $p < ,05000$. Kladný výsledek při porovnávání znamená, že s rostoucí jednou oblastí roste i oblast druhá (Chráska, 2016, s. 106).

Na níže uvedené tabulce č. 9 můžeme jasně vidět vztah mezi oblastí hodnocení a oblastí pracovních podmínek a režimu práce. Z výsledků této matice vyplývá, že čím významnější je pro vývojáře oblast pracovních podmínek a režimu práce, tím se zvyšuje i význam oblasti hodnocení vzhledem k pracovní motivaci vývojářů, což je statisticky prokázáno ($p < 0,576045$).

Oblasti	Průměr	Směrodatná odchylna	1) Hmotná odměna	2) Nehmotná odměna	3) Rozvoj pracovníků	4) Hodnocení	5) Pracovní vztahy	6) Vztah ke společnosti	7) Vztah k pracovní pozici	8) Pracovní podmínky a režim práce
1) Hmotná odměna	2,461538	0,776250	1,000000	0,417638	0,271362	0,278092	-0,012761	0,136129	0,117600	0,090186
2) Nehmotná odměna	2,243590	0,823878	0,417638	1,000000	0,499257	0,011197	0,136927	0,515415	0,369339	-0,202434
3) Rozvoj pracovníků	2,929487	0,562985	0,271362	0,499257	1,000000	0,437511	0,329895	0,152069	-0,175661	0,188353
4) Hodnocení	3,000000	0,627311	0,278092	0,011197	0,437511	1,000000	0,399141	0,243317	-0,375930	0,576045
5) Pracovní vztahy	3,756410	0,323575	-0,012761	0,136927	0,329895	0,399141	1,000000	0,417286	0,141060	0,543007
6) Vztah ke společnosti	3,384615	0,545964	0,136129	0,515415	0,152069	0,243317	0,417286	1,000000	0,418009	-0,154626
7) Vztah k pracovní pozici	3,500000	0,456435	0,117600	0,369339	-0,175661	-0,375930	0,141060	0,418009	1,000000	0,058644
8) Pracovní podmínky a režim práce	3,538462	0,518875	0,090186	-0,202434	0,188353	0,576045	0,543007	-0,154626	0,058644	1,000000

Tabulka č. 9 – Výsledky korelační matice

V rámci korelace byl pro vyhodnocení výsledků použit i Pearsonův koeficient korelace. Zde však mezi sebou porovnáváme vztah mezi jednotlivými oblastmi a kategorickými proměnnými. Tato statistická metoda je založena na hodnotách v intervalu od -1 do +1. Čím těsnější je vztah mezi oblastmi a kategorickými proměnnými, který se blíží hodnotě +1, tím vyšší hodnota jedné proměnné ovlivňuje vyšší hodnotu druhé proměnné v kladném výsledku. Při záporném výsledku pak vztah značí, že čím vyšší je jedna proměnná, tím nižší je hodnota druhé proměnné. V rámci této statistické metody považujeme za signifikantní výsledek $p < ,05000$ (Chráska, 2016, s. 106 – 108).

V tabulce č. 10 můžeme vidět výsledky Pearsonova koeficientu korelace, kdy statisticky významný výsledek je v rámci kategorické proměnné délky praxe a oblasti hodnocení. Z tohoto výsledku vyplývá, že čím delší je délka praxe u vývojářů, tím nižší je význam oblasti hodnocení jako stimulačního prostředku ($-,7189$, $p=,006$).

Z výsledků v tabulce č. 10 dále plyne, že statisticky významný je i vztah mezi kategorickou proměnnou v podobě výše úvazku a oblastí pracovních podmínek a režimu práce, a výsledky tedy ukazují, že pokud mají vývojáři plný úvazek, tím se zvyšuje i stimulační vliv pracovních podmínek a režimu práce na jejich pracovní motivaci ($,6262$, $p=,022$).

Zároveň v tabulce č. 10 výsledky ukazují vztah mezi vyšší mzdy / fakturované částky a oblastí rozvoje pracovníků. Z těchto výsledků vyplývá, že čím více roste mzda / finanční odměna, tím klesá význam oblasti rozvoje pracovníků jako stimulačního prostředku ($-,5744$, $p=,040$). Také v rámci této kategorické proměnné vychází i statisticky významné výsledky v oblasti hodnocení. Z výsledků tedy plyne, že čím roste výše mzdy / finanční odměny, tím klesá význam oblasti hodnocení jako pracovního stimulu ($-,5777$, $p=,039$).

Katagorické proměnné	1) Hmotná odměna	2) Nehmotná odměna	3) Rozvoj pracovníků	4) Hodnocení	5) Pracovní vztahy	6) Vztah ke společnosti	7) Vztah k pracovní pozici	8) Pracovní podmínky a režim práce
Věková kategorie	-,3287 p=,273	-,3303 p=,270	-,4381 p=,134	-,4339 p=,139	,2629 p=,386	,2804 p=,353	,3354 p=,263	-,1311 p=,669
Délka praxe	-,4932 p=,087	-,3218 p=,284	-,5458 p=,054	-,7189 p=,006	-,2757 p=,362	-,0681 p=,825	,2117 p=,487	-,4728 p=,103
Délka poměru ve firmě	-,4116 p=,162	-,0185 p=,952	-,4594 p=,114	-,4729 p=,103	-,2351 p=,439	,0836 p=,786	,2000 p=,512	-,4692 p=,106
Výše úvazku	,2528 p=,405	-,2433 p=,423	-,2136 p=,483	,3279 p=,274	,0261 p=,933	-,2782 p=,357	-,0000 p=1,00	,6262 p=,022
Výše mzdy/fakturované částky	-,1820 p=,552	-,1850 p=,545	-,5744 p=,040	-,5777 p=,039	-,1761 p=,565	,0204 p=,947	,2117 p=,487	-,4728 p=,103

Tabulka č. 10 – Výsledky Pearsonova koeficientu korelace

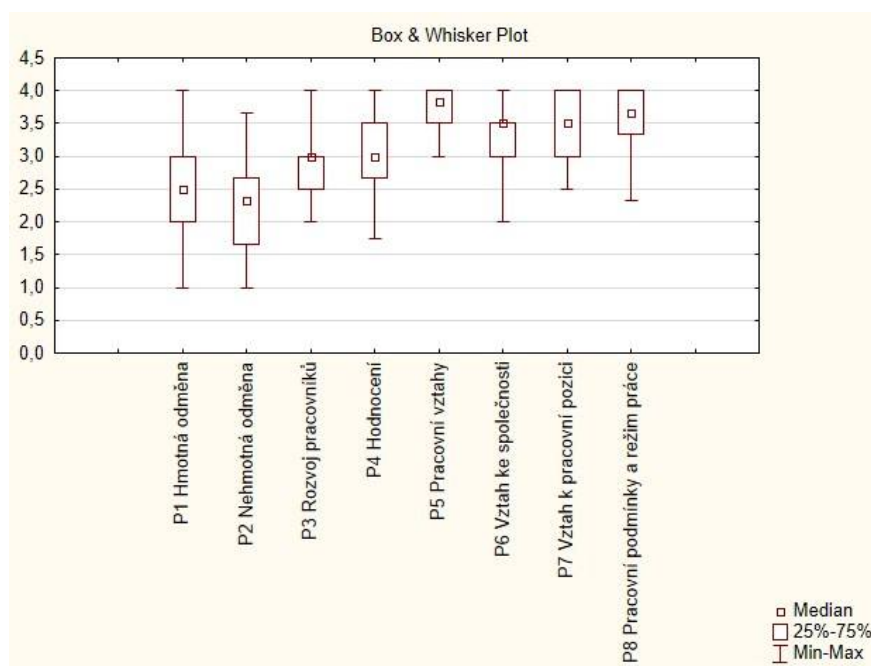
Všech osm oblastí bylo i dále porovnáno mezi sebou na základě průměrných odpovědí respondentů. Z níže uvedené tabulky č. 11 a z ní vycházejícího grafu č. 9 vychází jasný výsledek, že nejvýznamnějším stimulem ve firmě XY je pro vývojáře oblast pracovních vztahů (3,72). Naopak oblast, která nemá na vývojáře ve společnosti XY vliv, je nehmotná odměna (2,27).

Zbýlých šest oblastí je pro vývojáře z hlediska pracovní motivaci také významných a to v tomto pořadí. Na druhém místě se umístila oblast pracovních podmínek a režimu práce (3,53). Na třetím místě pak vztah k pracovní pozici (3,42). Čtvrté místo obsadila oblast vztahu ke společnosti (3,35). Na pátém místě je hodnocení (3,01) a na předposledním místě, tedy šestém, je oblast rozvoje pracovníků (2,89). Poslední místo a poslední oblastí, která je však stále pro vývojáře stimulačně významná, je hmotná odměna (2,57).

Oblasti	N	Průměr	Minimum	Maximum	Směrodatná odchylka
Hmotná odměna	14	2,57	1,00	4,00	0,85
Nehmotná odměna	14	2,27	1,00	3,66	0,79
Rozvoj pracovníků	14	2,89	2,00	4,00	0,55
Hodnocení	14	3,01	1,75	4,00	0,60

Pracovní vztahy	14	3,72	3,00	4,00	0,33
Vztah ke společnosti	14	3,35	2,00	4,00	0,53
Vztah k pracovní pozici	14	3,42	2,50	4,00	0,51
Pracovní podmínky a režim práce	13	3,53	2,33	4,00	0,51

Tabulka č. 11 - Nejvýznamnější a nejméně významná oblast stimulačních prostředků

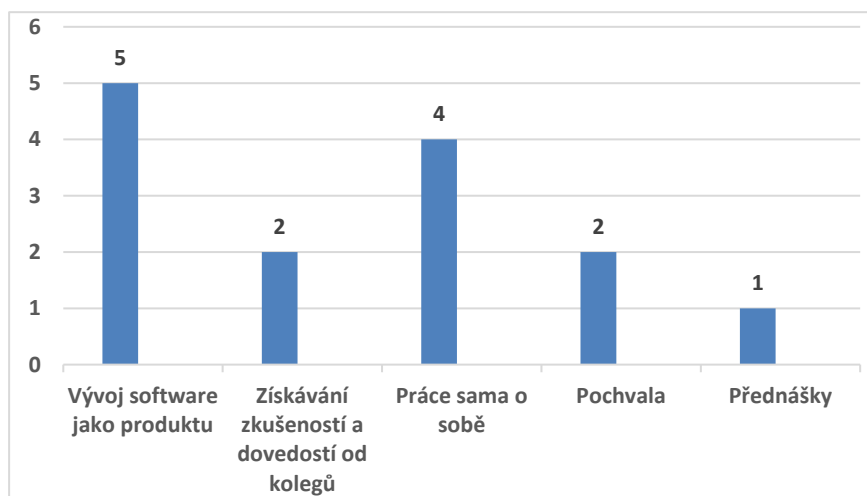


Graf č. 9 – Nejvýznamnější a nejméně významná oblast stimulačních prostředků

Ve zbylé části této kapitoly bych ještě ráda uvedla některé další výsledky plynoucí z odpovědí v dotazníku.

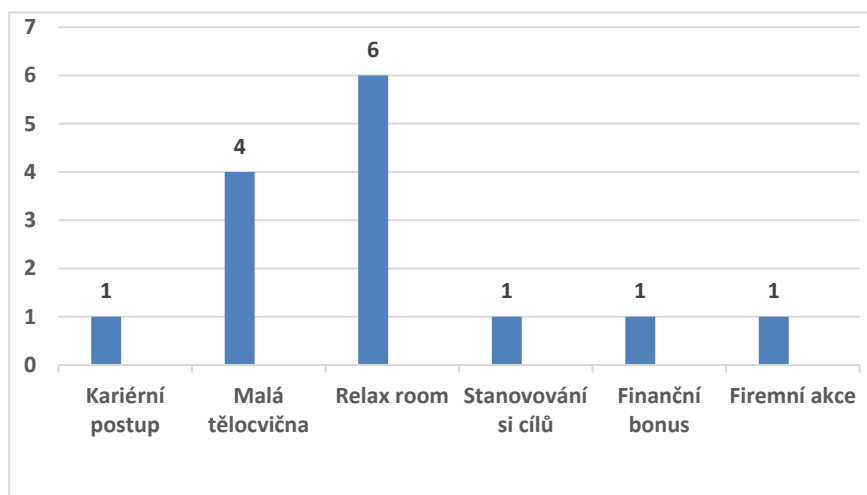
V rámci dotazníku měli sami respondenti stanovit, který ze všech uvedených pracovních stimulů v dotazníku (tedy ve firmě XY) je pro ně nejvýznamnější. Ze získaných výsledků v grafu č. 10 vyplývá, že

nejvýznamnějším pracovním stimulem je pro vývojáře vývoj software jako produktu, který spadá do oblasti vztahu ke společnosti.



Graf č. 10 – Výsledky odpovědí respondentů v rámci nejvýznamnějšího stimulu

Zároveň měli respondenti stanovit, který ze všech uvedených pracovních stimulů v dotazníku (tedy ve firmě XY) je pro ně nejméně významný. Ze získaných výsledků v grafu č. 11 vyplývá, že nejméně významným pracovním stimulem je pro vývojáře možnost využívat relax room, který spadá do oblasti nehmotné odměny.



Graf č. 11 – Výsledky odpovědí respondentů v rámci nejméně významného stimulu

Z výsledků dotazníků také plyne, že vývojáři se cítí být ve společnosti motivováni v průměru na hodnotě 3,43, což odpovídá slovní škále v podobě odpovědi „spíše ano“.

V této kapitole jsme si představili výsledky z výzkumu v rámci kategorických proměnných, vysvětlili jsme si bodová hodnocení slovních škál, použité statistické metody a také celkové výsledky z výzkumu oblastí stimulačních prostředků mezi sebou. V podkapitolách této kapitoly, které byly stanoveny pro lepší přehlednost a členění práce, jsme si představili veškeré výsledky, které byly v jednotlivých oblastech stimulačních prostředků a jejich pracovních stimulech zjištěny a posouzeny z hlediska různých statistických metod. V následující kapitole si shrneme statistické výsledky, trendy, průměry a doporučení pro firmu v jednotlivých oblastech.

8 Shrnutí výsledků, diskuze a doporučení

Tato kapitola slouží ke shrnutí si zjištěných výsledků z výzkumu v rámci jednotlivých oblastí stimulačních prostředků a jejich pracovních stimulů. Pro ověření významu jednotlivých oblastí bylo použito porovnání dle průměru odpovědí respondentů. Zároveň tyto průměry zjišťovaly i vztah vývojářů k jednotlivým pracovním stimulům z hlediska pracovní motivace v rámci každé oblasti. Pro porovnání jednotlivých oblastí se stanovenými kategorickými proměnnými pak byla použita analýza rozptylu a také Pearsonův koeficient korelace a pro porovnání vztahu mezi jednotlivými oblastmi stimulačních prostředků pak korelační matice. Pro každou oblast byla stanovena hypotéza vycházející z hlavní výzkumné otázky: „Jaké jsou pracovní stimuly vývojářů ve společnosti XY z pohledu pracovníků a jaký je jejich postoj k nim?“ V následujících bodech si tedy postupně shrneme každou z osmi oblastí.

1) Hmotná odměna

Pro tuto oblast byla stanovena hypotéza 1: Existují rozdílné postoje k oblasti hmotné odměny jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu statisticky nepotvrdily, avšak trendy v této oblasti naznačují výsledky, které by při větším počtu respondentů hypotézu mohly potvrdit.

V této oblasti se vyskytují tři trendy z hlediska kategorických proměnných a tou první je věk. Tento trend naznačuje, že čím starší vývojáři jsou, tím méně je oblast hmotné odměny ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Další trend v rámci kategorické proměnné je délka praxe a naznačuje, že čím delší praxe vývojářů je, tím méně je oblast hmotné odměny ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Poslední kategorická proměnná v podobě délky poměru naznačuje trend, že čím déle vývojáři pro firmu XY pracují, tím méně je oblast hmotné odměny ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Vzhledem k tendenci trendů se domnívám, že při větším počtu respondentů by se daly předpokládat i trendy ve zbývajících kategorických proměnných v podobě výše úvazku a výši mzdy / finanční odměny. Z výše uvedeného by pak mohlo vyplývat, že jakmile se zvyšuje hodnota kategorických proměnných, tím se snižuje oblast hmotné odměny jako pracovní stimulace. Protože čím starší, zkušenější, déle a více pracující a více vydělávající vývojář je, tím se jeho pracovní motivace mění a spíše orientuje na jiné oblasti stimulačních prostředků.

Dle zjištěných průměrů odpovědí respondentů je oblast hmotné odměny dle výsledků považována za stimulující, avšak až na posledním, sedmém, místě ze všech stanovených oblastí. To, že hmotná odměna již nemůže být považována za hlavní stimulační prostředek, jak tomu bylo dříve a že záleží na životní úrovni pracovníka, právě v teoretické části potvrzuje tvrzení Růžičky (1992, s. 77). Sama firma XY nepovažuje hmotnou

odměnu za hlavní stimulační prostředek, ale informace o tom, jak moc na pracovní stimulaci působí, nebylo zřejmé. Z výsledků vyplývá, že pracovní stimul v podobě výše dosahované mzdy / finanční částky je nejvýznamnější v této oblasti. Naopak pracovní stimul v podobě poskytovaného ročního bonusu nemá stimulační charakter vzhledem k pracovní motivaci vývojářů, což vyvrací tvrzení Šikýře (2014, s. 119 – 122) v teoretické části, že osobní hodnocení v této podobě stimuluje.

Doporučení v této oblasti není potřeba, protože se domnívám, že z výše zmíněných výsledků firma XY správně a spravedlivě finančně ohodnocuje svoje vývojáře. Tento pracovní stimul z hlediska životní úrovně je důležitý a byl vývojáři označen za stimuluující, ale očividně je tato oblast uspokojující, jelikož se nachází až na posledním místě vzhledem k vlivu na pracovní motivaci.

2) Nehmotná odměna

Pro tuto oblast byla stanovena hypotéza 2: Existují rozdílné postoje k oblasti nehmotné odměny jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu statisticky nepotvrdily, ale trendy v této oblasti naznačují výsledky, které by při větším počtu výzkumného souboru hypotézu mohly potvrdit.

V oblasti nehmotné odměny jako stimulačních prostředků se vyskytují tři trendy z hlediska kategorických proměnných a tou první je věk. Tento trend naznačuje, že čím starší vývojáři jsou, tím méně je oblast nehmotné odměny ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Další trend v rámci kategorické proměnné je délka praxe a naznačuje, že čím delší praxe vývojářů je, tím méně je oblast nehmotné odměny ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Poslední kategorická proměnná v podobě výše dosahované mzdy / finanční odměny naznačuje trend, že čím vyšší je mzda /

finanční odměna vývojářů, tím méně je oblast nehmotné odměny ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Vzhledem k tendenci trendů se v této oblasti také domnívám, že při větším výzkumném souboru by se daly předpokládat i trendy ve zbývajících kategorických proměnných v podobě délce pracovního poměru a výše úvazku. Z výše uvedeného by pak také mohlo vyplývat, že jakmile se zvyšuje hodnota kategorických proměnných, tím se snižuje oblast nehmotné odměny jako pracovní stimulace. Protože i v této oblasti, pokud jsou vývojáři s vyššími hodnotami v kategorických proměnných, orientace jejich pracovní motivace směřuje k jiným oblastem stimulačních prostředků.

Oblast nehmotné odměny, dle zjištěných průměrů odpovědí a celkových výsledků výzkumu, je považována za **nestimulující**. Do oblasti nehmotné odměny dle literatury patří zaměstnanecké výhody a také kariéra a vzdělávání, které však pro účely výzkumu a dle zjištěných informací z firmy XY, jak již bylo vysvětleno v kapitole 5, byly rozděleny, a v oblasti této nehmotné odměny jsou pouze zaměstnanecké výhody. V teoretické části není vyloženě řečeno, jak konkrétně jsou tyto výhody stimulačně významné, protože literatura nehmotnou odměnu spojuje s hmotnou jako celkový stimulační prostředek, který má vliv na pracovní motivaci. Oproti tomu firma XY tyto zaměstnanecké výhody, a to dovolenou a sick days, možnost využívat relax room, tělocvičnu a firemní akce nepovažuje za pracovní stimuly, ale za poskytovaný standard. Z výsledků jednotlivých pracovních stimulů plyne, že možnost využívat relax room a tělocvičnu opravdu nemá na pracovní motivaci vývojářů vliv, tudíž je firma XY nadále nemusí za pracovní stimuly vůbec považovat. I v rámci výsledků z dotazníku, kde respondenti subjektivně měli označit, který se stimulů je nejméně významný pro jejich motivaci, označili za nejméně významný pracovní stimul možnost využívat relax room, což potvrzují i výsledky z průměru, kdy tento pracovní stimul byl nejméně stimulující v této oblasti. Avšak v rámci

zaměstnaneckých výhod v podobě dovolené a sick days a firemních akcí je vztah vývojářů k těmto pracovním stimulům odlišný. Tyto stimuly pracovní motivaci vývojářů spíše ovlivňují, takže by na ně firma XY měla brát zřetel a zařadit je mezi stimulační prostředky. Zároveň pracovní stimul v podobě dovolené a sick days má v této oblasti dle výsledků největší stimulační vliv.

Doporučení v této oblasti by mohlo být spíše v rámci jednoho pracovního stimulu v podobě dovolené a sick days. Jelikož už firma poskytuje extra dny dovolené navíc, do budoucna by mohla zvážit zavést i extra sick days odvíjející se dle délky pracovního poměru ve firmě XY tak, jak tomu je u dovolené, aby stimulační charakter ještě o něco zvýšila.

3) Rozvoj pracovníků

Pro tuto oblast byla stanovena hypotéza 3: Existují rozdílné postoje k oblasti rozvoje pracovníků jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu statisticky potvrdily jen v jedné kategorické proměnné ve statistické metodě Pearsonova koeficientu korelace, jinak se v oblasti rozvoje pracovníků vyskytovaly trendy naznačující, že při větším počtu respondentů by hypotéza mohla být potvrzena.

Statisticky významný výsledek plyne z výsledků výše zmíněné statistické metody u kategorické proměnné v podobě výše dosahované mzdy / finanční odměny. Z tohoto výsledku vychází, že čím vyšší je mzda / finanční odměna vývojářů, tím méně je oblast rozvoje pracovníků ovlivňuje z hlediska pracovní motivace.

V této oblasti se dále vyskytují tři trendy z hlediska kategorických proměnných a tou první je délka praxe. Tento trend naznačuje, že čím delší praxe vývojářů je, tím méně je oblast rozvoje pracovníků ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Druhý trend můžeme najít v kategorické proměnné, a to délce poměru, který naznačuje, že čím déle vývojáři pro firmu XY pracují,

tím méně je oblast rozvoje pracovníků ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Posledním trendem v rámci kategorické proměnné je výše dosahované mzdy / finanční odměny a naznačuje, že čím vyšší je mzda / finanční odměna vývojářů, tím méně je oblast rozvoje pracovníků ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Vzhledem k potvrzené hypotéze v jedné kategorické proměnné a tendenci trendů se i v této oblasti stimulačních prostředků domnívám, že při větším výzkumném souboru by se daly předpokládat i trendy ve zbývajících kategorických proměnných v podobě věku a výši úvazku. Z výše uvedeného by pak mohlo také vyplývat, že jakmile se zvyšuje hodnota kategorických proměnných, tím se snižuje oblast rozvoje pracovníků jako pracovní stimulace. Protože čím starší, zkušenější, déle a více pracující a více vydělávající vývojář je, tím sám sebe rozvíjí, nabírá další zkušenosti a znalosti, takže jeho touha po dalším rozvoji není tak velká, jako třeba u začínajícího vývojáře.

Oblast rozvoje pracovníků jako stimulačního prostředku je považována za stimulační dle výsledků výzkumu průměrů, ale nachází se ve srovnání s ostatními oblastmi na předposledním, šestém, místě. Do rozvoje pracovníků patří kariéra a vzdělávání, což je dle literatury označováno za nehmotnou odměnu, která, jak už jsem zmínila výše, je spojená s hmotnou odměnou a považována za významný stimulační prostředek. Jak už jsem také zmínila, firma XY tuto oblast vnímá odděleně a zároveň neměla informace o tom, zda a jak moc tato oblast stimulačních prostředků ovlivňuje pracovní motivaci vývojářů. Do oblasti rozvoje pracovníků tedy patří kariéra a vzdělávání ve formě získávání zkušeností a dovedností od zkušených kolegů, přednášky kolegů a možnost využít vzdělávacích kurzů mimo pracoviště.

Pracovní stimul v této oblasti v podobě možné kariéry je sice firmou XY poskytován, ale dle zjištěných výsledků nemá na pracovní motivaci vývojářů vliv. Lépe je však hodnoceno vzdělávání z hlediska pracovní

motivace. Nejvýznamnějším pracovním stimulem z této oblasti vůbec je z hlediska vývojářů považováno získávání zkušenosti a dovedností od zkušenějších kolegů. Dále je pro vývojáře spíše významný pracovní stimul ve formě přednášek kolegů a nevýznamným pracovním stimulem je možnost vzdělávat se mimo pracoviště ve formě kurzů, což firma poskytuje v rámci zaměstnaneckých výhod dle směrnice.

Z těchto zjištěných výsledků bych doporučovala firmě XY více se zaměřit na vnitřní firemní vzdělávání. Pokud je pro vývojáře nejvýznamnější možnost, jak se vzdělávat získávat zkušenosti a dovednosti od zkušenějších kolegů, mohli by tito kolegové, kromě přednášek, pořádat i firemní workshopy či školení, jak například uvádí v teoretické části Armstrong (2011, s. 218), kde by více do detailu mohli probírat problematiku v rámci vyvíjení software. Domnívám se, že takový způsob vzdělávání jako stimulační prostředek by mohl zvednout zájem i u zkušených vývojářů z hlediska pracovní motivace.

4) Hodnocení

Pro tuto oblast byla stanovena hypotéza 4: Existují rozdílné postoje k oblasti hodnocení jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu statisticky potvrdily ve dvou kategorických proměnných ve statistické metodě Pearsonova koeficientu korelace a v další kategorické proměnné ve statistické metodě analýzy rozptylu. Jinak se v oblasti hodnocení vyskytovaly trendy naznačující, že při větším počtu respondentů by hypotéza mohla být potvrzena.

Statisticky významný výsledek plyne z výsledků jak Pearsonova koeficientu korelace, tak i z analýzy rozptylu u jedné kategorické proměnné v podobě délky praxe. Z těchto výsledků vychází, že čím delší je praxe vývojářů, tím méně je oblast hodnocení ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. A druhým statisticky významným výsledkem, již jen u Pearsonově

koeficientu korelace, u analýzy rozptylu byl náznak trendu, je kategorická proměnná v podobě výše mzdy / finanční odměny. Z tohoto výsledku vyplývá, že čím vyšší mzdu / finanční odměnu vývojáři mají, tím méně je oblast hodnocení ovlivňuje z hlediska pracovní motivace.

V této oblasti se dále vyskytují dva trendy z hlediska kategorických proměnných a tou první je věk. Tento trend naznačuje, že čím mladší vývojáři jsou, tím více je oblast hodnocení ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Druhým trendem v rámci kategorické proměnné délky poměru naznačuje, že čím déle vývojáři ve firmě XY pracují, tím méně je oblast rozvoje hodnocení ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Vzhledem k potvrzené hypotéze ve dvou kategorických proměnných a tendenci trendů se i v této další oblasti stimulačních prostředků domnívám, že při větším počtu respondentů by se dal předpokládat i trend ve zbývající kategorické proměnné v podobě výše úvazku. Z výše uvedeného by pak mohlo opět vyplývat, že jakmile se zvyšuje hodnota kategorických proměnných, tím se snižuje oblast hodnocení jako pracovní stimulace. Protože čím starší, zkušenější, déle a více pracující a více vydělávající vývojář je, tím sám sebe utvrzuje v tom, jak moc dobrý ve své profesi je, a tak nepotřebuje hodnotit svůj pracovní výkon tolik jako začínající vývojář, ale samozřejmě zpětná vazba v podobě hodnocení je pořád důležitá, jak se dozvíme v následujících odstavcích.

Dle výsledků průměrů v této oblasti vyplývá, že hodnocení má na pracovní motivaci vývojářů stimulační vliv. Ze všech stimulačních oblastí se však pohybuje na pátém místě. V oblasti hodnocení bylo spojeno jak formální tak neformální hodnocení. Dle teoretické části je považováno hodnocení obecně (jak formální, tak neformální) za výrazně významné, což se dle zjištěných výsledků nedá ve firmě XY tvrdit. Samotná společnost XY neměla informace o tom, jak moc hodnocení obecně je stimulační pro vývojáře a v dalším odstavci si zjištěné výsledky z výzkumu shrneme.

Z uvedených výsledků odpovědí jasně vyplývá, že neformální hodnocení v podobě pochvaly a konstruktivní kritiky má na pracovní motivaci vývojářů větší vliv než to formální. Jak je uvedeno v teoretické části, záleží na vedoucím daného pracovníka, aby uměl jak chválit, tak i konstruktivně poukázat na chybu.

V rámci formálního vzdělávání má na pracovní motivaci vliv i pracovní stimul v podobě půlročního hodnocení pracovního výkonu, ale není tolik významný jako ono neformální hodnocení. Pracovní stimul v rámci formálního hodnocení v podobě stanovování si cílů, které je součástí půlročního hodnocení pracovního výkonu ve společnosti XY, naopak na pracovní motivaci vývojářů vliv nemá. V teoretické části jsme dokonce pojednávali o samotné motivační teorii cílů, která je považována za významnou, ale jak můžeme vidět, výsledky výzkumu ve firmě XY tuto teorii nepotvrzují a tudíž se nedá aplikovat.

Firmě XY bych doporučila zaměřit se na oblast neformálního hodnocení z hlediska stimulačního vlivu na pracovní motivaci vývojářů, zda tedy vedoucí daných týmů toto neformální hodnocení poskytují správně a dostatečně.

5) Pracovní vztahy

Pro tuto oblast byla stanovena hypotéza 5: Existují rozdílné postoje k oblasti pracovních vztahů jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu statisticky nepotvrdily, avšak trend v této oblasti naznačuje výsledek, který by při větším výzkumném souboru hypotézu mohl potvrdit.

V této oblasti se vyskytuje jeden trend z hlediska kategorické proměnné a to je věk. Tento trend naznačuje, že čím starší vývojáři jsou, tím více je oblast pracovních vztahů ovlivňuje z hlediska pracovní motivace.

Vzhledem k názvu tohoto trendu a s ohledem na ostatní oblasti a výsledky, které si představíme níže v rámci výsledků průměrů, se domnívám, že při větším výzkumném souboru by vyplývalo, že jakmile se zvyšuje hodnota kategorických proměnných, tím se zvyšuje oblast pracovních vztahů jako pracovní stimulace. Protože čím starší, zkušenější, déle a více pracující a více vydělávající vývojář je, tím je pro něj důležitější jakými lidmi se v práci obklopuje, jelikož je to místo, kde trávíme nejvíce času z celého dne a hodnoty se mu v životě mění, jako zkušenějšímu vývojáři.

Výsledky průměrů v této oblasti ukazují, že oblast stimulačních prostředků v podobě pracovních vztahů je **nejvíce stimuluje** ze všech zkoumaných oblastí. V empirické části do pracovních vztahů byla zařazena osobnost a jednání vedoucího pracovníka a dle teoretické části je tento stimul proměnlivý. Ve firmě XY se dbá na správný výběr vedoucího pracovníka, ale firma neměla informace o tom, jaký vztah mají vývojáři k tomuto pracovnímu stimulu. Z výsledku výzkumu vyplývá, že osobnost a jednání vedoucího pracovníka jsou druhým nejvýznamnějším stimulem v této oblasti. Dále jsem do oblasti pracovních vztahů zařadila dle terminologie z teoretické části atmosféru pracovní skupiny, kam patří vztahy na pracovišti s kolegy a přátelské, nekorporátní pracovní prostředí. Dle literatury jsou tyto dva stimuly velice významné a sama firma XY je také za významné, i když ne nejvýznamnější, považuje. Avšak firma XY se domnívala, že nevýznamnějším stimulem je přátelské, nekorporátní prostředí, což dle výzkumu nebylo potvrzeno a naopak největší vliv na pracovní motivaci vývojářů mají v této oblasti pracovních vztahů, vztahy s kolegy na pracovišti.

V této oblasti se domnívám, že není potřeba žádného doporučení. Jak jsem již zmínila u stimulačních prostředků v kapitole 4, firma XY opravdu dbá při výběru pracovníků na osobnost, která do týmu zapadne, snaží se

vytvářet prostředí, kde se vývojáři budou cítit dobře a dle mého názoru k této oblasti stimulačních prostředků přistupuje správně.

6) Vztah ke společnosti

Pro tuto oblast byla stanovena hypotéza 6: Existují rozdílné postoje k oblasti vztahu ke společnosti jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu statisticky nepotvrdily, avšak trend v této oblasti naznačuje výsledek, který by při větším počtu respondentů hypotézu mohl potvrdit.

V této oblasti se vyskytuje jeden trend z hlediska kategorické proměnné a to je věk. Trend naznačuje, že čím starší vývojáři jsou, tím více je oblast vztahu ke společnosti ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Vzhledem k náznaku tohoto trendu a s ohledem na ostatní oblasti a výsledky, které si představíme níže v rámci výsledků průměrů, se domnívám, že při větším počtu respondentů by vyplývalo, že se zvyšujícími hodnotami kategorických proměnných, se zvyšuje oblast vztahu ke společnosti jako pracovní stimulace. Čím starší, zkušenější, déle a více pracující a více vydělávající vývojář je, tím pro něj je důležitější v jaké firmě a na čem pracuje, jelikož si s ohledem na své zkušenosti může více vybírat, co přesně by chtěl dělat.

Oblast vztahu ke společnosti dle výsledků z průměrů má stimulační vliv na pracovní motivaci vývojářů ve firmě XY a tato oblast se nachází na čtvrtém místě v porovnání s ostatními stimulačními oblastmi. Do oblasti vztahu ke společnosti patří v terminologii teoretické části image podniku, která je považována za externí stimulační faktor a do které patří pracovní stimul v podobě hrdosti. V rámci pracovních stimulů ve společnosti XY byl však do této oblasti přidán i vývoj software jako produktu, který firma XY považuje za nejvýznamnější stimul vůbec. V rámci výsledků z dotazníku,

kde respondenti subjektivně měli označit, který ze stimulů je nejvýznamnější pro jejich pracovní motivaci, označili vývoj software jako produktu. Tento stimul je sice nejvýznamnější, co se oblasti vztahu ke společnosti týče, avšak celkové výsledky průměrů nepotvrdily tvrzení firmy XY, že by byl nejvýznamnější. Hrdost jako pracovní stimul už je významnější o něco méně ve vztahu ke společnosti dle celkových výsledků průměru.

V této oblasti nelze firmě XY přímo něco doporučit, jelikož tato oblast stimulačních prostředků je ovlivněna tím, jak se celkově firmě na trhu daří, avšak jak už jsem zmínila, firma XY má dobrou pověst, dobrý produkt, neustále se žene kupředu v tom, aby byla lepší, takže se domnívám, že tato oblast stimulačních prostředků bude nabývat na větším významu postupem času.

7) Vztah k pracovní pozici

Pro tuto oblast byla stanovena hypotéza 7: Existují rozdílné postoje k oblasti vztahu k pracovní pozici jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu statisticky nepotvrdily, avšak trendy v této oblasti naznačují výsledky, které by při větším počtu respondentů hypotézu mohly potvrdit.

V této oblasti se vyskytují čtyři trendy z hlediska kategorických proměnných a tou první je věk. Tento trend naznačuje, že čím starší vývojáři jsou, tím více je oblast vztahu k pracovní pozici ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Druhým trendem v rámci kategorické proměnné je délka praxe a naznačuje, že čím delší praxe vývojářů je, tím více je oblast vztahu k pracovní pozici ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Další kategorická proměnná v podobě délky poměru naznačuje trend, že čím déle vývojáři pro firmu XY pracují, tím více je oblast vztahu k pracovní pozici ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. A poslední trend lze nalézt v kategorické proměnné výše

mzdy / finanční odměny, který naznačuje, že čím vyšší mzdu / finanční odměnu vývojáři mají, tím více je oblast vztahu k pracovní pozici ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Vzhledem k náznakům těchto trendů se domnívám, že při větším výzkumném souboru by vyplývalo, že se zvyšujícími hodnotami kategorických proměnných, se zvyšuje oblast vztahu k pracovní pozici jako pracovní stimulace. Protože čím starší, zkušenější, déle a více pracující a více vydělávající vývojář je, tím pro něj je důležitější co přesně a jak v rámci dané pracovní pozice bude vykonávat, jelikož už si je jistý tím jakým směrem se chce ubírat, co jej baví a co umí dobře.

Vztah k pracovní pozici jako oblasti stimulačních prostředků je pro vývojáře ve společnosti XY také významný v rámci jejich pracovní motivace a nachází se na třetím místě v porovnání s ostatními oblastmi. Do této oblasti se spojila dle terminologie v teoretické části samostatná oblast obsahu práce a participace na řízení a to z toho důvodu, že jsou spojené s pracovní pozicí obecně. Obsah práce je v teoretické části dle literatury považován za významný stimul a i firma XY považuje tento stimul za velice významný a hned druhý nejvýznamnější po vývoji software jako produktu. V rámci jednotlivých subjektivních odpovědí vývojářů v dotazníku, který stimul je pro ně nejvýznamnější, se opravdu obsah práce nacházel na druhém místě a zároveň je i tento stimul nejvýznamnější z hlediska této oblasti vztahu k pracovní pozici, ale samozřejmě z celkových výsledků z průměrů v porovnání s ostatními oblastmi toto tvrzení druhého nejvýznamnějšího pracovního stimulu bylo vyvráceno. Do této oblasti vztahu k pracovní pozici patří tedy i participace na řízení, která je dle literatury označována za důležitý pracovní stimul, kdežto společnost XY neměla informace o tom, zda tento stimulační prostředek má na pracovní motivaci vývojářů vliv. Z výsledků v rámci této oblasti plyne, že má.

Jelikož firma XY považuje v celkovém pojetí tuto oblast za stimulačně významnou, pečlivě vývojářům přiděluje jejich práci a očividně se jí to daří, tudíž doporučení v tuto chvíli nejsou v této oblasti na místě.

8) Pracovní podmínky a režim práce

Pro tuto oblast byla stanovena hypotéza 8: Existují rozdílné postoje k oblasti pracovních podmínek a režimu práce jako pracovního stimulu u různých skupin pracovníků.

Výsledky výzkumu tuto hypotézu statisticky potvrdily v jedné kategorické proměnné ve statistické metodě Pearsonově koeficientu korelace a dvě kategorické proměnné ve statistické metodě analýzy rozptylu. Jinak se v oblasti pracovních podmínek vyskytovaly trendy naznačující, že při větším počtu respondentů by hypotéza mohla být potvrzena.

Statisticky významný výsledek plyne z výsledků jak Pearsonova koeficientu korelace, tak i z analýzy rozptylu u jedné kategorické proměnné v podobě výše úvazku. Z těchto výsledků vychází, že s plným úvazkem ve společnosti XY roste stimulační charakter oblasti pracovních podmínek a režimu práce z hlediska pracovní motivace. Druhý statisticky významný výsledek, již jen u analýzy rozptylu, je kategorická proměnná v podobě věku. Z tohoto výsledku vyplývá, že čím mladší vývojáři jsou, tím více je oblast pracovních podmínek a režimu práce ovlivňuje z hlediska pracovní motivace.

V této oblasti se dále vyskytují tři trendy z hlediska kategorických proměnných a tou první je délka praxe. Tento trend naznačuje, že čím delší praxi vývojáři mají, tím méně je oblast pracovních podmínek a režimu práce ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. Druhým trendem v rámci kategorické proměnné je délka poměru a naznačuje, že čím déle vývojáři ve firmě XY pracují, tím méně je oblast pracovních podmínek a režimu práce ovlivňuje z hlediska pracovní motivace. A poslední trend je v rámci

kategorické proměnné výše dosahované mzdy / finanční odměny, kdy výsledek naznačuje je, že čím vyšší mzdu / finanční odměnu vývojáři mají, tím méně je oblast pracovních podmínek a režimu práce ovlivňuje z hlediska motivace. Vzhledem k potvrzené hypotéze ve dvou kategorických proměnných a tendenci trendů se v této poslední oblasti stimulačních prostředků domnívám, že při větším počtu respondentů by mohlo vyplývat, že jakmile se zvyšuje hodnota kategorických proměnných, tím se snižuje oblast pracovních podmínek a režimu práce jako pracovní stimulace. Protože čím starší, zkušenější, déle a více pracující a více vydělávající vývojář je, tím se jeho pracovní motivace spíše orientuje na jiné oblasti stimulačních prostředků spjaté více se společností, pozicí a pracovními vztahy, jak bylo zmíněno výše.

Tato poslední oblast pracovních podmínek a režimu práce má na vývojáře ve společnosti XY stimulační vliv a je druhou nejvýznamnější oblastí ze všech. Do této oblasti patří pracovní stimuly v podobě uspořádání a uzpůsobení kanceláři k práci, flexibilní pracovní doba a práce z domova. Dle literatury v teoretické části je tato oblast z hlediska stimulace důležitá, protože ukazuje lidem, že je o ně pečováno a že se jim firma snaží vyjít vstříc. Firma XY uspořádání a uzpůsobení kanceláři a flexibilní pracovní dobu opět nepovažuje za pracovní stimul, ale jako za úplný standard, který by měla nabízet. Z této oblasti však dle výsledků vyplývá, že právě flexibilní pracovní doba má na pracovní motivaci vývojářů nejvýznamnější vliv. Naopak uspořádání a uzpůsobení kanceláři je významné, ale v rámci této oblasti nejméně. Druhým nejvýznamnějším stimulem v této oblasti je pak práce z domova, přičemž firma XY neměla informace o tom, jaký je vztah k tomuto pracovnímu prostředku z hlediska pracovní motivace vývojářů.

Z výše zmíněných důvodů bych firmě XY doporučila tuto oblast a jednotlivé pracovní stimuly v ní začít brát jako stimulační prostředky, aby je případně v budoucnu mohla nějak upravit, například pravidelnou prací

z domova několik dní v týdnu, aby se tento vliv na stimulaci mohl i třeba ještě o něco zvýšit a začal mít i vliv na zkušenější vývojáře.

Na závěr této kapitoly bych však ráda zmínila, že pracovní motivace vývojářů napříč všemi oblastmi je ovlivněná i nezávislými proměnnými a můžeme předpokládat, že takovou proměnnou je třeba právě motivační profil každého vývojáře zmíněný v teoretické části magisterské diplomové práce. V teoretické části magisterské diplomové práce byly i specifikovány motivační teorie, které se pro firmu XY nedají aplikovat dle zjištěných výsledků, protože žebříček pracovních stimulů je tu nastaven jinak, na což ale literatura v teoretické části upozorňovala. V teoretické části bylo však uvedeno, že motivační teorie mohou sloužit jako inspirace, ale dle sestavených stimulačních prostředků v motivačních teoriích a podle výsledků z kvantitativního výzkumu a celkového pořadí stimulačních prostředků dle významu na pracovní motivace vývojářů se domnívám, že motivační teorie nemohou pro firmu XY sloužit ani jako inspirace.

Celkově ze všech těchto oblastí dle statistických výsledků a trendů plyne či je naznačeno, že mladší, méně zkušenější, kratší dobu a méně pracující a méně vydělávající vývojáře více ovlivňují stimulační prostředky v oblastech hmotné a nehmotné odměny, rozvoje pracovníků, hodnocení a také pracovních podmínek a režimu práce. Oproti tomu ti starší, zkušenější, déle a více pracující a vydělávající vývojáře, více ovlivňují stimulační prostředky v oblasti pracovních vztahů, vztahu ke společnosti a vztahu k pracovní pozici. Na tento aspekt je potřeba v rámci pracovní stimulace ve firmě XY myslet.

Zároveň pak z výsledků průměrů vyplývá, že největší stimulační význam má oblast pátá, pracovní vztahy, konkrétně pak stimul v podobě vztahů na pracovišti s kolegy. Naopak nestimulující oblast je druhá, a to

nehmotná odměna a její stimul v podobě možnosti využívat místnost pro odpočinek neboli relax room.

Také z celkových výsledků vyplývá, že vývojáři se ve firmě XY cítí motivováni a v rámci dotazníku měli možnost uvést pracovní stimul, který jim chybí. Žádný z nich však takovýto stimul neuvedl, z čehož vyplývá, že vývojáři jsou vzhledem k pracovním stimulům poskytovaných firmou XY spokojeni.

Tento kvantitativní výzkum pomohl firmě XY získat ucelený přehled o tom, jaké stimulační prostředky vývojáře motivují k jejich práci, jaký je jejich postoj k nim, které je ovlivňují nejvíce a které naopak nejméně či vůbec. Zároveň byla firmě XY poskytnuta i doporučení v oblastech nehmotné odměny, rozvoje pracovníků, hodnocení, podmínek a režimu práce a v tomto vidím přínos tohoto výzkumu. Naopak celkem velkým limitem byl malý počet respondentů, poněvadž statisticky bylo prokázáno jen několik málo údajů.

Závěr

Cílem této magisterské diplomové práce bylo zjistit, jaké jsou pracovní stimuly vývojářů ve společnosti XY, které vedou k výkonu jejich pracovní činnosti a jejich analýza ve vztahu k pracovníkovi. Zvolenou výzkumnou metodou byl dotazník, který bylo ochotno vyplnit 14 vývojářů software ze 16. Konkrétní pracovní stimuly se rozdělily do 8 oblastí stimulačních prostředků ve firmě XY a v rámci výsledků kvantitativního výzkumu se došlo k závěru, že nejvíce stimulující je pro vývojáře oblast pracovních vztahů, konkrétně pracovní stimul v podobě vztahů s kolegy na pracovišti, z hlediska jejich pracovní motivace. Naopak nestimulující je oblast nehmotné odměny, konkrétně pracovního stimulu v podobě možnosti využívat místnost pro odpočinek (relax room), a to z hlediska pracovní motivace vývojářů. Zbytek zvolených oblastí stimulačních prostředků je také pro vývojáře stimulující, ale už na méně významné úrovni. U oblastí nehmotné odměny, rozvoje pracovníků, hodnocení, podmínek a režimu práce bylo firmě XY i doporučeno, jak význam pracovních stimulů v těchto oblastech zlepšit, aby na pracovní motivaci vývojářů měly větší vliv. Zároveň do výzkumu vstupovaly i kategorické proměnné a některé z nich pracovní motivaci vývojářů ovlivňují také, ale samozřejmě je potřeba myslet i na nezávisle proměnné, jako například motivační profil, který na pracovní motivaci má vliv a tím mohou být ovlivněny i stimulační prostředky ve firmě XY. Těmito všemi výsledky bylo cíle práce dosaženo a taky zodpovězeno na výzkumnou otázku a firma XY tak získala ucelený pohled na její poskytované pracovní stimuly, který jí chyběl.

Literatura a zdroje

Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing s.r.o.

Adair, J. (2005). *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, a.s.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. (10. vydání). Praha: Grada Publishing a.s.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti* (4. revidované vydání). Praha: Fragment

Bedrnová, E., & Nový, I. a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. (2. rozšířené vydání). Praha: Management Press

Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico

Bělohávek, F. (2003). *Jak řídit a vést lidi*. (3. doplněné vydání). Brno: Computer Press

Česko. (2020) § 213 odst. 1 zákoníku práce 262/2006 Sb. Citováno 17.10.2020. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-9-hlava-2-dil-1-paragraf-213>

Deiblová, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing a.s.

Forsyth, P. (2000). *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press

Gavora, P. (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido

Hartl, P. (1994). *Psychologický slovník*. Praha: Nakladatelství Hudka

- Chráska, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. (2. aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing a.s.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha Grada Publishing a.s.
- Khelerová, V. (2006). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* (2. přepracované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing a.s.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kolman, L., Rymešová, O., Chýlová, H., & Gralton, L. (2012). *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha a.s.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. (3. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing a.s.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: Academia
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Provazník, V. a kol. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Provazník, V., & Komárková, E. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Nakladatelství VŠE

Růžička, J. (1992). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze

Společnost XY (2019). *Pracovní řád: Pracovní doba a doba odpočinku*.

Společnost XY (2019). *Směrnice: Zaměstnanecké výhody*.

Společnost XY (2020). *Firemní databáze náborového procesu*.

Společnost XY (2020). *Záznamy z hodnotících pohovorů*.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odměňte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing s.r.o.

Vysekalová, J. (2007). *Psychologie reklamy*. (3. rozšířené a aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing a.s.

Werther, W., & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing a.s.

Seznam obrázků, grafů, schémat

Obrázek č. 1 – Přehled grafů ANOVA v oblasti hmotné odměny

Obrázek č. 2 – Přehled grafů ANOVA v oblasti nehmotné odměny

Obrázek č. 3 – Přehled grafů ANOVA v oblasti rozvoje pracovníků

Obrázek č. 4 – Přehled grafů ANOVA v oblasti hodnocení

Obrázek č. 5 – Přehled grafů ANOVA v oblasti pracovních vztahů

Obrázek č. 6 – Přehled grafů ANOVA v oblasti vztahu ke společnosti

Obrázek č. 7 – Přehled grafů ANOVA v oblasti vztahu k pracovní pozici

Obrázek č. 8 – Přehled grafů ANOVA v oblasti pracovních podmínek a režimu práce

Graf č. 1 – Normální rozdělení oblasti hmotné odměny

Graf č. 2 – Normální rozdělení oblasti nehmotné odměny

Graf č. 3 – Normální rozdělení oblasti rozvoje pracovníků

Graf č. 4 – Normální rozdělení oblasti hodnocení

Graf č. 5 – Normální rozdělení oblasti pracovních vztahů

Graf č. 6 – Normální rozdělení oblasti vztahu ke společnosti

Graf č. 7 – Normální rozdělení oblasti vztahu k pracovní pozici

Graf č. 8 – Normální rozdělení oblasti pracovních podmínek a režimu práce

Graf č. 9 – Nejvýznamnější a nejméně významná oblast stimulačních prostředků

Graf č. 10 – Výsledky odpovědí respondentů v rámci nejvýznamnějšího stimulu

Graf č. 11 – Výsledky odpovědí respondentů v rámci nejméně významného stimulu

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti hmotné odměny

Tabulka č. 2 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti nehmotné odměny

Tabulka č. 3 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti rozvoje pracovníků

Tabulka č. 4 – Přehled průměru a směrodatných odchylek v oblasti hodnocení

Tabulka č. 5 – Přehled průměru a směrodatných odchylek v oblasti pracovních vztahů

Tabulka č. 6 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti vztahu ke společnosti

Tabulka č. 7 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti vztahu k pracovní pozici

Tabulka č. 8 – Přehled průměrů a směrodatných odchylek v oblasti pracovních podmínek a režimu práce

Tabulka č. 9 – Výsledky korelační matice

Tabulka č. 10 – Výsledky Pearsonova koeficientu korelace

Tabulka č. 11 – Nejvýznamnější a nejméně významná oblast stimulačních prostředků

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 1 – Dotazník

Vážený respondent,

dovoluji si Vám zaslat dotazník s prosbou o jeho vyplnění, který slouží k vypracování výzkumu pro moji magisterskou práci. Výzkum se týká pracovních stimulů objevujících se ve Vaší společnosti a jaký je Váš postoj k nim z hlediska pracovní motivace.

V dotazníku Vás čeká 36 otázek a jeho vyplnění zabere okolo 25 minut. Dotazník je zcela anonymní.

Moc Vám děkuji za případné vyplnění a za Váš čas.

Tereza Faltýnková

1. Kolik je Vám let?

Odpověď: _____

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské
- Vysokoškolské – bakalářské
- Vysokoškolské – magisterské
- Vysokoškolské – doktorské

3. Jak dlouho se programování věnujete po profesní stránce?

Odpověď: _____

4. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- Méně než 1 rok
- 1 až 3 roky
- 3 a více let

5. Jaký typ spolupráce ve firmě máte?

- Zaměstnanec
- OSVČ

6. Jaká je výše Vašeho úvazku?

- Plný pracovní úvazek

- Částečný pracovní úvazek (méně než 40 hodin týdně)
7. Na jaké pracovní-organizační úrovni se nacházíte?
- Vedoucí týmu
 - Specialista 3
 - Specialista 2
 - Specialista 1
8. Jaká je Vaše výše měsíční hrubé mzdy nebo průměrné fakturované částky?
- 10.000 Kč – 49.999 Kč
 - 50.000 Kč – 79.999 Kč
 - 80.000 Kč a více

U níže uvedených pracovních stimulů na dané škále prosím vyberte, jak konkrétní pracovní stimuly mají vliv na Vaši pracovní motivaci.

9. Má na Vaši pracovní motivace vliv hrdost, že zrovna v dané firmě pracujete?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nedokážu určit
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
10. Má na Vaši pracovní motivaci vliv vyvíjený software firmou, ve smyslu, že máte možnost se právě na tomto vývoji software jako produktu podílet?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nedokážu určit
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
11. Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost se spolupodílet (například zvolením nástrojů) na budoucím vývoji software?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nedokážu určit

- Spíše ne
 - Rozhodně ne
12. Má na Vaši pracovní motivaci vliv práce sama o sobě (tj. její náplň, způsob plnění úkolů apod.)?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nedokážu určit
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
13. Má na Vaši pracovní motivaci vliv Vaše výše dosahované mzdy, v případě OSVČ pracovníku výše dosahované finanční odměny?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nedokážu určit
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
14. Má na Vaši pracovní motivaci vliv poskytování finančního bonusu jednou ročně?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nedokážu určit
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
15. Má na Vaši pracovní motivaci vliv styl vedení, osobnost a komunikace Vašeho vedoucího směrem k Vám?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nedokážu určit
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
16. Má na Vaši pracovní motivaci vliv pochvala od Vašeho vedoucího?
- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Má na Vaši pracovní motivaci vliv i naopak konstruktivní kritika od Vašeho vedoucího?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Má na Vaši pracovní motivaci vliv hodnocení Vašeho pracovního výkonu probíhající každého půl roku?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Má na Vaši pracovní motivaci vliv stanovování si cílů, které jsou součástí půlročního hodnocení?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost kariérního postupu v rámci firmy?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21. Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost získávat nové zkušenosti a dovednosti v rámci učení se od zkušenějších kolegů?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

22. Mají na Vaši pracovní motivaci vliv pravidelné přednášky od kolegů sloužící jako forma vzdělávání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

23. Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost účastnit se vzdělávacích kurzů mimo pracoviště?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

24. Mají na Vaši pracovní motivaci vliv dobré vztahy na pracovišti s kolegy?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

25. Má na Vaši pracovní motivaci vliv přátelské, nekorporátní prostředí na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano

- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

26. Má na Vaši pracovní motivaci vliv uspořádání a uzpůsobení kancelářských prostor k Vaší práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

27. Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost využívat v kanceláři „relax room“?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

28. Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost využívat v kanceláři prostor pro sportovní aktivity?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

29. Má na Vaši pracovní motivaci vliv flexibilní pracovní doba?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

30. Má na Vaši pracovní motivaci vliv možnost práce z domova v případě potřeby?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

31. Má na Vaši pracovní motivaci vliv poskytování dovolené nad rámce 4 týdnů a 3 sick days ročně? (Prosím o vyplnění jen zaměstnance)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

32. Má na Vaši pracovní motivaci vliv pořádání firemních akcí?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

33. Který ze všech uvedených pracovních stimulů má **nevýznamnější** vliv na Vaši pracovní motivaci? Vyberte prosím jednu odpověď.

Hrdost	Vývoj software jako produkt	Spolupodílení se na budoucím vývoji software
Práce sama o sobě	Výše dosahované mzdy / finanční odměny	Roční finanční bonus
Styl vedení, osobnost a komunikace vedoucího	Pochvala	Kritika
Půlroční hodnocení pracovního výkonu	Stanovování si cílů v rámci hodnocení	Kariérní postup
Získávání zkušeností a dovedností od	Přednášky od kolegů	Vzdělávací kurzy mimo

zkušenějších kolegů		pracoviště
Dobré vztahy s kolegy	Přátelské, nekorporátní prostředí na pracovišti	Uspořádání a uzpůsobení kancelářských prostor k práci
Možnost využívat relax room	Možnost využívat malou tělocvičnu	Flexibilní pracovní doba
Práce z domova	Dovolená nad rámec 4 týdnů a 3 sick days ročně	Firemní akce

34. Který ze všech uvedených pracovních stimulů má **nejméně významný** vliv na Vaši pracovní motivaci? Vyberte prosím jednu odpověď.

Hrdost	Vývoj software jako produkt	Spolupodílení se na budoucím vývoji software
Práce sama o sobě	Výše dosahované mzdy / finanční odměny	Roční finanční bonus
Styl vedení, osobnost a komunikace vedoucího	Pochvala	Kritika
Půlroční hodnocení pracovního výkonu	Stanovování si cílů v rámci hodnocení	Kariérní postup
Získávání zkušeností a dovedností od zkušenějších kolegů	Přednášky od kolegů	Vzdělávací kurzy mimo pracoviště
Dobré vztahy s kolegy	Přátelské, nekorporátní prostředí na pracovišti	Uspořádání a uzpůsobení kancelářských prostor k práci
Možnost využívat relax room	Možnost využívat malou tělocvičnu	Flexibilní pracovní doba
Práce z domova	Dovolená nad rámec 4 týdnů a 3 sick days ročně	Firemní akce

35. Existuje nějaký pracovní stimul, který v dotazníku **nebyl uveden**, ale jeho vliv by byl na Vaši pracovní motivaci značný?

Odpověď: _____

36. Máte pocit, že Vás firma motivuje dostatečně?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu určit
- Spíše ne
- Rozhodně ne