

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Motivační systém vybraného podniku a jeho  
finanční náročnost**

**Bc. Michaela Viktorová**

© 2023 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Viktorová

Podnikání a administrativa

Název práce

Motivační systém vybrané společnosti a jeho finanční náročnost

Název anglicky

Motivation system of selected company and its financial complexity

---

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit dosavadní motivační systém vybrané společnosti a na základě zjištěných dat vypracovat doporučení pro změny a provést kalkulaci jejich finanční náročnosti.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 05/2022 – 08/2022

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2022 – 11/2022

Agregace poznatků: 12/2022 – 02/2023

Odevzdání práce na katedru: 03/2023

### Doporučený rozsah práce

60-80 stran

### Klíčová slova

motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, benefity, náklady, finanční nákladnost

---

### Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Grada Publishing: Praha, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BRUCE, A. Manager's guide to motivation employees. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-0-07-177568-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-807-2612-888.

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PINK, D. H. Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje! 2. vydání. Olomouc: ANAG, 2017. ISBN 978-80-7554-104-8.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

### Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Lenka Platilová Vorličková

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

### Konzultant

Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Motivační systém vybraného podniku a jeho finanční náročnost" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lence Platilové Vorlíčkové a rovněž Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení a konzultace, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Další velké poděkování patří vybranému podniku, zejména office manažerce a CEO za veškerý čas, jenž mi věnovali. V neposlední řadě velice děkuji své rodině a příteli za podporu, které se mi dostávalo nejen při psaní diplomové práce, ale také po celou dobu studia.

# Motivační systém vybraného podniku a jeho finanční náročnost

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá motivačním systémem vybraného podniku, posouzením jeho současného stavu a navržením změn. Současně vypočítáním odhadované výše nákladů na navržená řešení. Teoretická část se věnuje základním pojmům z dané problematiky a vychází ze studia odborné literatury.

Praktická část popisuje samotný výzkum v podniku, který byl proveden prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a odpovědnými pracovníky, dotazníkového šetření a podpořen interními dokumenty a analýzou sekundárních zdrojů. Tato část obsahuje také orientační výpočet nákladů na motivační systém pro rok 2023.

Závěr se zabývá výsledky šetření, na základě kterých byly formulovány návrhy pro zlepšení a stanovena odhadovaná výše nákladů. Byla navržena modernizace některého pracovního vybavení a rozšíření nebo zavedení benefitů, které často představují pro podnik i zaměstnance výhodnější variantu řešení než zvyšování mezd, zejména z titulu daňových či jiných úspor.

**Klíčová slova:** motivace, stimulace, řízení lidských zdrojů, benefity, náklady, finanční náročnost

# **Motivation system of selected company and its financial complexity**

## **Abstract**

This diploma thesis analyzes the motivation system of a selected company, the evaluation of its current state and proposed changes. Additionally, it calculates the estimated cost of these proposals. The theoretical components of the thesis focus on fundamental concepts related to the given issue and draws from a study of professional literature.

The practical elements of the thesis describe the actual research conducted within the company, which was carried out through semi-structured interviews with employees and responsible staff, a questionnaire survey, and supported by internal documents and analysis of secondary sources. The practical elements of the thesis further include an indicative calculation of the costs of the motivational system for the year 2023.

The conclusion focuses on the results of the research, based on which proposals for improvements were formulated, and estimated costs were determined. This thesis proposes modernizing some work equipment, and expanding or introducing benefits that often represent a more advantageous solution for both the company and employees than increasing wages, especially due to tax or other savings.

**Keywords:** motivation, stimulation, human resources, benefits, costs, financial complexity



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>16</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>17</b>
2.1 Cíl práce .....	17
2.2 Metodika .....	18
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>23</b>
3.1 Personalistika .....	23
3.1.1 Personalistika, její historie a vývoj .....	23
3.2 Základní pojmy .....	24
3.3 Motivace.....	26
3.3.1 Motiv.....	27
3.4 Motivační proces.....	28
3.5 Typy a způsoby motivace.....	29
3.5.1 Motivace vnitřní a vnější .....	29
3.5.2 Motivace vědomá a nevědomá .....	29
3.5.3 Primární a sekundární motivace .....	30
3.5.4 Hmotná a nehmotná motivace .....	30
3.6 Pracovní motivace.....	30
3.7 Motivační teorie .....	31
3.7.1 Teorie instrumentality.....	31
3.7.2 Teorie zaměřené na obsah.....	31
3.7.3 Teorie zaměřené na proces .....	33
3.8 Stimulace.....	35
3.9 Motivační program.....	35
3.9.1 Kritéria pro úspěšnost .....	35

3.9.2	Příprava motivačního programu.....	36
3.9.3	Tvorba motivačního programu.....	37
3.10	Nástroje motivace .....	37
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1	Charakteristika podniku .....	42
4.2	Motivační systém podniku .....	44
4.2.1	Pracovní zázemí jako složka motivace .....	45
4.2.2	Mzdový systém jako složka motivace .....	45
4.2.3	Motivace zaměstnaneckými benefity .....	46
4.2.4	Motivace náplní práce .....	49
4.3	Analýza trhu práce a konkurentů.....	50
4.3.1	Analýza trhu práce .....	50
4.3.2	Analýza konkurentů .....	53
4.3.3	Shrnutí analýzy trhu a konkurentů .....	62
4.4	Rozhovory se zaměstnanci vedené office manažerkou.....	64
4.4.1	Výstup z rozhovorů .....	64
4.4.2	Shrnutí rozhovorů .....	65
4.5	Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci .....	65
4.5.1	Kostra analytického příběhu .....	66
4.5.2	Vlastní výzkumný text .....	67
4.6	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci .....	75
4.6.1	Vlastní šetření .....	76
4.6.2	Shrnutí dotazníkového šetření.....	85
4.7	Polostrukturované rozhovory s odpovědnými osobami .....	87
4.7.1	Vlastní šetření .....	87

4.7.2	Shrnutí rozhovorů .....	91
4.8	Výpočty nákladů .....	92
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>96</b>
5.1	Výsledky .....	96
5.2	Doporučení .....	98
5.2.1	Stresová zátěž .....	98
5.2.2	Finanční ohodnocení .....	99
5.2.3	Pracoviště .....	104
5.2.4	Náklady podniku na všechna navržená řešení .....	106
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>107</b>
<b>7</b>	<b>Zdroje .....</b>	<b>110</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>119</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1:	Příklady potřeb .....	32
Tabulka 2:	Pomocná tabulka .....	56
Tabulka 3:	Spokojenost s příjmem dle Atmoskop.cz .....	56
Tabulka 4:	Hodnocená hlediska .....	57
Tabulka 5:	Firemní kultura dle Atmoskop.cz (Zaměstnavatel a nadřízení) .....	58
Tabulka 6:	Firemní kultura dle Atmoskop.cz (Kolegové) .....	58
Tabulka 7:	Nejvíce oceněné benefity rok 2022 .....	59
Tabulka 8:	Ostatní benefity .....	60
Tabulka 9:	Stanovení vah pro kritéria .....	62
Tabulka 10:	Hodnotící tabulka .....	62
Tabulka 11:	Přesně definovaný kariérní postup dle pozice .....	79

Tabulka 12: Míra stresu z hlediska pozic.....	81
Tabulka 13: Míra stresu z hlediska naslouchání od ŘP .....	81
Tabulka 14: Míra stresu a vliv na finanční ohodnocení.....	82
Tabulka 15: Výpočet nákladů na hmotné stimuly .....	93
Tabulka 16: Výpočet nákladů na nehmotné stimuly.....	95
Tabulka 17: Výpočet nákladů na nehmotné stimuly.....	95
Tabulka 18: Příspěvek na psychoterapii .....	98
Tabulka 19: Výpočet zvýšení příspěvku na Multisport kartu .....	100
Tabulka 20: Výpočet zavedení Cafeterie jako úsporného řešení .....	101
Tabulka 21: Výpočet zvýšení hodnoty stravenek .....	102
Tabulka 22: Celková úspora z navržených řešení pro zaměstnavatele .....	103
Tabulka 23: Celkový příspěvek navíc z navržených řešení pro zaměstnance .....	103
Tabulka 24: Náklady na modernizaci pracovišť .....	105
Tabulka 25: Náklady podniku na všechna navržená řešení .....	106
Tabulka 26: Benefity dle StartupJobs.cz.....	120
Tabulka 27: Benefity podnik XYZ a Dolphin Consulting.....	121
Tabulka 28: Benefity Billigence a Neit Consulting.....	121
Tabulka 29: Benefity Effectix a Acomware .....	122
Tabulka 30: Výpočet úspor u příspěvku na Multisport kartu ve výši 440 Kč .....	139
Tabulka 31: Výpočet úspor u příspěvku na Multisport kartu ve výši 740 Kč .....	139
Tabulka 32: Pomocná tabulka pro výpočet nákladů na stravenky .....	139
Tabulka 33: Výpočet úspor u příspěvku na stravenky (stravenka 150 Kč) .....	140
Tabulka 34: Výpočet úspor u příspěvku na stravenky (stravenka 194 Kč) .....	140

## Seznam grafů

Graf č. 1: Faktory vedoucí ke změně zaměstnání dle průzkumu StartupJobs .....	52
Graf č. 2: Bodového ohodnocení atraktivity benefitů dle průzkumu StartupJobs.cz .....	61
Graf č. 3: Složení personálu.....	76
Graf č. 4: Hodnocení pracovních oblastí dle spokojenosti (1. část) .....	77
Graf č. 5: Hodnocení pracovních oblastí dle spokojenosti (2. část) .....	78
Graf č. 6: Vyslyšení návrhů od vedení .....	79
Graf č. 7: Stresová a pracovní zátěž .....	80
Graf č. 8: Adekvátní finanční ohodnocení .....	82
Graf č. 9: Hodnocení pracoviště .....	84
Graf č. 10: Spokojenost s některými benefity.....	85
Graf č. 11: Grafické porovnání score za benefity .....	122
Graf č. 12: Hrdost zaměstnanců.....	127
Graf č. 13: Informovanost o cílech .....	127
Graf č. 14: Vztah zaměstnanců k cílům .....	128
Graf č. 15: Spokojenost se stylem řízení .....	128
Graf č. 16: Kvalita práce.....	129
Graf č. 17: Pracovní pozice.....	129
Graf č. 18: Smysluplnost pracovní pozice .....	130
Graf č. 19: Zájem o práci .....	130
Graf č. 20: Hodnocení pracovních oblastí dle spokojenosti (1. část) .....	131
Graf č. 21: Hodnocení pracovních oblastí dle spokojenosti (2. část) .....	131
Graf č. 22: Možnost kariérního růstu.....	132
Graf č. 23: Vyslyšení návrhů od vedení .....	132
Graf č. 24: Stresová a pracovní zátěž .....	133

Graf č. 25: Finanční ohodnocení .....	133
Graf č. 26: Spokojenost s mentorem .....	134
Graf č. 27: Pracovní pomůcky .....	134
Graf č. 28: Hodnocení pracoviště .....	135
Graf č. 29: Informovanost o benefitech .....	135
Graf č. 30: Spokojenost s benefity .....	136
Graf č. 31: Spokojenost s některými benefity .....	136

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Vztah nedostatku, potřeb a motivace .....	24
Obrázek 2: Model motivace .....	29
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb .....	32
Obrázek 4: Alderferova hierarchie potřeb ERG .....	33
Obrázek 5: Řídící struktura .....	43
Obrázek 6: Schéma analytického příběhu .....	66

## **Seznam použitých zkratk**

<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>HR</b>	Human Resources
<b>ŘP</b>	Řídící pracovník
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>COO</b>	Chief Operating Officer
<b>CSO</b>	Chief Sales Officer
<b>CMO</b>	Chief Marketing Officer
<b>SP</b>	Sociální pojištění
<b>ZP</b>	Zdravotní pojištění
<b>DPPO</b>	Daň z příjmu právnických osob
<b>MP CARD</b>	Multi Pass CARD
<b>ČSÚ</b>	Český statistický úřad

# 1 Úvod

Motivace pracovníků je zásadní prvek řízení lidských zdrojů v každém podniku. Zaměstnanci jsou pro podnik důležitým zdrojem konkurenceschopnosti, nositeli znalostí a dovedností. Chce-li podnik dosáhnout úspěchu, je nezbytné mít motivované zaměstnance, kteří budou ochotni vynakládat dostatečné úsilí pro dosažení společných cílů. Důležité není jen zaměstnance v podniku udržet, ale také zajistit jejich celkovou spokojenost, která vede k lepším výkonům a vyšší efektivitě.

Existuje mnoho různých nástrojů a metod pro motivaci zaměstnanců. Jejich využití se liší v závislosti na prostředí, charakteru práce, povaze lidí, jejich hodnotách, postojích, životním cyklu nebo individuálních cílech. Pro zvolení vhodné motivace musí řídicí pracovník porozumět člověku a identifikovat motivy jeho chování. K motivaci jednotlivců je nutné přistupovat individuálně, nikoli aplikací hromadných řešení. Je patrné, že pro ambiciózního jedince bez rodiny se zaměřením na kariérní růst bude způsob motivace jiný než pro zaměstnance s rodinou, které se chce věnovat. Bude vyžadován jiný přístup, způsob komunikace, předávání zpětné vazby, mimo to i jiné stimuly, pracovní podmínky atd. Někteří budou dostatečně motivováni vlivem finančních benefitů, jiní budou vyžadovat odlišné činitele, např. možnost seberozvoje, kariérního růstu, příjemnou firemní kulturu. Dále je nutné si uvědomit, že motivace zaměstnanců není jednorázová záležitost. Je to proces, který musí být neustále sledován a přizpůsobován aktuálním požadavkům.

Vybraný podnik se specializuje na webovou a digitální analytiku a svým klientům pomáhá díky práci s daty využít online potenciál. Zaměstnanci jsou zejména vývojáři a analytici. V rámci trhu práce je dlouhodobě nedostatek těchto odborníků, kteří jsou s postupující digitalizací a vznikem velkého množství dat stále žádanější. Lze tedy očekávat, že trh bude nabízet více atraktivních příležitostí a zároveň zaměstnanci budou oslovováni různými cestami jinými podniky. Obzvláště dnes, kdy je možné využít profesní sociální síť LinkedIn nebo ostatní online cesty. Uváží-li se ještě snadný přístup k velkému množství informací, ať už o zajímavých pozicích nebo aktuální situaci trhu, a rychlost jejich přenosu, je očividné, že vysoká spokojenost zaměstnanců je přímo stěžejní pro jejich setrvání v podniku.

Z výše zmíněných důvodů je diplomová práce zaměřena na motivační systém vybraného podniku a jeho finanční náročnost. Dále identifikaci případných slabín, navržení vhodných řešení a vypočítání nákladů na uvedené návrhy.



## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současného motivačního systému vybraného podniku a návrh změn či opatření vedoucí k odstranění zjištěných slabin a následně zajištění vyšší spokojenosti zaměstnanců. Dalším cílem je k navrženým řešením vypočítat odhadovanou výši nákladů.

Dílčími cíli této práce je prostudování odborných teoretický podkladů a zpracování literární rešerše. Dále v praktické části charakterizování podniku a provedení analýzy sekundárních zdrojů se zaměřením na trh práce příslušných pracovních pozic a analýza konkurentů z hlediska motivace zaměstnanců. Poté provedení vlastního výzkumu na základě interních materiálů, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a odpovědnými pracovníky, dotazníkového šetření a jejich zpracování, které povede k formulaci závěrů. Posledním dílčím cílem je orientační výpočet nákladů na motivační systém podniku pro rok 2023.

## 2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze tří částí – teoretické, praktické a výsledků šetření.

Teoretická část je zaměřena na studium odborné literatury a zpracování teoretických východisek. V této kapitole jsou ukotveny základní pojmy související s motivací, její zdroje, druhy a nejznámější teorie atd. Odborné publikace, ze kterých bylo čerpáno autorka získala zejména z veřejných knihoven případně elektronických zdrojů. Veškeré zdroje jsou průběžně citovány a jejich seznam se nachází v 7. kapitole.

Následuje praktická část, která je zaměřena na vybraný podnik, který pro účely práce bude nazýván jako XYZ. Na začátku této části je podnik charakterizován a rovněž je představen i jeho motivační systém. Veškeré informace v této části byly čerpány z interních zdrojů v podobě směrnic, pravidel, týmových dohod, dále webových stránek a také byla použita metoda pozorování. V další kapitole následuje analýza sekundární zdrojů zaměřena na trh práce v oblasti IT a vývoje, konkrétně vývojáře a analytiku. To jsou hlavní zaměstnanci vybraného podniku. Zdroje pocházejí z průzkumů portálů StartupJobs.cz a Jobs.cz a dalších online zdrojů zabývajících se touto problematikou. Dalším krokem je analýza konkurentů zejména z hlediska potenciálního rizika pro odchod zaměstnanců. Autorka vybrala pět konkurentů na základě těchto kritérií:

- počet zaměstnanců nižší než 100,
- předmět činnosti webová a digitální analytika, případně online marketing,
- sídlo v Praze,
- zaměstnanci s podobnými dovednostmi jako v podniku XYZ,
- aktivní inzerce na některou pracovní pozici,
- adekvátní počet hodnocení na Atmoskop.cz.

Důvody pro výběr těchto kritérií jsou blíže specifikovány přímo v kapitole 4.3.2. Analýza konkurentů.

Podniky byly hodnoceny z hlediska spokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením, firemní kulturou, dále z hlediska mezinárodního prostředí a benefitů. Pro hodnocení spokojenosti s příjmem a firemní kulturou byl využit portál Atmoskop.cz, kde zaměstnanci hodnotí svého současného nebo minulého zaměstnavatele. Funkce tohoto portálu je přiblížena v příslušné kapitole. Z důvodu různého počtu hodnocení byly stanoveny váhy pro

výpočet. Podniky disponující větším počtem hodnocení poskytují komplexnější obraz, což bylo nutné zohlednit. Následně byl u daného kritéria vypočítán vážený aritmetický průměr a dopočítány odchylky mezi mírou spokojenosti a váženým aritmetickým průměrem.

Pro hodnocení benefitů byl využit žebříček nejocěňovanějších benefitů pro rok 2022 dle průzkumu platformy StartupJobs. Průzkumu se účastnilo 1 400 respondentů. Benefity byly obodované na škále 1-24, kdy nejvíce oceňovaný obdržel 24 bodů a nejméně oceňovaný 1 bod. Poté bylo vypočítáno skóre pro každý podnik na základě jimi poskytovaných benefitů a následně porovnáno v grafu. Jaké benefity podniky poskytují bylo zjišťováno prostřednictvím platform StartupJobs a Jobs.cz, kde publikují inzerce, případně pomocí webových stránek hodnocených podniků. V tabulkách jsou benefity rovněž podrobně porovnány.

Výsledné hodnocení konkurentů probíhalo metodou stanovení vah u analyzovaných kritérií a jejich bodového hodnocení u daných konkurentů. Byla využita hodnotící škála 1-5, kdy 5 znamená nejdůležitější a 1 nejméně důležité kritérium. Významnost kritérií byla stanovena dle průzkumu StartupJobs, viz graf. č 1. Kritéria spokojenost zaměstnanců s výší příjmu, s firemní kulturou a benefity bylo možné v analýze stanovit číselně a určit pořadí konkurentů. Bodové hodnocení v hodnotící tabulce poté probíhalo následovně:

- nejlépe hodnocený konkurent (5 bodů),
- druhý nejlépe hodnocený konkurent (4 body),
- třetí nejlépe hodnocený konkurent (3 body),
- druhý nejhůře hodnocený konkurent (2 body),
- nejhůře hodnocený konkurent (1 bod).

Mezinárodní prostředí jako kritérium nebylo možné vyčíslit, proto je slovní hodnocení pro bodování stanoveno následovně:

- působnost mimo EU (5 bodů),
- Evropa (4 body),
- více než jeden sousední stát (3 body),
- alespoň jeden sousední stát (2 body),
- pouze Česká republika (1 bod).

Následně byly podnikům dle uvedeného bodovacího systému přiděleny body a pomocí skalárního součinu vah a bodů vypočítáno výsledné ohodnocení.

Jedněmi z prvních materiálů, které autorce byly poskytnuty jsou záznamy z rozhovorů se zaměstnanci, které vedla office manažerka a probíhaly na jaře 2022, kdy se sešla s každým zaměstnancem samostatně. Rozhovory byly vedeny soukromě pro navození klidné a důvěrné atmosféry, při které se lidé více otevřenou. Každému zaměstnanci byly položeny stejné otázky, v rámci, kterých se probíraly zaměstnanecké benefity a spokojenost s nimi, pracovní prostředí a také rovnováha mezi prací z domova a v kanceláři. Záměrem autorky bylo záznam pečlivě prostudovat, získat první reálné mínění o spokojenosti zaměstnanců v uvedených oblastech a shrnout první zjištění.

Samotný výzkum se skládá ze zpracování interních materiálů, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, dále dotazníkového šetření a posléze polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými pracovníky.

Prvním krokem šetření v podniku byl kvalitativní výzkum, pro který byly zvoleny polostrukturované rozhovory se zaměstnanci. V úvahu připadaly v zásadě tři řešení, a to skupinové rozhovory, strukturované a polostrukturované individuální rozhovory. Skupinové rozhovory byly zamítnuty. Důvodem je nemožnost splnit některá kritéria zabezpečující kvalitní skupinový rozhovor, především zajistit skupinu lidí, kteří se mezi sebou neznají. To by vedlo k absenci zejména vztahových témat, protože respondentům by bylo nepříjemné otevírat negativní vztahové záležitosti ve skupině několika kolegů.

Strukturované rozhovory vedené na základě předem připraveného souboru otázek jsou z výše zmíněného hlediska příznivějším řešením a ačkoli se získaná data snadněji analyzují, byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Hlavním důvodem je možnost vzít v úvahu okolnosti, které v průběhu rozhovoru nastanou a doptávat se v tématech, která si to žádají.

Polostrukturovaný rozhovor je rozdělen do tří částí, tj. práce, pracoviště a poslední část motivace a benefity. Každá sekce má stanovený svůj cíl výzkumu a jsou předem připraveny 2-4 otázky, které musejí zaznít. Jako podpůrný nástroj pro řízení rozhovorů si autorka předem připravila myšlenkové mapy, které se nacházejí v přílohách. Myšlenkové mapy byly připraveny prostřednictvím Coggle.it. Zobrazují hypotetické možnosti odpovědí a předpřipravené otázky, které by mohly následovat.

Výzkumný vzorek pro rozhovory byl vybrán na základě rozdělení zaměstnanců dle profesí. V podniku XYZ lze pracovníky dělit do čtyř skupin, tj. account manažeři, analytici, vývojáři a interní zaměstnanci. Důležité je, aby výzkum zahrnoval vzorek lidí, který obsáhne všechny zmíněné skupiny, proto rozhovor proběhl s osmi zaměstnanci, z každé skupiny se dvěma zástupci. Každý rozhovor trval zhruba 30 minut a byl uskutečněn v zasedací místnosti v kanceláři podniku.

Zpracování rozhovorů probíhalo nejdříve doslovnou transkripcí pomocí funkce Přepsat, kterou poskytuje Microsoft Word ve webovém rozhraní. Následně autorka udělala korekci chyb a nesrovnalostí. Dále provedla segmentaci dat do analytických jednotek dle kladených otázek. Připravený podklad poté rozebrala za použití techniky otevřeného kódování, pro kterou byla využita metoda papír a tužka. Současně si autorka již od samého začátku vytvářela poznámky o průběžně vznikajících úvahách pro jednodušší zpracování výsledků. Po dokončení kódování autorka vytvořila seznam kódů a následně je seskupila do několika kategorií, tj. kariérní růst, okolnosti, stresová zátěž, hodnoty podniku a zaměstnanců, motivace a poslední emoce. Následně analyzovala data za využití analytické indukce a konstantní komparace. Dále byla vytvořena tzv. kostra analytického příběhu podpořena schématem zobrazující vztahy a vzájemné ovlivňování faktorů a vlastní výzkumný text. Schéma bylo vytvořeno prostřednictvím Draw.io.

Následovalo dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců v podniku s využitím Google Forms. Dotazník obsahuje otázky s možností výběru jedné odpovědi, dále na měření postojů a otevřené otázky. Skládá se z několika sekcí, přičemž každá z nich se zabývá jinou oblastí. První sekce je zaměřena na podnik jako takový, jeho cíle a spokojenost zaměstnanců v tomto ohledu. Druhá série otázek se zabývá pracovní pozicí, třetí pracovištěm a poslední benefity. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 24 zaměstnanců z 25, návratnost je tedy 96 %. Dotazník byl na přání podniku poloanonymní, kdo chtěl mohl prozradit svou identitu. Důvodem byla možnost lépe cílit řešení případných problematických oblastí, samozřejmě se souhlasem zaměstnance, který byl tímto způsobem udělen. Následně byly výsledky dotazníkového šetření statisticky zpracovány a poskytnuty podniku.

V návaznosti na dotazník spokojenosti a analýzu výsledků autorka sestavila polostrukturovaný rozhovor, který proběhl se Chief Executive Officer (CEO) a office manažerkou, jejíž náplň práce má velký přesah do Human Resources (HR). Rozhovor

autorka rozdělila na dvě části, první část je pro oba společná. Skládá se z 10 otázek. Otázky se zabývají doposud zjištěnými informacemi z šetření nebo jejich vlastním názorem na danou problematiku. Část druhá je určena pouze pro CEO, který lidské zdroje v podniku zastřešuje a je pro tuto diskusi nejvíce kompetentní osobou, skládá se z 5 otázek. Rozhovory probíhaly v zasedací místnosti s každým zvlášť. Byly realizovány za účelem ucelení informací vyplývajících z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření a také pro zjištění pohledu kompetentních osob.

Poslední kapitola praktické části se věnuje stanovení odhadované výše nákladů na motivační systém podniku pro rok 2023. Autorka pro výpočet využila interní materiály poskytnuté podnikem a informace o plánech a cílech pro daný rok. Výpočet je rozdělen na hmotné a nehmotné stimuly. Výsledné náklady však nejsou pouhým součtem, jsou upraveny o daň z příjmu právnických osob za daňově neuznatelné položky a odvody sociálního a zdravotního pojištění hrazeného zaměstnavatelem za roční bonusy.

V závěru práce jsou shrnuty výsledky a navržena doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a pracovní motivace. K jednotlivým doporučením je vypočtena výše náklady pro podnik.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Personalistika**

Jakákoliv společnost musí pro svou funkčnost shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Lidské zdroje lze považovat za nejdůležitější, protože jsou hybným prvkem, který uvádí materiální a finanční zdroje do pohybu za pomoci informačních v podobě znalostí, dovedností a schopností lidí (Koubek, 2015, s. 13).

Lidé představují pro organizaci nejen ten nejcennější, ale zpravidla také i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, proto je dle Kociánové (2010, s. 9) cílem personalistiky optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů společnosti. Současně také vytváření předpokladů pro spokojenost pracovníků s vykonávanou prací. Dle Armstronga (2015, s. 48) jsou dalšími cíli:

- rozvoj kultury zaměřené na dosahování vysokých výkonů,
- zabezpečování společnosti talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance,
- podporovat vznik pozitivních pracovních vztahů a navozování důvěry mezi managementem a zaměstnanci.

Pro dosažení výše zmíněných cílů se provádějí různé personální činnosti, např. vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich hodnocení, rozmisťování, odměňování, vzdělávání, péči o zaměstnance, ukončování pracovních poměrů a další. V této diplomové práci se však autorka bude zabývat pouze motivací zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 20).

#### **3.1.1 Personalistika, její historie a vývoj**

V souvislosti s vývojem personalistiky se lze setkat s pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často používány jako synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Jedná se o jednotlivé vývojové fáze. Vhodné je také zmínit, že pojmy personální práce nebo personalistika se používají jako obecné označení pro tuto oblast řízení, nikoli jako konkrétní koncepce či vývojová fáze (Koubek, 2015, s. 14).

Personální administrativa je považována za nejstarší pojetí personalistiky. Personální práce byla chápána spíše jako zajištění administrativních procedur spojených se zaměstnáváním

lidí. Jednalo se o zajišťování, uchovávání a aktualizaci dokumentů a jejich poskytování řídicím složkám společnosti (Koubek, 2015, s. 14; Kocianová, 2012, s. 74).

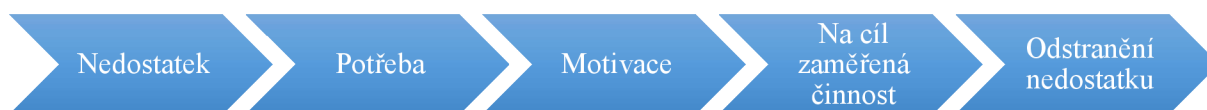
Další vývojovou fází, která započala cca ve 40. letech, je personální řízení. Podniky zaměřené na expanzi a eliminaci konkurence shledaly nejlepší cestu k dosažení svých cílů ve využití konkurenčních výhod. Její významnou složkou je právě dobře vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. To vedlo ke vzniku skutečného personálního řízení jako aktivní role. Personální práce se stala záležitostí vybraných specialistů, vytvořily se samostatné útvary, které již měly poměrně velkou autoritu. Nicméně stále se jednalo spíše o operativní řízení a orientaci výhradně na vnitřní problémy zaměstnávání lidí (Koubek, 2015, s. 15; Kocianová, 2010, s. 11; Dvořáková, 2012, s. 5).

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce, která se ve vyspělých zahraničních státech začala formovat v 50. a 60. letech. Je vnímána jako nejdůležitější úloha všech manažerů. Na rozdíl od personálního řízení je prosazován strategický přístup. Další pokrok je v orientaci na vnější faktory, tzn. ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí atd. Personální práce přestala být záležitostí odborných specialistů a stává se každodenní prací vedoucích pracovníků (Koubek, 2015, s. 15; Kocianová, 2012, s. 76; Dvořáková, 2012, s. 6).

### 3.2 Základní pojmy

**Potřeba** je projev nedostatku, který je prožíván člověkem a nemusí být vždy zcela uvědomovaný. Pro daného jedince je však subjektivně významný. Prožívání se projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává činnosti odstraňující daný nedostatek. Tyto popsané vztahy jsou zobrazeny na obrázku č. 1 (Bedrnová, 2002, s. 244; Pauknerová, 2012, s. 94).

#### Obrázek 1: Vztah nedostatku, potřeb a motivace



Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Bedrnová, 2012, s. 229)

Rozlišují se potřeby primární a sekundární. Primární (biologické) potřeby vyjadřují stav nedostatku organismu. Patří sem například potřeba vzduchu, potravy či tekutin. Sekundární potřeby nazývané také jako sociální či společenské jsou spjaté s člověkem jako



společenským a sociálním tvorem. Jako příklad lze uvést potřebu lásky, zázemí nebo seberealizace (Bedrnová, 2002, s. 245; Pauknerová, 2012, s. 94) .

**Návyk** je definován jako „*opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci*“. Ze zmíněné definice je patrné, že návyky se získávají učení a jsou vázané na určitou situaci, která aktivuje daný vzorec chování. Objevují se prakticky ve všech oblastech lidské činnosti a lze je vytvářet vědomě i nevědomě jako vedlejší produkt jiných aktivit. Mohou být výsledkem výchovy i sebeutváření člověka (Bedrnová, 2012, s. 230; Pauknerová, 2012, s. 95).

**Zájmy** jsou trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů a souvisejí s potřebou poznávat. Předmětem zájmu může být prakticky cokoli a mnoho zájmů spolu úzce souvisí. Dle Pauknerové (2012, s. 95) bývají zájmy v mládí přechodné a v průběhu života se postupně ustálí a prohlubují (Bedrnová, 2002, s. 248; Pauknerová, 2012, s. 95).

**Hodnoty** si člověk utváří v průběhu života, kdy se setkává se stále novými a neznámými skutečnostmi, které poznává, hodnotí a přisuzuje jim určitý význam či důležitost. Hodnocení daných situací je spjaté s prožíváním, tzn. je odražen subjektivní význam. Souhrn hodnocení představuje osobní hodnotovou mapu, ve které dotyčný přisuzuje některým skutečnostem hodnoty vyšší, jiným naopak nižší. To ovlivňuje jednání i prožívání člověka a funguje jako významný zdroj motivace pro jakoukoli lidskou činnost (Bedrnová, 2002, s. 249; Pauknerová, 2012, s. 96).

**Ideály** dle Pauknerové (2012, s. 96) představují „*určité vzory, které lidé touží napodobit, kterými se mohou inspirovat ve svém chování a cíle, o jejichž dosažení usilují*“. Vznikají zejména vlivem sociálních faktorů působících při utváření osobnosti člověka, tj. rodina a autority obecně. V ideálech se odráží to, čeho si člověk cení, co je pro něj žádoucí a čeho se mu nedostává (Bedrnová, 2002, s. 250; Pauknerová, 2012, s. 96).

**Postoje** vyjadřují vztah člověka ke světu. Jedná se o trvalé či relativně stálé pozitivní či negativní hodnocení, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v určitých situacích. Člověku pomáhají stabilizovat vlastní prožívání a chování (Bedrnová, 2002, s. 58; Pauknerová, 2012, s. 99).

**Frustrace, deprivace** jsou další pojmy, které je vhodné zmínit. Všechny motivované činnosti člověka směřují k určitému cíli, jejichž dosažení vede k uspokojení a k pocitu

naplnění. Nicméně do procesu mohou vstoupit různé překážky, které uskutečnění brání což vede k frustraci a deprivaci (Bedrnová, 2012, s. 232).

Pojmy frustrace a deprivace vyjadřují jak překážky v motivované činnosti, tak současně i důsledky dopadu jejich existence, tj. určitý vnitřní subjektivní prožitek či stav. Vyvolaný psychický stav znamená prožitek nezdaru, neúspěchu, neuspokojení, zklamání, rozčilení, vzteku atd. Frustrace obvykle nemá zásadnější vliv na utváření osobnosti člověka, protože se většinou projevuje pouze aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti jedince. Naopak deprivace může mít vzhledem k osobnosti závažnější následky. Důležitým znakem deprivace je dlouhodobé neuspokojení významné potřeby a často se jedná o potřeby základní. Lze sem zahrnout např. potřebu podnětů jako takových a jejich určitého množství nebo potřebu společenského uplatnění (Bedrnová, 2002, s. 251; Nakonečný, 1996, s. 121).

### 3.3 Motivace

Motivace jsou všechny vnitřní pohony a pohnutky, které podněcují člověka k tomu, co dělá. Určuje lidské chování, dává mu jednotu a význam, určuje také úsilí a vytrvalost. Dle Nakonečného (1996, s. 14) „*motivace vyjadřuje stav vnitřní nerovnováhy a chování směřuje k jejímu udržování a obnově, když byla narušena*“. Funkcí motivace je tedy uspokojování potřeb jedince. Lidé jsou motivováni vykonávat ty činnosti, o kterých si myslí, že jsou v jejich nejlepším zájmu (Bruce, 2011a, s. 1; Lauby, 2015, s. 1).

Motivace působí ve třech dimenzích, tj. směr, intenzita a stálost. Dimenze směru motivaci jedince a jeho činnosti zaměřuje určitým směrem, a naopak od jiných možných směrů ho odvrací. Dimenze intenzity vyjadřuje velikost úsilí pro dosažení cíle, která doprovází činnosti člověka a určuje množství vynaložené energie. Poslední složkou je dimenze stálosti neboli vytrvalosti. Jedná se o míru schopnosti jedince překonat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevit při uskutečňování motivované činnosti (Bedrnová, 2012, s. 226).

Pro motivaci z řídicí perspektivy dle Bruce (2011b, s. 1) platí, že nelze ostatní motivovat, lze pouze ovlivnit to, k čemu jsou motivováni. Řídicí pracovníci se snaží tento vliv využít takovým způsobem, aby svým zaměstnancům nastavili vhodné prostředí, kde se budou cítit přirozeně motivováni k vysokým výkonům. Vysoké výkony nejsou však jediný důvod, proč je důležité nepodcenit motivaci zaměstnanců. Dle Urbana (2017, s. 12) jsou motivováni pracovníci vstřícnější, ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb. Vyžadují tak menší

dohled a kontrolu a pokud komunikují se zákazníky či partnery firmy působí lépe. Dle Bělohlávka (2008, s. 39) lze motivaci také podnítit lidi k hledání úspor, zlepšení v pracovním procesu a k setrvání ve firmě i v těžkých časech. Dále ji lze využít pro získání odborníků do podniku a pro získání ochoty pracovníků nastoupit i na mimořádné směny, bude-li to potřeba.

Pro zvolení vhodné motivace je důležité pochopit motivační faktory, které ji ovlivňují, ty buď uspokojují lidské potřeby anebo v jejich uspokojování brání. Porozumět člověku znamená identifikovat motivy jeho chování, a protože chování souvisí s hodnotami, které jedinec zastává je důležité porozumět i jeho hodnotové orientaci (Bruce, 2011a, s. 1-2; Urban, 2017, s. 12; Nakonečný, 1996, s. 16).

### **3.3.1 Motiv**

Motiv dle Bedrnové (2002, s. 242) „*představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu, tj. popud či pohnutí. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka.*“ Motivory mají složku energizující a řídicí. Energizující složky dodávají jednání sílu a energii a řídicí udávají jeho směr. Člověk se rozhoduje pro určitou věc namísto jiné a vybírá způsob a postup, jakým bude cíle dosaženo. Obecným záměrem každého motivu je pocit vnitřního uspokojení, přičemž působení motivu trvá tak dlouho, dokud není cíle dosaženo (Bělohlávek, 2008, s. 40; Bedrnová, 2012, s. 227).

Problematiku motivace činí složitější skutečnost, že na psychiku člověka v jeden moment působí celý soubor motivů. Některé mohou působit v opačném směru, než je žádoucí. Mimo jiné se může lišit i jejich intenzita a perzistence. Pokud motivy působí stejným či podobným směrem vzájemně se posilují a naopak (Bedrnová, 2002, s. 243).

Výhodou motivace je její působení i bez vnějších podnětů, samozřejmě za předpokladu, že řídicí pracovník dobře posoudil motivy podřízeného. Nicméně její nevýhodou je složitost. Pro vhodnou motivaci je důležité člověka dobře znát a disponovat velkým množstvím informací, často i z osobní roviny. Lidé mají různé potřeby i cíle a jejich cesta k uspokojení bude rozdílná. Není tedy možné aplikovat jeden konkrétní přístup na všechny pracovníky a předpokládat, že výsledek bude splňovat očekávání (Plamínek, 2015, s. 17).

Za zdroj motivace jsou považovány skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Mezi základní zdroje patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály. Tyto pojmy byly vysvětleny v kapitole 3.2 (Bedrnová, 2002, s. 244).

Motivy můžeme rozdělit na intrinsické a extrinsické. Za nejvýznamnější intrinsické motivy lze dle Kociánové (2010, s. 26) považovat potřebu činnosti jako takové, kontaktu s druhými lidmi, touhu po moci, potřebu smyslu života a seberealizace. Mezi významné extrinsické motivy se řadí potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti a partnerského vztahu (Kociánová, 2010, s. 27).

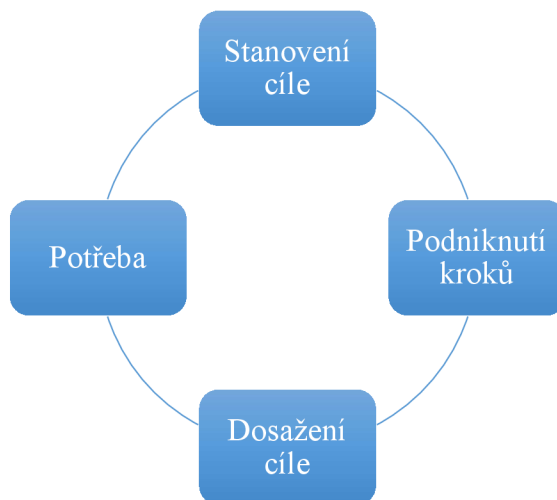
Dle Plamínka (2015, s. 11) je motivace proces, kdy se člověku, od kterého je něco požadováno, nabízí uspokojení jeho zájmů tak, aby vše, co má být vykonáno v zájmu nějakého celku nezůstalo nepovšimnuto. Jedná se tedy vlastně o pojítka mezi tím, čeho chce dosáhnout podnik a čeho zaměstnanec. Nicméně proto, aby se řídicí pracovník nepohyboval na hranici manipulace, je nutné zvažovat zájmy a potřeby zaměstnanců. Řídicí pracovník by měl být schopen odpovědět na dvě otázky (Urban, 2017, s. 9):

- Čím zaměstnance motivovat, co jim nabídnout za jejich pracovní úsilí a nasazení?
- Jak s finančními i dalšími nástroji motivace zacházet?

### **3.4 Motivační proces**

Motivační proces lze definovat jako koloběh vycházející vždy z nějaké neuspokojené potřeby, což v lidské psychice vyvolává napětí, frustraci či stres. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout, dojde tedy ke stanovení cíle, u kterého člověk věří, že ho uspokojí. Následně jedinec podnikne kroky nutné pro jeho dosažení, zvolí si cestu a uskuteční činnosti. Pokud bylo cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, lze očekávat, že v budoucnosti, objeví-li se podobná potřeba, bude chování zopakováno. Pokud však k uspokojení nedošlo pravděpodobně nedojde k opakování aplikovaného postupu. Po uspokojení aktuální potřeby se objeví nové a celý proces se bude opakovat. Schéma motivačního procesu se nachází na obrázku č. 2 (Armstrong, 2009, s. 110; Donnelly, 1997, s. 368).

**Obrázek 2: Model motivace**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Armstrong, 2009, s. 109)

### **3.5 Typy a způsoby motivace**

Motivace má různé podoby a lze ji dělit z několika hledisek. V následující kapitole autorka popíše typy motivace dle různých členění.

#### **3.5.1 Motivace vnitřní a vnější**

Vnitřní motivaci nepodněcují vnější pobídky. Dle Armstronga (2015, s. 218) se projevuje, „*když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná. poskytuje přiměřenou míru autonomie, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti*“. Je vedená vnitřní potřebou jedince, dalo by se říci srdcem. Oproti tomu vnější motivaci představují opatření, kterými se člověk snaží motivovat ostatní lidi. Je nazývána jako stimulace, která bude podrobněji vysvětlena v kapitole 3.8 (Palíšková, 2021, s. 45; Pink, 2017, s. 30; Armstrong, 2015, s. 219).

#### **3.5.2 Motivace vědomá a nevědomá**

Chování, které pochází z nevědomé motivace je často označováno jako iracionální. Člověk se domnívá, že zná důvody svého jednání a chápe jeho smysl, nicméně většinou se jedná o racionalizaci, kterou se brání např. výčitkám svědomí. Skutečné motivy svého jednání často lidé neznají anebo znát nechtějí, např. pokud jsou sociálně nežádoucí nebo trapné. Naopak u vědomé motivace si člověk uvědomuje pravý důvod toho, co dělá a proč (Deibl, 2005, s. 55; Nakonečný, 1996, s. 31).

### **3.5.3 Primární a sekundární motivace**

Primární motivace je často nazývána také jako vrozená, protože je spojena s biologickými procesy v organismu člověka a slouží k zachování jedince i jeho druhu. Je doprovázena pudy a instinkty. Příklady prvotních motivů jsou: dýchání, hlad, bezpečí atd. Sekundární neboli získaná motivace je spojena se zkušenostmi získanými při uspokojování primárních motivů. Bezprostředně nepřispívá k zachování života jedince ale k jeho rozvoji. Příkladem je potřeba sociálního kontaktu, dosažení úspěšného výkonu, touha po moci či vlastnictví (Bedrnová, 2012, s. 87-88).

### **3.5.4 Hmotná a nehmotná motivace**

Motivace je ovlivněna jak hmotnými, tak i nehmotnými faktory. Hmotné faktory jsou zejména peníze, případně další benefity. Je nutné brát v úvahu, že motivační účinek těchto faktorů s jejich rostoucím uspokojením klesá. Za nehmotné faktory jsou považovány pochvaly, uznání, možnost získávat nové zkušenosti, rozvíjet se či pracovat samostatně. Dle Urbana (2017, s. 16) bývá nehmotná motivace řídicími pracovníky či podniky podceňována. Nicméně u hmotně zajištěných zaměstnanců se může jednat o jediný způsob, jak si je udržet, protože právě nehmotná motivace uspokojuje potřebu seberealizace (Urban, 2017, s. 16).

## **3.6 Pracovní motivace**

Pracovní motivace vyjadřuje přístup jedince k práci, ke konkrétním pracovním úkolům, k okolnostem jeho pracovního uplatnění i jeho ochotu pracovat. Není běžné klást otázku proč člověk pracuje, ale pokud by na ni měla zaznít odpověď hlavním důvodem je nutnost zajistit sobě a své rodině základní prostředky pro život. Nicméně existují i jiné motivy, které člověk prací uspokojuje a které se stávají stále běžnějšími, např. dosažení vnitřního uspokojení, seberealizace či sociální interakce (Bedrnová, 2002, s. 262; Kocianová, 2010, s. 38).

Pokud má zaměstnanec podávat pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům musí být dostatečně motivován. Jejich motivování je i dle Niermeyera a Seyfferta (2005, s. 61) hlavní úkol vedoucích pracovníků. Měla by jim být však připisována zodpovědnost jen za tu část motivace, kterou jsou schopni ovlivnit, tj. podpora podřízených při rozvíjení kompetencí, nacházení společných cílů, jejichž dosažení je atraktivní pro obě zúčastněné

strany, poskytování příležitostí, dokázat si, že se vynaložená energie vyplatí a pečování o optimální pracovní podmínky (Niermeyer, 2005, s. 63; Deibl, 2005, s. 58).

### **3.7 Motivační teorie**

Pro motivaci člověka k práci existuje celá řada vysvětlení. Neexistuje jednotná teorie, která by byla všeobecně přijímaná. Nicméně každá z nich se snaží lidské chování pochopit a najít nástroje, které ho dokáží vysvětlit. Teorie je možné rozdělit následovně:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces (Palíšková, 2021, s. 52; Nakonečný, 1996, s. 148).

#### **3.7.1 Teorie instrumentality**

Vychází z toho, že lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkony. Je tedy zdůrazňován zejména vliv finanční stimulace. Uplatňování této teorie je založeno na systému vnější kontroly a nezohledňuje řadu dalších lidských potřeb. V extrémním případě lze říci tvrzení, že lidé pracují pouze pro peníze. Vliv vnitřní motivace se neuvažuje (Kocianová, 2010, s. 28; Armstrong, 2009, s. 111).

#### **3.7.2 Teorie zaměřené na obsah**

Tyto teorie vychází z přesvědčení, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami, které vytvářejí napětí a stav nerovnováhy. Jejich koncept byl popsán v rámci motivačního procesu (Armstrong, 2015, s. 220; Armstrong, 2009, s. 112).

Všechny potřeby nemusí být pro danou osobu stejně důležité, některé vyvolávají větší úsilí k dosažení cíle, jiné menší. To záleží na mnoha faktorech, např. na prostředí, ze kterého jedinec pochází či na jeho současné situaci.

Nejznámějším autorem obsahové teorie je Maslow, který sestavil pyramidu potřeb, ze které vychází i některé další teorie (Herzbergova či Alderferova). Rozděluje potřeby do pěti kategorií, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané. Hlavní myšlenkou je, že pro uspokojení potřeb na vyšších úrovních musí být nejdříve uspokojeny potřeby nižší úrovně. Jednotlivé kategorie a jejich pořadí je zobrazeno na obrázku č. 3. (Armstrong, 2015, s. 220; Armstrong, 2009, s. 112; Palíšková, 2021, s. 52).

### Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Palíšková, 2021, s. 53)

V tabulce č. 1 jsou zobrazeny některé příklady jednotlivých potřeb dle Maslowa.

**Tabulka 1: Příklady potřeb**

	V každodenním životě	V pracovním životě
Fyziologické potřeby	Potřeba výživy, spánku, zdraví, sexuality, slouží k přežití	Mzda/plat, základní pracovní pomůcky
Potřeba bezpečí	Ochrana před nebezpečím a škodami, péče ve stáří	Jistota pracovního místa, bezpečnost práce
Společenské potřeby	Touha po dobrých mezilidských kontaktech, sympatie, přátelství	Přátelské prostředí, sounáležitost s organizací či se skupinou
Potřeba uznání	Sebeocenění i ocenění od ostatních, touha po úspěchu, rovnosti, síle, reputaci, statusu, pozornosti a důležitosti	
Potřeba seberealizace	Možnost využívat, co nejlépe své schopnosti a dovednosti a dále je rozvíjet, přináší vnitřní pocit uspokojení nebo užitečnosti	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedených zdrojů (Deibl, 2005, s. 26; Tureckiová, 2007, s. 39)

Herzberg narozdíl do Maslowa definoval dvě skupiny faktorů, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. Jedná se o hygienické a motivační faktory. Nenaplnění hygienických faktorů vyvolává u zaměstnanců nespokojenost, avšak jejich naplnění nemůže vyvolat spokojenost. U motivačních faktorů zaměstnanec v nepříznivé situaci není nespokojen, ale ani není dostatečně motivován (Armstrong, 2015, s. 221; Bedrnová, 2012, s. 246; Hron, 2018, s. 136).



Na Maslowa dále navazuje Alderfer svou teorií ERG (Existency, Relatedness, Growth), kde definoval tři úrovně. Existenční potřeby se týkají sebezáchovy, představují nutnost dosahovat a udržovat rovnováhu organismu. Zařadit sem lze např. hlad, žízeň, mzdu či pracovní podmínky. Potřeby vztahové zahrnují touhu po přijetí, pochopení, přátelství nebo uznání ve společnosti. Růstové potřeby reprezentují snahu vnitřně růst a najít příležitost, co nejlépe využít potenciál daného jedince. Stejně jako u Maslowovy hierarchie je nutné nejdříve dosáhnout uspokojení níže postavených potřeb. Obrázek č. 4 zobrazuje hierarchii potřeb dle Alderfera (Kocianová, 2010, s. 28; Armstrong, 2015, s. 221; Bělohlávek, 2008, s. 42).

**Obrázek 4: Alderferova hierarchie potřeb ERG**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Bělohlávek, 2008, s. 42)

Poslední je McClellandova teorie, kde jsou identifikovány tři skupiny potřeb. Potřeba úspěchu v konkurenci je posuzovaná podle osobního standardu kvality. Potřeba sounáležitosti, lidé mají potřebu někam patřit, touží po vřelých přátelských a soucitných vztazích s ostatními. Potřeba moci, tj. řídit nebo ovlivňovat ostatní, snaha získat dominantní, silnější či významnější postavení (Kocianová, 2010, s. 29; Armstrong, 2015, s. 221; Hron, 2018, s. 137).

### **3.7.3 Teorie zaměřené na proces**

Poslední skupinou vysvětlující motivaci člověka jsou teorie zaměřené na proces, jinak nazývané také jako kognitivní. Jsou to teorie orientované na psychické procesy a síly ovlivňující motivaci a dále na základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí (Armstrong, 2015, s. 222).

Nejvlivnějšími teoriemi motivace jsou Vroomova teorie očekávání a teorie cíle. Teorie expektance (očekávání) vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby dosáhli zasloužené odměny. Nicméně odměna musí být adekvátní k vynaloženému úsilí a musí za něj stát (Armstrong, 2015, s. 223).

Za vznikem teorie cíle stojí Latham a Locke, kteří vycházejí z přesvědčení, že zlepšení motivace a výkonu lze dosáhnout stanovením konkrétních cílů jednotlivcům. Tyto cíle musí být dosažitelné a pracovníkům musí být poskytnuta zpětná vazba týkající se jejich výkonu, která umožňuje udržovat motivaci. Pro správné fungování je nutné cíle jasně definovat a jednotlivce zahrnout do procesu jejich určování, protože to umožní dohodnout přiměřenou náročnost a zároveň pracovníkova účast může tvořit významný podíl na získání jeho souhlasu (Armstrong, 2015, s. 225; Kocianová, 2010, s. 32).

Další teorií zaměřenou na proces je teorie spravedlnosti jejíž základem je fenomén sociálního srovnávání. Lidem je přirozené srovnávat sebe a svou práci s ostatními, a to z různých hledisek. Srovnávají svůj vklad do práce s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících obdobnou činnost. Dále dochází k porovnávání efektů, které práce přináší. Teorie se dále zabývá i lidským vnímáním toho, jak je s jedincem zacházeno v porovnání s ostatními. Dle Adamse budou lidé lépe motivováni, budou-li mít pocit, že je s nimi zacházeno spravedlivě. Nutno však podotknout, že spravedlnost není synonymem pro rovnost. Rovnost by byla nespravedlivá v případech, kdy si pracovníci zaslouží, aby s nimi bylo zacházeno různě (Pauknerová, 2012, s. 176; Bedrnová, 2002, s. 273; Kocianová, 2010, s. 33; Armstrong, 2009, s. 114).

Mezi teorie zaměřené na proces lze zahrnout také teorii kompetence autora R. W. Whita, ze které pro manažera vyplývá, že by měl své podřízené pověřovat přiměřeně náročnými úkoly. Tím se rozumí úkol mírně překračující úroveň schopností jedince, kterou doposud prokázal. Existuje také teorie posilování. Jejím základem je tzv. zákon účinku či efektu. Podle tohoto zákona, jsou-li lidé přesvědčeni, že se v minulosti nějaké jejich činnosti osvědčily, pak je pravděpodobně vyzkouší znova. Poslední teorií je teorie kognitivního hodnocení. Autoři jsou Deci a Ryan, kteří tvrdí, že pro vhodné využití odměn k posílení motivace, je důležité používat je tak, aby lidem vyjádřily uznání za dobře odvedenou práci a byly prožívány spontánně. Pokud budou použity k motivování lidí pravidelně budou

prožívány nuceně, a to povede k oslabení vnitřní motivace (Bedrnová, 2002, s. 271; Pauknerová, 2012, s. 177; Hron, 2018, s. 138; Armstrong, 2015, s. 226).

### **3.8 Stimulace**

Motivace a stimulace nejsou synonyma. Základní rozdíl se zaměřuje na původ vztahu k určité vykonávané činnosti. Doposud byl vysvětlen vliv vnitřních pohnutek, tj. motivace. Nicméně činnost může být vykonávána také pod působením vnějších podmětů na psychiku člověka, tj. stimulů (Plamínek, 2015, s. 16; Bedrnová, 2002, s. 242).

Stimulace může mít rozmanité podoby a formy, každopádně všechny mají společný účel, a tím je aktivní a většinou vědomé ovlivňování činností druhého člověka vnějšími zásahy, které mají vést ke změně či usměrňování jeho motivace (Bedrnová, 2002, s. 242).

Stimulace může být pozitivní i negativní. Pozitivní stimulací rozumíme např. příslibení odměny za splnění úkolu. Jedná se soubor odměn, bonusů, benefitů, pochval či ocenění. Negativní naopak je např. sankce za nesplnění úkolu. Jsou to hrozby nebo potrestání zaměstnance odebráním benefitů nebo finančních odměn, případně výtkou či dokonce upozorněním na možnost ukončení pracovního poměru. Je využíván faktor strachu, což může vést v konečném důsledku k dalšímu snížení pracovní výkonnosti, proto se tento způsob stimulace využívá spíše v případě často se opakujících chyb nebo při opakovaně nevhodném chování zaměstnance (Pauknerová, 2012, s. 221; Palíšková, 2021, s. 45).

Výhodou stimulace je jednoduchost, zkrátka pokud se vyplácí odměny bude práce probíhat pravděpodobně podle očekávání. Za nevýhodu je považována skutečnost, že výsledky jsou viditelné jen dokud stimuly působí (Plamínek, 2015, s. 17; Plamínek, 2018, s. 88).

### **3.9 Motivační program**

Motivační program zahrnuje nástroje pro stimulaci pracovníků, které jsou v souladu s celou koncepcí řízení lidí ve společnosti a určuje pravidla jejich uplatňování. Jeho úkolem je dle Kociánové (2010, s. 39) „*ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace*“ (Bedrnová, 2002, s. 302).

#### **3.9.1 Kritéria pro úspěšnost**

Každý podnik se snaží v rámci motivačního systému nalézt rovnováhu mezi náklady a výnosy, kdy stránku výnosů představuje výkonnost a produktivita motivovaných

zaměstnanců. Při jeho tvorbě je nutné přihlížet k podniku jako celku, ale také k jednotlivým pracovníkům a jejich motivačním faktorům (Palíšková, 2021, s. 49).

Mimo jiné by systém měl podporovat neustálé zdokonalování pracovníků. Dobré je, aby program podpořil ztotožnění zaměstnanců s podnikem, kteří poté budou považovat jeho úspěchy za svoje vlastní. Dále musí poskytnout prostor pro neformální komunikaci a podporovat ji. Měl by být zaměřený na posilu vlastní iniciativy zaměstnanců a příliš je nelimitovat trestáním chyb, umožnit jim podstoupení rozumných rizik. Dále by měl dosahovat kombinace krátkodobých a dlouhodobých cílů a být založen na dosažení společného, jasně stanoveného cíle, který znají všichni a je jednotný (Palíšková, 2021, s. 51).

Proto, aby byl motivační systém úspěšný musí respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci zaměstnanců a vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků. Více o tomto tématu v následující podkapitole.

### **3.9.2 Příprava motivačního programu**

Tvorbě motivačního systému předchází analýza všech skutečností majících podstatný vliv na fungování podniku, pracovní ochotu a výkonnost zaměstnanců. Tyto průzkumy umožňují zhodnotit výchozí stav ve společnosti v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Získány tak budou základní znalosti významné pro tvorbu motivačního programu (Kocianová, 2010, s. 39).

Některé informace, které jsou důležité pro tvorbu motivačního programu jsou následující:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o pracovním prostředí, pracovních podmínkách, vybavení pracovišť, apod,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o systému personálního řízení a uskutečňované personální práci v organizaci,
- informace vyplývající ze shromážděných a analyzovaných informací od pracovníků o pracovní spokojenosti, jejich hodnotách, aspiracích, vztahu k práci, názorech, o jejich subjektivním hodnocení společnosti (Kocianová, 2010, s. 40; Bedrnová, 2012, s. 271)

### **3.9.3 Tvorba motivačního programu**

Postup při tvorbě motivačního programu lze dle Bedrnové (2012, s. 272) rozčlenit do následujících kroků:

- Analýza motivační struktury pracovníků společnosti. Tato fáze vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace.
- Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu, tj. určit oblast působení, na kterou bude zejména zaměřen.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a stanovit její žádoucí úroveň. Rozdíly poté umožňují snáz zjistit problémy či úkoly, které je třeba řešit.
- Vymezení potenciálních stimulačních prostředků s ohledem na předpokládané zaměření. Dochází k ujasnění možností stimulace.
- Výběr konkrétních forem a postupů stimulace a podmínek jejich uplatňování.
- Sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu, který slouží jako závazná směrnice upravující činnost řídicích pracovníků.
- Seznámení všech pracovníků podniku s motivačním programem. Důležitý krok pro spokojenost zaměstnanců (Bedrnová, 2002, s. 305).

Motivační program vychází z aktuálních potřeb podniku a z podmínek pracovníků v období přípravy a zavedení, je nezbytné počítat s tím, že se obě tyto situace v čase mění, a proto je nutné program v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby obměnit (Bedrnová, 2002, s. 305).

### **3.10 Nástroje motivace**

V přechodí kapitole autorka vysvětlila pojem motivační program, jehož základními prvky jsou nástroje motivace. Ačkoli asi nejběžnější součástí pracovní motivace jsou finanční odměny, není to zdaleka jediný stimul, který dokáže zaměstnance pobídnout k určitým výkonům. Niž autorka popíše některé z nich.

#### **Stimuly hmotné povahy**

Patří sem finanční odměny, kam se řadí základní mzda, prémie a odměny. Základní mzda má vliv spíše na setrvání v podniku nežli na zvýšení výkonu. Prémie jsou pohyblivé složky mzdy a měly by odrážet dlouhodobější pracovní výkon, nicméně nemají se vyplácet pravidelně každý měsíc, protože se pro zaměstnance stanou běžnou součástí jejich finanční

odměny a ztratí tak stimulační účinek. Odměna je opět pohyblivá složka mzdy, která bývá udělena za nějaký mimořádný počin. Je jednorázová a váže se ke konkrétnímu výkonu. Musí být vyplacena v nejbližším možném termínu, kdy má nesilnější motivační účinek (Hron, 2018, s. 129).

Nefinanční hmotné odměny mohou zahrnovat například služební automobil i pro osobní účely, mobilní telefon, notebook, slevy na firemní produkty, různé formy pojištění, příspěvky na sport, kulturu, služby, stravenky atd. Zde platí, že větší korporátní podniky nabízejí více forem benefitů obvykle i ve vyšší hodnotě (Bedrnová, 2012, s. 260; Pališková, 2021, s. 46)

### **Stimuly sociální povahy**

Sociální stimuly se vztahují k postavení člověka uvnitř i vně pracovní skupiny a charakterizují jeho status. Lze sem zařadit volnou pracovní dobu či možnost práce z domova, která je jakýmsi vyjádřením důvěry, může být chápána jako ocenění spolehlivosti. Nicméně v posledních letech se u zaměstnání, kterým je to umožněno, stává standardem, o to se zasloužil zejména Covid-19 (Hron, 2018, s. 130).

Dle Hrona a Traxlera (2018, s. 130) je sociálním stimulem i služební auto, ačkoli Bedrnová (Bedrnová, 2012, s. 260) tento benefit vidí spíše jako hmotný stimul. Nicméně služební auto vyjadřuje postavení ve skupině i navenek, protože se jedná o benefit, který přísluší pouze vysoko postaveným manažerům. Jako další příklad je uvedeno parkovací místo, kde záleží na jeho umístění, čím blíže u vchodu, tím vyšší je uznání.

### **Stimuly morální povahy**

Morální stimuly se váží přímo na vztah mezi podřízeným a vedoucím pracovníkem. Patří sem pochvala ať soukromá či veřejná, dále článek v podnikových nebo jiných novinách, reportáž v televizi či vyhlášení motivační soutěže, kde vítěz bude odměněn cenou. Také ale kritika formou výtky případně jiné negativní morální stimuly (Hron, 2018, s. 131).

### **Pochvala**

Pochvala je slovní ocenění, za provedenou práci nebo uznání týkající se schopností či odpovědného přístupu zaměstnance. Je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů, patří k těm nejméně nákladným a ve většině situací naplní zaměstnance novou energií, radostí z úspěchu a vede ke zvýšení výkonu, i přes to bývá manažery často podceňována. Pracovník

by měl být pochválen, pokud se zachoval způsobem, který chce manažer podpořit. Může mít různorodou podobu, např. ústní, děkovaný e-mail, příspěvek na sociálních sítích apod. Pochvala je důležitá zejména vykonává-li pracovník rutinní práci, kde není příliš mnoho příležitostí k vyniknutí (Bělohlávek, 2008, s. 49; Urban, 2017, s. 73).

Chce-li manažer správně využít sílu pochvaly, měl by dle Bělohlávka (2008, s. 49) dodržovat několik zásad:

- pochvala není obecná, podřízený přesně ví, za co je chválen,
- pochvala je adresována konkrétnímu člověku, nikoli omezena na týmovou pochvalu,
- pochvala je vyslovena včas, ideálně ihned po úspěchu,
- pochvala může být veřejná, pokud k tomu jsou nakloněné podmínky,
- pochvala nemá být formální, měla by vyjadřovat zájem,
- manažer má být připraven chválit a vyhledávat příležitosti.

Autorka by ráda dodala odůvodnění některých zásad. Obecná pochvala může znít neupřímně, proto je třeba být konkrétní. V případě pochvaly celého týmu mohou být zvláště aktivní jedinci ukřivdění, z tohoto důvodu je třeba pochvalu adresovat. Pochvala nejsilněji působí ihned po dosažení úspěchu. Pokud mezi členy týmu panuje rivalita není vhodné využívat veřejnou pochvalu. Rovněž v případě introvertních jedinců, kteří se mohou cítit v rozpacích (Bělohlávek, 2008, s. 49; Urban, 2017, s. 75).

## **Kritika**

Kritika poukazuje na nesprávný postup pracovníka při plnění úkolu. Při jejím použití je nutné postupovat opatrněji než u pochvaly, protože nevhodné použití výtky může vést k silné demotivaci. Dle Bělohlávka existuje osm zásad pro vhodné využití (2008, s. 50):

- řídicí pracovník (ŘP) nejdříve vyslechne podřízeného, zajímá se o důvody selhání,
- netrestá se nevědomost, ale nedbalost či nezodpovědnost,
- oprávněn použít kritiku je pouze ten, kdo předem jasně stanovil svá očekávání,
- nepoužívají se zobecňující výrazy,
- vytýkají se konkrétní věci,
- kritika neobsahuje osobní napadení, kritizují se postupy a výsledky, nikoli osoba
- vždy je sdělena soukromě,
- má odpovídající formu a je zachována důstojnost kritizovaného.

Vyslechnout podřízeného je nutné zejména kvůli zjištění příčin pochybení, může se jednat o selhání třetí strany, které nebylo možné ovlivnit a poté se nepřísluší kritizovat. V případě chyby pracovníka je vhodné trestat pouze nedbalost, nikoli nevědomost. Pokud by neexistoval prostor pro chybu z nevědomosti a byly by postihovány, nikdo by nebyl ochotný rozhodovat se samostatně. Obecné výrazy, např. vždy nebo nikdy působí jako útok na kritizovaného, předmět kritiky je tedy přesně specifikovaný. Je nutné stále brát ohledy na podřízeného, jeho důstojnost je respektována, není ponižován, zesměšňován, urážen, není na něj zvyšován hlas a nečelí ironickým připomínkám, nevybíravá slova jsou zcela vynechána (Tureckiová, 2007, s. 69; Bělohlávek, 2008, s. 50).

### **Náplň práce**

Zajímavější, smysluplnější a zábavnější zaměstnání budou povzbuzovat pracovníky snáz. Existuje celá řada apelů, které vyplývají z pracovních činností, díky kterým se člověk může cítit motivovaný, například potřeba uplatňovat tvořivé myšlení, sebekontrolu, potřeba pečovat o druhé a být s nimi v kontaktu, touha po moci či vlastní prestiži atd. Úkolem vedoucího pracovníka je najít zajímavou část, která působí na podřízeného, zvýraznit ji a dále rozvíjet. Obsah práce by měl odpovídat zkušenostem zaměstnance, málo kvalifikovaná, anebo příliš náročná práce může vést k demotivaci (Forsyth, 2009, s. 35; Bedrnová, 2012, s. 261).

Pokud je náplň práce fádni sama o sobě, nemusí tomu tak být v pracovním prostředí. Nudná práce se může stát atraktivní, pokud ve společnosti převládá dobrá komunikace, lidé znají své místo a vidí, že i jejich práce je užitečná a důležitá. Manažeři se mohou například snažit rozšířit škálu činností za účelem zvýšení motivace. Práci lze udělat zajímavější mnoha dalšími způsoby. Podstatné je zajištění funkčnosti vybavení potřebného pro práci. Pokud se zaměstnanci např. neustále musejí omlouvat zákazníkům za nefunkční software, unaví je to, a navíc nejsou produktivní. Dalším aspektem je komfort, např. zajištění parkovacích prostor, bezpečnostní opatření či taxičky pro zaměstnance pracující dlouho, nebo hlídání dětí. Roli hraje také úspora času, kterou zabezpečí kantýna či ostatní služby v místě či okolí pracoviště. Nezbytné je zajistit vhodnou atmosféru, kterou podpoří dostatek prostoru pro komunikaci s ostatními, příjemné, na oko líbivé prostředí, což vede ke zvýšení spolupráce a i kreativity (Forsyth, 2009, s. 36).



## **Rozvoj schopností**

Velmi důležitý je také vlastní rozvoj schopností. Je stěžejní, aby manažer své podřízené v rozvoji podporoval. Získá tak kvalitní a spokojené pracovníky. Vzdělávání zaměstnanců je personální činnost, kde se často vyskytuje úzká spolupráce podniku i s externími odborníky, nebo specializovanými institucemi. Intenzita a šíře vzdělávání závisí na personální strategii. Existují podniky a jsou to zejména ty menší, které dávají přednost spíše odborně dostatečně připraveným pracovníkům. Značné nároky jsou poté však kladeny na jejich získávání a výběr. Dále jsou podniky, které investují do vzdělávání jen v případě, že je to nutné nebo zbývají finance. Avšak většina podniků věnuje vzdělávání svých zaměstnanců trvalou pozornost. Má svoji vlastní koncepci a vyčleněnou skupinu lidí zabývajících se touto problematikou, případně i své vlastní vzdělávací instituce (Koubek, 2015, s. 258).

## **Možnost kariérního postupu**

Posledním zmíněným aspektem, který lze využít pro motivaci zaměstnanců je možnost kariérního postupu. Jeho součástí je převzetí dalších odpovědností a lepší platové ohodnocení. Manažer by měl pracovat na tom, aby lidem dal možnost se na něco zaměřit a růst, jelikož pravděpodobnost reálného posunu je způsob, jak si udržet dobré zaměstnance a zároveň zvýšit jejich efektivitu (Forsyth, 2009, s. 39).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika podniku

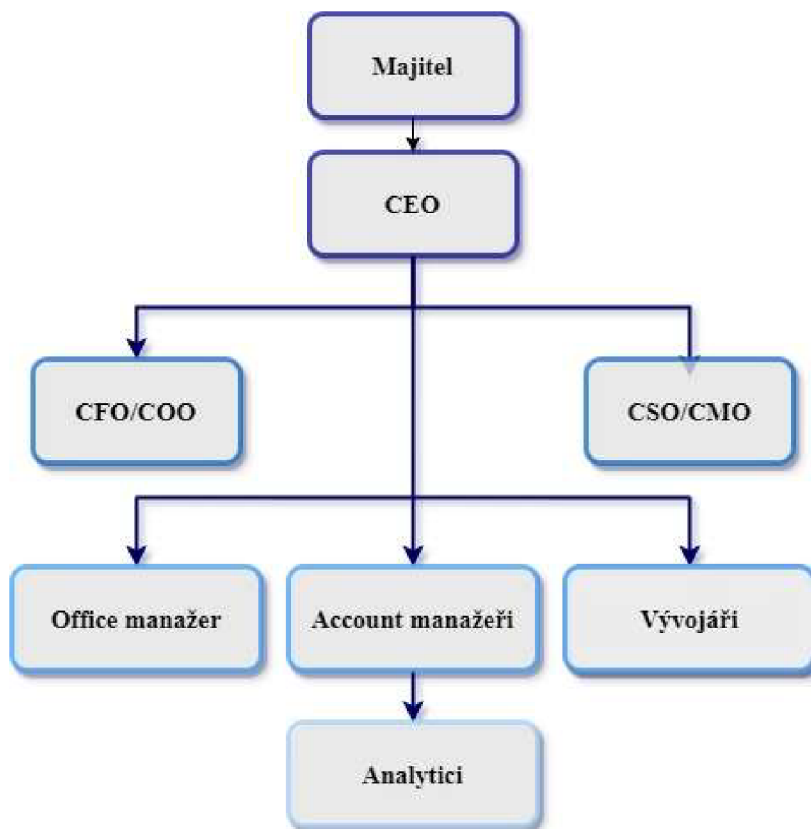
Autorka si pro svou práci vybrala podnik, který se zabývá webovou a digitální analytikou a svým klientům umožňuje využívat online potenciál. Jsou to experti v oblasti AdTech platforem, které jsou důležitou součástí vedení digitální reklamní kampaně, dále v marketingové automatizaci, data privacy a data vizualizace, čímž svým klientům pomáhají udržet konkurenční výhodu a technologický náskok (Podnik XYZ; Podnik XYZ).

Podnik byl založen v roce 2009, dnes má 25 pracovníků a sídlí v Praze. Mezi jejich největší klienty patří ŠKODA, Erste, Livesport, Invia, Sportisimo, Heureka, Innogy či Alza. Nabízené služby jsou např. návrhy měření a komplexní systém práce s daty z webu či aplikace klienta, poradenství v reklamních technologiích, pokročilé analýzy dat, optimalizace výkonnosti, konzultace, školení a další. Podnik spolupracuje dále s úspěšnými partnery jako je Google, Adobe, SAS či Meiro (Podnik XYZ, 2022; Podnik XYZ)

Cílem podniku je neustále se rozšiřovat a být jedničkou v data analytice a v budoucnu expandovat. Zakládají si na kvalitní spolupráci se zákazníkem, komunikaci a dlouhodobých vztazích, což umožní zákazníky dostatečně poznat a pochopit jejich potřeby. Projekty zpracovávají od samého začátku přes zavádění až po konzultace a školení. Díky těmto zásadám jsou schopni svým klientům poskytnout nejlepší řešení.

Na obrázku č. 5 je zobrazena řídicí struktura podniku, která je vzhledem k tématu diplomové práce vhodnější než organizační. Podnik vede CEO, což je přímý nadřízený finančního (CFO) a provozního (COO) a obchodního (CSO) a marketingového (CMO) ředitele. Rovněž je přímým nadřízeným office manažerky a zastřešuje vývojáře a account manažery, kteří pod sebou mají dále analytiku.

**Obrázek 5: Řídící struktura**



Zdroj: Vlastní zpracování

Komunikace v podniku je uvolněná a velmi neformální, všichni si mezi sebou tykají včetně nadřízených. Kanceláře mají formu open space, tzn. že komunikace je umožněna v průběhu celých dní prakticky bez překážek. Pracovní místa jsou sdílená, protože jich je méně než zaměstnanců, tento režim je realizovatelný díky možnosti práce z domova. Komunikace se poté odehrává on-line. Hlavními komunikačními kanály jsou e-maily, JIRA, Google Chat a mobilní telefon. Pro sdílení znalostí je využívána interní sociální síť HumHub. Zároveň se každý čtvrtek konají pravidelné porady, což je formálnější příležitost pro probrání důležitých záležitostí.

CEO podniku komunikuje se svými podřízenými velmi otevřeně, vřele a lidsky. Nechává pracovníkům prostor pro vlastní rozhodování a kreativitu. Úkoly zadává osobně, sdělí vlastní představu, čeho je potřeba docílit, ale provedení nechá na dané osobě. V průběhu plnění poskytuje prostor pro konzultace a zpětnou vazbu, pracovníkům věnuje svůj čas. Vnímá názory druhých a zohledňuje je. Spokojenost zaměstnanců je pro něj velmi důležitá. Jednoznačně zastává spíše formu vnitřní motivace. Usiluje u udržení týmové atmosféry. Je

zaměřený na lidi, ale samozřejmě dbá na prosperitu podniku, nachází vhodný kompromis mezi těmito faktory. Vzhledem k výše zmíněnému lze styl řízení manažera označit jako týmový.

Zaměstnanci podniku jsou zejména vývojáři, analytici a account manažeři. Account manažeři jsou specialisté ve svém oboru, kteří navíc udržují vztahy s klienty a pečují o ně. Podnik vidí svou hlavní konkurenční výhodu v technické stránce, kterou do podniku přináší zaměstnanci, a proto jsou vnímáni jako silný zdroj konkurenceschopnosti a dbá o jejich spokojenost.

Pracovníci jsou vybíráni tak, aby splňovali stěžejní kritéria, jejich práce je zajímala a chtěli se v ní realizovat. Podstatné je, aby nenarušovali harmonickou atmosféru celého týmu, proto je velmi důležitá osobnost člověka. Podnik je ochoten upřednostnit méně technicky zdatného kandidáta, který hodnotově a charakterově odpovídá požadavkům.

Vzhledem k výše zmíněnému je patrné, že firemní kultura je velmi uvolněná a neformální. Takto nastavené prostředí podporuje týmového ducha, kreativitu, ochotu a schopnost zaměstnanců vyjadřovat se. Po zaměstnancích není vyžadován formální oděv, samozřejmostí je čistota. Převládá přátelská a pozitivní atmosféra. V rámci utužování kolektivu se pravidelně pořádají různé akce, teambuildingy, posezení v prostoru kanceláře i mimo ni, společný pobyt na chatě atd.

## **4.2 Motivační systém podniku**

Motivační systém se neustále zlepšuje a upravuje zejména ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že zaměstnanci podniku jsou svým způsobem unikátní a těžce nahraditelní, navíc jak již bylo řečeno představují zdroj konkurenceschopnosti. Přínosné je nejen udržet pracovníky v podniku, ale také docílit jejich neustálé spokojenosti a motivovanosti, díky čemuž je dosaženo lepších výkonů. Druhým důvodem úprav je neustálý rozvoj podniku a upravování systému vzhledem k aktuálním požadavkům.

Informace ohledně aktuálního motivačního systému jsou zakotveny v dokumentu Interní pravidla. Dále jsou v tomto dokumentu zachyceny základní pravidla, jak se chovat na pracovišti, možnosti komunikačních kanálů, pravidla chodu a provozu kanceláře. Popsány jsou také interní systémy, jaké jsou možnosti řešení nepřítomnosti v kanceláři atd (Podnik XYZ, 2022).

V rámci podniku je znám společný dlouhodobý cíl, kterým je jeho růst, expanze do zahraničí a dosáhnout zařazení mezi 10 nejlepších webově analytických firem v celé Evropě. Z hlediska motivace jednotlivců se individuálně stanovují krátkodobé cíle na daný kvartál a dále dlouhodobé cíle spojené zejména s růstem podniku.

Tato kapitola je rozdělena do několika částí, přičemž první se zabývá pracovním zázemím jako složkou motivace, další mzdovým systémem, zaměstnaneckými benefity a poslední náplní práce.

#### **4.2.1 Pracovní zázemí jako složka motivace**

Kancelář podniku se nachází v Praze. Pracovní prostředí je čisté, světlé, vzdušné a uvolněné. Má formu open space, což poskytuje zázemí pro komunikaci, kdykoli v průběhu dne, avšak pro některé jedince může být tento režim limitující zejména z hlediska soustředěnosti a klidu na práci. To je řešeno formou dvou zasedacích místností, které si lze rezervovat. Zasedací místnosti jsou vybaveny moderním vybavením, televizory a tabulemi. V kancelářích se dále nachází knihovna, kde si zaměstnanci mohou půjčit vzdělávací knihy a relaxační zóna.

Jak již bylo řečeno, pracovní stanoviště jsou sdílená. Každé pracovní místo je vybaveno monitorem, některé myši a klávesnicí. Každému zaměstnanci je pro výkon práce poskytnuto základní vybavení v podobě notebooku a mobilního telefonu. Další pracovní vybavení jako jsou např. sluchátka jsou na žádost pracovníka. K mobilním telefonům podnik hradí také tarify.

Podstavný vliv na motivaci zaměstnanců, jejich duševní pohodu a následně pracovní výkony má atmosféra, která na pracovišti panuje. Celý podnik si zakládá na otevřenosti, vstřícnosti, jsou si vzájemně nápomocní, což má neopomenutelný vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců.

#### **4.2.2 Mzdový systém jako složka motivace**

Základní finanční ohodnocení je stanoveno individuálně pro každého pracovníka na základě pracovní pozice, kterou zastává, dále dle seniority, množství odpovědnosti a pracovního výkonu. Většinou je využívána fixní měsíční mzda, pouze někteří part-time zaměstnanci mají odměnu stanovenou hodinovou sazbou vynásobenou počtem odpracovaných hodin.

Navyšování mezd je s každým zaměstnancem řešeno individuálně. Proces zvyšování mezd je dopředný, po vzájemné domluvě jsou stanoveny ambicióznější cíle, které by měly být pro navýšení mzdy následující dva kvartály splněny.

### **4.2.3 Motivace zaměstnaneckými benefity**

#### **Hmotné stimuly**

##### **Roční bonusy**

Tým si na začátku roku dělí 20 % z hrubého zisku podniku za předchozí rok. Jedná se o odměnu za dobře odvedenou práci, nikoli nárokovou součástí mzdy. Standardně je zaměstnanci tento bonus vyplácen, pokud odpracoval v podniku celý kalendářní rok a má alespoň 4/5 úvazek, proaktivně a zodpovědně přistupuje ke svojí práci a je ochoten pomoci zbytku týmu. Prozatím nebyl stanoven žádný cíl, ve formě minimálního požadovaného zisku pro vyplácení bonusu. Podniku se doposud vždy dařilo, a proto nebylo třeba benefit nijak omezovat.

Dělení závisí na tom, zda se jedná o full-time nebo part-time pracovníka. Za full-time zaměstnance jsou považováni i ti, kteří mají 4/5 úvazek a za part-time ti, kteří nastoupili počátkem roku, neodpracovali tedy celý rok, ale zároveň si zaslouží odměnu. U full-time zaměstnanců se bonus dělí poměrem mezi počtem pracovníků a rozdělovanou částkou, kde je dále zohledňováno, jak dlouho v podniku člověk pracuje. U part-time zaměstnanců rozdělení probíhá na základě spokojenosti s jejich prací a je jim rozdělována podstatně menší částka.

##### **Akvizice nových kolegů**

Podnik svým zaměstnancům vyplácí odměnu za doporučení kandidáta na otevřenou pozici. Podmínkou je, že kandidát, který nastoupí musí v podniku setrvat minimálně do konce zkušební doby. Pokud se jedná o nového zaměstnance na zkrácený úvazek je odměna 15 tisíc, u plného úvazku 30 tisíc.

##### **Snídaně a občerstvení na pracovišti**

Podnik dvakrát týdně pořádá společné snídaně, které zajišťuje office manažerka. Společné snídaně představují příležitost pro přátelský rozhovor s kolegy, díky čemuž dojde k posílení týmového ducha.

Mimo jiné se office manažerka stará také o neustálý přísun občerstvení na pracovišti ve formě naplněné lednice, nabídnout si lze také čaje, kávu a další. Nakupuje se pravidelně jednou týdně. Zaměstnanci se poté mohou kdykoli občerstvit podle jejich uvážení.

### **Stravenky**

Podnik dále svým zaměstnancům poskytuje stravenky v hodnotě 150 Kč z toho 55 % platí zaměstnavatel, tj. 82,5 Kč a zbylou částku 67,5 Kč zaměstnanec. Každý obdrží jednu stravenku za odpracovaný den.

### **Multisport karta**

Dalším benefitem, který zaměstnance podporuje v pohybu, je Multisport karta, jejíž cena je 300 Kč. Podnik doplácí 440 Kč.

### **Socki**

Poněkud výjimečným benefitem jsou tzv. socki. Je to interní název pro obálku s penězi, která se nachází v kanceláři. Hotovost lze využít, pokud se tři a více členů týmu účastní nějaké kulturní akce např. posezení v restauraci nebo pořádají posezení v kanceláři. Office manažerka vloží do obálky každý měsíc 3 000 Kč.

### **Sociální stimuly**

#### **Flexibilní pracovní doba a práce z domova**

Podnik poskytuje svým zaměstnancům možnost práce z domova. V nové týmové dohodě bylo stanoveno, že každý z týmu by měl být v kanceláři alespoň dvakrát týdně, které dny to budou je na vlastním uvážení pracovníků. Samozřejmě pro práci z domova platí podmínka, že se v kanceláři nesmí konat schůzka, při které je vyžadovaná osobní účast nebo je zapotřební spolupráce v přítomnosti. Zároveň podnik prokazuje důvěru svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobou.

#### **Pet friendly office**

Velkou výhodou pro milovníky domácích mazlíčků může být možnost vzít si je sebou do kanceláře. Samozřejmostí je jejich čistotnost. Podnik tímto opět poskytuje svým zaměstnancům příležitost, jak lépe sjednotit osobní život s profesním.

## **Firemní akce**

Podnik pořádá jednou za tři měsíce kvartální meeting, kde se členové týmu ohlížejí za vývojem firmy a probírají jejich vize dalšího rozvoje. Setkání probíhá ideálně v neformálním prostředí. Dále pokud nastoupí nový zaměstnanec, koná se po jeho zkušební době tzv. „Welcome party“, jejíž program vybere on sám.

Mimo jiné se každý rok organizuje celopodniková chata. Jezdí se od středy do soboty, pokaždé do jiné destinace. Program zařizuje office manažerka a CEO. Tématem je spolupráce, ucelení a propojení týmu. Dopoledne se běžně pracuje, následuje oběd a po něm rozvojové aktivity s externím mentorem, večere a táborový program. V rámci tohoto teambuildingu vznikají také tzv. týmové dohody. Pracovníci jsou rozděleni do týmů, kde společně diskutují nad různými záležitostmi týkajícími se podniku. Na stanovenou problematiku každý tým představí návrh řešení a na jejich základě dojde ke společnému ustanovení, tj. dohodě.

Tyto celopodnikové akce jsou prospěšné nejen pro utužení kolektivu, ale také přispívají ke ztotožnění zaměstnanců s podnikem. Ti jsou pak motivováni vést ho k dalším úspěchům, které vnímají jako své vlastní.

## **Osobní rozvoj, vzdělávání**

Jak již plyne z teorie je důležité, aby program podpořil zaměstnance v neustálém zdokonalování. Tento aspekt podnik také zahrnuje. V rámci odborného rozvoje se pracovníci mohou zúčastnit konferencí, externího školení či různých workshopů zabývajících se jejich specializací. Členové týmu mohou přijít s vlastním návrhem na některou z uvedených akcí. Podnik tuto akci uhradí, pokud dojde s nadřízeným k dohodě, že z hlediska odborného růstu zaměstnance a strategického rozvoje podniku má smysl peníze takto investovat a v rozpočtu HR oddělení zbývá prostor.

Podnik dává příležitost i nadějným juniorům. Z toho důvodu mají interní mentorský program. Samozřejmě program využívají i noví již zkušenější kolegové, každopádně pro ně není natolik klíčový a zároveň je stanoven na kratší časový úsek. Mentor je seniornější člověk na stejné či obdobné pozici jako nastupující pracovník, kterého provede jeho pracovní náplní, zodpoví mu jakýkoli dotaz a je mu po boku v případě potřeby. Základní délka trvání programu je zkušební doba, u juniorů lze prodloužit.



Mezi další rozvojové aktivity patří jazykové kurzy angličtiny, které jsou rozdělené do tří úrovní, tj. základní, pokročilá a obchodní. Kurzy vede rodilý mluvčí a konají se online, třikrát týdně po skupinách stanovených dle náročnosti. Dále je pro cizince nabízen kurz češtiny.

### **Dobrovolená neboli SickDays**

K dovolené je přidáno ještě 5 dní volna navíc, které lze využít libovolně, např. na smysluplnou dobrovolnickou činnost nebo jako den volna v případě, že se pracovníci necítí dobře. Hlásí se v den nepřítomnosti.

### **Morální stimuly**

Poslední částí jsou morální stimuly. V podniku se používají zejména stimuly pozitivní. K vyzdvižení úspěchu pracovníků je využíváno pravidelných čtvrtěčních setkání v zasedací místnosti, kde je úspěch sdělen veřejně i před ostatními. Mohou si poděkovat i členové týmu vzájemně. Samozřejmě je kladen důraz na to, jak jsou tyto veřejné pochvaly přijímány, protože introvertní jedinci mohou být uvedeni do rozpaků.

Dále je podnik aktivní na LinkedInu, kde v minulosti byly zveřejněny články o některých pracovnících. Další možností jsou tzv. kudos. Obálky, do kterých může každý anonymně poděkovat komukoli z týmu.

Negativní stimuly jsou méně oblíbené. Vzhledem k tomu, že v podniku panují hodnoty až téměř rodinné firmy, jsou členové týmu zaměřeni velmi vztahově. S tím je spojeno obtížnější předávání kritiky. Nicméně pro růst podniku i jednotlivců je negativní zpětná vazba také důležitá. Její předávání vždy probíhá v soukromí. Nejedná se o kritizování dané osoby nebo jeho práce. Spíše o předání informací pozorovatele, který pracovníkovi sdělí, jakou chybu viděl a jaký měla dopad. Tento přístup se v podniku osvědčil zejména díky zaměstnancům s velkou mírou sebereflexe, kteří jsou ochotni přijmout chyby a poučit se z nich.

### **4.2.4 Motivace náplní práce**

Všeobecně motivační pro zaměstnance malých podniků může být různorodá pracovní náplň, kterou zastávají. Zatímco ve velkých nadnárodních korporacích jsou lidé velmi úzce specializovaní na konkrétní problematiku ze svého oboru, v rámci malého podniku je pole působnosti rozsáhlejší.

Dále je důležité vědět, které aspekty pracovní náplně jsou pro zaměstnance atraktivní a zaměřovat se na ně. Vedení podniku si je vědomo, že se jedná o jeden z klíčů pro setrvání zaměstnanců v podniku. Oprávněné osoby pravidelně vedou se zaměstnanci rozhovory týkající se náplně práce, co je baví a naplňuje. Tyto aktivity poté podporují a pomáhají zaměstnanci v rozvoji jeho schopností.

### **4.3 Analýza trhu práce a konkurentů**

V této kapitole se autorka zabývá analýzou sekundárních zdrojů v oblasti trhu práce vývojářů a analytiků. Podmínkami, které panují na trhu práce a zároveň nastavením samotných podmínek pro výkon dané profese. Následně autorka provede analýzu konkurentů na základě stanovených kritérií, které jsou uvedené kapitole zabývající se touto problematikou.

#### **4.3.1 Analýza trhu práce**

##### **Trh vývojářů (programátorů)**

V České republice (ČR) je dle dostupných zdrojů neustálý nedostatek vývojářů. Trh práce jim proto nabízí velký potenciál a svého zaměstnavatele si mohou pečlivě vybírat. Dle Andrewa Elliotta (CEO a Co-founder) z náborářské společnosti Techloop je *„poptávka po IT talentech v České republice dlouhodobě velmi vysoká, což vytváří konkurenční prostředí pro nábor nových talentů“*. Na základě vlastních údajů odhadují, že zde stále chybí přibližně 30 tisíc specialistů. K podobnému výsledku došla i společnost Grafton, která odhaduje potřebný počet odborníků na 20 až 30 tisíc (Jobs Network news, 2022; Kubeš, 2022).

Celé IT odvětví roste každým rokem o stovky procent, bylo i jedním z mála odvětví, kterého se nedotkl příchod Covidu-19 a zůstalo stabilní. Poptávka po odbornících je tedy konstantní, dle průzkumu společnosti Glass Door dokonce poptávka v době pandemie stoupla o 33 % (Stansell, 2020; Green Fox Academy, 2021).

Nicméně dle Jobs.cz a jejich průzkumu z roku 2020 není konkurence uchazečů vysoká. Během třiceti dní odpoví na jednu nabídku průměrně jen 6 kandidátů. Pro představu u administrativních pozic odpoví průměrně 50 lidí, na nabídku obchodního zástupce 25 lidí. U StartupJobs je situace o něco lepší, na jednu nabídku připadá v průměru 8 kandidátů. Důvodem je mimo jiné i to, že se kandidáti na trh práce mnohdy ani nedostanou a zajímavé pracovní nabídky juniorům přicházejí už během studií, a to jak od domácích, tak

zahraničních firem. Zájem je především o softwarové vývojáře, datové analytiku a webové vývojáře (Jobs.cz, 2020; IDnes.cz, 2022; Mrázová, 2021; Lang, 2022).

Avšak dle webu Kurzy.cz vývojářů a dalších technicky zaměřených lidí rapidně přibývá a letos v lednu se jejich počet meziročně zvýšil téměř o 70 %. Opačný vývoj je zaznamenán u podniků, ty nabízejí méně vývojářských pozic, což může být reakce na rostoucí náklady a nutnost šetřit (Kurzy.cz, 2023).

Ačkoli vývojářů přibýlo platově si stále polepšují a dlouhodobě patří mezi nejlépe placené profese. Průměr dle StartupJobs byl v roce 2022 u juniorů 44 414 Kč a u seniorů 111 290 Kč. Dle Ziba.cz se platové rozmezí pohybuje mezi 55 000 Kč a 133 000 Kč. Právě finance jsou hlavním lákadlem zahraničních podniků, které často pocházejí z bohatších ekonomik, díky čemuž jsou nabídky v českých podmínkách zajímavější. Zároveň jsou peníze pro vývojáře zásadní a jejich uvedení v inzerci má vliv na rozhodování většiny z nich. V průzkumu StartupJobs 12,4 % vývojářů uvedlo, že se poohlíží po práci v zahraničí (Jurečková, 2022a; Ziba.cz, 2021; IDnes.cz, 2022; Lang, 2020a; Mrázová, 2022b).

Typickým trendem pro tuto profesi práce z domova. V režimu full-remote pracuje 32,9 % respondentů zapojených do průzkumu StartupJobs (celkový počet respondentů 1400). Jedná se o zaměstnance startupů mezi, kterými je největší podíl právě vývojářů. Při analýze oborů je full-remote režim preferovaný zejména pro vývojáře a ostatní IT pracovníky. Nicméně v meziročním srovnání zájem poklesl, v roce 2021 jej preferovalo 34,3 % respondentů (celkový počet respondentů byl 1480). Avšak i přesto v preferencích stále dominuje, druhým nejčastějším řešením je docházení do kanceláře jednou nebo dvakrát týdně. Nejméně lidí je v kanceláři přítomno pravidelně každý den, tj. 22,6 % v roce 2022 a 26,1 % oslovených v roce 2021 (Jurečková, 2023a; Mrázová, 2021; Jurečková, 2022a).

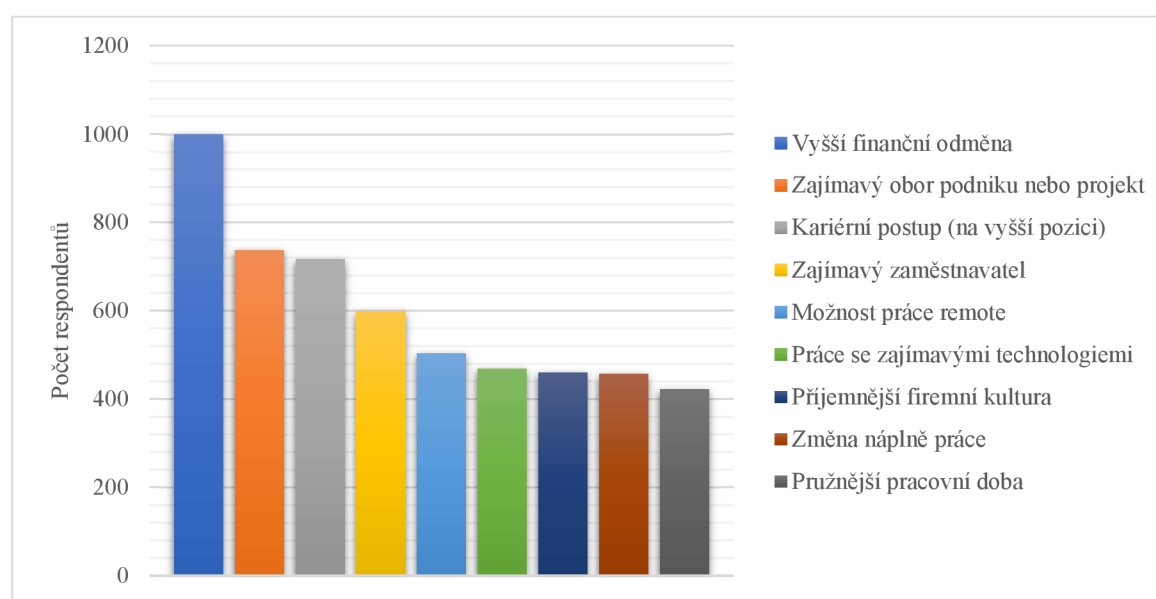
Tento trend potvrzuje také průzkum nejoblíbenějších benefitů, kde se pro rok 2022 objevila v následujícím pořadí: flexibilita, home office a práce remote. Dále jsou mezi deseti nejoblíbenějšími benefity podpora sportu ve formě multisport, permanentek do fitness atd., více dovolené, podpora vzdělávání, stravenky, občerstvení a káva na pracovišti, finanční benefity a sick days. Většina z těchto benefitů se na vrchních příčkách objevovala i přechodných letech (Jurečková, 2023b; Mrázová, 2022a; Lang, 2020b).

Nicméně Hakes (2017) uvádí, že tím stěžejním pro motivaci vývojářů nejsou vnější, ale naopak vnitřní faktory. K motivaci přistupuje dle Herzberga a vyšší mzdu u vývojářů vnímá

jako hygienický faktor, který motivaci nezlepší. Klíč k dobře fungujícím vývojářům shledává v hledání výzev, tvůrčí svobodě a osobním růstu. Manažeři by se měli zaměřovat spíše na řízení procesu, nikoli lidí a dát jim dostatečnou volnost. Francino (2019) vidí motivaci vývojářů podobně. Navíc zdůrazňuje důležitost pracovního týmu, kde by se všichni měli vzájemně inspirovat a doplňovat. Dickson (2020) tuto myšlenku dále ještě rozvedl o nutnost vytvořit respektující prostředí, které podmiňuje kreativní myšlení a kde žádný nápad není vnímán jako nepatřičný. Velký vliv má také uznání za přínosy a úspěchy. Vzhledem k technickému založení těchto pracovníků je atraktivní rovněž využívání moderních technologií. Mnoho ze zmíněných autorů také shledává jako vhodnou volbu motivace flexibilitu pracovní doby a distanční práci, které si vývojáři cení i dle výsledků průzkumu StartupJobs (Coding, 2019).

Ačkoli Hakes finanční ohodnocení vidí jako hygienický faktor průzkum platformy StartupJobs ukázal, že se jedná o nejčastější důvod, proč zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání. Průzkum byl uskutečněný na konci roku 2022 a výsledky byly zveřejněny v únoru 2023. Je zobrazen na tzv. startupisty, za které jsou považováni zaměstnanci ucházející se o práci na zmíněné platformě, kde inzerují pracovní pozice zejména Startupy. Tito lidé jsou v bezmála 45 % z oblasti IT a vývoje a ve 4,6 % analytici, tj. celkem téměř 50 %. Průzkumu se účastnilo celkově 1 400 respondentů. Níže se nachází graf, kde jsou uvedeny hlavní faktory vedoucí ke změně zaměstnání (Jurečková, 2022; Jurečková, 2023c).

**Graf č. 1: Faktory vedoucí ke změně zaměstnání dle průzkumu StartupJobs**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Jurečková, 2023c)

## **Trh analytiků**

Vlivem nárůstu digitálního obsahu se generuje také větší množství dat, které podniky potřebují analyzovat, tzn. potřebují stále více a více pracovníků disponující těmito dovednostmi. Lze očekávat i v budoucnu bude důležitost datové analytiky narůstat. Dle ITbiz se jedná o nejrychleji rostoucí oblast podnikových služeb, dokonce rychleji než doposud dominující vývoj a IT (ITBiz, 2022; Pragrová, 2022; Štanglová, 2022).

Dle Jobs.cz reaguje průměrně na jeden inzerát analytika 11 uchazečů, na StartupJobs je průměrný počet kandidátů na jeden inzerát 9 osob (Jobs.cz, 2020; Lang, 2022).

Průměrná mzda analytiků dle StartupJobs je 66 211 Kč, stejný průzkum před třemi lety ukázal, že byla 52 777 Kč. Dle Lovelydata je minimální mzda analytiků 35 000 Kč a maximální 120 000 Kč. Rovněž i u analytiků platí, že nabídky zahraničních firem mohou být lukrativnější a že je pro ně důležité uvedení mzdy v inzerátu (Jurečková, 2022b; StartupJobs, 2019; StartupJobs, 2018; Lovelydata, 2022).

Na rozdíl od vývojářů většina analytiků chodí alespoň jednou nebo dvakrát týdně do práce. Možnost full-remote režimu je až třetí nejčastější. Motivace pro analytiky z hlediska vnitřní i vnější bude velice podobná. Nicméně analytik je na rozdíl od vývojáře velmi často v přímém kontaktu se zástupci klienta. Je tedy nezbytné, aby měl dobré komunikační schopnosti. Mimo jiné často řídí workshopy a různé schůzky, kde od klienta získává základní i detailní informace, které dále předává vývojářům. Z tohoto důvodu by měl disponovat i dobrými organizačními schopnostmi. Do osobního rozvoje pracovníků může být proto přínosné zahrnout i podporu a rozvoj těchto schopností (Jurečková, 2022b; CreateIT, 2021).

### **4.3.2 Analýza konkurentů**

Na přechodí kapitulu autorka naváže analýzou konkurentů z hlediska atraktivity pro zaměstnance. Cílem je identifikovat možnosti, které konkurence nabízí oproti podniku XYZ a mohly by představovat případné riziko pro budoucí odchod zaměstnanců nebo jejich nespokojenost. Konkurence mezi podniky na trhu práce v tomto odvětví je rozsáhlá, proto je nutné vhodně vybrat analyzované subjekty. Pro analýzu byly vybrány následující společnosti:

- Dolphin Consulting,
- Billigence,
- Neit Consulting,
- Effectix,
- Acomware.

Pro výběr podniků byly zvoleny následující kritéria:

- počet zaměstnanců nižší než 100,
- předmět činnosti webová a digitální analytika, případně online marketing,
- sídlo v Praze,
- zaměstnanci s podobnými dovednostmi jako v podniku XYZ,
- aktivní inzerce na některou pracovní pozici,
- adekvátní počet hodnocení na Atmoskop.cz.

Autorka se zaměřila na podniky mající méně než 100 zaměstnanců a působící na poli webové a digitální analytiky, případně online marketingu, který vychází z analýzy dat. Tyto subjekty budou vyhledávat podobné talenty a disponují srovnatelnými zdroji. Bylo by bezpředmětné analyzovat korporátní společnosti, jejichž prostředky se výrazně liší od možností malých podniků, protože není relevantní zvažovat aplikaci některých řešení v podniku XYZ. Zároveň bylo zohledněno sídlo společnosti v Praze, odkud pochází většina zaměstnanců vybraného podniku. Z výsledků analýzy trhu je patrné, že vývojáři se lokalitou nemusejí omezovat díky remote režimu. Nicméně pro analýzu konkurentů je nutné zohlednit všechny profese a například u analytiků je full-remote režim dle průzkumu StartupJobs až třetí nejčastější. Dále autorka ověřovala, zda mají podniky aktivní inzerce na některé platformě a u ní zveřejněné benefity. Posledním kritériem bylo hodnocení na portálu Atmoskop.cz. Jedná se o český recenzní server, který se zaměřuje na hodnocení firem na základě recenzí současných nebo bývalých zaměstnanců. Výstup může být užitečný jednak pro kandidáty na trhu práce, tak i pro podniky chtějící se zlepšovat a lépe obstát konkurenci.

Hodnocení vybraného podniku zaměstnanec provádí dle stanoveného dotazníku, ve kterém odpovídá na 22 otázek týkajících se témat, jež budou uvedeny později. Po vyplnění dotazníku přijde zaměstnanci potvrzovací e-mail s informací, že do tří dnů bude požádán o prokázání svého současného nebo minulého pracovního poměru v hodnoceném podniku. To probíhá nahráním některého dokladu, který obsahuje jméno pracovníka, případně razítko

podniku. Jednat se může o BOZP certifikát, fotografii pracovní vizitky, firemní kartičky, nebo jiný pracovní dokument např. o dokončeném školení. Po jeho nahrání se čeká až bude shledán validním osobně pracovníkem Atmoskop.cz.

Díky důrazu na kritérium počtu hodnocení na Atmoskop.cz může být v rámci analýzy konkurentů zahrnut také názor zaměstnanců na podnik, který by jiným způsobem nebylo možné získat. Zároveň portál Atmoskop.cz vyhláší ve spolupráci se Sodexo anketu Férového zaměstnavatele roku. Autorka do analýzy zahrnula 4 podniky, které se umístily na prvních třech příčkách v roce 2021 nebo 2022.

### **Finanční ohodnocení**

Prvním kritériem analýzy je spokojenost zaměstnanců s výší příjmu. Dle analýzy sekundárních dat se jedná o nejčastější faktor pro úvahu o změně zaměstnání. V inzercích všechny podniky neuvádějí finanční ohodnocení. Navíc je jeho rozmezí často hodně široké, protože se v procesu stanovování mzdy zohledňuje řada faktorů, zejména dosavadní zkušenosti, míra odpovědnosti, náročnost daných úkolů atd. Například Neit Consulting na StartupJobs.cz inzeruje pozici Junior IT analytika a finanční rozpětí uvádí 34 000- 150 000 Kč. Možnost posouzení tohoto kritéria je tedy omezená. Pro hodnocení spokojenosti s výší příjmu byl využit server Atmoskop.cz.

Míra spokojenosti s příjmem jednotlivých podniků bude porovnávána s váženým aritmetickým průměrem. Důvodem je zohlednění počtu hodnocení na serveru, protože podniky s větším množstvím hodnocení poskytují komplexnější obraz a bude jim tedy přiřazena vyšší váha. Samozřejmě, že počet hodnocení souvisí jednak s množstvím zaměstnanců, ale může vypovídat i o míře fluktuace. Bude-li v podniku vyšší míra fluktuace existuje více zaměstnanců kompetentních pro uskutečnění hodnocení. Avšak z důvodu výběru podniků podobné velikosti a nedostupnosti dat o fluktuaci analyzovaných podniků bude využito metody stanovení vah. Je však vhodné upozornit na tato rizika. Níže je zobrazena pomocná tabulka, ve které se nachází počet hodnocení a stanovené váhy vypočítané na základě celkového počtu hodnocení za všechny podniky.

**Tabulka 2: Pomocná tabulka**

Podnik	Počet hodnocení	Váha
Doplhin Consulting	56	0,237
Billigence	33	0,140
Neit Consulting	34	0,144
Effectix	91	0,386
Acomware	22	0,093
Celkem počet	236	1,000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Atmoskop.cz, ©1996-2023)

Na portále Atmoskop.cz byla dále zjištěna míra spokojenosti zaměstnanců s výší příjmu a vypočítán její vážený aritmetický průměr za pomoci výše uvedených vah. Následně byly vypočteny odchylky odečtením váženého aritmetického průměru od míry spokojenosti s příjmem u jednotlivých podniků. Pro zajímavost je v tabulce č. 3 uveden i pouhý aritmetický průměr a odchylky stanovené na jeho základě.

**Tabulka 3: Spokojenost s příjmem dle Atmoskop.cz**

Podnik	Příjem		
	Míra spokojenosti	Odchylka (vážený p.)	Odchylka (arit. p.)
Doplhin Consulting	79	0,94	3,00
Billigence	73	-5,06	-3,00
Neit Consulting	82	3,94	6,00
Effectix	81	2,94	5,00
Acomware	65	-13,06	-11,00
Vážený průměr	78,06		
Průměr	76,00		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Atmoskop.cz, ©1996-2023)

Z tabulky je patrné, že nejvíce spokojení s výší příjmu jsou zaměstnanci Neit Consulting následuje Effectix. Naopak nejhůře hodnocený je podnik Accomware. Pokud by byly porovnány odchylky obou průměrů výsledné srovnání podniků bude stejné, avšak odchylky nabývají jiných hodnot. Je to z důvodu nezohlednění vah, kdy klasický aritmetický průměr vychází nižší zejména zapříčiněním Acomware, jehož hodnocení je nejméně příznivé. V případě váženého aritmetického průměru, vzhledem k menšímu počtu hodnocení, tolik neovlivní jeho výpočet.



V tabulce není zahrnut podnik XYZ z důvodu chybějících dat. Hodnocení na portále Atmoskop.cz uskutečnili prozatím pouze 2 zaměstnanci a autorka se bude muset na toto hledisko zaměřit v rámci další analýzy vybraného podniku.

### **Mezinárodní prostředí**

Při úvahách o změně zaměstnání je pro zaměstnance dále motivační zajímavý obor podniku či projekt, nebo také zajímavý zaměstnavatel. Otázka zajímavosti je velmi subjektivní pojem, proto ho nelze obecně stanovit. Nicméně autorka se zaměřuje alespoň na působnost v rámci mezinárodního prostředí, které může být pro lidi poutavé. Vzhledem k volbě malých podniků mají pobočky v zahraničí pouze Effectix s pobočkou v Bratislavě a Billigence s pobočkami v Londýně, Frankfurtu, Varšavě, Sydney, Singapuru a San Diegu. Uváží-li se množství poboček jeví se Billigence jako velká nadnárodní korporace, avšak v České republice je skutečně považován za podnik mající méně než 100 zaměstnanců. Dle Justice.cz zaměstnává cca 20 lidí.

### **Firemní kultura**

Zanalyzovat firemní kulturu vybraných subjektů je komplikované, je samozřejmé, že na svých webových či ostatních sítích se podniky budou prezentovat v tom nejlepším světle. Nejvíce vždy prozradí zaměstnanci, proto autorka opět využije hodnocení na portále Atmoskop.cz.

Způsob výpočtu je stejný jako u finančního ohodnocení, tzn. výpočet váženého aritmetického průměru na základě vah stanovených v pomocné tabulce č. 2 a následný výpočet odchylek. V rámci kritéria je hodnocen zaměstnavatel, nadřízení a kolegové z hledisek uvedených v tabulce č. 4.

**Tabulka 4: Hodnocená hlediska**

Zaměstnavatel	Nadřízení	Kolegové
Work-life balance	Schopnost pochválit	Spolehlivost
Stabilita a budoucnost podniku	Spravedlnost	Vzájemné porozumění
Slušné a spravedlivé jednání	Důvěra	Celková spolupráce
	Celková spolupráce	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Atmoskop.cz, ©1996-2023)

Z tabulky č. 5 a 6 je patrné, že stejně jako v podniku XYZ panuje příjemná firemní kultura téměř ve všech vybraných podnicích. Nejvyšší negativní odchylky jsou zaznamenány

u podniku Acomware. Naopak nejvyšší pozitivní u Dolphin Consulting. Výstup byl pro přehlednost rozdělen do dvou tabulek a rovněž bylo přidáno porovnání s aritmetickým průměrem.

**Tabulka 5: Firemní kultura dle Atmoskop.cz (Zaměstnavatel a nadřízení)**

Podnik	Zaměstnavatel			Nadřízení		
	Míra spokojenosti	Odchylka (vážený p.)	Odchylka (arit. p.)	Míra spokojenosti	Odchylka (vážený p.)	Odchylka (arit. p.)
Doplhin Consulting	99	5,08	6,20	97	3,08	5,40
Billigence	95	1,08	2,20	94	0,08	2,40
Neit Consulting	94	0,08	1,20	92	-1,92	0,40
Effectix	93	-0,92	0,20	93	-0,92	1,40
Acomware	83	-10,92	-9,80	82	-11,92	-9,60
Vážený průměr	93,92			92,92		
Průměr	92,8			91,6		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Atmoskop.cz, ©1996-2023)

**Tabulka 6: Firemní kultura dle Atmoskop.cz (Kolegové)**

Podnik	Kolegové		
	Míra spokojenosti	Odchylka (vážený p.)	Odchylka (arit. p.)
Doplhin Consulting	97	3,08	5,4
Billigence	94	0,08	2,4
Neit Consulting	95	1,08	3,4
Effectix	94	0,08	2,4
Acomware	78	-15,92	-13,6
Vážený průměr	93,36		
Průměr	91,6		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Atmoskop.cz, ©1996-2023)

### **Benefity**

Dalším kritériem pro zvážení jsou benefity. Jak již bylo uvedeno v analýze trhu, platforma StartupJobs zveřejnila seznam nejvíce oceňovaných benefitů za rok 2022. Žebříček vychází z průzkumu, kterého se účastnilo 1 400 respondentů. V tabulce č. 7 se nachází 10 nejlépe oceněných benefitů a porovnání s jednotlivými podniky.

**Tabulka 7: Nejvíce oceněné benefity rok 2022**

Položka	Podnik XYZ	Dolphin Consulting	Billigence	Neit Consulting	Effectix	Acomware
Flexibilita	X	X	X	X	X	X
Home office	X	X	X	X	X	X
Remote						
Podpora sportu	X	X	X	X		X
Více dovolené	X	X	X	X	X	X
Podpora vzdělávání	X	X	X	X	X	X
Stravenky	X	X		X		X
Občerstvení na pracovišti	X	X	X	X		X
Finanční benefity	X	X	X	X	X	X
Sick days	X	X		X	X	X

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje a inzerátů vybraných společností (Jurečková, 2023b; Jobs.cz, ©1996-2023; StartupJobs.cz, ©2012-2023)

Benefity byly posuzovány dle aktivních inzerátů na platformách Jobs.cz a StartupJobs.cz. Bohužel inzerce zůstávají aktivní pouze omezenou dobu, proto jsou v citaci uvedeny pouze využití portály, nikoli samotná inzerce.

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že žádný z vybraných podniků neposkytuje full-remote režim. Všechny ostatní benefity podnik XYZ poskytuje, stejně jako Dolphin Consulting, Neit Consulting a Acomware. Billigence ve svém inzerátu nemá uvedené Sick-days, nicméně uvádí, že mají 10 dní placeného volna navíc, je tedy možné, že Sick-days zahrnují do tohoto benefitu. Dle inzerce má nejméně z výše uvedených benefitů Effectix.

Podniky poskytují samozřejmě ještě celou škálu dalších benefitů. V tabulce č. 8, která je rozdělena na dvě části, jsou k nalezení. V první části tabulky se nacházejí benefity, které poskytuje podnik XYZ. Ve druhé části se nacházejí naopak ty, které XYZ nemá a ostatní podniky ano. Zajímavým benefitem podniku XYZ jsou socky a profesní mentor, kterého nabízí dále jen Dolphin Consulting a Billigence.

**Tabulka 8: Ostatní benefity**

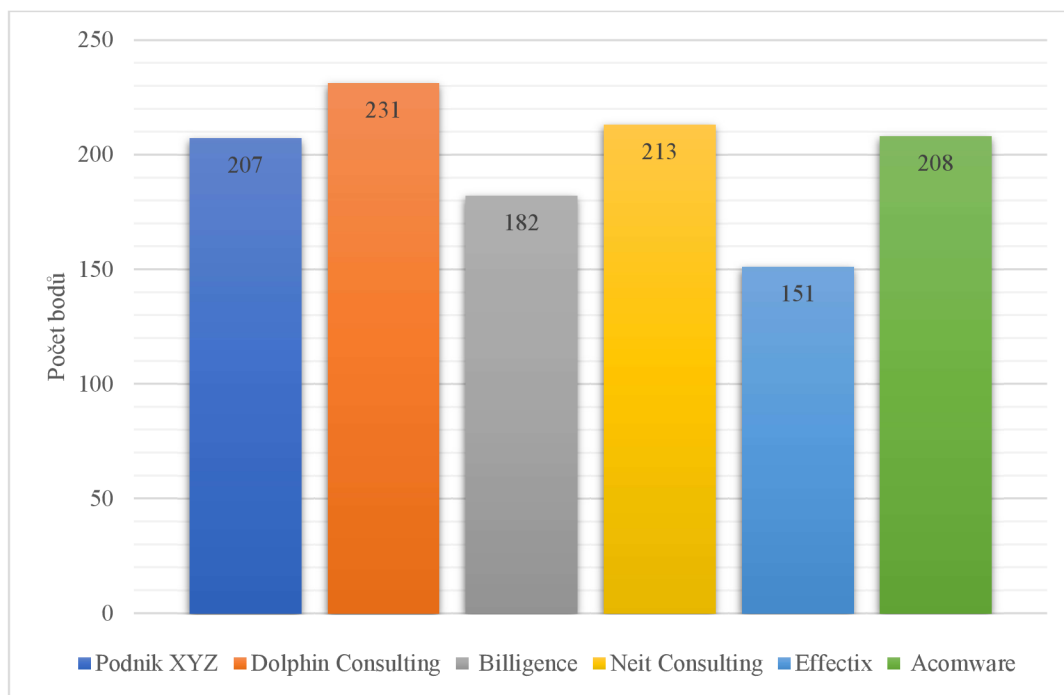
Položka	Dolphin Consulting	Billigence	Neit Consulting	Effectix	Acomware
Další benefity podniku XYZ					
Telefon a notebook	X	X	X	X	X
Socki					
Pet friendly office	X		X	X	X
Firemní akce	X	X	X	X	X
Profesní mentor	X	X			
Benefity, které podnik XYZ nemá					
Příspěvek na penzijní připojištění	X	X			
Cafeteria	X				
Možnost delšího neplaceného volna	X			X	
Zaměstnanecké akcie			X		
Firemní psycholog	X				X
Herní zóna					X

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje a inzerátů vybraných společností (Jurečková, 2023b; Jobs.cz, ©1996-2023; StartupJobs.cz, ©2012-2023)

Proto, aby bylo možné vyhodnotit, který podnik má nejatraktivnější systém benefitů autorka sestavila výpočet na základě bodového hodnocení. Byl použit žebříček nejméně oceňovaných benefitů z průzkumu StartupJobs, které byly obodované na škále 1-24. Nejméně oceňovaný benefit dostal 24 bodů a nejméně oceňovaný 1 bod. Poté si autorka vytvořila tabulky jednotlivých podniků a jejich benefitů a vypočítala skóre. V grafu č.2 je zobrazeno porovnání. Celkový výpočet společně s žebříčkem oceňovaných benefitů je k nalezení v příloze č. 1.

Na základě uvedené metodiky má nejatraktivnější systém benefitů Dolphin Consulting. Navrch má zejména díky příspěvku na penzijní připojištění, Cafeterii a firemnímu psychologovi. Podnik XYZ je čtvrtý v pořadí, o bod za Acomware. Nicméně tyto dva podniky mají benefity velice podobné. Jediné, co má Acomware navíc je opět firemní psycholog, který vytvořil bodový rozdíl a herní zóna, jenž není uvedena v žebříčku StartupJobs, a proto na výpočet nemá vliv.

**Graf č. 2: Bodového ohodnocení atraktivity benefitů dle průzkumu StartupJobs.cz**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Výsledné hodnocení**

Pro zjištění, který z analyzovaných konkurentů je nejlepší byl stanoven význam kritérií ve formě vah. V tabulce č. 9 jsou kritéria obodována na hodnotící škále 1-5, kdy 5 dostává nejdůležitější kritérium a 1 nejméně důležité. Jejich významnost byla přejata z grafu č. 1, kde nejvíce motivujícím faktorem pro změnu zaměstnání je vyšší finanční odměna, proto dle hodnotící škály dostane 5 bodů. O mezinárodním prostředí bylo uvažováno jako o hledisku zajímavosti zaměstnavatele, Nicméně zajímavost je pojem mnohem širší, proto bude síla tohoto kritéria nejnižší. Dále se na grafu nachází práce remote, která je dle průzkumu zároveň třetím nejocěňovanějším benefitem. Vzhledem k tomu, že tento benefit ani jeden z podniků neumožňuje, nebude uvažován. Dalším faktorem je firemní kultura, která bude ohodnocena 4 body. Posledním zmíněným faktorem pro změnu zaměstnání je pružnější pracovní doba, která je zahrnuta v benefitech. Jejich významnost je tedy stanovena 3 body. Na základě součtu bodového ohodnocení jsou určeny váhy jednotlivých kritérií, viz tabulka č. 9.

**Tabulka 9: Stanovení vah pro kritéria**

	Důležitost	Váhy
Příjem	5	0,385
Mezinárodní prostředí	1	0,077
Firemní kultura	4	0,308
Benefity	3	0,231
Součet	13	1,000

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 10 byly podnikům přiděleny body dle stanovené metodiky. Následně bylo vypočítáno výsledné ohodnocení pomocí skalárního součinu vah a přidělených bodů. Z výsledků je patrné, že nejlépe hodnoceným konkurentem je Dolphin Consulting a těsně následuje Neit Consulting. Naopak nejhorší je Acomware. Hodnocen nebyl podnik XYZ z důvodu chybějících dat na Atmoskop.cz.

**Tabulka 10: Hodnotící tabulka**

Kritérium	Váhy	Dolphin Consulting	Billigence	Neit Consulting	Effectix	Acomware
Příjem	0,385	3	2	5	4	1
Mezinárodní prostředí	0,077	1	5	1	2	1
Firemní kultura	0,308	5	4	3	2	1
Benefity	0,231	5	2	4	1	3
Výsledné ohodnocení		3,92	2,85	3,85	2,54	1,46

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.3 Shrnutí analýzy trhu a konkurentů

V rámci přechozích kapitol bylo zjištěno, že vývojářů a analytiků je na trhu dlouhodobě nedostatek. Zatímco vývojářů a dalších technicky zaměřených lidí v roce 2022 přibývalo, je očekáváno, že analytici budou v budoucnu ještě více žádaní vzhledem k neustále rostoucímu množství dat.

Práce z domova je u těchto profesí běžná, u vývojářů více než u analytiků. Nejvítejnějším benefitem je flexibilita. Pořadí ostatní benefitů je k nalezení v příloze č. 1. Dle dalších uvedených zdrojů bylo zjištěno, že stěžejní nejsou vnější faktory, ale spíše vnitřní v podobě výzev, tvůrčí svobody, osobního růstu, pracovního týmu, respektujícího prostředí a uznání za přínosy a úspěchy.

Nicméně dle průzkumu StartuJobs z konce roku 2022 je nejčastějším důvodem proč zaměstnanci uvažují o změně zaměstnavatele výše příjmu, následuje zajímavý obor podniku nebo projekt a poté kariérní postup.

Následovala analýza vybraných konkurentů, kde se autorka zaměřila na podniky splňující uvedená kritéria. Je však nutné mít na paměti, že v dnešní době jsou vývojáři a analytici nezbytní pro většinu podniků, ať už jsou vlastní nebo outsourcovaní. Je proto důležité zmínit, že mohou hledat práci i v různě velkých společnostech s odlišným zaměřením. To sebou nese pro pracovníky pozitiva i negativa. Lze očekávat, že jedno z nejsilnějších lákadel korporátního světa budou vyšší mzdy, samozřejmě často na úkor firemní kultury. Vyšší příjmy budou také v zahraničních společnostech. Čímž je navázáno na skutečnost, že velké podniky dále nabízejí mezinárodní prostředí, možnost potkávat se s lidmi z jiných zemí a poznávat tak jejich kulturu. Vyšší finanční možnosti podniků mohou být dále promítnuty do benefitů, vzdělávání, seberozvoje, podnikových akcí atd. Nevýhodou je však úzké pracovní zaměření, což může být pro jedince toužícího po rozmanitých zkušenostech limitující. To může být kompenzováno kariérním postupem v rámci hierarchie. Nicméně skutečností je, že někoho může mnohem více motivovat touha růst společně s podnikem a mít pocit naplnění z dosažených cílů, který je v malém podniku mnohdy vnímán intenzivněji právě díky přátelským a blízkým vztahům.

Pro velkou část analýzy konkurentů byl využit portál Atmoskop.cz, dle kterého jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni s výší příjmu v Neit Consulting a následně Effectixu. Skutečně mezinárodní prostředí poskytuje pouze Biligence. Firemní kultura je ve všech podnicích velmi srovnatelná a pozitivně hodnocená, mírně se odtrhuje Acomware. V rámci benefitů je nejatraktivnější dle výpočtu Dolphin Consulting a Neit Consulting. Benefity, které mají tyto podniky navíc oproti XYZ jsou penzijní připojištění, firemní psycholog a Cafeterie. Dle výsledného výpočtu provedeného na bázi stanovených vah jednotlivým kritériím je nejlépe ohodnocen Dolphin Consulting a nejhůře Acomware.

## 4.4 Rozhovory se zaměstnanci vedené office manažerkou

Prvním podkladem, který byl autorce poskytnut byly rozhovory, které vedla office manažerka se zaměstnanci. Pro autorku představovaly jedny ze vstupních materiálů. Záznamy pečlivě prostudovat a získala první obraz skutečnosti, který je shrnut v této kapitole.

### 4.4.1 Výstup z rozhovorů

V první části rozhovoru probírala office manažerka se zaměstnanci plánovanou celopodnikovou chatu, která úspěšně proběhla a tento výstup je pro práci bezpředmětný, proto si jej autorka dovolí vynechat.

Dále byly kladeny následující otázky:

- Jak je zaměstnanec spokojený s benefity a jaké benefity zejména oceňuje?
- Jaké nápady na nové benefity zaměstnanec má?
- Jaký je názor na častější docházení do kanceláře?
- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní prostředím a co jim případně chybí?

Mezi benefity, které zaměstnanci velmi oceňují patří pružná pracovní doba a možnost práce z domova, nicméně někteří zaměstnanci by se rádi potkávali častěji. Dalším velmi oceňovaným benefitem je Multisport karta, strava na pracovišti a stravenky. Dále je vítáno, že pracovní telefon a notebook jsou určeny nejen pro pracovní, ale i soukromé účely. Někteří pracovníci také vyzdvihli pět týdnů dovolené a sick-days.

Návrhy na nové benefity obsahovaly různé možnosti dopravy do práce či ke klientům na schůzky, a to ať už v podobě příspěvku na dopravu, hrazení Uberu či Liftaga nebo dokonce firemního automobilu. Někteří zaměstnanci by ocenili příspěvek na penzijní připojištění či zdravotní pojištění. Zároveň v analýze konkurentů vyšlo, že některé podniky mají v tomto ohledu navrch. Dále zaměstnanci navrhli častější obměnu pracovního vybavení, více možností pro vzdělávání, různá školení, případně semináře s odborníky z praxe, nebo trénink tzv. soft skills např. minutový řečník.

Co se týče přítomnosti na pracovišti byla řada zaměstnanců nakloněna k tomu, aby se do kanceláře chodilo více a byli otevřeni ukotvení této dohody v interní směrnici. Rovněž se většina zaměstnanců shodla na dvou dnech v kanceláři, které si mohou sami stanovit, dle vlastní potřeby.



Prostředí kanceláře považují zaměstnanci převážně za příjemné nicméně i zde zaznělo několik návrhů pro zlepšení. Jedna z nejzásadnějších připomínek je, že na každém pracovním stanovišti by měla být dokovací stanice, dále modernější a větší monitory, případně dva. Pár zaměstnanců se nechalo slyšet, že právě z tohoto důvodu pracují v případě velkého množství práce raději z domova, kde v tomto ohledu mají lepší zázemí. Další výtka, která zazněla se týká rozptýlení zapříčiněného open space kanceláři, což je snaha řešit systémem zamlouvání zasedacích místností. Nicméně z reakcí zaměstnanců je zřejmé, že jsou často obsazené. Další body, které by představovaly příjemnější prostředí pro práci souvisejí s pohodlím, zejména v podobě ergonomických židlí, případně polohovatelných stolů či změna sdílení pracovních míst na pevná.

#### **4.4.2 Shrnutí rozhovorů**

Z výše uvedeného se zdá, že hlavním bodem, který je třeba řešit je pracovní vybavení zaměstnanců na jejich stanovištích. Tento bod je stěžejní proto, aby zaměstnanci byli schopni efektivně pracovat nejen z domova, ale také z kanceláře, do které by se dle domluvy měli dostavit minimálně dvakrát týdně. Toto stanovisko již bylo zakotveno v tzv. týmové dohodě. Nicméně jedná se pouze o vstupní informace, proto je příliš brzo na vyvozování názorů.

Z benefitů zaměstnanci velmi oceňují pracovní volnost v podobě pružné pracovní doby a možnost home office. Velmi ceněné jsou informace o potenciálních benefitech, které by pracovníkům udělali radost. Nicméně pro jejich vyhodnocení bude třeba podrobnější rozbor, který se nachází v následujících kapitolách.

### **4.5 Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci**

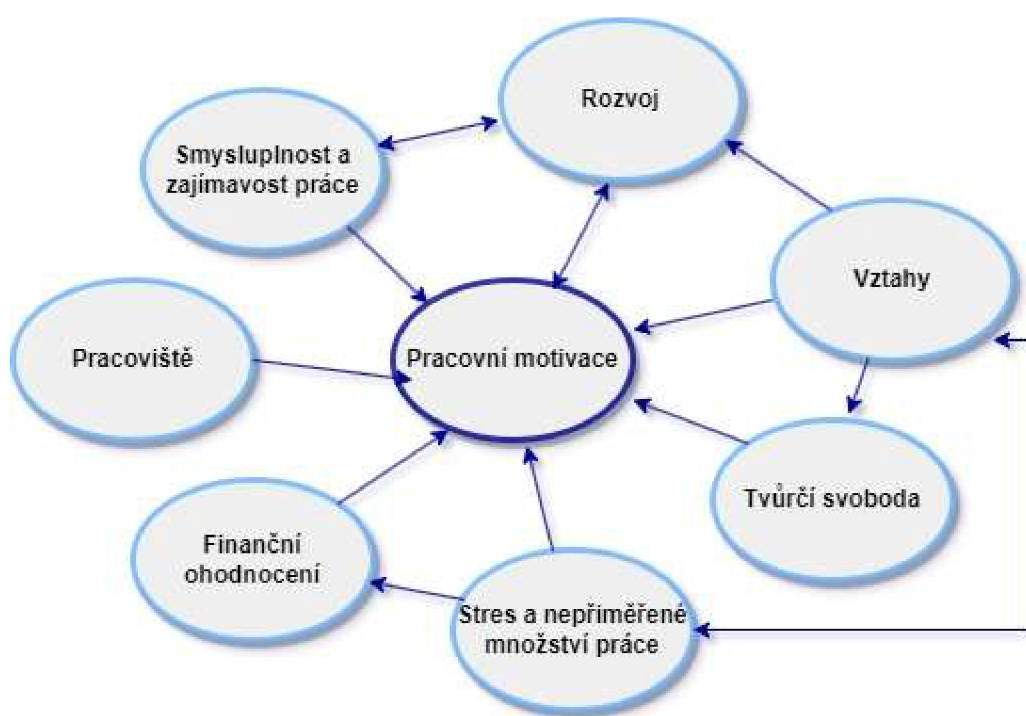
Poté, co autorka získala dostatečný vstupní materiál v podobě charakteristiky podniku, analýzy trhu, konkurentů a získala první přehled o spokojenosti zaměstnanců, uskutečnila s nimi polostrukturované rozhovory. V této kapitole se nacházejí výsledky analýzy rozhovorů, která byla provedena na základě stanovené metodiky, viz. kapitola 2.2. Tato kapitola je rozdělena na dvě části, a to kostru analytického příběhu a vlastní text.

#### 4.5.1 Kostra analytického příběhu

Hlavní výzkumná otázka: Co ovlivňuje motivaci zaměstnanců a jaké nedostatky má motivační systém podniku?

Cílem analýzy polostrukturovaných rozhovorů bylo nalézt odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Faktory, které ovlivňují pracovní motivaci zaměstnanců podniku XYZ a vztahy mezi nimi jsou uvedeny na obrázku č. 6. Schéma bylo přehlednost zjednodušené, kompletní verze je k nalezení v příloze č. 5.

**Obrázek 6: Schéma analytického příběhu**



Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo zjištěno, že motivaci zaměstnanců ovlivňuje smysluplnost a zajímavost pracovní náplně, rozvoj zaměstnanců, vztahy na pracovišti, tvůrčí svoboda, stres a nepřiměřené množství práce, podmínky na pracovišti a finanční ohodnocení. Zároveň je z obrázku patrné, že některé faktory na sebe působí vzájemně. Tyto vztahy jsou podrobně vysvětleny ve výzkumném textu.

#### 4.5.2 Vlastní výzkumný text

Polostrukturovaný rozhovor lze dělit na tři části: práce, pracoviště, motivace a benefity. Každé téma má vlastní cíl výzkumu, tj:

- zjistit jaký vztah má zaměstnanec k práci a co ho případně tíží,
- zjistit postoj zaměstnanců k podmínkám na pracovišti a pracovnímu vybavení,
- zjistit, co zaměstnance zejména motivuje a jaký mají názor na benefity.

Společným cílem těchto témat je zodpovězení výzkumné otázky uvedené v kostře. Důvodem výzkumu je získání informací od zaměstnanců a poskytnutí otevřené možnosti vyjádřit se. Tímto způsobem budou získána data, na kterých se bude dále stavět. Použité metody a techniky pro dosažení cíle spolu s odůvodněním jsou obsaženy v kapitole Metodika. Při stanovování metodiky bylo vycházeno z knih Kvalitativní výzkum a Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách (Hendl, 2005; Švaříček, 2007).

#### Práce

Základní otázky, které autorka kladla v rámci této části rozhovorů jsou následující:

- Jaký je Váš názor na náplň práce?
- Jaký máte pocit z množství práce a odpovědnosti, kterou máte?
- Jak vnímáte Váš kariérní růst v podniku?
- Jaký je Váš názor na atmosféru a vztahy na pracovišti?

Uvedené otázky vycházely z teoretického podkladu, dle kterého směřuje zajímavá a smysluplná práce ke zvýšení motivace. Současně s tím lze motivaci zaměstnanců k práci posílit příjemnou pracovní atmosférou a podporou rozvoje dovedností. Naopak negativně může motivaci ovlivnit příliš velké množství práce či nepřiměřené odpovědnosti, viz kapitola 3.10.

V rámci analýzy bylo zjištěno, že zaměstnanci shledávají svoji práci jako zajímavou a různorodou. Poutavé je pro zaměstnance technologické odvětví, jeho vývoj a možnost pracovat s novými technologiemi. Zároveň tempo vývoje odvětví dodává pracovní náplni smysluplnost, protože *„vzhledem k tomu, jak rychle se technologie, které se týkají internetu vyvíjí, je velice užitečné dostávat relevantní obsah tak, aby uživatel zkrátil svoji cestu a nemusel dlouze hledat,“* uvádí zaměstnanec podniku.

Nicméně je samozřejmé, že názory jsou různé i zde se objevili dva zaměstnanci, kteří smysluplnost své práce v současnosti postrádají. Klíčovým zjištěním je, že jsou přiřazeni na projekt stejného klienta, pro kterého pracují již několik let. Jeden z těchto zaměstnanců byl ze spolupráce s klientem až téměř frustrovaný. Rád by se věnoval vývoji a tvořil něco nového, zatímco na současném projektu dle jeho vlastních slov: „*funguji jako takový uklízeč toho, když někdo něco pokazil přede mnou*“. Tito zaměstnanci vyjádřili svoji nespokojenost a s vedením podniku dospěli k názoru, že během předem stanoveného období přejdou na nový projekt u jiného klienta. S touto nespokojeností se pojí stagnace kariérního růstu. Východiskem je právě přechod na jiný projekt, kde „*se člověk dozví nové věci nebo bude mít možnost vyzkoušet si nové technologie*“.

Dále bylo zjištěno, že podnik klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců a snaží se je maximálně podpořit. Stanovování cílů rozvoje probíhá společně s mentorem, aby profesní růst zaměstnanců vedl i k růstu podniku. Zaměstnancům nastupujícím do podniku v roli juniorů podnik poskytne zázemí pro růst a vše je naučí. Dobrým příkladem je jeden z vývojářů, který zde začal pracovat před sedmi lety ještě při studiu. O zkušenosti s kariérním růstem hovoří následovně. „*Od nástupu do podniku čistě jenom rostu. Začalo to tím, že mě vzdělávali seniornější kolegové, kteří mě zasvětili do tohoto odvětví. Následovalo hodně samostudia, na které mi podnik jako podporu vyhradil čas i v pracovní době, kdy jsem se tedy nemusel věnovat klientské práci, ale vlastnímu rozvoji. Když jsem přišel za nadřízeným, že bych se chtěl něco naučit, vždy mi vyšli vstříc.*“ Mnoho dalších zaměstnanců uvedlo, že v rámci zvyšování svých kompetencí podstupují různá školení, kurzy či dokonce mají své externí mentory. Pracovník zaměřený na finance a provoz podniku pocíťoval, že jeho dosavadní znalosti, které lze načerpat interně nebo samostudiem jsou vyčerpané. Potřebuje nové externí zkušenosti, které by do podniku mohl přinést. Na rok 2023 mu byl zprostředkován externí mentorský program s odborníkem z praxe. Podnik zároveň pomáhá zaměstnancům i s certifikací již nabytých znalostí a v rámci přípravy poskytuje veškerou podporu v podobě knih, konzultací s již certifikovaným kolegou, případně seminářů apod.

Z analýzy rozhovorů je patrné, že zaměstnanci jsou vnitřně motivováni k růstu a podnik tedy vhodně využívá své prostředky k jejich stimulaci.

Lidé v podniku si jsou vzájemnou oporou, pomoc se dostane každému. Chovají k sobě důvěru, což se podepisuje i na stylu práce. „*Mnoho lidí pracuje samostatně, nikdo jim*

*nemusi stát za zády a kontrolovat, jestli plní své úkoly a termíny.*“ Je očividný pozitivní vliv firemní kultury a společných hodnot, mezi které patří otevřenost, smysl pro zodpovědnost, spolupráce a ochota pomoci, naslouchání jeden druhému a snaha věci řešit. Z hlediska podniku dále podpora zaměstnanců a péče o ně, balanc mezi osobním a pracovním životem, spravedlivý přístup k zaměstnancům a pokud možno rychlé reakce na jejich prosby.

Zároveň jsou pozitivní vztahy na pracovišti shledávány jako klíčový prvek pro výkon práce. *„Nikdo nechce chodit do práce, kde jsou vztahy špatné. S týmem by se poté nedalo pracovat“.* Narušené vztahy by navíc vedly k nedůvěře a naborání tvůrčí svobody, samostatnosti a potřebě kontroly. V tomto případě by byla zničena podstata firemní kultury. Důležitost pracovních vztahů podtrhuje následující výrok: *„měla jsem další pracovní nabídku, ale vybrala jsem si, kam mě vedlo moje srdce. Cítila jsem, že tady si mě budou vážit a mám tu svoji hodnotu“.* Dále account manažer účastníci se rozhovoru uvedl: *„jeden z hlavních důvodů, proč v podniku jsem, je právě kolektiv“.*

Dobré vztahy sebou nesou chuť společně trávit čas i mimo pracovní dobu, čímž se kolektiv opět posílí. Nicméně v pracovní době je hojně využíván home office což dle jednoho z dotazovaných komplikuje řadu věcí včetně identifikace atmosféry. *„Když jsou lidé v kanceláři, je atmosféra dobrá, ale co se děje zbylé tři nebo čtyři dny se těžko hodnotí.“* Každopádně v souhrnu vyhodnocuje atmosféru pozitivně. Hlavní příčinu naznačených pochybností autorka shledává právě v často využívané práci z domova. Podle dotazovaného je poté *„provázanost v navazování vztahů mezi lidmi menší a vcítění se do druhých složitější, než kdybychom se potkávali. Zároveň předávání informací je složitější“.*

Autorka se také zajímala o množství práce a odpovědnosti, kterou zaměstnanci mají. Bylo zjištěno, že zaměstnanci pociťují v rámci pracovní náplně stres, nicméně jedná se o nárazové události, nikoli konstantní stav. Tyto situace nastávají v době, kdy *„se blíží deadline, navíc pracujeme v agilním vývoji, takže máme nějaké sprinty, taky se stává, že přijde nějaký neodkladný požadavek nebo nastane kritický bug, pak se zpozdí práce ve sprintu a je jasné, že to na vývojáře vyvíjí určitý tlak“.*

Pro pochopení uvedeného sdělení je vhodné vysvětlit některé termíny. V agilním vývoji je práce rozdělena do menších úseků, tzv. iterací. To vede k rychlejšímu dodání produktu a pružnější reakci na zpětnou vazbu. Je žádané vracet do různých částí a upravovat je ihned dle požadavků. Sprinty jsou ve vývoji časově omezené období, ve kterém se pracuje na

naplánovaném balíku úkolů, které mají být v tomto čase dokončené a dodané klientovi. Kritický bug je závažná chyba v programu nebo aplikaci, která způsobuje neočekávané chování (Kodůusková, 2022; Šimůnek, 2020; Vodafone.cz, 2023).

Je tedy zřejmé, že se jedná o události, které nelze zcela ovlivnit. Account manažeři mají navíc mimo zodpovědnosti za daný projekt také zodpovědnost za rozvoj juniorů v jejich týmu, což je další aspekt zvyšující množství práce.

Podnik se snaží předejít zbytečným stresům organizováním práce a plánováním kapacit. Avšak dle jednoho dotazovaného i přesto vzniká mnohdy zbytečný stres, kterému by se dalo zabránit. *„Nefunguje nám dlouhodobé plánování a jakási interní komunikace mezi vrcholovým vedením a námi jako běžnými zaměstnanci.“* Tento výrok však vede zpět k již zmíněnému tématu práce z domova a jeho vlivu na komunikaci a předávání informací. Lze očekávat, že vedení by mělo možnost své zaměstnance snáz informovat o dění v podniku a lépe plánovat v případě přítomnosti zaměstnanců, kteří budou mít sami lepší příležitost se vyjádřit. Dotazovaný potíží spatřuje hlavně v rozvržení práce u jednotlivých lidí. *„Máme lidi, který se přepracovávají a starají se o sedm klientů najednou. To není vůbec příjemný. Potřebujeme další personál.“*

V jistém kontrastu je většina dotazovaných, kteří si myslí, že míra stresu není vyloženě neúnosná a vždy se najde nějaké řešení. Navíc vysoké pracovní zatížení není neustálé. *„Jsou doby, kdy je práce méně a máme čas přemýšlet nad tím, co bude do budoucna a zkoušet nové cesty,“* uvádí jeden ze zaměstnanců. Zároveň firemní kultura, její nastavení a společné hodnoty vedou k velké ochotě vzájemně si pomoci. Jedním z aplikovaných řešení je právě rozvržení práce i mezi ostatní kolegy. O tomto tématu hovoří následující úryvek z rozhovoru. *„Na schůzkách s kolegy si říkáme, jestli všechny úkoly zvládneme nebo toho máme hodně. Je to hlavně o komunikaci mezi vámi a vašimi spolupracovníky. Pokud to neřeknete, nikdo to neví. Jsme tedy naučeni, že jakmile vím, že něco nestihnu ke stanovenému termínu, prostě to řeknu. Zároveň řešíme také priority, stanovujeme si které úkoly jsou prioritou na tento týden a co na příští.“* Mimo jiné jsou klíčová rozhodnutí konzultována, aby tíha zodpovědnosti nezávisela pouze na jedné osobě. *„Obsáhlejší témata řešíme konzultačně ve více lidech, abych získal i jiný náhled, protože bych nerad udělal nějaké rozhodnutí impulzivně v tom smyslu, že toho mám hodně.“*

Nicméně i vzhledem k výše zmíněným informacím autorka shledává opodstatněným dát si pozor na míru stresu, která by neměla narůstat, protože by tento faktor mohl vést k nespokojenosti zaměstnanců, což svým výrokiem potvrdila i jedna z dotazovaných. „*Můj mentor řídí kapacity v našem týmu, tím nedochází k situacím, kdy bychom byli přepracovaní. To je super, protože kdyby to bylo opačně, tak bych s tím nebyla vůbec spokojená.*“

### **Pracoviště**

Motivaci pozitivně i negativně ovlivňuje také pracoviště a jeho komfort. Pro některé jedince mohou podmínky na pracovišti z různých důvodů hrát klíčovou roli. Navíc příjemné a očím líbivé prostředí vytváří pozitivní dojem. Autorka se také zajímala o pracovní vybavení, které v případě opakovaných problémů s funkčností může zaměstnance značně frustrovat. V rámci této části pokaždé zazněly následující otázky:

- Jaký je Váš názor na pracovní prostředí?
- Co si myslíte o pracovním vybavení?

Z analýzy je patrné, že vzhledem k neustále rostoucímu počtu zaměstnanců je adekvátní uvažovat o větší kanceláři, a to zejména z důvodu potřeby dalších zasedacích místností. Zasedací místnosti jsou využívány pro online schůzky s klienty, kterých je mnohdy hned několik během dne. Pokud se v podniku sejde více zaměstnanců, stává se, že nejsou k dispozici pro každého. Nicméně toto řešení je velmi nákladné a je třeba ho dostatečně zvážit, proto bylo třeba zaměstnancům nabídnout prostředky, které pomohou překlenout časovou prodlevu. O tom pojednává následující úryvek z rozhovoru. „*Vytvořil jsem nástroj pro lidi, jakým způsobem si mohou v kalendáři blokovat stoly, které používáme. Funguje i rezervační systém zasedaček. Nyní mám v plánu ještě do konce března naistalovat ke každé ze tří zasedaček tablet, který bude zobrazovat obsazenost a nabízet možnost rezervace přímo na místě. To jsou nástroje, které lze využít pro to, aby si lidi mohli stanovit, kdy do kanceláře půjdou a kdy ne.*“ Navzdory těmto opatřením z analýzy vyplynulo, že řada zaměstnanců raději zůstane doma, pakliže během dne mají několik schůzek.

Zasedací místnosti jsou často využívány, protože v rámci open-space není dostatečné soukromí a klid na schůzky nebo na práci. Dvě dotazované uvedly, že by rády trochu intimnější kancelář. To z důvodu, že se buď nechají snadno vyrušit a vtáhnout do konverzace nebo zkrátka jen potřebují naprostý klid pro koncentraci. Nicméně to vede k dalšímu zatížení zasedacích místností. „*Občas, když vidím, že máme Relax room volný, zarezervuju si ho*

*a dvě nebo tři hodiny pracuju tam a mám klid. Udělám tam práci dvakrát rychleji, než bych to udělala v open-space.*“

Výše uvedené skutečnosti autorku opět vracejí k preferencím práce z domova. Stěhování do nových a prostornějších kanceláří je jistě nákladné, nicméně by mohlo vést k ochotě zaměstnanců trávit zde více času. Zároveň pokud by nové prostory poskytovaly více soukromí na práci, lze očekávat, že by vedly i k efektivnější práci zaměstnanců, protože by se vzájemně nerušili.

Co se týče pracovního vybavení rozdělili se dotazovaní na dvě skupiny, a to na naprosto spokojené, kteří uvádějí, že *„je to dostatečně vyhovující, kdykoli jsem něco potřeboval, řekl jsem to a bylo mi vyhověno“*. Druhá skupina má jisté výhrady. Pracovní vybavení, které by bylo příjemné obnovit případně pořídit dle dotazovaných jsou:

- nové monitory,
- dokovací stanice nebo sjednocení hardwaru na flexibilních stolech,
- klávesnice a myši na každém stole ve výchozím stavu,
- novější židle,
- novější notebooky,
- sluchátka s aktivním rušením hluku.

*„Myslím si, že podceňujeme vliv investice do kvalitního hardwaru, kdy lidé často pracují na starých a pomalých počítačích, a to nabourává produktivitu,“* vyjadřuje se jeden ze zaměstnanců. Další dotazovaní však vyjadřují, že si uvědomují, že pracovní vybavení má své mezery, ale je to otázka financí a neshledávají to vyloženě urgentním. Prioritou při obměně by se měly stát zejména monitory, které zazněly v rámci rozhovorů nejčastěji. Zároveň důležitost jejich výměny potvrzuje následující výrok: *„Pracovní vybavení je za mě dobré. Jen je potřeba vyměnit monitory, ty jsou staré a já a můj mentor jsme z nich měli zánět spojivek.“*

V současnosti jsou pracovní místa v kanceláři sdílená. Kvůli častým home officům by nebylo výhodné mít pevná místa pro každého. Nicméně by bylo vhodné flexibilní stoly přizpůsobit pro jednodušší a pohodlnější manipulaci. Situaci blíže vysvětluje dotazovaný. *„Flexibilní stoly by měly disponovat dokovací stanicí nebo být nějakým způsobem sjednocené, protože aktuální situace je taková, že každý stůl má jiný hardware a jinak se*



*připojuje.* “ Dále se k tomu vyjadřuje, že ve výsledku jsou stoly nepohodlné a je třeba pokaždé zdlouhavě něco nastavovat.

Z rozhovorů lze tedy spatřit, že u pracovního vybavení je prostor pro zlepšení, nicméně ve většině případů se nezdá, že by zaměstnanec stav výrazně ovlivňoval, spíše situaci chápou. Jedná se však o další způsob, kterým zaměstnanec motivovat k častější přítomnosti v kanceláři. Je zřejmé, že pakliže budou mít v kanceláři lepší pracovní vybavení, budou motivováni více ho využívat.

### **Motivace a benefity**

V poslední části autorka kladla následující otázky:

- V čem shledáváte Váš hlavní zdroj motivace?
- Co by zlepšilo Vaši motivaci?
- Co si myslíte o benefitech, které Vám podnik poskytuje?
- Jaký benefit Vám chybí?

Ačkoli je motivační proces individuální a nelze ho cílit hromadně, v případě opakujícího se faktoru je možné pozitivně ovlivnit hned několik zaměstnanců. Mimo jiné se autorka také zajímala o spokojenost s benefity, které jsou hojně využívány pro stimulaci pracovníků.

Jak již bylo zmíněno v pracovním prostředí panují velice pozitivní vztahy, které 4 z 8 dotazovaných uvedli jako svůj hlavní zdroj motivace. „*V práci trávíme půlku života, nechcete se cítit potlačovaně, že nemůžete něco říct nebo růst.*“ Závazek ke kolektivu, který mají rádi, ve kterém mají své přátele, pracovníky pobízí k dobrým výsledkům. Mimo jiné firemní kultura se také zasloužila o absenci strachu z chyb, což samozřejmě pozitivně působí na zaměstnance a jejich chuť zkoušet nové věci.

Dalším výrazným zdrojem motivace je chtít získávat nové dovednosti, stát se expertem ve své oblasti a mít práci stále zajímavou. Někteří i rádi překonávají výzvy. Neopomenutelné je také finanční ohodnocení, které by mělo být adekvátní k množství odvedené práce, její kvalitě a obtížnosti. Zmíněna dále byla tvůrčí svoboda a možnost práce s novými technologiemi.

Dle dotazovaných by se motivace dala posílit následujícími způsoby:

- další podpora osobního rozvoje a více prostoru v rámci pracovní doby,
- navázání rozvoje na zvyšování odměny,
- nové kanceláře,
- práce co dává smysl.

Autorka uvedla, hlavní poznatky, které pozitivně motivují zaměstnance. Nyní bude prozkoumán přístup podniku k těmto faktorům. Již z první části výzkumného textu je patrné, že podnik výrazně podporuje zaměstnance v jejich kariérním růstu, proto není třeba tomuto faktoru věnovat další pozornost. Naopak vhodné je zaměřit se na finanční ohodnocení. Vzhledem k citlivosti tématu ho autorka otevírala pouze v případě iniciativy dotazovaných nikoli své vlastní. Shledávala lepší ponechat to až do dotazníkového šetření, kde mohou respondenti zůstat v anonymitě. Z tohoto důvodu není schopna stanovit obecný závěr o spokojenosti s výší příjmu. Lze pouze konstatovat, že 3 zúčastnění uvedli, že adekvátně ohodnoceni jsou a o zbylých tyto informace chybí. Jeden z dotazovaných, se kterým bylo téma otevřeno, zhodnotil situaci následovně: „*přestože jsem finančně dobře ohodnocen vnímám, že v jiných firmách by to mohlo být výrazně lepší. Celkově si myslím, že se s penězi na personálu šetří.*“ Řešení nalézá v navázání rozvoje na zvyšování finančního ohodnocení, kde by bylo alespoň rámcově stanoveno, jaké dovednosti člověk musí mít, aby si přilepšil. Zároveň jiný člověk podobnou myšlenku uvedl jako faktor, který by mohl zlepšit jeho motivaci.

Problematika nových kanceláří byla již rozebrána v části zabývající se pracovištěm. Co se týče smysluplnosti práce bylo na konkrétních případech zjištěno, že vedení podniku je v tomto případě otevřeno diskuzi a hledání vhodných řešení. Dle analyzovaných rozhovorů podnik poskytuje dostatečnou tvůrčí svobodu a práce s novými technologiemi je nejen vítána, ale dokonce žádoucí.

Pokud autorka zhodnotí výše zjištěné skutečnosti s poklady připravenými pro výzkum v kapitole 4.3.1, nachází řadu shod. Stejně jako Hakes i zaměstnanci podniku XYZ shledávají svoji motivaci v osobním či kariérním růstu, tvůrčí svobodě, případně výzvách. Francino klade důraz na pracovní tým, to lze rovněž považovat za potvrzené. Zároveň bylo uvedeno, že vítaná je flexibilita pracovní doby a práce z domova, což zaměstnanci podniku taktéž využívají ve velké míře. Nicméně řadu zaměstnanců motivuje právě finanční odměna,

kteřou uvedení autoři nevidí jako klíčovou. Zde je nutné se přiklonit na stranu průzkumu od StartupJobs.

Poslední otázkou jsou benefity. Některé z poskytovaných benefitů vnímají zaměstnanci téměř jako standard. „*Možnost home office bych nenazýval benefitem, ale stávajícím stavem. Pro mě je benefit něco hezkého navíc. Home office je pro mě nutná podmínka pro to, abych vůbec s nějakou firmou spolupracoval.*“ Dalšími takovými benefity jsou Multisport karta a sick days. Rozdílný je názor dalšího zaměstnance, který si myslí, že volnost ať ve smyslu práce odkudkoli nebo ve smyslu tvůrčí svobody je velmi oceňovaným benefitem a zároveň smýšlení o benefitech je vzhledem k velikosti podniku nadstandardní.

Mimo výše uvedených benefitů bylo dále vyzdviženo dělení ročních bonusů, 3D tiskárna pořízená na přání zaměstnanců a nově zaváděný benefit Sabatiki, díky kterému budou zaměstnancům, kteří jsou v podniku delší dobu, poskytnuty čtyři týdny placeného volna nad rámec běžné dovolené. Co se týče vylepšení benefitů či nových přání, zaznělo prodloužení tzv. dobrovolné neboli sick-days.

Poslední zjištěním, které je vhodné zmínit souvisí s informovaností zaměstnanců o benefitech. Zdá se, že někteří zaměstnanci nevědí o všech benefitech, které podnik poskytuje nebo neznají podmínky stanovené pro jejich využívání. „*Stačí mít v dokumentu napsané benefity, u koho si o ně požádat a jaké jsou podmínky pro jejich využívání,*“ uvádí zaměstnankyně podniku.

#### **4.6 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci**

Tato kapitola pokračuje v praktické části a zabývá se dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci podniku. Dotazníkové šetření bylo sestaveno na základě charakteristiky podniku, rozhovorů se zaměstnanci a analýzy trhu a konkurentů. Dotazník je rozdělen do čtyř sekcí, tj. zaměstnavatel, pracovní pozice, pracoviště a benefity. V následující kapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření s komentáři autorky a kompletní výsledky jsou k dispozici v příloze č. 6.

#### 4.6.1 Vlastní šetření

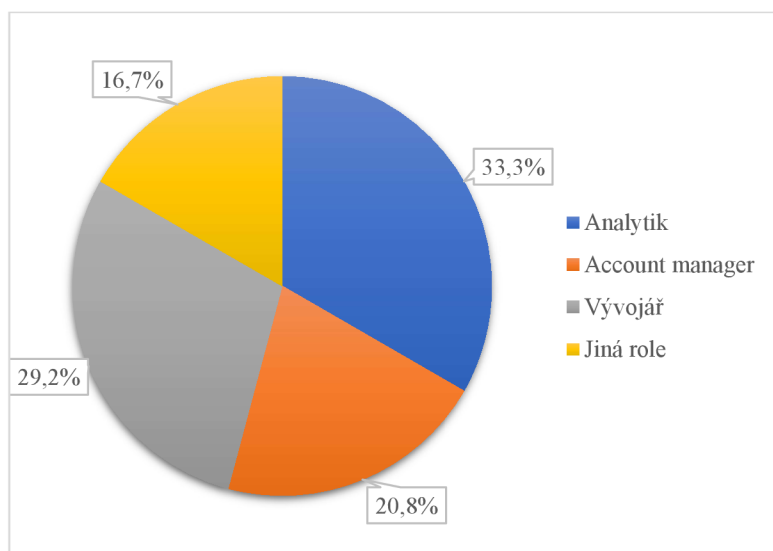
##### Sekce č. 1

Proto, aby zaměstnanci byli motivovaní je důležité, aby se cítili ztotožnění s podnikem, byli hrdí na to, kde pracují, cítili se spokojeně a považovali cíle a úspěchy společnosti za své vlastní. Těmito otázkami se zabývá první sekce. Z výsledků lze usoudit, že zaměstnanci jsou ztotožnění s podnikem, i jeho cíli, které znají a považují je za dobré či dokonce za své vlastní. Je viditelné, že jsou hrdí na to, kde pracují. Celkový přístup zaměstnanců má zajisté pozitivní vliv na jejich pracovní motivaci. V této sekci byla zaznamenána u otázky na spokojenost se stylem řízení a kvalitou práce podniku pouze jedna negativní odpověď. V rámci další analýzy se bude autorka zaměřovat na to, zda se jedná vždy o tutéž osobu nebo o více lidí. Grafické znázornění viz příloha č. 6, grafy č. 12-16.

##### Sekce č. 2

Druhá sekce je zaměřena na pracovní pozici, její smysluplnost pro zaměstnance, spokojenost hned z několika různých hledisek, možnost kariérního růstu, finanční ohodnocení, stresovou zátěž či možnosti pro motivaci k lepším výsledkům. V následujícím grafu č. 3 lze vidět složení personálu, který se skládá z analytiků, account manažerů, vývojářů a ostatních blíže nespecifikovaných rolí jako je např. HR či marketing.

**Graf č. 3: Složení personálu**

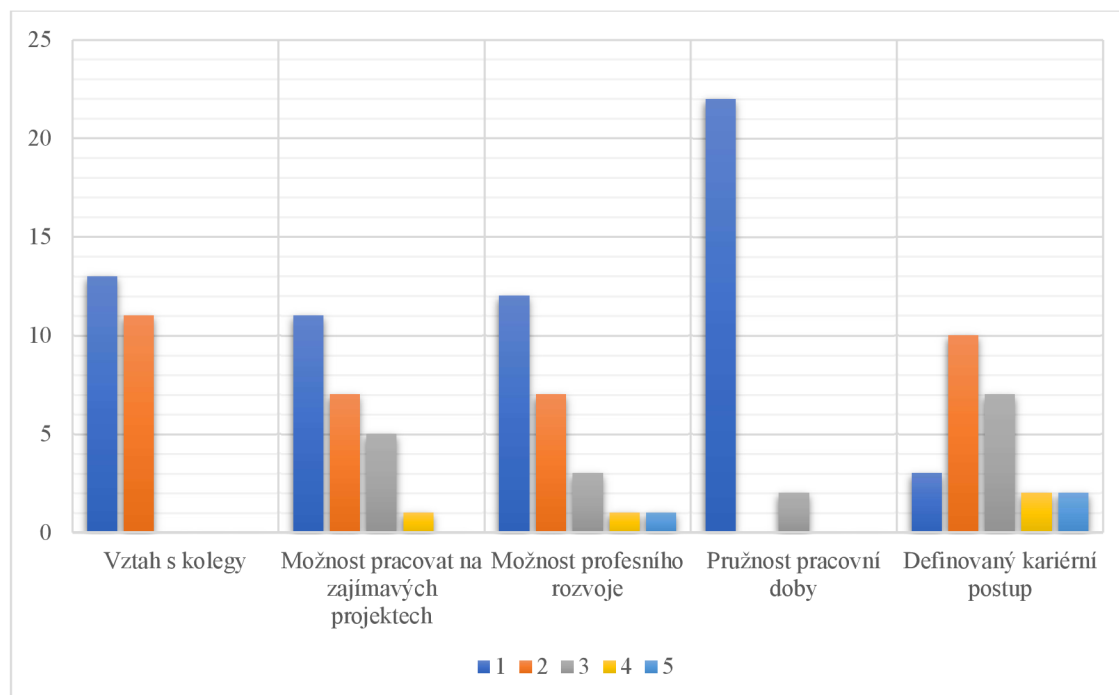


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Pro motivovanost zaměstnanců je důležité, aby jim jejich pracovní pozice a její náplň dávala smysl. Dále pokud zaměstnanec jejich práci baví a naplňuje, odvádějí ji s větší chutí a jsou přirozeně motivováni k lepším výsledkům. Pozitivní je, že i dotazníkové šetření potvrdilo východisko analýzy kvalitativních rozhovorů, tj. že svoji práci jako velmi smysluplnou shledává většina zaměstnanců, navíc většinu baví nebo dokonce naplňuje. Neutrálně či negativně se u obou otázek vyjádřil pouze jeden člověk, viz příloha č. 6.

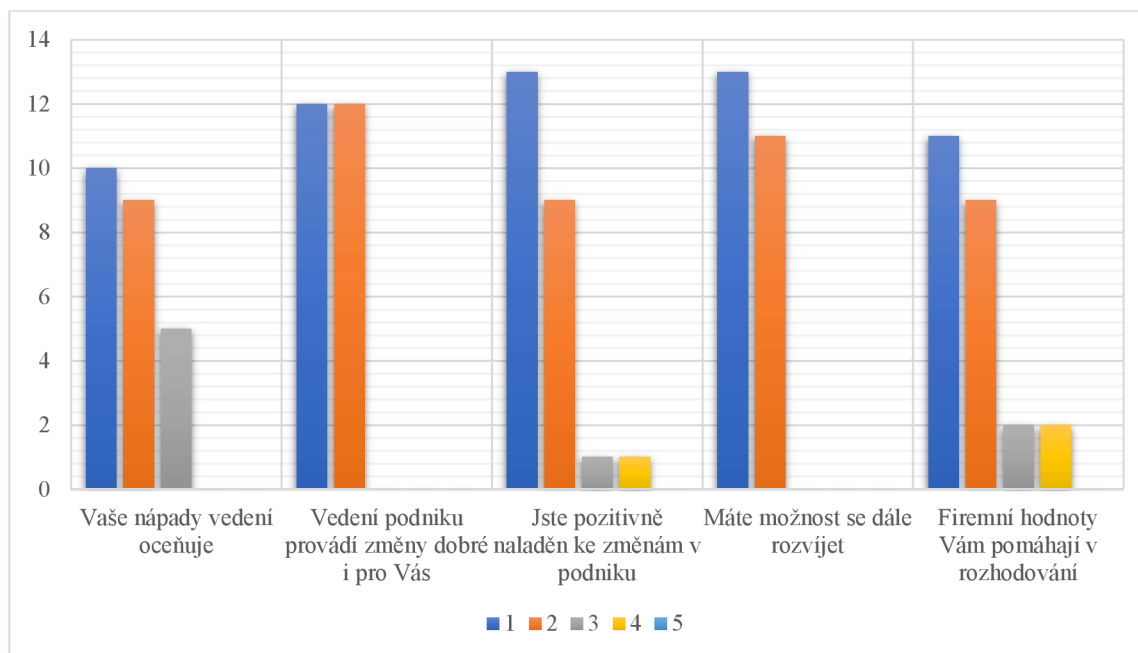
V otázce č. 9 byly hodnoceny různé oblasti týkající se pracovní pozice a dalších úzce spjatých záležitostí. Hodnoceny byly na škále 1-5, kde 1 je skvělé a 5 znamená hrozné. Vyhodnocení této otázky je pro přehlednost rozděleno do dvou následujících grafů.

**Graf č. 4: Hodnocení pracovních oblastí dle spokojenosti (1. část)**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 5: Hodnocení pracovních oblastí dle spokojenosti (2. část)**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

U žádné oblasti nebyly zaznamenány vyloženě alarmující výsledky. Nepatrně menší spokojenost je zaznamenána u definování kariérního růstu, kde jsou plně spokojeni pouze 3 zaměstnanci, dalších 10 zvolilo druhé nejlepší hodnocení. V rámci kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou vnitřně motivováni ke svému rozvoji, je tedy důležité pracovníky udržovat v tomto ohledu spokojené. V opačném případě by mohl vzniknout prostor pro jejich demotivaci.

Autorka se z tohoto důvodu zaměřila na definování kariérního postupu z hlediska pracovní pozice. Bylo zjištěno, že nejméně definovaný kariérní postup pravděpodobně mají account manažeři, dva odpověděli negativně a žádný není plně spokojen. Dle informací zjištěných z rozhovorů jsou account manažeři zodpovědní za růst lidí ve svém týmu. Je tedy pravděpodobné, že jim poté už nezbývá čas na svůj vlastní rozvoj. Dále je jedna negativní odpověď zaznamenána u analytiků a vývojářů. V celkovém výsledku je nutné zmínit, že se nejedná o nijak alarmující výsledek, protože vyloženě negativně reagovali pouze 4 zaměstnanci, viz tabulka č. 11.

**Tabulka 11: Přesně definovaný kariérní postup dle pozice**

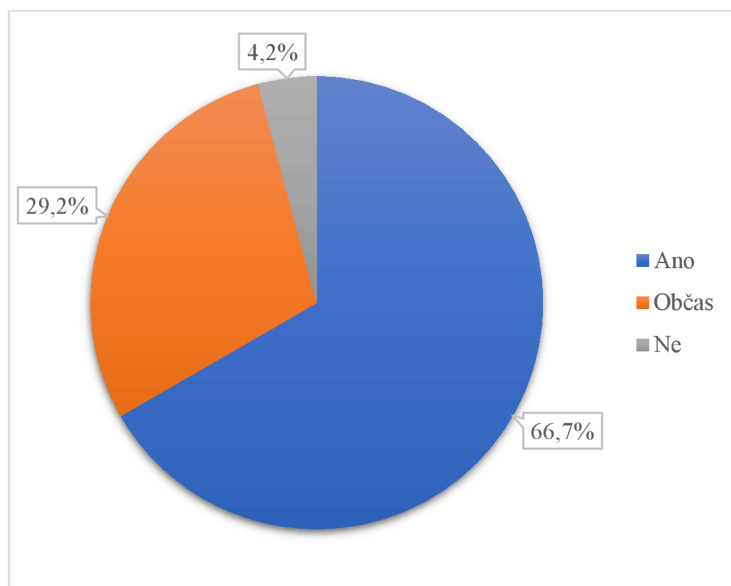
Počet z: Mám přesně definovaný kariérní postup	Skvělé	Dobré	Průměrné	Špatné	Hrozné	Celkový součet
Account manager		3	1	1	1	6
Analytik	1	3	3	1		8
Vývojář	1	2	2		1	6
Jiná role	1	2	1			4
<b>Celkový součet</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Z hodnocených oblastí v grafu č. 4 a 5 je výborně hodnocena flexibilita pracovní doby, zcela jistě i díky práci z domova, kterou zaměstnanci hojně využívají.

Dobrý řídicí pracovník poslouchá názory, návrhy či připomínky svých podřízených. Ti, díky tomu, že práci přímo odvádějí, disponují zásadními a aktuálními informacemi. Tyto informace mohou být důležitým obrazem reality. Zároveň pokud řídicí pracovník zvažuje návrhy svých podřízených získávají pocit, že jsou důležitým a plnohodnotným článkem podniku. Na grafu č. 6 lze vidět, že 16 pracovníků se cítí být plně vyslyšeno, 7 pracovníků uvedlo, že se tak cítí občas, přičemž pouhý jeden zaměstnanec je nevyslyšen.

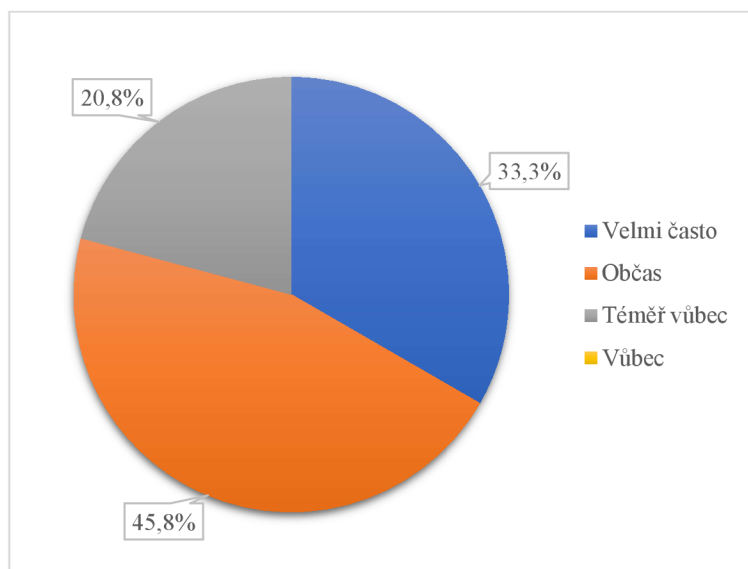
**Graf č. 6: Vyslyšení návrhů od vedení**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Dvanáctá otázka se zabývala stresem a pracovní zátěží. Dlouhodobý pracovní stres či příliš velké vyčerpání vede nejen k nespokojenosti zaměstnanců a tím pádem ke snížení motivace, ale může vést také k negativním pocitům v osobní rovině. Může představovat dostatečný důvod pro změnu zaměstnání. Je tedy důležité snažit se zaměstnance udržet v duševní pohodě a klást na ně rozumnou pracovní zátěž. Autorka toto téma otevírala i v případě kvalitativního výzkumu. Ukázalo se, že názory jsou různorodé, proto i zde zazněla otázka na pracovní zátěž. V podniku by se mohlo jednat o podstatný bod vyžadující pozornost. Výsledky se nacházejí v následujícím grafu. Velmi často cítí stresovou zátěž 8 zaměstnanců, dalších 12 cítí vyšší stresové napětí občas, téměř bez stresu je jen 5 zaměstnanců.

**Graf č. 7: Stresová a pracovní zátěž**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Důležité je vhodně identifikovat příčinu a poté zaujmout adekvátní nápravné opatření. Autorka zkusila rozebrat míru stresové zátěže z hlediska pracovní pozice, kterou zaměstnanci vykonávají, viz tabulka č. 12. Z výsledků lze říci, že menší míru stresu pociťují interní zaměstnanci, tj. z kategorie jiná role, kam patří např. HR či marketing. Naopak nejvyšší míru stresu cítí account manažeři. V komunikaci s klienty jsou klíčovou osobou, a proto lze očekávat, že je na ně vytvářen tlak, zejména v případě jakýchkoli potíží, případných zpoždění či chyb. Navíc jak již bylo řečeno mají zodpovědnost i za svůj tým a rozvoj jeho členů.



**Tabulka 12: Míra stresu z hlediska pozic**

Počet z: Jak často se během Vašeho typického týdne cítíte ve stresu nebo přepracovaný/á?	Vyslyšení od vedení			Celkový součet
	Velmi často	Občas	Téměř vůbec	
Account manager	4	2		6
Analytik	1	5	2	8
Vývojář	3	2	1	6
Jiná role		2	2	4
<b>Celkový součet</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Míra stresu autorku opět vrátila k otázce o naslouchání zaměstnancům. V tabulce níže je zachycena souvislost těchto kritérií. Z výsledků je patrné, že ti, kteří se cítí být téměř bez stresu jsou plně vyslyšeni. Zatímco ve skupině, která je často pod stresem se vyskytují i tací jedinci, kteří se cítí vyslyšeni jen někdy, jeden dokonce vůbec. Opět s odvoláním na kvalitativní výzkum lze konstatovat, že vliv na komunikaci mají také home office a častější přítomnost v kanceláři by mohla vést ke zlepšení komunikace, plánování a následně snížení stresu.

**Tabulka 13: Míra stresu z hlediska naslouchání od ŘP**

Počet z: Máte pocit, že jsou Vaše připomínky či návrhy vyslyšeny?	Vyslyšení od vedení			Celkový součet
	Ano	Občas	Ne	
Míra stresu				
Velmi často	4	3	1	8
Občas	7	4		11
Téměř vůbec	5			5
<b>Celkový součet</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Odměna za práci by vždy měla odpovídat množství práce, zkušenostem, odpovědnosti, pracovnímu výkonu, zátěži atd. Míra stresu nebo příliš velké pracovní vytížení může vést k tomu, že si zaměstnanci nepřipadají adekvátně ohodnoceni. Pakliže to tak je, mohlo by dávat smysl s některými vést dialog na téma finančního ohodnocení a případnou kompenzaci. Výsledky toto stanovisko potvrzují, protože pouze jeden ze zaměstnanců, který necítí stresovou zátěž uvedl, že není adekvátně ohodnocen. Naopak z 8 osob, kteří jsou velmi často pod stresem není adekvátně ohodnoceno 6 jedinců.

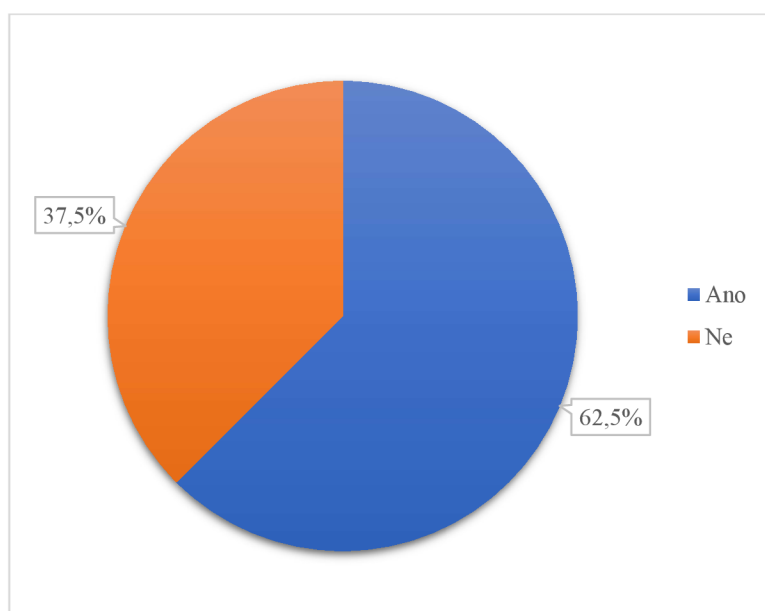
**Tabulka 14: Míra stresu a vliv na finanční ohodnocení**

Počet z: Jste za svou práci adekvátně ohodnocen/a?	Dostatečné finanční ohodnocení		
	Ano	Ne	Celkový součet
Míra stresu			
Velmi často	2	6	8
Občas	9	2	11
Téměř vůbec	4	1	5
<b>Celkový součet</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf č. 8 zobrazuje názor zaměstnanců na finanční ohodnocení. Jedná se o jeden z hlavních nástrojů, které lze pro stimulaci využívat. Adekvátně ohodnoceno je za svou práci dle vlastního mínění 15 zaměstnanců z 24. Je důležité zmínit, že podstatný vliv může mít i vysoká míra inflace, kdy lidem rostou náklady a jejich nároky jsou poté vyšší. Téma bylo zmíněno i ve výzkumné zprávě, kde jeden ze zaměstnanců uvedl, že dle svého mínění podnik šetří na finančním ohodnocení zaměstnanců. Jak lze vidět většina zaměstnanců s tímto výrokiem pravděpodobně nesouhlasí a spokojena je. Vhodné je však konstatovat, že vzhledem k velikosti podniku budou jeho finanční možnosti menší než u velkých firem. Zároveň pokud bude situace ohledně rostoucích nákladů na život stále nepříznivá podnik bude muset reagovat.

**Graf č. 8: Adekvátní finanční ohodnocení**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další otázka byla zaměřena na spokojenost s mentorem v rámci interního mentorského programu, který byl popsán v charakteristice podniku. Po ukončení programu je z pracovníka samostatná plně funkční jednotka, ale pro případné konzultace, podporu a budoucí rozvoj zůstává mentor zaměstnanci k dispozici. Většina zaměstnanců je se svým mentorem a vedením konzultací spokojena, tj. 18 respondentů. Nespokojeno je 6 respondentů, z nich 2 tuto odpověď zvolili, protože jsou na takové úrovni, že jsou vedeni externím mentorem, a proto jim nepřísluší hodnotit interní. Tuto informaci uvedli v doplňující otázce zabývající se návrhy na zlepšení mentorského programu. Mezi tyto návrhy patří např. častější schůzky, více prostoru v rámci profesního rozvoje, přesnější stanovení cílů a kariérního postupu a jejich zpětné hodnocení.

Následovala otevřená otázka, jejíž úkolem bylo zjistit, co by zaměstnancům pomohlo k lepším výsledkům, jaké jsou motivy, které by je hnaly kupředu. Mezi odpověďmi zaznělo:

- přesně stanovené milníky pro kariérní růst a konkrétní rozvojový plán,
- více možností a času pro vzdělávání,
- mít možnost být někým externě mentorován a až nestane doba tak mít vlastní tým,
- méně časového presu,
- lepší finanční ohodnocení za odvedenou práci,
- pracovat na projektu, který přináší hodnoty dovnitř podniku,
- odstranění značné frustrace jednoho pracovníka z projektů nejmenovaného klienta, které pro něj již nadále nemají přidanou hodnotu.

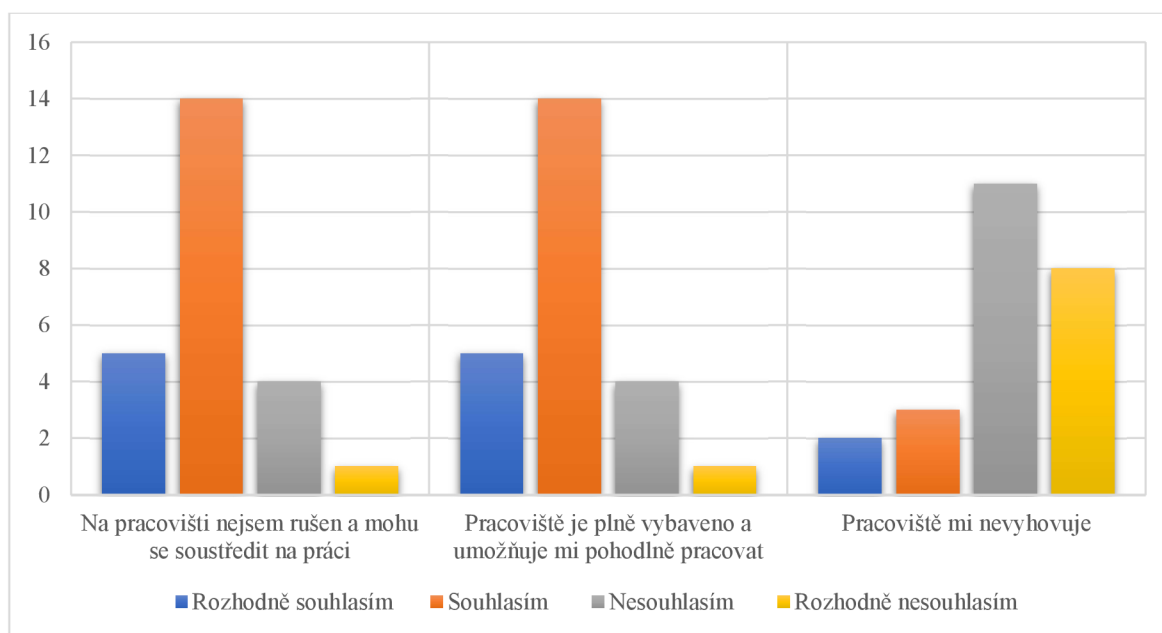
### **Sekce č. 3**

Následující sekce se zaměřuje na pracoviště. První otázka z této sekce se zabývala tím, zda zaměstnanci z hlediska pracovních pomůcek mají vše, co potřebují. Pouze 4 zaměstnanci odpověděli, že jim něco schází. Otázku doprovázela možnost vyjádřit konkrétní návrh pro zlepšení podmínek na pracovišti. Zde se vyjadřovali i zaměstnanci, kteří v předchozí otázce odpověděli pozitivně. Bylo navrženo následující:

- novější monitory, dokovací stanice ideálně na každý stůl,
- nový počítač,
- sluchátka s aktivním rušením zvuku,
- klid na práci, efektivnější systém řízení zasedacích místností, zvýšení jejich počtu.

Nejčastějším návrhem byla právě modernizace pracovních stanovišť, zejména novější monitory, případně dokovací stanice či ostatní vybavení. Také se objevoval požadavek na větší klid. Došlo ke shodě požadavků vycházejících z kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Z grafu č. 9 vyplývá, že pouze 5 pracovníků je na pracovišti rušeno a nemohou se plně soustředit na práci, tento rozpor může do jisté míry souviset s prací z domova, kdy se do kanceláře nedostaví takové množství lidí a vzájemně se poté neruší.

**Graf č. 9: Hodnocení pracoviště**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

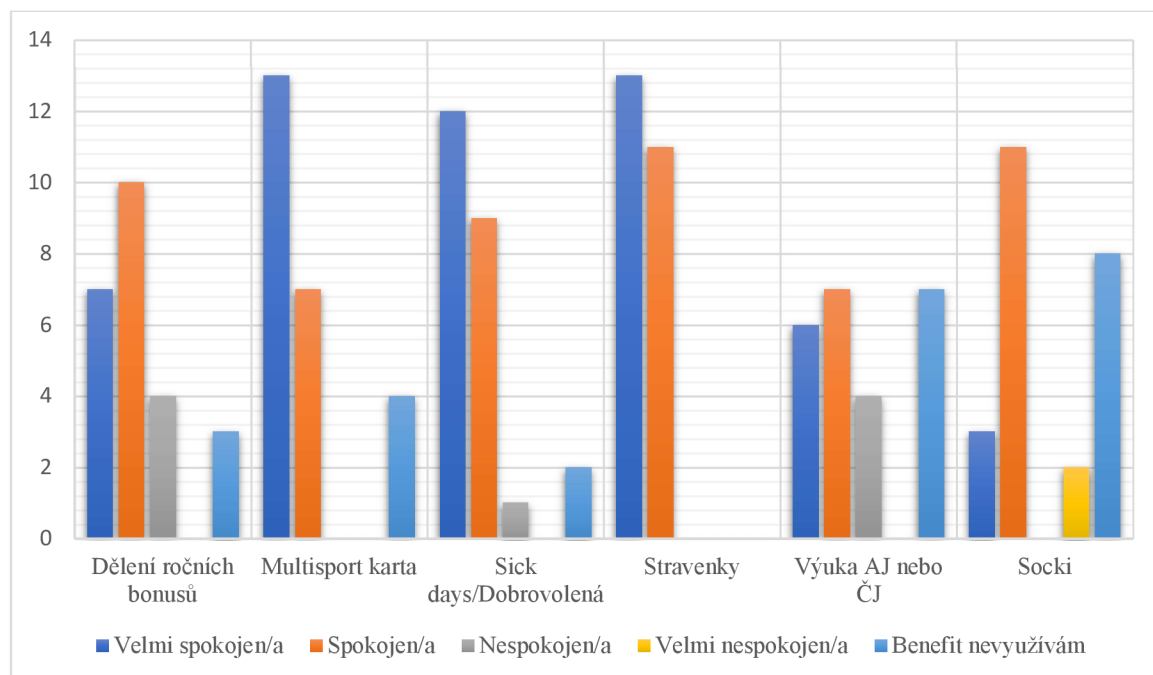
#### **Sekce č. 4**

Poslední sekce se zajímá o nabízené benefity a spokojenost zaměstnanců v této oblasti. Bylo zjištěno, že 17 zaměstnanců z 24 je plně informováno o nabízených firemních benefitech a dalších 6 je informováno jen o jejich části, viz graf č. 29 v příloze č. 6. S benefity jsou zaměstnanci poměrně spokojeni, 15 zaměstnanců odpovědělo, že je spíše spokojeno a dalších 6 je velmi spokojeno. Pouze 3 pracovníci jsou spíše nespokojeni, graf č. 30 v příloze č. 6.

Jednotlivé benefity byly hodnoceny v další otázce. Zaměstnanci oceňují zejména Multisport kartu, sick-days či dobrovolnou a stravenky. Jsou hodnoceny velmi pozitivně, a navíc jen málo lidí uvedlo, že tyto benefity nevyužívají. Co se týče dělení ročních bonusů jsou zaměstnanci také spokojeni. Někteří uvedli, že benefit nevyužívají, pravděpodobně se jedná

o jedince, kteří jsou v podniku pouze krátce, a proto neměli možnost bonusu čerpat. Jeden ze zaměstnanců se v rámci další otázky vyjádřil, že způsob dělení ročních bonusů považuje za demotivační, protože nereflakuje skutečný výkon. To zaznělo i v rámci kvalitativního výzkumu. Nejhůře hodnoceným benefitem jsou tzv. socki. Hodnocení ostatních benefitů viz graf č. 10.

**Graf č. 10: Spokojenost s některými benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V rámci návrhů na zlepšení či zavedení benefitů zaznělo následující:

- lepší kvalita lekcí angličtiny,
- kompletně hrazená Multisport karta,
- terapeutické hodiny,
- u dělení bonusů zohlednit skutečný výkon a přínos,
- jízdenku MHD kompenzovanou podnikem.

#### 4.6.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z kompletních výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci jsou v podniku spokojeni, jsou pyšní na to, kde pracují a jejich hodnoty a cíle jsou v souladu s podnikovými. Kromě jednoho respondenta všichni vnímají svou práci jako smysluplnou a baví je či dokonce naplňuje. Vzhledem k tomu, že jedna negativní odpověď se objevila ve více

otázkách zaměřila se autorka na jednotlivé odpovědi, aby zjistila, zda se jedná o jednoho či více zaměstnanců. Bylo zjištěno, že se jedná o dva pracovníky. Každý je znepokojen jinou oblastí. Jeden je frustrovaný z projektů nejmenovaného klienta, ve kterých již dále nespátňuje smysl a v souvislosti s nimi se cítí i velmi přepracovaný. Druhý je znepokojen spíše nevyhovujícím pracovištěm, množstvím práce a způsobem dělení bonusů. Dotazník byl stanoven jako poloanonymní, kdo chtěl mohl se podepsat právě proto, aby CEO s office manažerkou měli lepší možnost nalézt se zaměstnanci vhodné řešení. Jeden z výše zmíněných pracovníků uvedl své jméno a po diskusi se CEO bylo navrženo řešení pro odstranění negativních vlivů.

Z dotazníku dále vyplynuly větší či menší podněty, kterým by bylo vhodné postupně věnovat pozornost. Jako nejdůležitější autorka vnímá míru stresu, kterou zaměstnanci cítí. To může vést k negativní následkům jak pro zaměstnance i pro podnik. Autorku také zajímalo, zda zaměstnanci zažívající častější stres, nabývají dojmu, že nejsou za svou práci dostatečně finančně ohodnoceni. Celkový počet neadekvátně ohodnocených jedinců je 9, z toho 6 je velmi často ve stresu.

Další prostor ke zlepšení autorka vidí u pracoviště. Rovněž jako u rozhovorů vedených office manažerkou na jaře roku 2022 a polostrukturovaných rozhovorů pod vedením autorky i zde vyplynulo, že zaměstnanci vyžadují modernější pracovní vybavení. Zejména v podobě nových monitorů a dokovacích stanic. Někteří zaměstnanci opět uvedli, že jim při práci chybí klid, rádi by více zasedacích místností, lepší systém pro jejich rezervování i pro rezervování pracovních stanovišť. Adekvátním, ač nákladným řešením by mohlo být přestěhování kanceláře do větších prostor.

V rámci benefitů jsou zaměstnanci taktéž poměrně spokojeni. Nejkritičtější jsou hodnoceny socky. Z toho lze usoudit, že menší příspěvek z podnikových peněz na posezení s několika kolegy, není natolik motivační, dosahují-li lidé určitého finančního standardu umožňující pohodlný život a financování volnočasových aktivit. Zde by tedy mohl vzniknout prostor pro zajímavější využití těchto financí. Nejvíce vítaným benefitem je Multisport karta, sick days a stravenky.

## 4.7 Polostrukturované rozhovory s odpovědnými osobami

Na základě dotazníkové šetření autorka provedla polostrukturované rozhovory s odpovědnými osobami, tj. CEO a office manažerkou. Tomu se věnuje tato kapitola. V první podkapitole se nacházejí zpracované odpovědi pracovníků na společnou část otázek. Autorka poté kladla výkonnému řediteli doplňující otázky. Jejich revidovaná verze je k nalezení v příloze č. 7. V druhé podkapitole je shrnutí rozhovorů s komentářem autorky.

### 4.7.1 Vlastní šetření

#### **Otázka č. 1: V jaké funkci ve společnosti působíte a jak dlouho?**

Autorka rozhovor prováděla se CEO, který v podniku působí už 12 let a začínal zde jako juniorní analytik. Přes seniorního konzultanta a vedoucího týmu se dostal až do pozice CEO. „*Přecházel jsem z pozice specialisty s téměř minimálními manažerskými zkušenostmi, což pro mě znamenalo hodně se učit v praxi. Nyní jsem na této pozici už 4 roky,*“ hovoří o své zkušenosti.

Dalším odpovědným pracovníkem je office manažerka, která v podniku pracuje rok. Její náplň práce má přesah jak do HR, tak do financí, stará se o kancelář a zabývá se i happiness managementem.

#### **Otázka č. 2: Z šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s podnikem, jsou hrdí na to, kde pracují, cílům rozumí a vnímají je pozitivně. Co podle Vašeho názoru stojí za jejich spokojeností?**

„*Důležité je, že jsme s týmem vytvářeli vizi, jakou firmu chceme mít a jaké hodnoty budeme zastávat. Nebyl to bezbolestný proces, trval téměř dva roky. Na začátku jsme udělali téměř školáckou chybu. Vizi podniku vytvořil management a ta pak byla oddělena od reality, kterou žijí lidé v naší firmě. Tým to přijal chladně a půl roku jsme dostávali nepřímé zpětné vazby, že to nebyl ideální přístup, že by se nemělo jednat pouze o postoj managementu, ale týmu jako celku, obzvláště v podniku naší velikosti.*“

Spokojenost zaměstnanců vyplývá dle CEO tedy z toho, že zmíněnou chybu přijali a začali znova i s týmem. Vizi naformulovali tak, aby všem dávala smysl a byla přetvořena na tři jednoduché body vycházející z toho jaký podnik chce tým mít:

- bezpečný přístav,
- hrdost na podnik,
- ambice růst.

Jednotlivé cíle a plány poté již stanovuje management, protože komunikovat dílčí cíle a strategie, rozpadlé na roční a kvartální už by bylo kontraproduktivní. Nicméně všichni mají možnost se k cílům vyjádřit na kvartálních setkáních. „*Pokud někdo projeví zájem rádi mu poskytneme maximum informací, jsme velmi transparentní, a následně povedeme dialog na toto téma,*“ dodává CEO. Office manažerka rovněž uvádí, že spokojenost pramení z otevřené komunikace. „*Lidé jsou neustále v obraze ohledně toho, co se v podniku děje a chystá.*“

**Otázka č. 3: Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni i se svou pracovní pozicí, která jim přijde smysluplná a baví je. Čím podporujete jejich pozitivní přístup?**

„*To je věc, se kterou jsme bojovali poslední dva roky, kdy nám po Covidu odešli asi 2 nebo 3 seniorní zaměstnanci. Když jsme si od nich vzali zpětnou vazbu, co je vede k odchodu, zmínili určitou ztrátu smysluplnosti,*“ vyjadřuje se CEO.

Tato zpětná vazba vedla vedení podniku k zásadnímu uvědomění: „*proto, aby s námi tito talentovaní zkušení lidé zůstávali, musíme s nimi individuálně, neustále a hodně podrobně pracovat*“. Vedení podniku změnilo svůj přístup a zajímají se o to, kam zaměstnanci chtějí směřovat, sdílejí s nimi vizi podniku a poté hledají společný průnik.

Zájem zaměstnanců i dle office manažerky vychází právě z výše zmíněné skutečnosti. „*Snažíme se, aby lidé uplatňovali v podniku to, co je baví, co jim je blízké a v čem jsou dobří, jejich pracovní náplň tomu přizpůsobujeme. Moje pozice je toho dobrým příkladem, protože náplň práce předchozí office manažerky byla velmi odlišná od současné podoby.*“

**Otázka č. 4: Jaký je dle Vašeho názoru klíč k dobrým vztahům na pracovišti?**

Dle obou odpovědných pracovníků za dobrými vztahy stojí firemní kultura a její celkové nastavení. „*Klíčové je, aby celá skupina zastávala podobné hodnoty, mezi které u nás patří otevřenost, slušnost, vstřícnost, všichni si vzájemně pomáháme,*“ uvádí office manažerka. Charakter člověka a jeho hodnoty jsou v podniku zásadní již při náboru nových zaměstnanců. „*U přijímacích pohovorů dáváme přednost kandidátům, kteří mají kulturní a hodnotovou shodu než těm, kteří jsou technicky lepší či zkušenější, ale charakterově by*



*nám nevyhovovali,*“ zmiňuje CEO. Office manažerka dodává, že *„firemní kultura pak pečuje sama o sebe díky tomu, jací lidé ji tvoří“*.

Mimo jiné jsou v podniku pořádané i teambuildingy, které kolektiv také více semknou. Akce nejsou povinné i přesto je účast veliká a zpětné vazby velmi pozitivní.

**Otázka č. 5: Jakým způsobem jste schopni zajistit zaměstnancům možnost profesního růstu? Myslíte si, že jako malá firma obstojíte velkým společností?**

*„Velká ambice podniku je jeho růst, směřujeme nyní v aktuálním cíli na cca 40-50 lidí a řešíme i mezinárodní expanzi, rozšíření portfolia služeb apod. Chceme, aby právě talentovaní pracovníci rostli s firmou.“* Je očividné, že s růstem podniku vzniknout i nové pozice, které bude potřeba obsadit, a to včetně manažerských funkcí. Vidinou podniku je, že těchto nových rolí se ujmou seniorní pracovníci.

Co se týče konkurence ze strany velkých společností vyjadřuje se CEO následovně: *„jsou schopni lidi přeplatit, ale nabízejí poté už korporátní firemní kulturu. Mnoho lidí dá přednost právě dobré firemní kultuře a tomu, že mají dobrého nadřízeného předtím než mít více peněz a být v prostředí nespokojen“*. Zároveň office manažerka dodává, že ve velkých podnicích mohou lidé zažívat kariérní postup v rámci hierarchie, ale v malém podniku se mohou více naučit, protože nejsou tolik specializovaní.

**Otázka č. 6: V dotazníku byla možnost ohodnotit na stanovené škále různá kritéria spojené s pracovní pozicí. Mírně horší výsledky jsou zaznamenány u kritéria jasně definovaného kariérního růstu pro zaměstnance. Čemu byste to přisoudil/a a myslíte, že je zde prostor pro zlepšení, případně kde konkrétně?**

V rámci rozhovorů s odpovědnými pracovníky bylo potvrzeno, že je téma rozvoje zaměstnanců záležitostí schůzek s jejich mentorem, což bylo uvedeno i v rozhovorech se zaměstnanci. Dále se CEO vyjadřuje následovně: *„protože v dotazníku měli zaměstnanci možnost nezůstávat v anonymitě. Víme o jednom člověku, co se negativně vyjádřil a situaci jsme s ním začali řešit. Jeho frustrace pochází z toho, že pracuje na projektu, který se vůbec neposouvá a nevidí v tom budoucnost, poté postupně ztrácel energii. Včera jsme spolu zrovna měli asi hodinové sezení, kde jsme řešili, jak kompletně přenastavit jeho roli, tak aby pro něj opět byla smysluplná. Sestavili jsme nějaké první kroky přechodu na jiný projekt“*.

Zároveň v rámci profesního rozvoje uvažují o zavedení kontingenčního modelu, kde by byly přesně zakotveny role od juniorů až po seniory a požadavky pro zařazení do seniornější skupiny. Lidem by tak bylo jasnější, která kritéria musí splnit, pro kariérní postup.

**Otázka č. 7: Myslíte si, že jsou Vaši podřízení/kolegové dostatečně finančně ohodnoceni?**

Oba odpovědní pracovníci si myslí, že lidé v podniku jsou dobře finančně ohodnoceni. Uvědomují si, že každý nemusí souhlasit nebo že některé nabídky z trhu mohou být vyšší než mzdy, které jim je schopen nabídnout podnik této velikosti.

**Otázka č. 8: V čem shledáváte hlavní příčinu stresu zaměstnanců a jak s tím pracujete?**

CEO označil míru stresu zaměstnanců vyplývající ze šetření jako nejvíce alarmující výsledek, který rozhodně nechce podcenit. *„Možnou příčinou je to, že za poslední dva roky, co má podnik nějaké cíle a roste, se zvyšuje i tlak na výkon ať už kvalitativně z hlediska profesionality, tak i kvantitativně. Pro některé lidi to byla změna, práce je pak o něco stresovější, než byla před 2-3 lety.“* Office manažerka shledává příčinu ve velkém množství práce.

Klíčové je v těchto situacích dle CEO naslouchání lidem a včasné vypořádání, kdo vyjadřuje známky přepracovanosti a na to reagovat. Stanovení způsobu řešení je opět o komunikaci, někdo rád uvítá kompenzaci finanční formou, jiní budou radši za méně práce, která se poté distribuuje mezi kolegy mající více prostoru.

Zároveň je cílem podniku na první kvartál roku 2023 nastavit náborový proces. *„Potřebujeme více lidí, kteří našim zaměstnancům uvolní ruce a ti se poté budou moci soustředit na méně klientů,“* říká office manažerka.

**Otázka č. 9: Jaké motivační prvky považujete za nejefektivnější?**

Odpověď CEO hezky vystihuje přístup podniku k motivaci zaměstnanců. *„Z mého pohledu je motivace individuální věc. Snažíme se soustředit pozornost na vnitřní motivaci a hledat pro každého konkrétního člověka jeho motivátory. Je to o tom identifikovat v jaké fázi profesní i životní se nachází a zjistit jaké jsou jeho motivy a ptát se na ně.“*

Z pohledu office manažerky je nejcennějším prvkem rozvoj zaměstnanců, kdy dostávají možnost realizovat se v tom, co je baví. Zároveň je tímto způsobem vyjádřena i vzájemná

důvěra. „Zaměstnavatel chce vzdělávat své zaměstnance a nebojí se, že po investování do jejich rozvoje mu odejdou jinam. Zaměstnanec naopak cítí, že je s ním podnik spokojený, protože kdyby nebyl, neinvestoval by do něj peníze ani čas.“

**Otázka č. 10: Jaký je Váš názor na motivační systém podniku jako celek? Myslíte si, že by se dalo něco vylepšit?**

Oba pracovníci se shodují na tom, že je třeba s motivačním systémem neustále pracovat a přizpůsobovat ho změnám. „Řekl bych je že to neustálý proces znovuoobjevování, brání si zpětné vazby a asi nikdy si neřekneme, takhle už jsme spokojeni a takhle to necháme,“ uvádí CEO.

#### **4.7.2 Shrnutí rozhovorů**

Z rozhovorů vyplynulo, že za spokojeností zaměstnanců s podnikem jako takovým stojí jeho transparentnost a otevřenost. Pozitivní přístup k pracovní pozici je důsledkem individuálního přístupu, komunikace a snahy prolnout vize osobního rozvoje zaměstnanců s podnikovými. S tím souvisejí také možnosti profesního růstu, kdy lidé rostou společně s podnikem.

Nejdůležitějším zjištěním plynoucím z přechozích šetření byla míra stresu. Příčina je shledána zejména ve větším tlaku na výkon souvisejícím s růstem podniku a současně i ve větším množství práce. Stanoviska pro řešení jsou buď formou finanční kompenzace či distribuce zodpovědnosti. Zároveň se CEO a office manažerka plánují zaměřit na nábor nových zaměstnanců. Co se týče finanční kompenzace je nutné zmínit, že takovýto vnější stimul bude mít pouze dočasnou působnost. Navíc někteří jedinci mohou být z hlediska životní fáze nebo jejich osobního nastavení radši za méně práce než finanční kompenzaci. To se může projevit zejména u seniornějších lidí, kteří mají vyšší mzdy. Motivační pro ně často budou jiné aspekty než finance. Autorka v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření zjistila, že pod největším tlakem jsou account manažeři, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Account manažeři jsou zkušení odborníci, lze tedy očekávat, že jejich příjmy budou obstojné a finanční kompenzace za stresovou zátěž pro ně nebude natolik atraktivní. Z těchto důvodů autorka shledává zajímavější upřednostnit jiné způsoby řešení.

Dle office manažerky je nejefektivnějším nástrojem motivačního systému možnost rozvoje, kterou podnik nabízí a zároveň je důkazem vzájemné důvěry. Dle CEO to nelze hromadně určit, jedná se o individuální záležitost. Co se týče motivačního systému jako celku je dle odpovědí neustále přizpůsobován aktuálnímu dění a požadavkům.

Závěrem této kapitoly by autorka ráda zmínila velice pozitivní přístup a rychlost reakcí podniku na mnoho záležitostí plynoucích z šetření, případně již dřívější žádosti zaměstnanců. Již v době, kdy probíhaly rozhovory byla řešena míra stresu, začínající nábor a otevřené úvahy o dalších možnostech řešení. Zároveň lze vidět, že vedení pružně reaguje na nespokojenost a stereotyp plynoucí z práce na projektech. Jak již bylo řečeno v rozhovorech se zaměstnanci, i zde se potvrdilo, že jedinci, kteří se negativně vyjádřili k pracovní pozici a svému profesnímu rozvoji byli vyslyšeni. Rozhovor proběhl se CEO na téma přenastavení role a přechod na jiný projekt. V neposlední řadě byly otevřeny otázky týkající se pracoviště, a to jak jeho modernizace, tak zajištění většího klidu. Otevřeno bylo i téma případného stěhování.

#### **4.8 Výpočty nákladů**

V této kapitole se autorka zabývá motivačním systémem z hlediska nákladů. Níže je k nalezení odhadovaný výpočet nákladů na motivační systém vycházející ze současného nastavení. Autorka výpočet prováděla na základě interních materiálů poskytnutých od podniku XYZ a dalších informacích o cílech a plánech na rok 2023. Výpočet je rozdělen na hmotné a nehmotné stimuly, rovněž jako u charakteristiky podniku.

V tabulce č. 15 se nachází výpočet nákladů na hmotné stimuly. Pro výpočet ročních bonusů byla využita roční účetní závěrka podniku za rok 2021. Rozdělují se roční bonusy ve výši 20 % z hrubého zisku za předchozí rok, tj. 1 244 387 Kč. V době výpočtu není dostupná účetní závěrka pro rok 2022, proto je uvažován rok předchozí.

Odměny za doporučení zaměstnanců jsou předběžně stanovené na 90 000 Kč. Vycházeno bylo ze zkušeností z předchozích let, konkrétně v roce 2022 bylo přijato 10 lidí (rozšíření týmu a odchod některých zaměstnanců), z toho byly 2 na interní doporučení. Vzhledem k tomu, že v současnosti podnik plánuje přijímat zaměstnance pracující na plný úvazek, je počítáno s 30 tisíci za doporučeného člověka. Ve finální stanovené částce je ponechána rezerva 30 tis., tj. jeden člověk, protože se podnik plánuje rozšiřovat a otevírá nábor nových pozic, může se tedy stát, že se objeví více lidí na doporučení.

Stanovení nákladů na snídaně a občerstvení pocházelo z průměrné ceny jednoho nákupu a frekvence objednávek. Průměrně se uskuteční jedna objednávka týdně v ceně 2 000 Kč, do výpočtu byl zohledněn počet týdnů v kalendářním roce, tj. 52. Vzhledem k vysoké inflaci budou běžné nákupy vycházet draž, nicméně záměrem podniku je přizpůsobit se tak, aby

nedocházelo k navýšení těchto nákladů. Pakliže by si podnik chtěl zachovat svůj standard, je nutné upravit cenu nákupu o inflaci. Průměrná míra inflace za rok 2022 byla dle ČSÚ 15,1 %. Cena jednoho nákupu vychází poté na 2 302 Kč (Český statistický úřad, 2023).

Pro výpočet nákladů na stravenky bylo zohledněno následující:

- počet pracovníků: 25,
- počet pracovních dní v roce: 250
- počet dní dovolené: 25 (stravenky zaměstnanec nedostává)
- hodnota jedné stravenky: 150 Kč,
- zaměstnavatel platí 55 %, tj. 82,5 Kč.

Dalším benefitem je Multisport karta, na kterou podnik doplácí 440 Kč, využívá ji 20 zaměstnanců, tj. 105 600 Kč za celý rok. Vycházeno je z ceníku pro rok 2023. Co se týče tarifů jsou odhadované náklady stanovené na 98 400 Kč, zohledněny byly průměrné platby za posledních 12 měsíců. Posledním hmotným benefitem jsou tzv. socki, tj. 3 000 Kč, každý měsíc.

**Tabulka 15: Výpočet nákladů na hmotné stimuly**

Hmotné stimuly	
Benefit	Částka ročně v Kč
Roční bonusy	1 244 387 Kč
Akvizice zaměstnanců	90 000 Kč
Snídaně a občerstvení na pracovišti	104 000 Kč
Stravenky	464 063 Kč
Multisport karta	105 600 Kč
Tarifý	98 400 Kč
Socki	36 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 142 449 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů a dostupných informací

Stanovit náklady na nehmotné stimuly je v jistém ohledu náročnější než na stimuly hmotné. Celkový výpočet je rozdělen na podnikové akce a osobní rozvoj zaměstnanců, viz. tabulka č. 16. Šedé položky poté tvoří jejich součet. Mnoho stanovených nákladů je odhadovaných na základě předchozích zkušeností, plánech a cílech podniku pro rok 2023.

První položkou jsou podnikové akce, do kterých spadá každoroční chata, teambuildingy a kvartální meetingy a vánoční večírek, případně jiné prosincové aktivity. Odhadované

náklady na realizaci společného pobytu na chatě jsou stanovené na 80 000 Kč. Částka vychází z minulých let. Je samozřejmé, že vzhledem k vysoké inflaci bude při snaze udržet si určitý standard cena vyšší. Nicméně podnik se i v tomto případě bude snažit částku co nejvíce optimalizovat, pokud možno zachovat. Další položkou jsou teambuildingy a kvartální meetingy. Na tyto akce je vyhrazeno 5 000 Kč každý měsíc, tj. 60 000 Kč ročně. Vánoční večírek je poslední položkou z této skupiny, který se obvykle nese v duchu nějaké společné aktivity např. únikových her, motokár apod. a společné večere v restauraci. Stanovený rozpočet pro tyto aktivity je 50 000 Kč. Celkově vychází podnikové akce zhruba na 190 000 Kč ročně. Po úpravě o průměrnou míru inflace za rok 2022 cca 218 690 Kč.

Do osobního rozvoje jsou zahrnuty externí školení a kurzy, kam spadají plánované vzdělávací programy některých zaměstnanců, pravidelný kurz rétoriky a dále je ponechán prostor pro některá nahodilá školení. Celkový rozpočet pro tuto část je vyčíslen na 190 000 Kč. Naplánovaná je také účast na některých českých i zahraničních konferencích, suma nákladů tvoří dohromady cca 120 000 Kč. Podnik dále pro některé výše postavené zaměstnance hradí externí mentoring, který vychází na 20 000 Kč měsíčně, tj. 240 000 Kč. Vzdělávací materiály ve formě knih, přístupu do vzdělávacích portálů apod. jsou stanovené na 3 500 Kč měsíčně, tj. 42 000 Kč ročně. Dále podnik zprostředkovává svým zaměstnancům lekce angličtiny a češtiny pro cizince. Lekce angličtiny měsíčně vycházejí na 7 000 Kč a čeština na 3 000 Kč, obojí dle aktuálního ceníku.

Poslední položkou je mentorský program pro nově příchozí zaměstnance. Náklady nelze přesně vyčíslit, jsou velice individuální dle délky programu a časové náročnosti závisící na potřebách daného jedince, jeho senioritě, odpovědnostem apod. Zahrnut by byl čas mentora, který tráví s novým kolegou nikoli svou prací a dále čas a finance nového zaměstnance, který neprofituje a je tedy zejména nákladovou položkou. Celkový výpočet odhadovaných nákladů na nehmotné stimuly viz tabulka č. 16.

**Tabulka 16: Výpočet nákladů na nehmotné stimuly**

Nehmotné stimuly	
Benefit	Částka ročně v Kč
Podnikové akce	190 000 Kč
Firemní chata	80 000 Kč
Teambuildingy a kvartál. meetingy	60 000 Kč
Vánoční večírek	50 000 Kč
<b>Osobní rozvoj</b>	<b>712 000 Kč</b>
Externí školení a kurzy	190 000 Kč
Konference	120 000 Kč
Externí mentoring	240 000 Kč
Vzdělávací materiály	42 000 Kč
Výuka angličtiny	84 000 Kč
Výuka češtiny pro cizince	36 000 Kč
Mentorský program	nelze vyčíslit
<b>Náklady celkem</b>	<b>902 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů a dostupných informací

V tabulce č. 17 jsou k nalezení celkové odhadované náklady na motivační systém podniku pro rok 2023, které činí 3 532 616 Kč. Skládají se z hmotných a nehmotných stimulů, nicméně skutečné náklady bylo nutné dále upravit o DPPO za nedaňové benefity. Ty nejsou daňově uznatelné a podnik si základ pro výpočet daně z příjmu musí o tyto položky navýšit. Patří sem náklady vynaložené na občerstvení na pracovišti, Multisport kartu, socki, které jsou rovněž definované jako náklady na občerstvení, dále vánoční večírek, teambuildingy a kvartální meetingy, kde jde často o občerstvení. Mimo jiné byla do výpočtu zahrnuta také výše sociálního a zdravotního pojištění (SP a ZP) hrazeného z ročních bonusů.

**Tabulka 17: Výpočet nákladů na nehmotné stimuly**

Celkové odhadované náklady na motivační systém	
Hmotné stimuly	2 142 449 Kč
Nehmotné stimuly	902 000 Kč
DPPO z daňově neuznatelných benefitů (19 %)	67 564 Kč
SP a ZP za roční bonusy vyplacené ve mzdě	420 603 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>3 532 616 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů a dostupných informací

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Výsledky

Zaměstnanci podniku XYZ jsou zejména analytici a vývojáři. Na základě analýzy trhu bylo zjištěno, že těchto odborníků je na trhu nedostatek a jsou velice žádaní. Průměrně na jednu nabídku na post programátora odpoví 6 zaměstnanců na Jobs.cz a 8 lidí na StartupJobs.cz. Na pozici analytika 11 lidí na Jobs.cz a 9 na StartupJobs.cz. Klíč k jejich spokojenosti je dle sekundárních zdrojů v dobrém pracovním kolektivu, osobním růstu, tvůrčí svobodě, výzvách a finančním ohodnocení. Samozřejmostí je práce z domova a flexibilní pracovní doba. V šetření byl potvrzen pozitivní vliv těchto faktorů na zaměstnance podniku XYZ.

Z hlediska finančního ohodnocení a mezinárodního prostředí mohou být pro podnik XYZ konkurenty na trhu práce velké společnosti. Nespornou výhodou malého podniku je však pestřejší pracovní náplň. Z analýzy konkurentů bylo zjištěno, že z vybraných podniků je nejatraktivnější Dolphin Consulting a Neit Consulting. Z hlediska benefitů mají navrch díky příspěvku na penzijní připojištění, Cafeterii a firemnímu psychologovi.

Z rozboru rozhovorů vedených office manažerkou vzešly pro autorku první výsledky, které sloužily spíše jako informační přehled. Výstupem bylo, že prostředí kanceláře považují zaměstnanci převážně za příjemné. Vítaným zlepšením by byly nové monitory a dokovací stanice. Dále bylo zmíněno, že pro některé zaměstnance je na pracovišti příliš rozptýlení.

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo a dotazníkového šetření potvrdilo, že je pro zaměstnance podniku XYZ pracovní náplň převážně zajímavá a smysluplná. To z důvodu rychlého vývoje odvětví a potřeby dobré orientace v datech za použití vhodných nástrojů. Samozřejmě se i zde najdou výjimky. Nicméně na základě analýzy odpovědí zaměstnanců lze konstatovat, že vedení pružně reaguje na jejich připomínky a snaží se najít společné řešení, což bylo prokázáno i v rozhovorech s odpovědnými pracovníky.

Zaměstnanci vyhledávají možnosti profesního rozvoje, které jim podnik ochotně poskytuje v různých podobách. Pozitivně by na motivaci zaměstnanců působilo provázání profesního rozvoje se zvyšováním příjmů. Pyšnit se mohou velice přátelskou firemní kulturou. Dle odpovědných pracovníků za úspěchem stojí zejména charakterová shoda zaměstnanců a společné hodnoty, které jsou zohledňovány již při přijímacích řízeních. Vztahy pozitivně ovlivňují pracovní motivaci z titulu závazku vůči svým kolegům, dále ochotu vzájemně si



pomáhat, a to jak v kariérním růstu, tak i v případě pracovního vytížení. Mimo jiné důvěra podporuje tvůrčí svobodu.

Dále bylo zjištěno, že se řada zaměstnanců potýká s vyšší stresovou zátěží, jedná se často o account manažery, poté vývojáře. Důvodů je pravděpodobně hned několik. Prvním důvodem je vznik nenadálých a neočekávatelných událostí, velké množství projektů a potřeba dalšího personálu, vyšší tlak na výkon, protože podnik roste a má své vytyčené cíle. Posledním důvodem může být komunikační šum a mezery v plánování, které během rozhovorů zmínil jeden z pracovníků. Bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří jsou ve stresu jen ve výjimečných případech se cítí zároveň plně vyslyšeni od vedení, což klesá s narůstající mírou stresu. Lze tedy usuzovat, že problém s plánováním kapacit a případně komunikací bude mít svůj podíl na míře stresu. Často využívaná forma práce z domova poskytuje velmi vítanou flexibilitu. Nicméně dle šetření by častější přítomnost zaměstnanců v kanceláři podpořila komunikaci, informovanost, plánování kapacit a mimo jiné i vztahy. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 15 lidí je adekvátně ohodnoceno, 9 lidí odpovědělo, že není. Z toho je 6 osob velmi často ve stresu.

Zaměstnanci podniku by měli do kanceláře dle týmových dohod chodit dvakrát týdně. V průběhu šetření bylo zjištěno, že se tato týmová dohoda často nedodrží a hlavní překážky jsou rozpoznány v pracovním vybavení a malých kancelářích s nedostatkem zasedacích místností. Z pracovního vybavení by zaměstnanci uvítali hlavně novější monitory, dokovací stanice nebo sjednocení hardwaru na flexibilních stolech, klávesnice a myši na každém stole ve výchozím stavu atd. Vyslyšení těchto návrhů by mohlo vést k častější přítomnosti zaměstnanců v kanceláři, zejména uváží-li se pohodlnější manipulace s vybavením, technické založení zaměstnanců a jejich nadšení pro moderní technologie.

Z benefitů je nejvíce oceňována možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba, Multisport karta, stravenky a sick days. Naopak nejméně oceňovaným benefitem jsou tzv. socki. Z polostrukturovaných rozhovorů dále vyplynulo, že informovanost o některých benefitech, jejich podmínkách pro využití a odpovědných osobách by mohla být lepší.

Závěrem byla vypočítána odhadovaná finanční náročnost nastaveného motivačního systému pro rok 2023 v dělení na hmotné a nehmotné stimuly. Roční náklady na hmotné stimuly činí cca 2 142 449 Kč, na nehmotné 902 000 Kč. Celková suma těchto dvou položek činí 3 044 449 Kč. Ve výpočtu skutečných nákladů však dále byla zohledněna DPPO z daňově

neuznatelných benefitů, tj. 67 564 Kč a výše SP a ZP hrazeného z ročních bonusů, tj. 420 603 Kč. Tato částka odpovídá stavu, ve které se podnik snaží optimalizovat své náklady, tak aby nedocházelo ke zbytečnému růstu nákladů vlivem vysoké inflace. Pokud by podnik nebyl ochoten u některých stimulů snížit své nároky, např. celopodniková chata, nákupy občerstvení atd., byly by celkové náklady vyšší.

## 5.2 Doporučení

Poslední kapitolou diplomové práce jsou doporučení stanovená na základě provedeného šetření. Kapitola je rozdělena do několika částí zabývajících se vždy určitou problematikou.

### 5.2.1 Stresová zátěž

Nejvhodnějším řešením jak předcházet stresu u zaměstnanců, který vyplývá z množství práce, je posílení týmu. Zároveň bylo zjištěno, že podnik již započal náborový proces. Nicméně nalezení vhodných kandidátů může být i vzhledem k jejich nedostupnosti na delší dobu. Zároveň je nezbytné počítat s výpovědní lhůtou u současného zaměstnavatele a časovým úsekem pro adaptaci a zaškolení. Zůstává tedy otázka, jak současným zaměstnancům práci zpříjemnit a jak zmírnit dopady stresové zátěže.

Stejně jako je nutné pečovat o své fyzické zdraví, je důležité pečovat o psychickou pohodu. Tato skutečnost je společností stále více přijímána a lidé jsou otevřenější možnosti mít svého psychologa nebo terapeuta. V rámci prevence proti stresu a zároveň v případě jeho přítomnosti pro mírnění dopadů autorka navrhuje zavedení příspěvku na psychoterapii.

Dle průzkumu iRozhlas absolvují lidé nejčastěji 2-10 sezení, dle klinického psychologa a psychoterapeuta Petra Moose je v případě potíží minimum cca 10 sezení. Ceny psychologů a psychoterapeutů v Praze se pohybují nejčastěji v rozmezí 1 000-1 500 Kč za hodinu. V tabulce č. 18 se nachází orientační výpočet nákladů (Boček, 2022; Moos, 2023; ZnamyLekar, 2023).

**Tabulka 18: Příspěvek na psychoterapii**

Počet sezení na osobu	10
Příspěvek od zaměstnavatele	1 000
Očekávaný počet zájemců	8
Celkové náklady	80 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě uvedených informací byl počet sezení dotovaných podnikem stanoven na 10 na osobu. Výběr vhodného odborníka závisí na každém člověku, protože každý má jiné preference. Z tohoto důvodu by si zaměstnanci měli sami stanovit koho budou navštěvovat. Vzhledem k nejčastějším cenám odborníků v Praze byl příspěvek podniku stanoven na 1 000 Kč, tak aby měli zaměstnanci možnost plně hrazeného sezení. V případě dražší volby si doplatí rozdíl. Lze očekávat, že tento benefit nebudou čerpat všichni, pro začátek byl počet pracovníků využívající příspěvek stanoven dle dotazníkového šetření, je tedy cílen na skupinu zaměstnanců, kteří jsou nejvíce stresově zatíženi. Stanovený výpočet ročních nákladů poté činí 80 000 Kč.

### **5.2.2 Finanční ohodnocení**

V průzkumu StartupJobs bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem, proč lidé uvažují o změně zaměstnání, je nabídka vyššího finančního ohodnocení. V dotazníkovém šetření se 37,5 % lidí vyjádřilo, že dle jejich názoru nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. Je samozřejmé, že vliv může mít vysoká míra inflace, což má za následek zvyšování požadavků na výši příjmu. Nicméně je třeba uvažovat, že podniku se rovněž náklady zvyšují, proto je vhodné najít co nejméně invazivní řešení.

Řešením, jak přispět zaměstnancům úsporněji než formou mzdy, jsou příspěvky na kulturu a sport v podobě Multi Pass CARD a Multisport karty, kterou již podnik poskytuje. Nicméně je nutné dodržet maximální stanovenou výšku příspěvku za zdaňovací období, tj. 20 000 Kč, kdy jsou tyto benefity daňově zvýhodněny.

#### **Multisport karta**

Podnik XYZ aktuálně přispívá zaměstnanců 440 Kč na Multisport kartu. Někteří zaměstnanci uvedli, že by ji rádi kompletně hrazenou. Pokud by podnik zvýšil příspěvek, nejen že bude vyslyšeno přání zaměstnanců, ale ještě zaměstnavatel zvýší odměny úspornější formou, než kdyby jim navyšoval mzdu. Celkový výpočet nákladů se nachází v příloze č. 8. Multisport kartu nyní využívá 20 zaměstnanců, nicméně ve výpočtu autorka počítá s 25 zaměstnanci, protože lze očekávat, že pokud by zaměstnanec nemusel platit žádný vlastní příspěvek, zvýšil by se zájem. Pokud by však pracovník neměl o tento benefit zájem, mohl by mu to podnik kompenzovat vyšším příspěvkem do Multi Pass (MP CARD), o které bude řeč později.

Zaměstnanec si nyní hradí 300 Kč, uhradí-li podnik i tuto částku, budou náklady činit 90 000 Kč. Kdyby podnik přispěl zaměstnancům formou mzdy, musel by odvádět SP a ZP za zaměstnance hrazeného zaměstnavatelem, tj. v úhrnu 33,8 %. Celkové náklady zaměstnavatele by poté činily 120 420 Kč ročně. Přispěje-li pracovníkům prostřednictvím zvýšení příspěvku na Multisport kartu, bude sice muset o tuto částku navýšit základ pro výpočet daně z příjmu právnických osob (DPPO). Avšak, DPPO je pouze 19 %. Celkové náklady poté budou 107 100 Kč. Úspora by tedy byla 13 320 Kč.

Uvažuje-li autorka tutéž situaci z pohledu zaměstnance, je jeho roční příspěvek vyšší o 936 Kč, protože nepeněžní příspěvek je osvobozen od daně, SP i ZP. Zatímco ze mzdy by odváděl celkem 26 %. Celkový výpočet viz. tabulka č. 19.

**Tabulka 19: Výpočet zvýšení příspěvku na Multisport kartu**

<b>Zaměstnavatel</b>		
	Příspěvek Multisport	Příspěvek do mzdy
Náklady navíc (ročně)	90 000	90 000
SP a ZP zaměstnavatel (33,8 %)	0	30 420
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	17 100	0
Náklady celkem (ročně)	107 100	120 420
Roční úspora v Kč	13 320	
<b>Zaměstnanec</b>		
	Příspěvek Multisport	Příspěvek do mzdy
Výše příspěvku (ročně)	3 600	3 600
SP, ZP, daň (26 %)	0	936
Konečný příspěvek zaměstnance (ročně)	3 600	2 664
Roční příspěvek navíc v Kč	936	

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci jednoho zdaňovacího období bude zaměstnavatel přispívat jednomu zaměstnanci 8 880 Kč, tzn. z možných 20 000 Kč lze 11 120 Kč dále využít. V následující části se nachází jeden z návrhů.

### **Multi Pass CARD**

V případě, že by se podnik rozhodl svým zaměstnancům zvýšit příjem, bylo by výhodné využít systém Cafeteria. V tomto případě bude podnik zvažovat pravděpodobně dva nejznámější poskytovatele, tj. Sodexo a Edenred. Autorka se rozhodla uvažovat Sodexo z důvodu vyššího počtu provozoven, kde lze benefit uplatnit. Zatímco Sodexo lze využít v 19 500 provozovnách, Edenred pouze v 6 400. Při zavádění tohoto benefitu je nesmírně

důležité, aby zaměstnanci neměli problém s jeho využitím. V opačném případě by benefit neměl úspěch (Sodexo, 2023; Edenred, 2023).

Čerpat Cafeterii u Sodexa jde hned několika způsoby. Autorka navrhuje zavedení Multi Pass CARD, kam je možné přidat i stravenkovou kartu, nebylo by tedy nutné vlastnit dvě. V rámci tohoto benefitu lze využít zbylý roční příspěvek na zaměstnance ve výši 11 120 Kč. Odpovědný pracovník si sám může stanovit, zda zaměstnancům bude připisovat na bodové konto každý měsíc příslušný podíl, nebo zda bude systém využívat jako ocenění jeho výkonů, tzn. odmění hotový úkol, splněný cíl apod. Regulaci příspěvků umožňuje manažerský modul (Sodexo, 2023; Sodexo, 2023).

V tabulce č. 20 se opět nachází porovnání nákladů z hlediska zaměstnavatele a výše příspěvku zaměstnance v případě přidání formou mzdy nebo Multi Pass Card. Roční úspora zaměstnavatele činí 41 144 Kč a příspěvek navíc pro zaměstnance 2 891 Kč.

**Tabulka 20: Výpočet zavedení Cafeterie jako úsporného řešení**

<b>Zaměstnavatel</b>		
	Příspěvek MP CARD	Příspěvek do mzdy
Navýšení odměny (roční náklad, 1 os.)	11 120	11 120
SP a ZP zaměstnavatel (33,8 %)	0	3 759
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	2 113	0
Náklady celkem (ročně, 1 os.)	13 233	14 879
Náklady celkem (ročně)	330 820	371 964
Roční úspora v Kč	41 144	
<b>Zaměstnanec</b>		
	Příspěvek na MP CARD	Příspěvek do mzdy
Navýšení odměny (roční)	11 120	11 120
SP a ZP (6,5 % a 4,5 %)	0	1 223
Daň z příjmu (15 %)	0	1 668
Konečný příspěvek zaměstnance	11 120	8 229
Roční příspěvek navíc v Kč	2 891	

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by podnik nebyl ochoten uvažovat o zavedení Cafeteria systému jakožto navýšení odměn. Navrhuje autorka zvažovat jeho využití pro výplatu části ročního peněžního bonusu. V roce 2022 podnik vyplácel zaměstnancům 1 244 387 Kč. Průměrný bonus na jednoho zaměstnance činil 49 775 Kč. Podnik by tedy mohl 11 120 Kč vyplatit formou nepeněžního

příspěvku a 38 655 Kč prostřednictvím mzdy. Roční výše úspory by byla shodná jako u uvedeného výpočtu.

### Stravenky

Třetím návrhem autorky v oblasti finančního ohodnocení je poměrně malý příspěvek, ale užitečný jako projev pochopení vůči zaměstnancům v situaci rostoucích cen a nákladů na život. Od srpna roku 2022 do ledna 2023 vzrostla průměrná cena oběda v ČR o 15 Kč, v Praze o 11 Kč, v lednu činila cca 203,7 Kč. V reakci na tuto skutečnost autorka navrhuje zvýšit hodnotu stravenek ze 150 Kč na 194 Kč. Při 55% příspěvku je to hodnota stravenky, při které si může zaměstnavatel uplatnit maximální částku jako daňově uznatelný náklad (Sodexo, 2023).

Bylo vypočítáno, že při příspěvku 55 % a hodnotě stravenky 150 Kč je aktuální úspora podniku 156 853 Kč ročně oproti tomu, kdyby tento příspěvek poskytoval zaměstnancům prostřednictvím mzdy. Důvodem těchto úspor je absence odvodů SP a ZP za zaměstnance, u příspěvku do 55 % i DPPO. Tato varianta je výhodná i pro zaměstnance, roční příspěvek navíc činí 4 826 Kč, viz příloha č. 8.

Pokud by se podnik snažil dorovnat zdražování obědů zaměstnancům prostřednictvím zvýšení mezd, činily by celkové náklady ročně 182 135 Kč. Zvolí-li cestu navýšení stravenek ze 150 Kč na 194 Kč, budou náklady 136 125 Kč, tj. celková úspora ve výši 46 010 Kč. Příspěvek pro zaměstnance činí o 1 416 Kč ročně více, viz tabulka č. 21.

**Tabulka 21: Výpočet zvýšení hodnoty stravenek**

<b>Zaměstnavatel</b>		
	Příspěvek na stravenky	Příspěvek do mzdy
Náklady navíc (ročně)	136 125	136 125
SP a ZP zaměstnavatel (33,8 %)	0	46 010
Náklady celkem (ročně)	136 125	182 135
Roční úspora v Kč		46 010
Roční úspora v %		25,26
<b>Zaměstnanec</b>		
	Příspěvek na stravenky	Příspěvek do mzdy
Výše příspěvku (hrubá mzda)	5 445	5 445
SP, ZP, daň (26 %)	0	1 416
Konečný příspěvek zaměstnance	5 445	4 029
Roční příspěvek navíc v Kč		1 416
Roční příspěvek navíc v %		35,14

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací z uvedeného zdroje (Sodexo, 2023)

## Celková úspora

V tabulce č. 22 se nachází přehled navržených změn, částka, o kterou se navýší náklady zaměstnavatele, a to jak v případě navýšení ve mzdě i v případě využití benefitů a celková roční úspora zaměstnavatele při využití benefitů místo navýšení mzdy, tj. 100 474 Kč.

**Tabulka 22: Celková úspora z navržených řešení pro zaměstnavatele**

Položka	Náklady navíc do mzdy	Náklady navíc do benefitu	Úspora zaměstnavatel
Multisport	120 420	107 100	13 320
Multi Pass CARD	371 964	330 820	41 144
Stravenky	182 135	136 125	46 010
Celkem	674 519	574 045	100 474

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 23 se nachází tento přehled z pohledu zaměstnance. Tabulka znázorňuje, jaká je výše ročních příspěvků pro jednoho zaměstnance za jednotlivé položky. Opět v porovnání mzdy a benefitů. Dále jejich sumu a celkový rozdíl příspěvků, který činí 5 243 Kč ročně navíc při čerpání benefitů.

**Tabulka 23: Celkový příspěvek navíc z navržených řešení pro zaměstnance**

Položka	Příspěvek zaměstnanci (mzda)	Příspěvek zaměstnanci (benefit)	Příspěvek navíc pro zaměstnance
Multisport	2 664	3 600	936
Multi Pass CARD	9 452	11 120	2 891
Stravenky	4 029	5 445	1 416
Celkem	14 922	20 165	5 243

Zdroj: Vlastní zpracování

Při implementaci benefitů je důležité zaměstnance informovat o důvodech aplikace těchto forem řešení a vhodným způsobem objasnit pozitiva, která to sebou přináší. Nutné je vysvětlit, že v případě příspěvku formou navýšení mzdy by sám zaměstnanec trafil. Pokud by podnik tyto výhody nekomunikoval směrem k zaměstnancům, setkal by se s nepochopením. Autorka navrhuje představit výhody řešení prostřednictvím tabulky č. 23.

Mimo jiné autorka navrhuje zvážit způsob, kterým jsou uchovávány a sdělovány informace o benefitech v podniku. Bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci neznají všechny benefity nebo

jejich podmínky pro využití, odpovědné osoby apod. Základní informace jsou shrnuty v interních pravidlech, která byla aktualizována v roce 2022. Nicméně informace jsou zde velice stručné a některé chybí. Autorka navrhuje tedy tento dokument doplnit o potřebné informace, tj. podmínky pro vznik nároku na benefit a způsob jeho čerpání. Každopádně vzhledem k charakteru pracovníků a jejich vytížení by bylo příhodné zvážit stručnější formu komunikace, hlavně kvůli množství textu, který mnoho lidí nechce číst. Takovým řešením může být zpracování přehledné tabulky. Zajímavější by mohla být také prezentace.

### **5.2.3 Pracoviště**

Jak bylo uvedeno ve výsledcích, z pracovního vybavení si pozornost nejvíce žádají monitory a dokovací stanice, které umožní jednodušší a pohodlnější přístup k flexibilním stolům, u kterých zaměstnanci rotují. Autorka navrhuje postupně modernizovat vybavení a zaměřit se nejdříve na tento hardware.

Pro výpočet nákladů na modernizaci pracovních míst je nutné si stanovit odpovídající parametry vybavení. Autorka stanovila pro výběr monitorů následující parametry:

- úhlopříčka min. 27 palců,
- rozlišení Quad HD, 4 K nebo 5 K,
- nastavitelná výška monitoru.

Vývojáři i analytici potřebují dostatečnou pracovní plochu, často musí otevřít hned několik oken najednou, které by měly být dobře viditelné, proto je minimální velikost stanovena na alespoň 27 palců. V souvislosti s tím je nutné také zvážit, aby kvalita rozlišení odpovídala velikosti monitoru. Posledním parametrem je nastavitelná výška, zejména z důvodu správného umístění do úrovně očí. Nejlevnější monitory dosahující těchto parametrů stojí kolem 5 500 Kč.

Dále by dokovací stanice měly disponovat konektory USB-C, USB 3.2, DisplayPort a HDMI. Maximální hodnota Power Delivery byla stanovena na 100 W. Navíc by měly být schopny podporovat více monitorů. Cena dokovacích stanic s těmito požadavky se pohybuje okolo 4 000 Kč.

U některých pracovních míst bude potřeba koupit nové příslušenství ať už v podobě kabelů, konektorů, či myši a klávesnicí. Jedná se o položky, které se nejčastěji pohybují v řádech několika stovek korun, proto není třeba dělat příliš velké finanční rezervy v rozpočtu. Navíc



řada tohoto vybavení se na pracovišti nyní nachází a je plně funkční. V tabulce níže je výpočet odhadovaných nákladů na navržená řešení. Aktuální počet pracovních míst je 17.

**Tabulka 24: Náklady na modernizaci pracovišť**

Položka	Cena za 1 ks	Celková náklady
Monitor	5 500	93 500
Dokovací stanice	4 000	68 000
Ostatní náklady	588	10 000
<b>Celkové náklady</b>	<b>10 088</b>	<b>171 500</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V průběhu šetření někteří zaměstnanci zmínili, že by rádi měli v kanceláři ergonomické židle. Ucházející ergonomická židle se pohybuje kolem 7 500 Kč. Pořízení stejných židlí ke každému stolu by celkově stálo zhruba 127 500 Kč. Pro malý podnik se jedná o poměrně velkou částku, proto autorka doporučuje zaměřit se v první řadě na základní pracovní vybavení.

Co se týče velikosti kanceláří, bylo by vhodné monitorovat vytiženost zasedaček a v závislosti na tom učinit rozhodnutí o stěhování do nových prostor. To i vzhledem k potřebě rozšíření týmu a otevřenému náboru nových zaměstnanců. Na základě provedeného šetření je zřejmé, že by kanceláře měly být dimenzované rovnou na růst počtu zaměstnanců, který je v aktuálním cíli cca 40-50 lidí. Nové prostory by měly disponovat dostatečným počtem zasedacích místností. Současně by mělo být zvaženo, zda open space nerozdělit. To z důvodu, že někteří zaměstnanci jsou na pracovišti rozptylováni už nyní. Pokud bude mít podnik dvojnásobný počet pracovníků, je samozřejmé, že kancelář bude rušnější. Mimo jiné, pokud v současném počtu 25 zaměstnanců nestačí 3 zasedací místnosti, nebude stačit ani jejich dvojnásobný počet, pokud bude i počet zaměstnanců dvojnásobný. Rozdělení open space by eliminovalo ruch na pracovišti a vedlo by i k nižší vytiženosti zasedacích místností. Zaměstnanci nebudou tolik rušeni a v některých případech si budou moci schůzku vyřešit u svého stolu.

#### 5.2.4 Náklady podniku na všechna navržená řešení

V tabulce č. 25 jsou zobrazeny náklady na jednotlivé návrhy a jejich souhrn. Tabulka je rozdělena na pravidelné roční a jednorázové náklady. Pravidelné roční náklady činí 654 045 Kč, jednorázové činí 299 000 Kč.

**Tabulka 25: Náklady podniku na všechna navržená řešení**

Pravidelné roční náklady	
Položka	Náklad
Psychoterapie	80 000
Stravenky	136 125
Multisport	107 100
Multi Pass CARD	330 820
Náklady celkem	654 045
Jednorázový náklad	
Položka	Náklad
Hardware	171 500
Židle	127 500
Náklady celkem	299 000

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného motivačního systému podniku XYZ a na základě zjištěných informací navrhnout změny a opatření vedoucí k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Následně k navrženým změnám vypočítat odhadované náklady.

Praktická část začíná charakterizováním podniku a jeho motivačního systému. Dále byla provedena analýza trhu, kde bylo zjištěno, že zejména pro vývojáře je standardní práce z domova a flexibilita pracovní doby. Dále bylo uvedeno, které faktory jsou dle sekundárních zdrojů stěžejní pro motivaci příslušné skupiny pracovníků a jaké je pořadí benefitů dle oblíbenosti, což bylo využito později v analýze konkurentů. Z analýzy konkurentů vyplynulo, že z vybraných podniků je nejatraktivnější Dolphin Consulting a Neit Consulting, z hlediska benefitů mají navíc Cafeterii, firemního psychologa a penzijní přípojištění. Tyto dva dílčí cíle sloužily jako vstupní informace pro vlastní šetření.

Dalším dílčím cílem byl orientační výpočet nákladů na motivační systém podniku pro rok 2023, které činí 3 532 616 Kč.

Vlastní šetření se skládalo z polostrukturovaných rozhovorů s osmi zaměstnanci. Následovalo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 24 respondentů. Zjištěné výsledky poté byly rozebrány s odpovědnými osobami prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Z šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s náplní práce, zároveň je vedení v opačném případě otevřeno k diskuzi a hledání řešení. Velmi pozitivní je atmosféra na pracovišti, která vede k tvůrčí svobodě. Ovlivňuje pracovní motivaci a ochotu vzájemně si pomáhat v oblasti kariérního růstu nebo zvládání stresových situací. Motivací zaměstnanců při práci je chtít učit se nové věci a rozvíjet své dovednosti. V tomto ohledu podnik zaměstnance podporuje různými způsoby, např. externím a interním školením, mentoringem, různými kurzy, konferencemi apod.

V průběhu šetření bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci se potýkají s vyšší stresovou zátěží. Důvodů vzniku stresu je pravděpodobně hned několik jedním z nich je velké množství projektů a potřeba nových kolegů. V reakci na řešení situace podnik již otevřel výběrové řízení.

Dalším možným důvodem budou omezené možnosti komunikace zapříčiněné častou prací z domova, to zároveň povede i k problematičtějšímu plánování kapacit. Častější přítomnost zaměstnanců by mohla mít pozitivní vliv. Nicméně zaměstnanci uvádějí, že důvodem práce z domova je velké vytížení zasedacích místností a méně komfortní pracovní vybavení než v domácích podmínkách. Zejména kvůli rotaci zaměstnanců u stolů s různými druhy hardwaru a tím pádem v některých případech s nekompatibilními konektory pro připojení. Autorka navrhla modernizaci monitorů, pořízení dokovacích stanic na každý stůl, případně obnovu ostatního potřebného příslušenství. Hardware splňující stanovené parametry by dle orientačního výpočtu stál 171 500 Kč. Mimo jiné i vzhledem k dalšímu plánovanému rozšíření týmu autorka navrhuje monitorovat vytížení zasedacích místností a na základě toho učinit rozhodnutí o stěhování kanceláří. Bylo by vhodné uvažovat i o rozdělení open space pro snížení ruchu na pracovišti. Uplatněním těchto návrhů by se důvody nepřítomnosti vyřešily a přítomnost zaměstnanců by byla častější, to by vedlo ke zlepšení komunikace.

Řadu situací, které vedou ke stresu však nelze predikovat. Navíc některá z uvedených řešení nejsou okamžitá. V tomto případě autorka navrhuje zavést příspěvek na psychoterapii jako prostředek pro mírnění dopadů stresového zatížení nebo jeho prevenci. Náklady činí 80 000 Kč.

Dále v dotazníkovém šetření 37,5 % lidí uvedlo, že dle jejich názoru nejsou adekvátně finančně ohodnoceni. To samozřejmě může být i důsledek rostoucích nákladů na život vlivem vysoké inflace. S ohledem na tuto skutečnost lze očekávat, že požadavky zaměstnanců dále porostou a podnik bude muset reagovat. Autorka navrhla tři způsoby, jak zaměstnancům přispět a zároveň optimalizovat zvyšování nákladů podniku. Prvním návrhem je zavedení plně hrazené Multisport karty a druhým zavedení Cafeteria systému. Výhodnost spočívá v tom, že kdyby zaměstnavatel přispěl zaměstnanci stejnou částku do mzdy, musel by odvést SP a ZP hrazené za zaměstnance, které jsou v úhrnu 33,8 %. V případě zavedení těchto benefitů zaplatí pouze 19 % DPPO, protože se jedná o nedaňové benefity. Z pohledu zaměstnance je řešení také příznivější, protože nepeněžní benefity nepodléhají dani, SP ani ZP hrazeného zaměstnancem. Vzhledem k výhodnosti řešení je zákonem stanoven limit těchto příspěvků na 20 000 Kč.

Autorka navrhla, že zaměstnancům by podnik přispíval o 300 Kč více na Multisport kartu a roční náklady navíc by činily 107 100 Kč. Úspora oproti stejné částce vyplácené

prostřednictvím mzdy by činila 13 230 Kč ročně. Finance zbývající do 20 000 Kč, tj. 11 120 Kč by podnik zaměstnanci poskytoval formou Multi Pass CARD, kde by podnik vynaložil náklady ve výši 330 820 Kč ročně a úspora by činila 41 144 Kč. Z pohledu zaměstnance by roční příspěvek navíc u Multisport karty oproti mzdě činil 936 Kč a u Cafeterie o 2 891 Kč.

Třetím řešením, které autorka navrhla, je zvýšení stravenek ze 150 Kč na 194 Kč. Princip úvahy je podobný jako u předchozích benefitů. Jen je nutné zmínit, že podnik by zaměstnanci přispíval 55 % hodnoty stravenky, které jsou daňově uznatelné. Náklady se poté zvýší o 136 125 Kč a roční úspora činí 46 010 Kč. Z pohledu zaměstnance se jedná o zvýšení ročního příspěvku oproti mzdě ve výši 1 416 Kč.

Celkově poté dojde vlivem těchto tří benefitů ke zvýšení nákladů podniku o 574 045 Kč a úspora oproti zvýšení mezd činí 100 474 Kč. Zaměstnanci obdrží příspěvky ve výši 20 165 Kč, tj. o 5 243 Kč více než prostřednictvím mzdy. Důležité je zaměstnance pečlivě informovat o výhodách, které pro ně z tohoto řešení pramení. Celkové náklady na navržené změny jsou rozděleny na pravidelné roční náklady ve výši 654 045 Kč a jednorázový náklad na modernizaci pracoviště ve výši 299 000 Kč, tj. nový hardware a ergonomické židle.

Mimo jiné Cafeterie a firemní psycholog jsou benefity, které poskytuje i konkurence, a to konkrétně Acomware a Dolphin Consulting. Podnik tedy zároveň posílí svoji konkurenceschopnost na trhu práce.

Výstupy z šetření a změny navržené autorkou byly předány CEO a office (HR) manažerce vybraného podniku, kteří tak mohou následně zvážit jejich implementaci.

## 7 Zdroje

### Knížní publikace

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4752-587.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1064-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-390.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5122-358.

BRUCE, Anne, 2011b. *Manager's guide to motivation employees*. 2. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-177568-7.

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. Praha: Linde. ISBN 80-902-1058-9.

DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.

FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4721-286.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1. Praha: Portál. ISBN 80-736-7040-2.

HRON, Jan a Arnošt TRAXLER, 2018. *Dovednosti v řízení*. Praha. Skripta. Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4732-695.

- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-888.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1223-7.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-802-4738-093.
- PINK, Daniel H., 2017. *Pohon: Drive : překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. 2. vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-807-5541-048.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4755-151.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-7106-295.
- ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. Praha: Portál. ISBN 978-807-3673-130.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4708-829.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-7102-273.

## Elektronické knihy

BRUCE, Anne, 2011a. *Motivating employees* [online]. 2. United States: McGraw-Hill [cit. 2022-06-13]. ISBN 978-0-07-177568-7. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=tKxMwkgVoAC&printsec=frontcover&dq=motivation+of+employees&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=motivation%20of%20employees&f=false](https://books.google.cz/books?id=tKxMwkgVoAC&printsec=frontcover&dq=motivation+of+employees&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=motivation%20of%20employees&f=false)

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů* [online]. 1. V Praze: C.H. Beck [cit. 2022-08-16]. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. Dostupné z:

[https://books.google.cz/books?id=UrmNLdJLABgC&printsec=frontcover&dq=DVO%20%98%C3%81KOV%20%81,+Z.+%20%20C5%98%C3%ADzen%20%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%20%20C5%AF.&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=DVO%20%98%C3%81KOV%20%81%20%20C5%98%C3%ADzen%20%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%20%20C5%AF.&f=false](https://books.google.cz/books?id=UrmNLdJLABgC&printsec=frontcover&dq=DVO%20%98%C3%81KOV%20%81,+Z.+%20%20C5%98%C3%ADzen%20%AD+lidsk%C3%BDch+zdroj%20%20C5%AF.&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=DVO%20%98%C3%81KOV%20%81%20%20C5%98%C3%ADzen%20%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%20%20C5%AF.&f=false)

## Webové stránky a příspěvky na webových stránkách

*Atmoskop.cz* [online], ©1996-2023. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z:

<https://www.atmoskop.cz/>

BOČEK, Jan, 2022. Odborníka na duševní zdraví vyhledal každý třetí. Psychiatra nechceme, většinou ale zajdeme k němu. In: *Irozhlás.cz* [online]. [cit. 2023-03-19].

Dostupné z: [https://www.irozhlás.cz/zpravy-domov/dostupnost-psychotherapie-terapie-cena-sezeni-data-kantar\\_2212210600\\_jab](https://www.irozhlás.cz/zpravy-domov/dostupnost-psychotherapie-terapie-cena-sezeni-data-kantar_2212210600_jab)

CODING, Michael, 2019. 13 Things that Keep Us Motivated as Software Developers. In: *Michaelscodingspot.com* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z:

<https://michaelscodingspot.com/motivation-of-software-developers/>

CREATEIT, 2021. Co musí znát dobrý analytik?. In: *Create IT* [online]. [cit. 2023-01-26].

Dostupné z: <https://www.create-it.cz/Blog/Stranky/analyza.aspx>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. Indexy spotřebitelských cen - inflace - prosinec 2022. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2022#:~:text=V%20odd%C3%ADle%20potravin%20a%20nealkoholick%C3%A9%20>



%C3%A1poje%20se%20zv%C3%BD%C5%A1ily%20p%C5%99edev%C5%A1%C3%A  
Dm%20ceny,m%C3%A1sla%20o%203%2C7%20%25.

DICKSON, George, 2020. How to Keep Engineers Happy, Engaged, and Motivated. In: *Bonusly* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://blog.bonus.ly/how-to-keep-engineers-happy-engaged-and-motivated>

EDENRED, 2023. Edenred Benefits. In: *Edenre.cz* [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/kartove-reseni/edenred-benefits-card/zamestnavatel>

FRANCINO, Yvette, 2019. 13 ways to motivate software engineers. In: *TechBeacon* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://techbeacon.com/app-dev-testing/13-ways-motivate-software-engineers>

GREEN FOX ACADEMY, 2021. Známe nejžádanější profese současnosti! Je mezi nimi ta vaše?. In: *Greenfoxacademy.cz* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.greenfoxacademy.cz/post/zname-nejzadanejsi-profese-soucasnosti-je-mezii-nimi-ta-vase>

HAKES, Tyler, 2017. Motivating Software Engineers 101. In: *7pace* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.7pace.com/blog/motivating-software-engineers-101>

IDNES.CZ, 2022. Kam mizí čeští ajťáci? Na pracovním trhu chybí desetitisíce odborníků. In: *IDNES.cz* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/it-specialiste-pracovni-trh-mzdy-podminky-poptavka.A220811\\_677784\\_podnikani\\_sov](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/it-specialiste-pracovni-trh-mzdy-podminky-poptavka.A220811_677784_podnikani_sov)

ITBIZ, 2022. Ve firmách roste hlad po datových analytících. In: *ITBiz* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.itbiz.cz/clanky/ve-firmach-hlad-po-datovych-analyticich>

JOBS NETWORK NEWS, 2022. Na našem trhu stále chybí asi 30 tisíc IT talentů. In: *Jobs-nn.com* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.jobs-nn.com/na-nasem-trhu-stale-chybi-asi-30-tisic-it-talentu/>

*Jobs.cz* [online], ©1996-2023. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://beta.www.jobs.cz/>

JOBS.CZ, 2020. Známe nejčastěji nabízené profese na Jobs.cz. Jaký je o ně boj?. In: *Jobs.cz* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://beta.www.jobs.cz/poradna/zname-nejcasteji-nabizene-profese-na-jobs-cz-jaky-je-o-ne>

boj/#::~:~:text=Na%20serveru%20Jobs.cz%20pat%C5%99%C3%AD,co%C5%BE%20je%20docela%20dost%20soupe%C5%99%C5%AF.

JUREČKOVÁ, Anna, 2022. PRŮZKUM: Typický startupista je Pražák do 35 let, pracuje v IT či marketingu a preferuje práci na plný úvazek. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-typicky-startupista/>

JUREČKOVÁ, Anna, 2022a. PRŮZKUM: Vývojáři si platově polepšili. Skoro polovina jich pracuje plně na dálku. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-vyvojari-si-platove-polepsili/?fbclid=IwAR3PyITS2xeKabfg-kBJfpI2TVGmnDA9-5Wp1-xUIW-hlNqthNeQg9T-ewQ#::~:~:text=V%20p%C5%99%C3%ADpad%C4%9B%20seniorn%C3%ADch%20v%C3%BDvoj%C3%A1%C5%99%C5%AF%20je,vyd%C4%9Blaj%C3%AD%20JavaScript%20a%20Python%20program%C3%A1to%C5%99i>

JUREČKOVÁ, Anna, 2022b. PRŮZKUM: Praha, VŠ a 66 tisíc korun měsíčně. Co dalšího víme o typickém analytikovi ze startupu?. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-analytici/>

JUREČKOVÁ, Anna, 2023a. PRŮZKUM: Zaměstnanci startupů vs. home-office: nejvíce z domova pracují vývojáři a kreativci. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-zamestnanci-startupu-vs-home-office-nejvice-z-domova-pracuji-vyvojari-a-kreativci/>

JUREČKOVÁ, Anna, 2023b. PRŮZKUM: Nejžádanější benefit ve startupech je flexibilita, druhý je home-office. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-benefity-ve-startupech-nejzadanejsi-je-flexibilita/>

JUREČKOVÁ, Anna, 2023c. PRŮZKUM: Kvůli vyšší mzdě by změnila práci většina startupistů. Motivující je pro ně i kariérní posun. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-kvuli-vyssi-mzde-by-zmenila-praci-vetsina-startupistu-motivujici-je-pro-ne-i-karierni-posun/>

KOŘOUSKOVÁ, Barbora, 2022. Co je agilní vývoj aplikací a kdy ho využívat: Co jdou agilní metody?. In: *Rascasone.com* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.rascasone.com/cs/blog/co-je-agilni-vyvoj>

KUBEŠ, Radek, 2022. Každý měsíc v jiném týmu. Firmy řeší nedostatek vývojářů outsourcingem. In: *Hn.cz* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67147190-kazdy-mesic-v-jinem-tymu-firmy-resi-nedostatek-vyvojaru-outsourcingem>

KURZY.CZ, 2023. Vývojářů je na pracovním trhu o téměř 70 % více než loni. In: *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/699478-vyvojaru-je-na-pracovnim-trhu-o-temer-70--vice-nez-loni-firmy-maji-jedinecnou-sanci-ziskat-ty/>

LANG, Václav, 2020a. PRŮZKUM: Průměrné mzdy vývojářů stouply. O práci se nebojí, ale pokukují po cizině. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-2020-vyvojari/?fbclid=IwAR2NauvCv1IY435MIbzMkfX9RPG7KnBaWoAMQ9WkyWrGkFbyin4UACg1Nu0>

LANG, Václav, 2020b. PRŮZKUM: Nejžádanějším benefitem zůstává home office, teambuildingy netáhnou. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-2020-benefity/>

LANG, Václav, 2022. Proč se lidé hlásí o práci hlavně v pondělí a jaké startupové obory loni nejvíce táhly? Rok 2021 ve StartupJobs v číslech. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/proc-se-lide-hlasi-o-praci-nejvic-v-pondeli-a-jake-obory-loni-nejvice-tahly/>

LAUBY, Sharlyn, 2015. *Motivating employees* [online]. 1. United States: Atd human capital [cit. 2022-06-13]. ISBN 978-160728-147-4. ISSN 2373-5589. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?id=q-gmCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=motivation+of+employees&hl=en&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=motivation%20of%20employees&f=false](https://books.google.cz/books?id=q-gmCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=motivation+of+employees&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=motivation%20of%20employees&f=false)

LOVELYDATA, 2022. Kolik bere Datový analytik (2022). In: *Lovelydata.cz* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.lovelydata.cz/blog/kolik-bere-datovy-analytik-2022/>

MOOS, Petr, 2023. Často kladené otázky: 8) Jak dlouho se musí do psychoterapie chodit? Kolik sezení je potřeba?. In: *Moos-psycholog.cz* [online]. [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://moos-psycholog.cz/casto-kladene-otazky/#:~:text=V%20takov%C3%A9m%20p%C5%99%C3%ADpad%C4%9B%20v%C4>

%9Bt%C5%A1ina%20pacient%C5%AF,potom%20vyj%C3%A1d%C5%99en%20v%20n%C4%9Bkolika%20des%C3%ADtk%C3%A1ch.

MRÁZOVÁ, Šárka, 2021. PRŮZKUM: Práce z Česka pro Berlín či New York. Český startupista je zkušený profík, často ajťák, který pracuje odkudkoliv. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-prace-z-ceska-pro-berlin-ci-new-york-cesky-startupista-je-zkuseny-profik-casto-ajtak-ktery-pracuje-odkudkoliv/>

MRÁZOVÁ, Šárka, 2022a. PRŮZKUM: Oblíbené benefity startupistů? Home office, více dovolené a flexibilita. Akcie, telefon nebo pes v kanceláři už netáhnou. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-pracovni-priority-cechu-home-office-vice-dovolene-flexibilita/>

MRÁZOVÁ, Šárka, 2022b. PRŮZKUM: Vývojáři požadují více než stotisícové platy a pracovní flexibilitu. Novou práci ale nehledají. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-vyvojari-pozaduji-vice-nez-stotiscove-platy-a-pracovni-flexibilitu-praci-novou-praci-ale-nehledaji/>

PODNIK XYZ. *Pomůžeme vám stát na vrcholu* [online]. In: . [cit. 2022-09-29]. Dostupné z: webové stránky podniku XYZ (anonymizováno)

PODNIK XYZ. *O nás: Profesionalita ve svobodném prostředí* [online]. In: . [cit. 2022-09-29]. Dostupné z: webové stránky podniku XYZ (anonymizováno)

PODNIK XYZ. *Služby: Naše expertiza* [online]. In: . [cit. 2022-09-29]. Dostupné z: webové stránky podniku XYZ (anonymizováno)

PODNIK XYZ, 2022. As time went on with XYZ. In: *LinkedIn.com* [online]. [cit. 2022-09-29]. Dostupné z: [https://media-exp1.licdn.com/dms/image/C4E22AQFgyCnnbglYtw/feedshare-shrink\\_800/0/1654608068743?e=1667433600&v=beta&t=P78LC5NnYWnWKZyOSb3IRLgrdk8WuPTiQ\\_JU1uYPfWc](https://media-exp1.licdn.com/dms/image/C4E22AQFgyCnnbglYtw/feedshare-shrink_800/0/1654608068743?e=1667433600&v=beta&t=P78LC5NnYWnWKZyOSb3IRLgrdk8WuPTiQ_JU1uYPfWc)

PODNIK XYZ, 2022. *Interní pravidla*. 1.1.2022. Praha.

PRAGROVÁ, Zuzana, 2022. Na českém trhu zoufale chybí datoví analytici. In: *Biakademie.cz* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://biakademie.cz/blog/na-ceskem-trhu-zoufale-chybi-datovi-analytici>

SODEXO, 2023. Růst cen obědů zpomaluje. In: *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://blog.sodexo.cz/rust-cen-obedu-zpomaluje>

SODEXO, 2023. Nově si zaměstnavatelé odečtou z daní nejvíce, když zaměstnancům pořídí stravenky v hodnotě 194 Kč. In: *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: [https://info.sodexo.cz/nejvyhodnejsistravenka?\\_ga=2.100821953.1921259957.1679649847-1007913218.1679649847](https://info.sodexo.cz/nejvyhodnejsistravenka?_ga=2.100821953.1921259957.1679649847-1007913218.1679649847)

SODEXO, 2023. Cafeteria: Cafeteria v číslech. In: *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/cafeteria/>

SODEXO, 2023. Benefity pro volný čas. In: *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2023-03-21]. Dostupné z: [https://www.sodexo.cz/volny-cas-zamestnavatel/?\\_ga=2.95072092.1921259957.1679649847-1007913218.1679649847](https://www.sodexo.cz/volny-cas-zamestnavatel/?_ga=2.95072092.1921259957.1679649847-1007913218.1679649847)

STANSELL, Amanda, 2020. Jobs Surging in Demand During COVID-19 Crisis. In: *Glassdoor.com* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/research/jobs-surging-in-demand-covid19/>

STARTUPJOBS, 2018. Průzkum: Datoví analytici si říkají o 70 i víc tisíc měsíčně. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-datovi-analytici-si-rikaji-o-70-i-vic-tisic-korun-mesicne/>

STARTUPJOBS, 2019. PRŮZKUM: Analytici chtějí pracovat z domova a pod 30 tisíc by nešli. In: *StartupJobs* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://sj.news/pruzkum-2019-analytici/>

*StartupJobs.cz* [online], ©2012-2023. [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/>

ŠIMŮNEK, David, 2020. Co jsou sprinty v agilním vývoji: Co jsou sprinty. In: *Davidsimunek.com* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.davidsimunek.com/post/co-jsou-sprinty-v-agilnim-vyvoji>

ŠTANGLOVÁ, Bára, 2022. S rostoucím objemem dat roste ve firmách hlad po datových analytících. In: *ProfiHR* [online]. [cit. 2023-01-25]. Dostupné z: <https://www.profihr.cz/2022/03/16/s-rostoucim-objemem-dat-roste-ve-firmach-hlad-po-datovych-analyticich/>

VODAFONE.CZ, 2023. Slovník pojmů: Bug. In: *Vodafone.cz* [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: [https://www.vodafone.cz/uzitecne-odkazy/slovník-pojmu/bug/#:~:text=Bug%20je%20program%C3%A1torsk%C3%A1%20chyba%20v,ze%C4%8F\)%20nebo%20dal%C5%A1%C3%AD%20sou%C4%8D%C3%A1sti%20programu](https://www.vodafone.cz/uzitecne-odkazy/slovník-pojmu/bug/#:~:text=Bug%20je%20program%C3%A1torsk%C3%A1%20chyba%20v,ze%C4%8F)%20nebo%20dal%C5%A1%C3%AD%20sou%C4%8D%C3%A1sti%20programu)

ZIBA.CZ, 2021. Top 10 nejlépe placených prací v ČR. In: *Ziba.cz* [online]. [cit. 2023-01-24]. Dostupné z: <https://www.ziba.cz/nejlepe-placene-prace/>

*ZnamyLekar: Psycholog Praha* [online], 2023. [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.znamylekar.cz/psycholog/praha>

## **8 Přílohy**

Příloha č. 1: Bod. hodnocení atraktivity benefitů dle průzkumu StartupJobs.cz.....	120
Příloha č. 2: Mind mapa – Práce.....	123
Příloha č. 3: Mind mapa – Pracoviště.....	124
Příloha č. 4: Mind mapa – Motivace a benefity.....	125
Příloha č. 5: Schéma analytického příběhu (kompletní).....	126
Příloha č. 6: Výsledky dotazníku spokojenosti.....	127
Příloha č. 7: Doplnující otázky kladené CEO.....	137
Příloha č. 8: Výpočet zvýšení příspěvku na Multisport kartu.....	139
Příloha č. 9: Výpočet zvýšení hodnoty stravenek.....	139

## Příloha č. 1: Bod. hodnocení atraktivity benefitů dle průzkumu StartupJobs.cz

Tabulka 26: Benefity dle StartupJobs.cz

Položka	Bodové ohodnocení
Flexibilita	24
Home office	23
Remote	22
Podpora sportu	21
Více dovolené	20
Podpora vzdělávání	19
Stravenky	18
Občerstvení na pracovišti	17
Finanční benefity	16
Sick days	15
Telefon	14
Volba vybavení a příspěvek na vybavení	13
Cafeteria	12
Penzijní nebo životní pojištění	11
Notebook	10
Auto	9
Příspěvek na dopravu	8
Teambuildingy	7
Akcie, podíly	6
Zdravotní péče	5
Příspěvek na kulturu a cestování	4
Pet friendly kancelář	3
Podpora rodiny (školka, rodinné akce)	2
Terapie	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě uvedeného zdroje (Jurečková, 2023b)



**Tabulka 27: Benefity podnik XYZ a Dolphin Consulting**

Podnik XYZ		Dolphin Consulting	
Položka	Bodové ohodnocení	Položka	Bodové ohodnocení
Flexibilita	24	Flexibilita	24
Home office	23	Home office	23
Podpora sportu	21	Podpora sportu	21
Více dovolené	20	Více dovolené	20
Podpora vzdělávání	19	Podpora vzdělávání	19
Stravenky	18	Stravenky	18
Občerstvení na pracovišti	17	Občerstvení na pracovišti	17
Finanční benefity	16	Finanční benefity	16
Sick days	15	Sick days	15
Telefon a notebook	24	Telefon a notebook	24
Socki	0	Pet friendly office	3
Pet friendly office	3	Firemní akce	7
Firemní akce	7	Profesní mentor	0
		Příspěvek na penzijní připojištění	11
Profesní mentor	0	Cafeteria	12
Celkem bodů	207	Možnost delšího neplaceného volna	0
		Firemní psycholog	1
		Celkem bodů	231

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 28: Benefity Billigence a Neit Consulting**

Billigence		Neit Consulting	
Položka	Bodové ohodnocení	Položka	Bodové ohodnocení
Flexibilita	24	Flexibilita	24
Home office	23	Home office	23
Podpora sportu	21	Podpora sportu	21
Více dovolené	20	Více dovolené	20
Podpora vzdělávání	19	Podpora vzdělávání	19
Občerstvení na pracovišti	17	Stravenky	18
Finanční benefity	16	Občerstvení na pracovišti	17
Telefon a notebook	24	Finanční benefity	16
Firemní akce	7	Sick days	15
Profesní mentor	0	Telefon a notebook	24
Příspěvek na penzijní připojištění	11		
Celkem bodů	182	Pet friendly office	3
		Firemní akce	7
		Zaměstnanecké akcie	6
		Celkem bodů	213

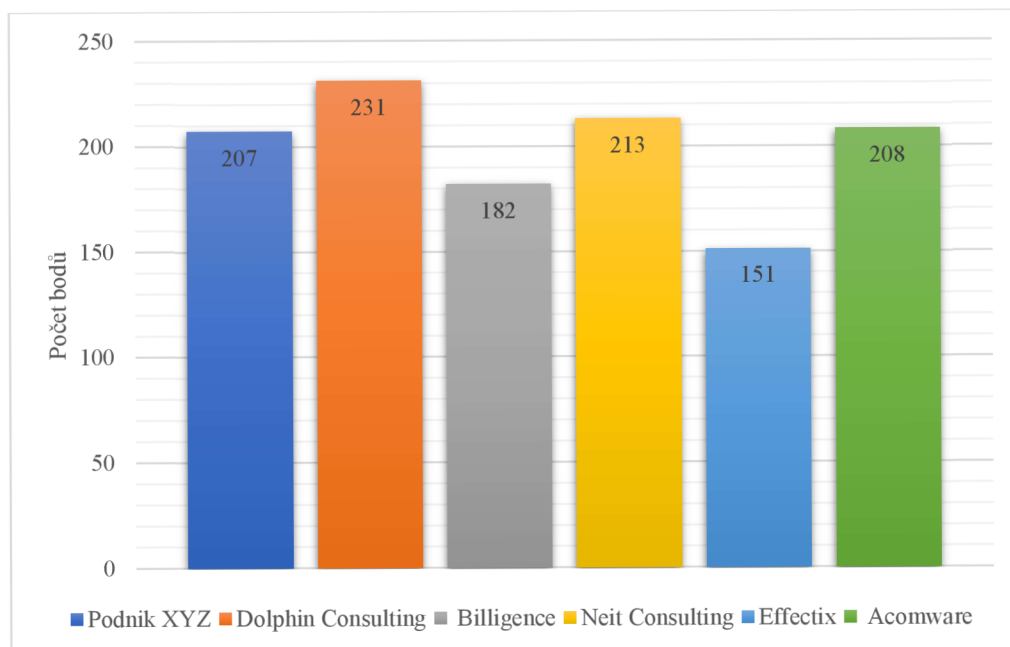
Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 29: Benefity Effectix a Acomware**

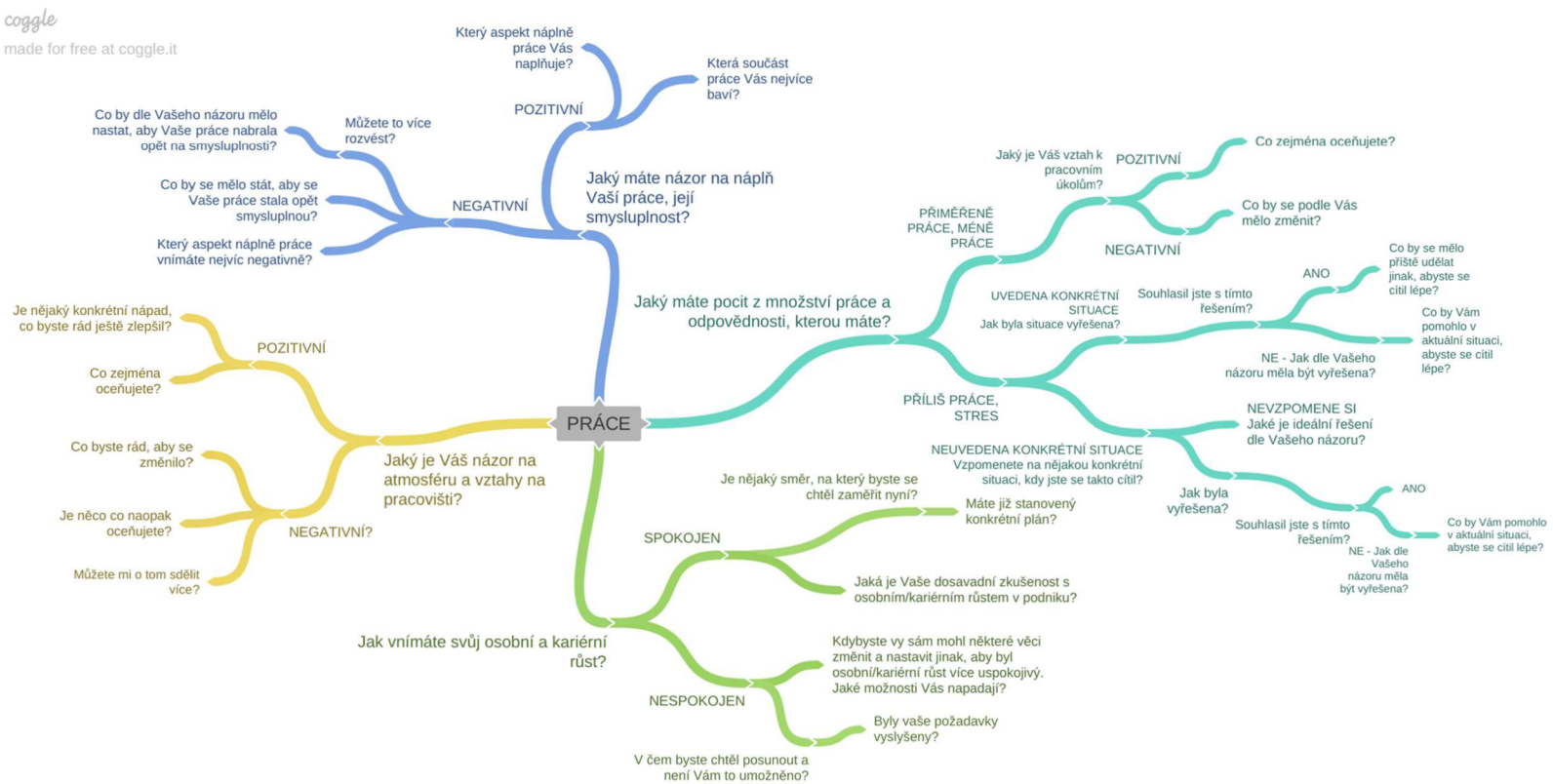
Effectix		Acomware	
Položka	Bodové ohodnocení	Položka	Bodové ohodnocení
Flexibilita	24	Flexibilita	24
Home office	23	Home office	23
Více dovolené	20	Podpora sportu	21
Podpora vzdělávání	19	Více dovolené	20
Finanční benefity	16	Podpora vzdělávání	19
Sick days	15	Stravenky	18
Telefon a notebook	24	Občerstvení na pracovišti	17
Pet friendly office	3	Finanční benefity	16
Firemní akce	7	Sick days	15
Možnost delšího neplaceného volna	0	Telefon a notebook	24
<b>Celkem</b>	<b>151</b>	Pet friendly office	3
		Firemní akce	7
		Firemní psycholog	1
		Herní zóna	0
		<b>Celkem bodů</b>	<b>208</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf č. 11: Grafické porovnání scóre za benefity**

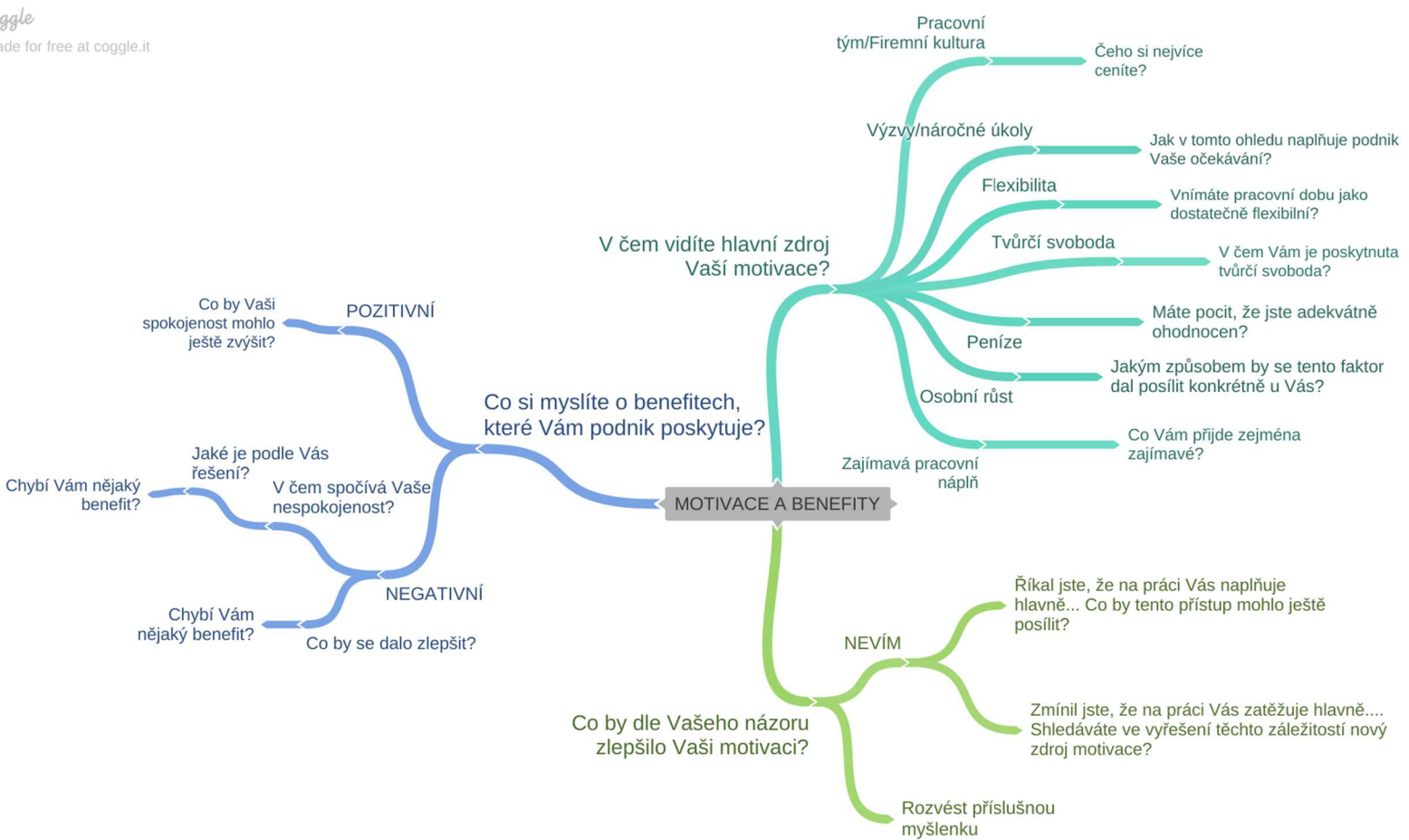


Zdroj: Vlastní zpracování



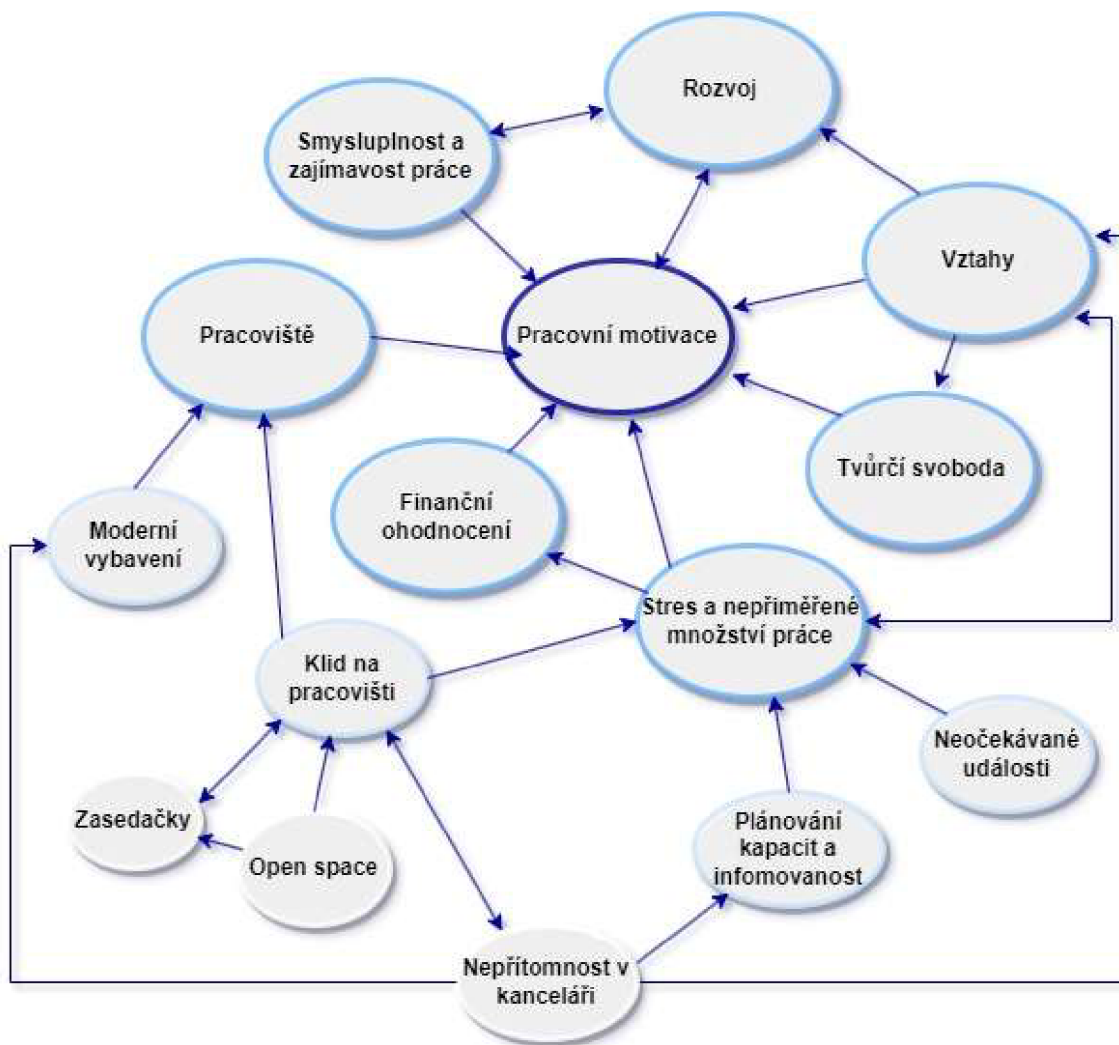
*coggle*  
made for free at coggle.it





coggle  
made for free at coggle.it

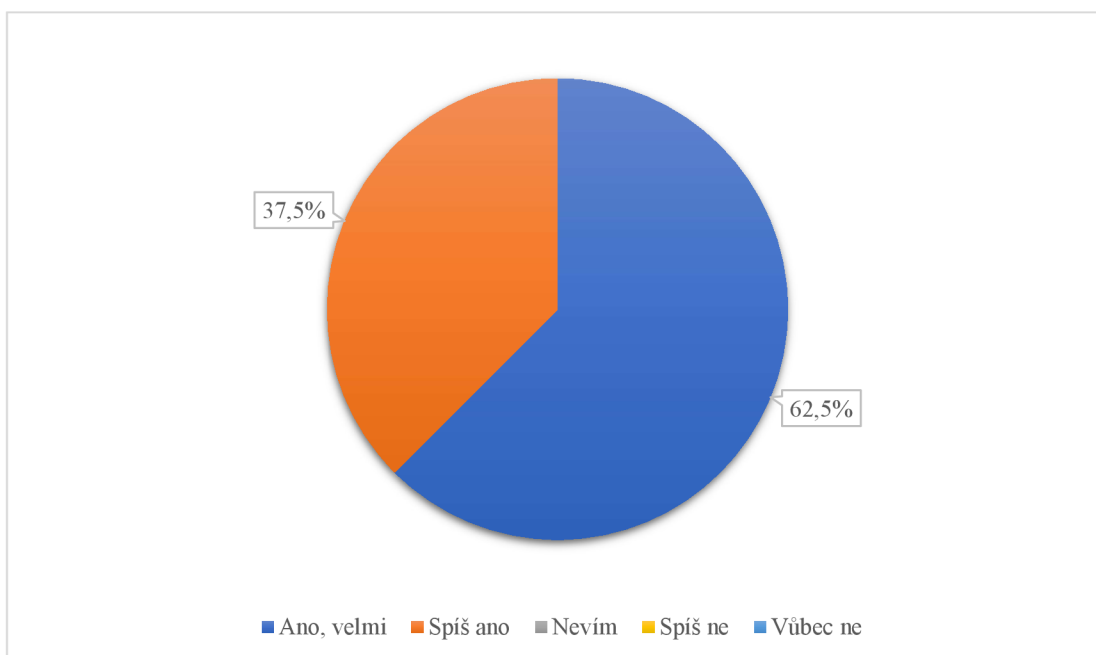
**Příloha č. 5: Schéma analytického příběhu (kompletní)**



Zdroj: Vlastní zpracování

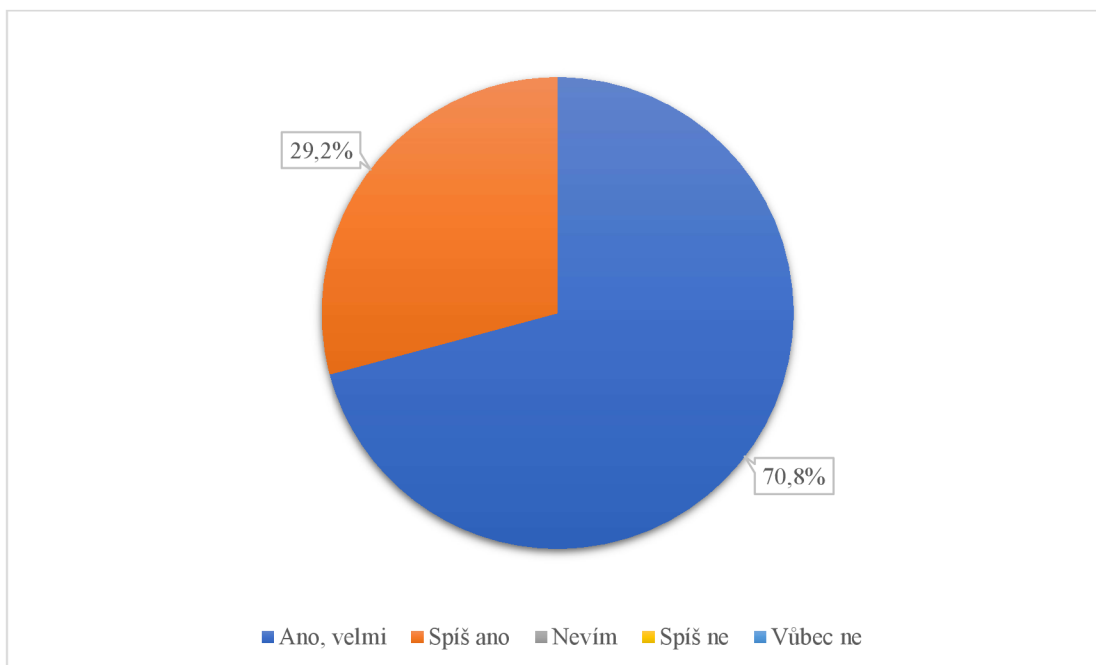
## Příloha č. 6: Výsledky dotazníku spokojenosti

### Graf č. 12: Hrdost zaměstnanců



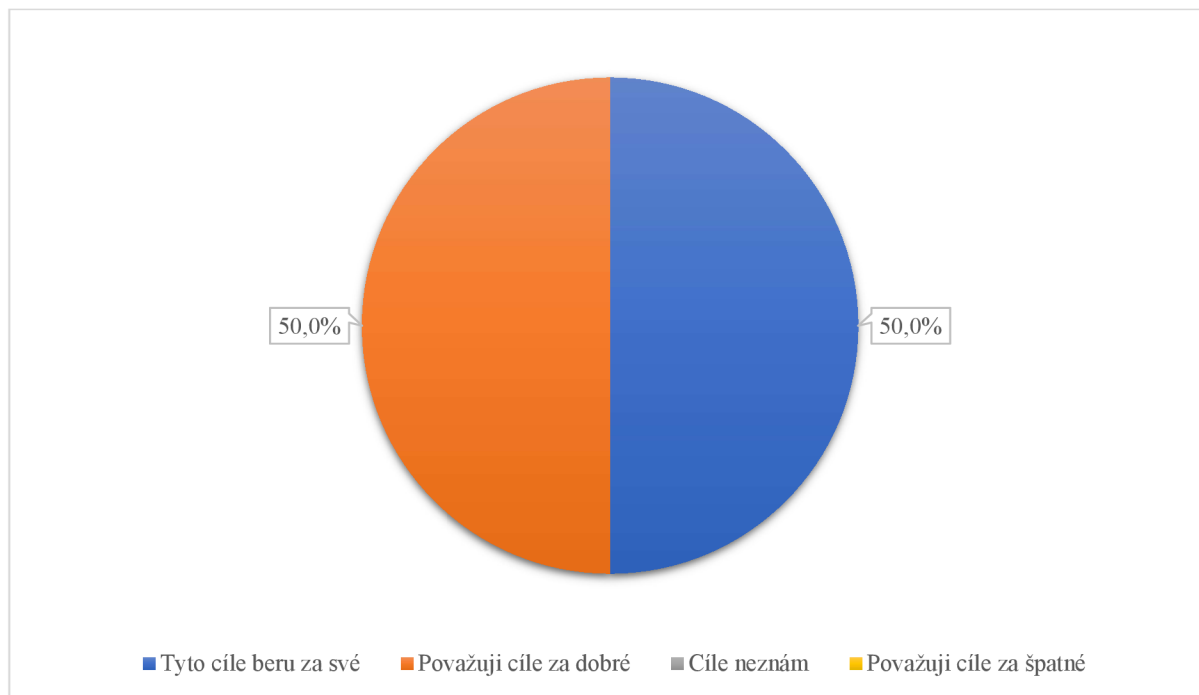
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

### Graf č. 13: Informovanost o cílech



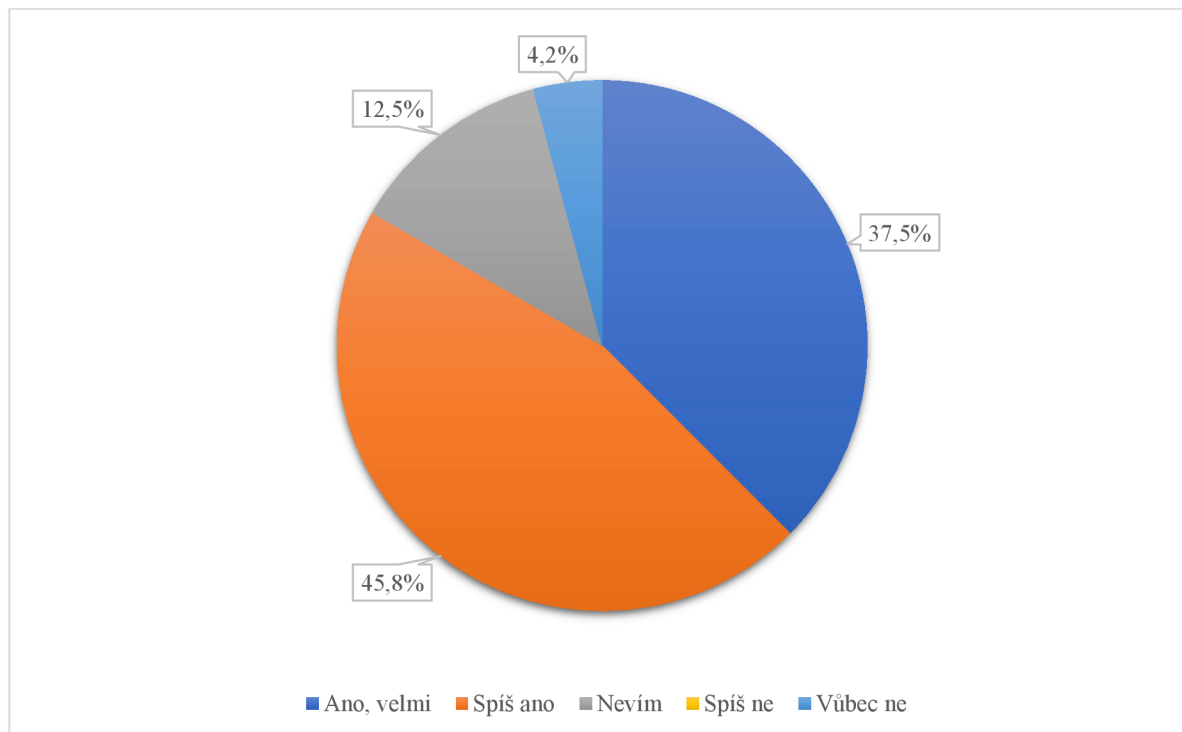
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 14: Vztah zaměstnanců k cílům**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

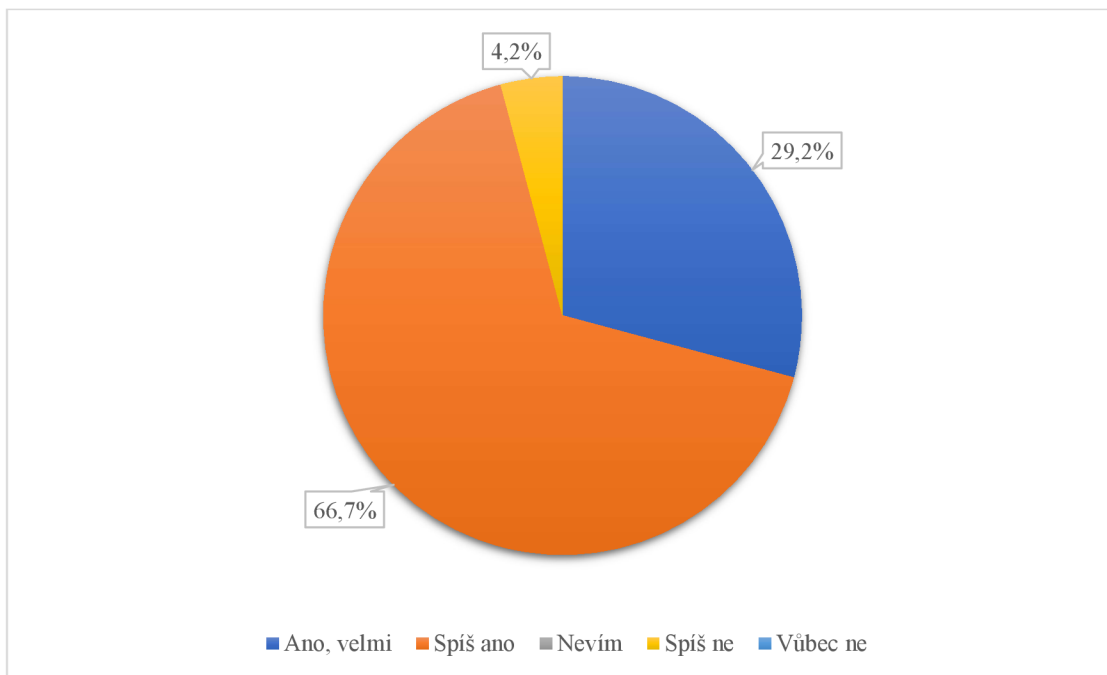
**Graf č. 15: Spokojenost se stylem řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

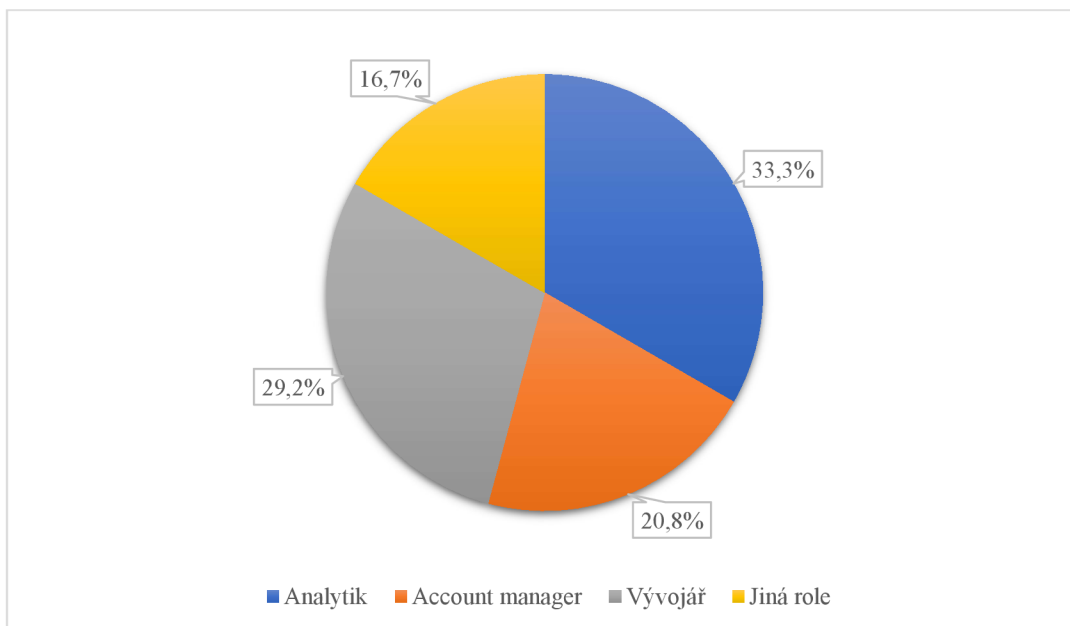


**Graf č. 16: Kvalita práce**



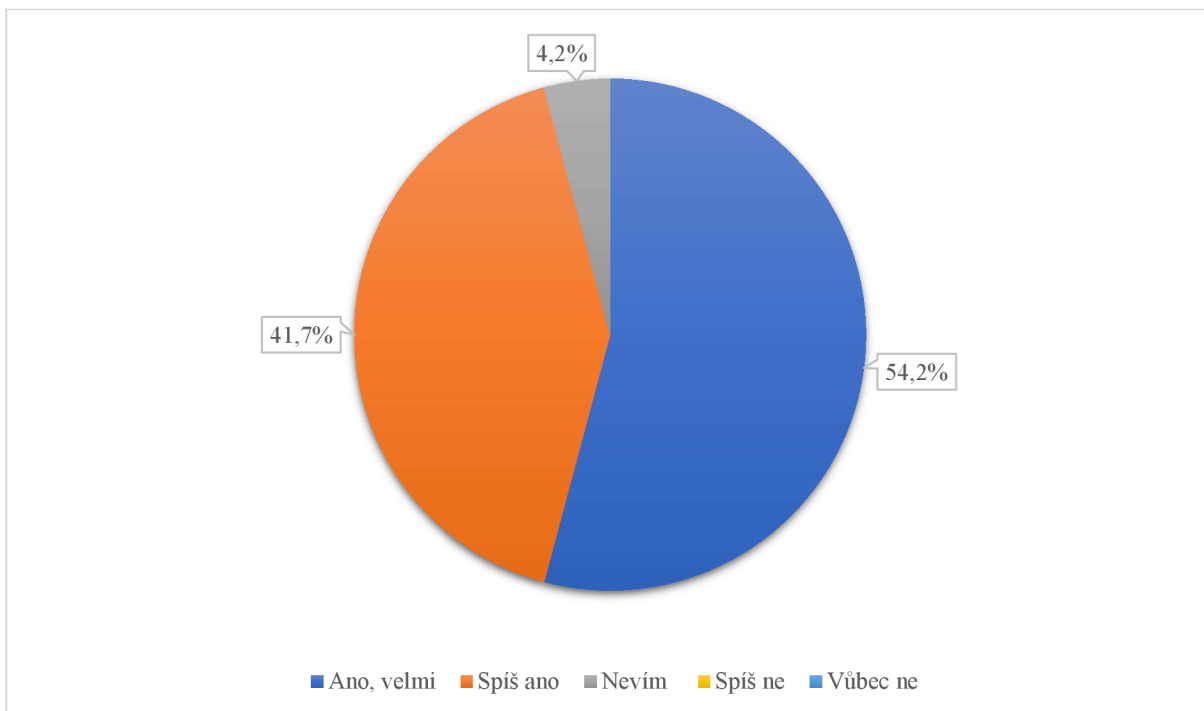
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 17: Pracovní pozice**



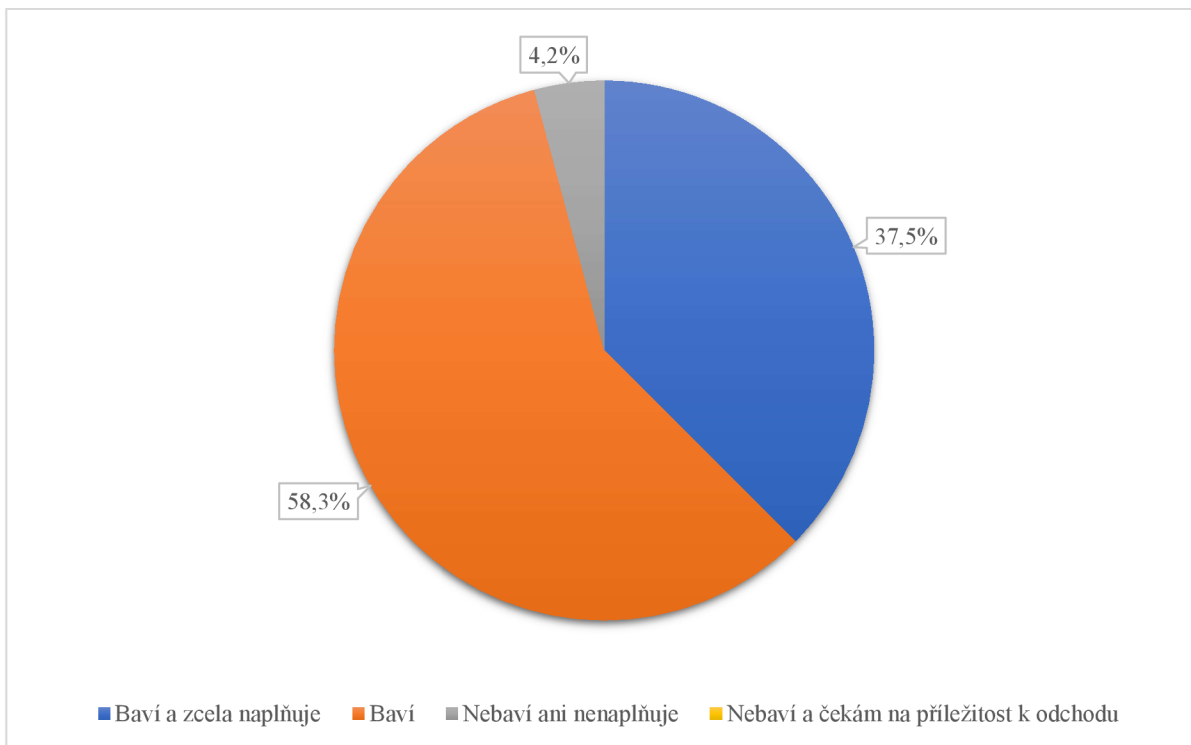
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 18: Smysluplnost pracovní pozice**



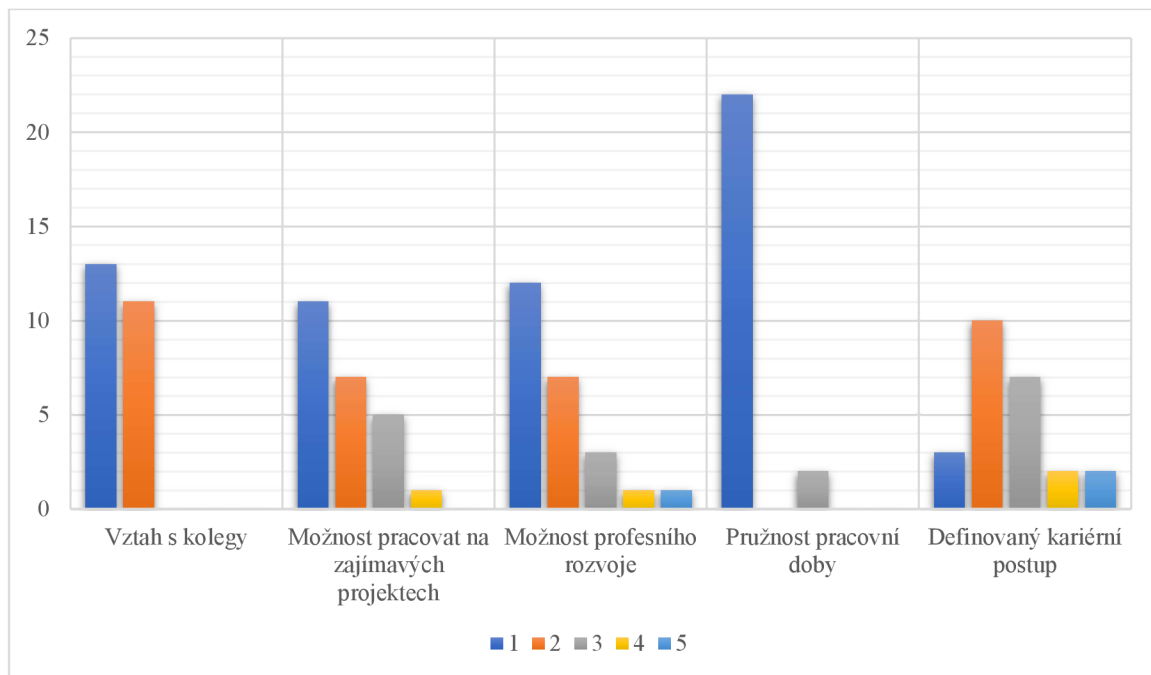
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 19: Zájem o práci**



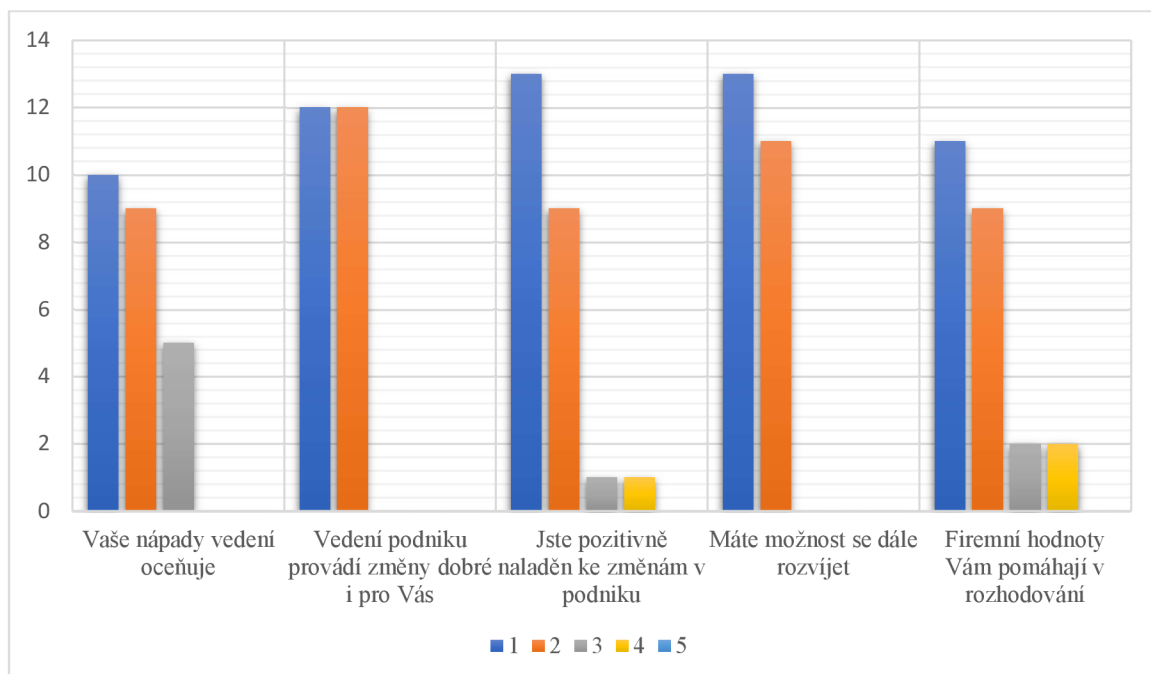
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 20: Hodnocení pracovních oblastí dle spokojenosti (1. část)**



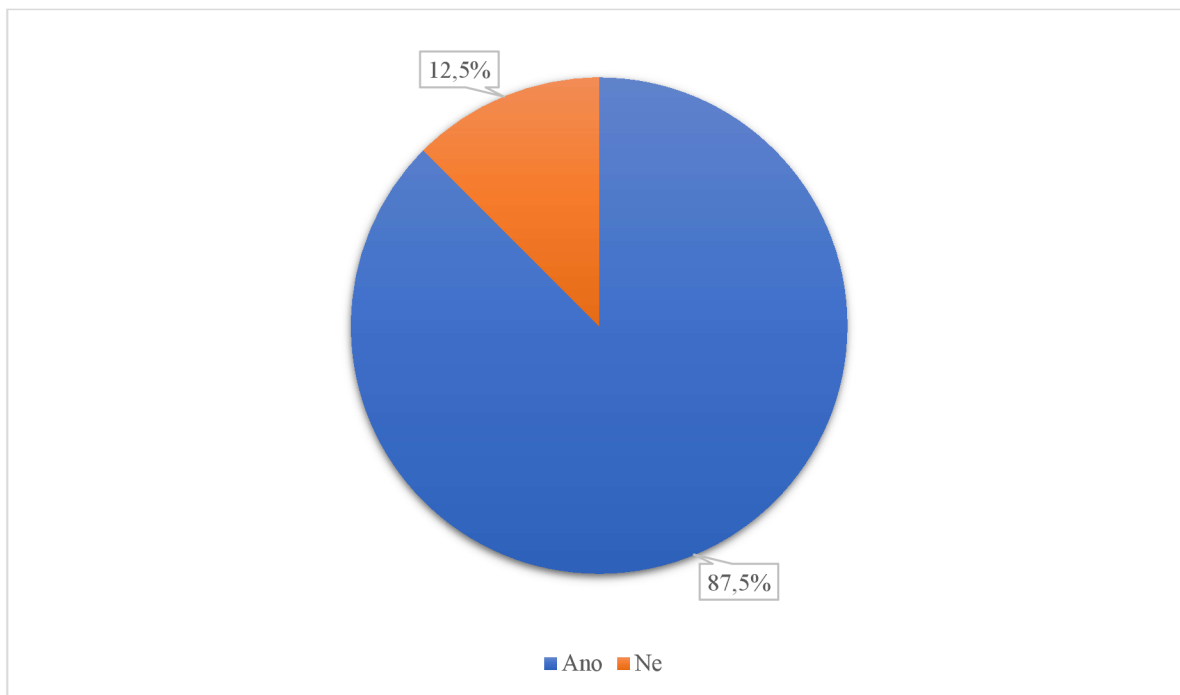
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 21: Hodnocení pracovních oblastí dle spokojenosti (2. část)**



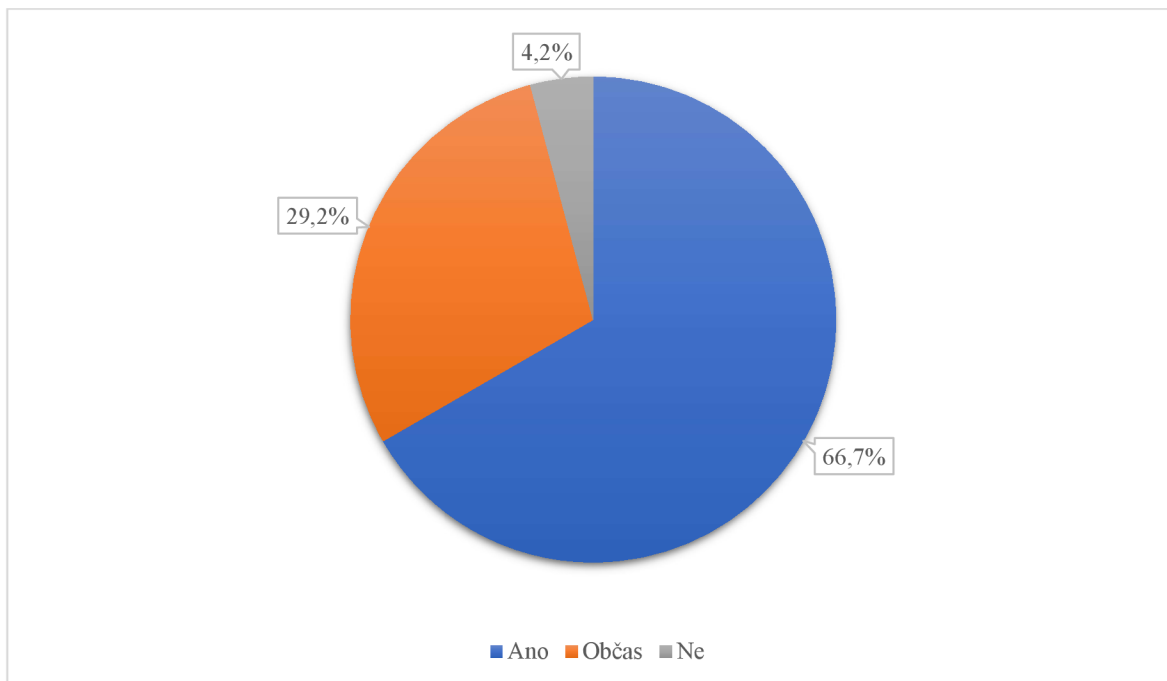
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 22: Možnost kariérního růstu**



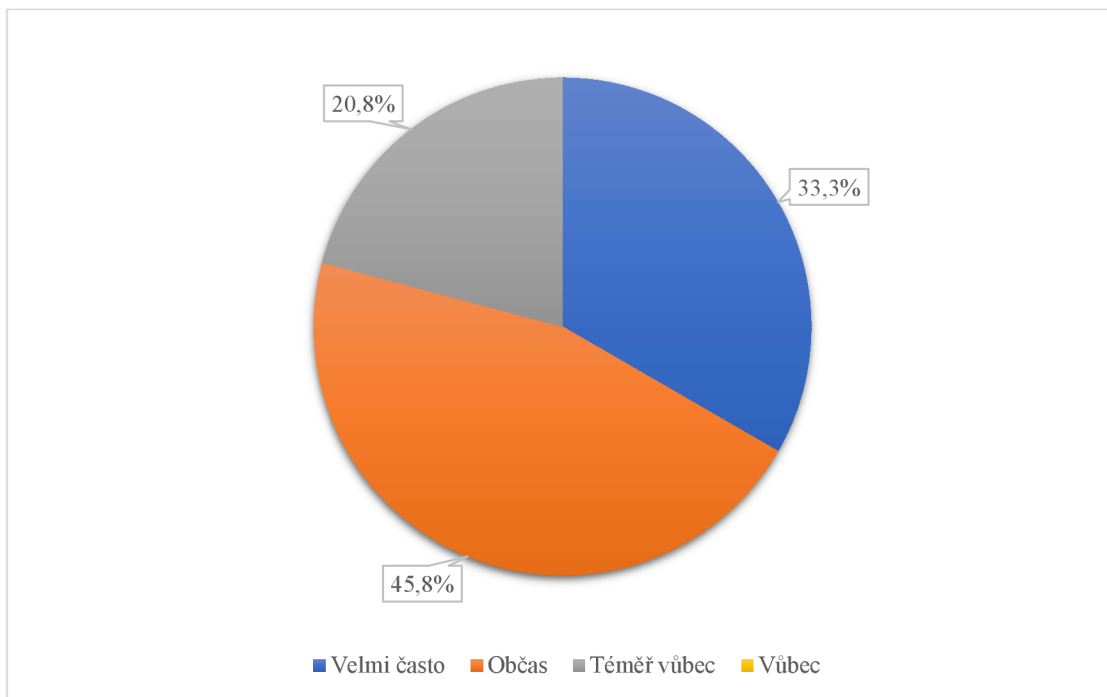
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 23: Vyslyšení návrhů od vedení**



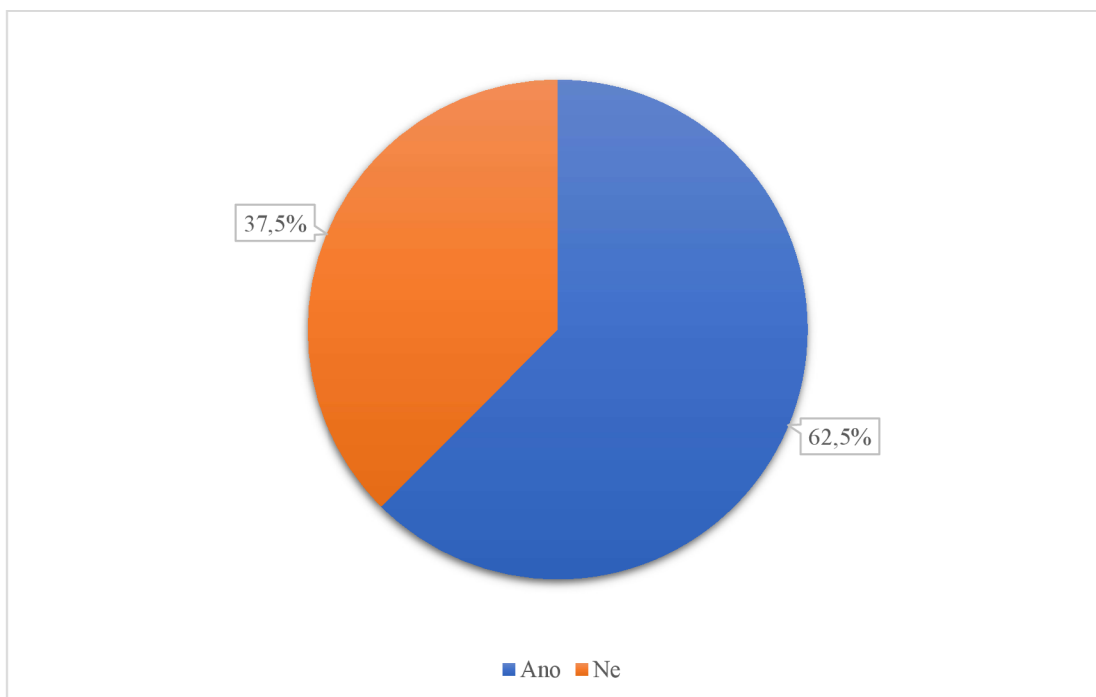
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 24: Stresová a pracovní zátěž**



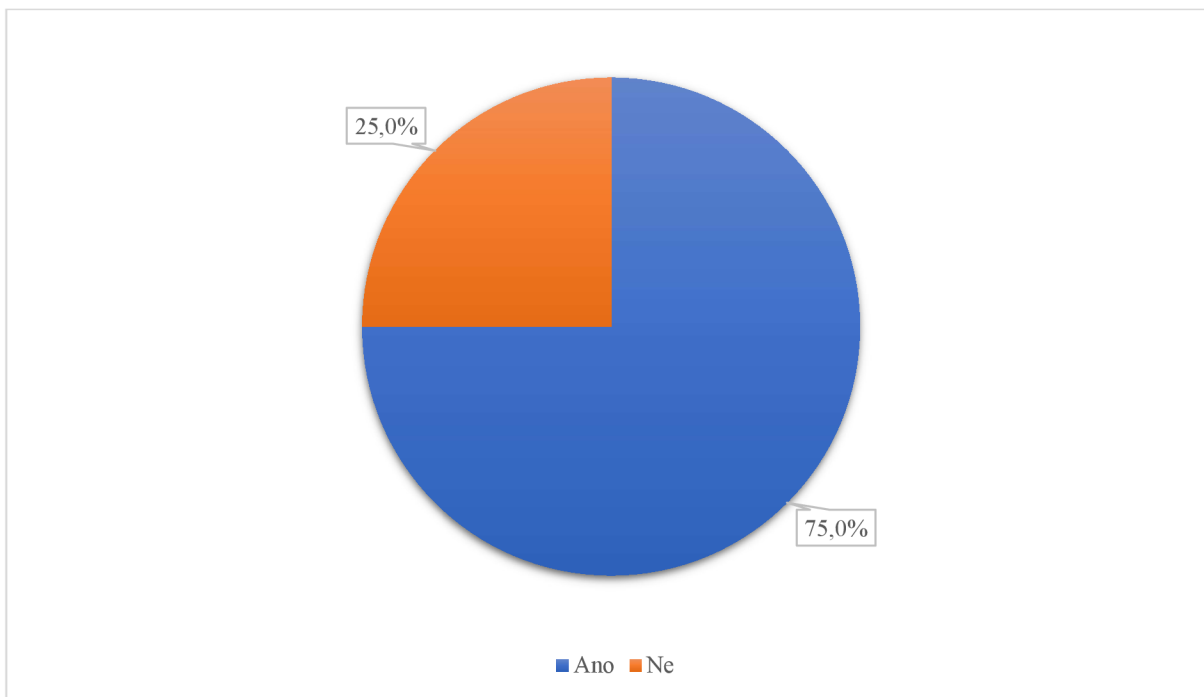
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 25: Finanční ohodnocení**



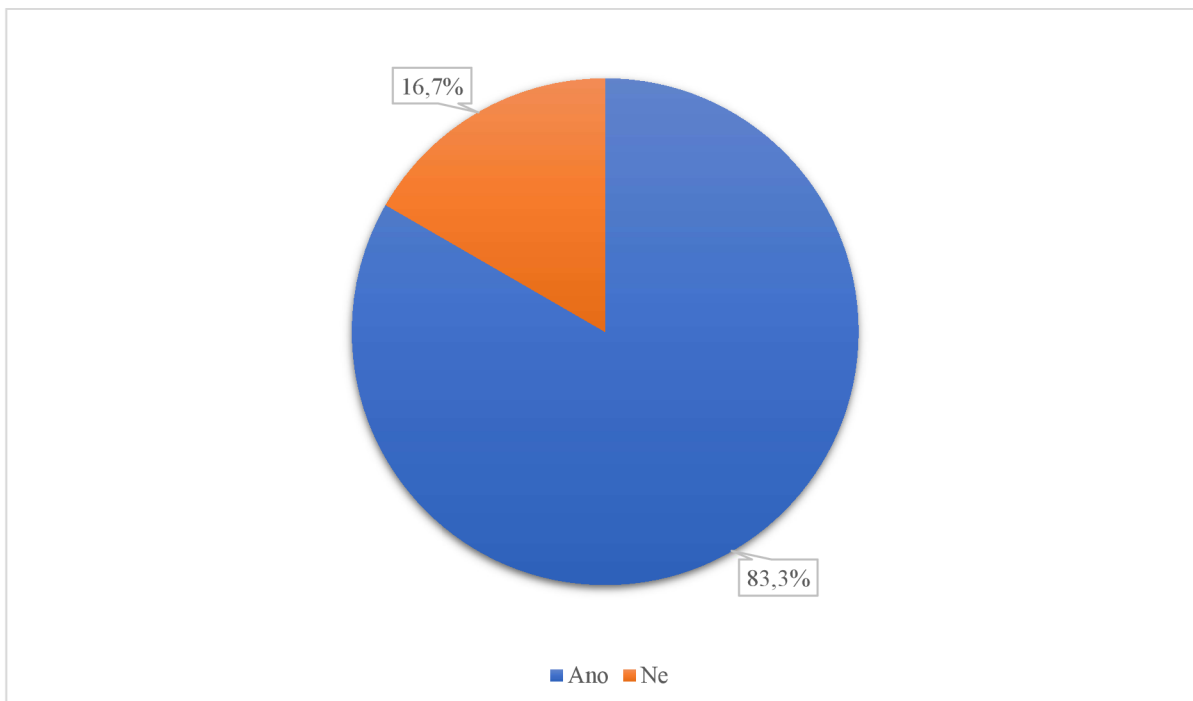
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 26: Spokojenost s mentorem**



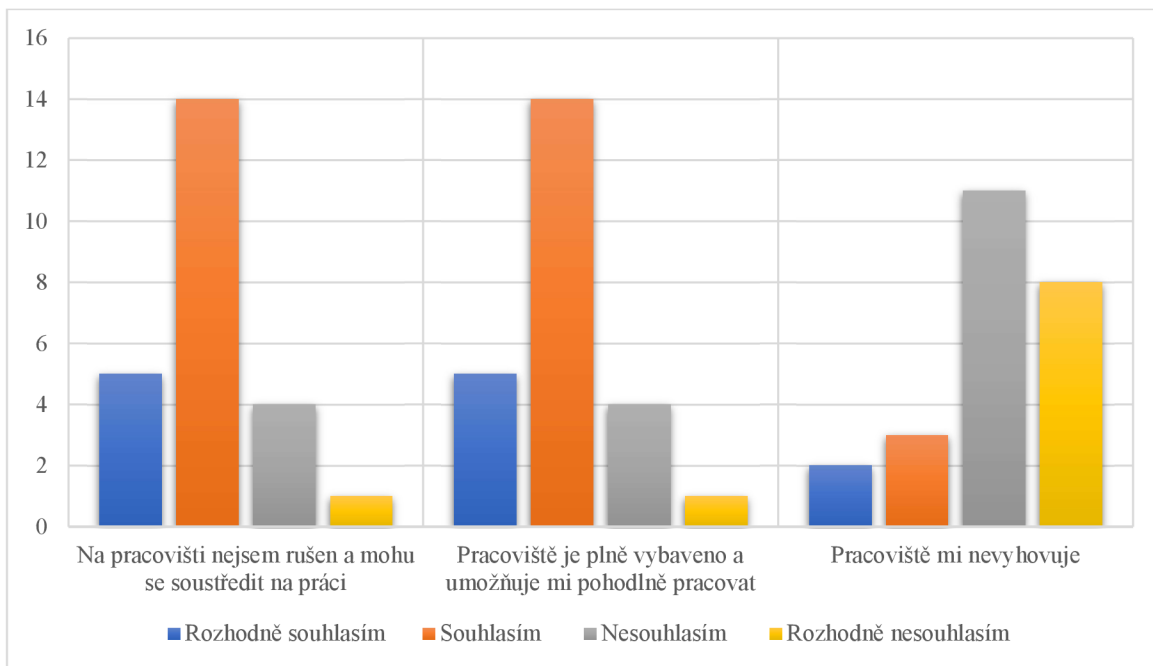
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 27: Pracovní pomůcky**



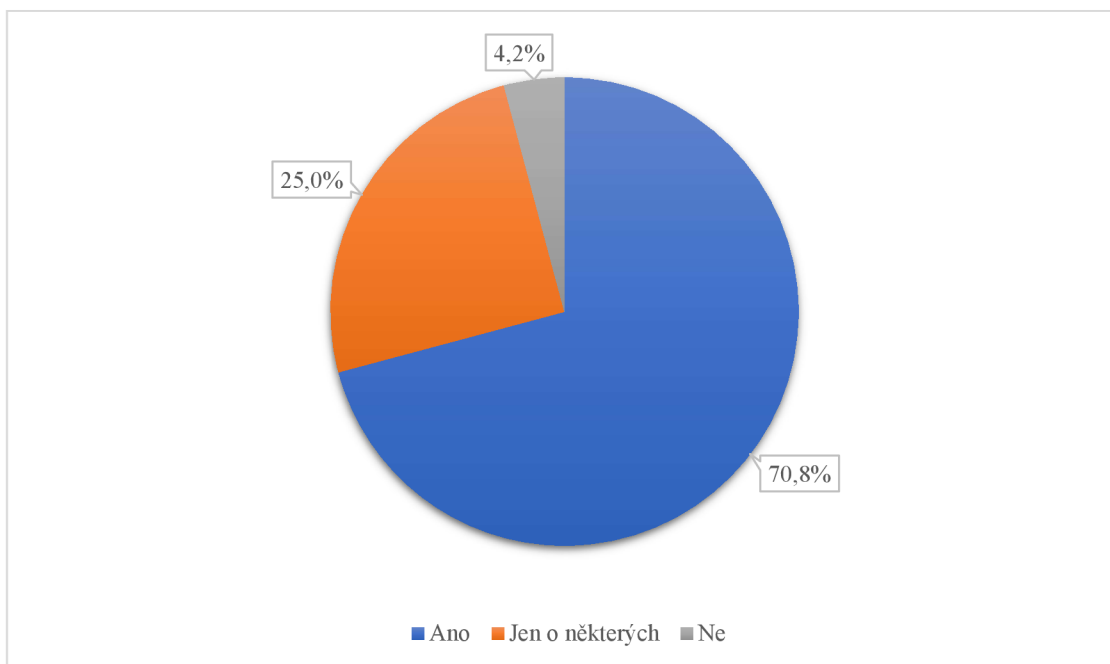
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 28: Hodnocení pracoviště**



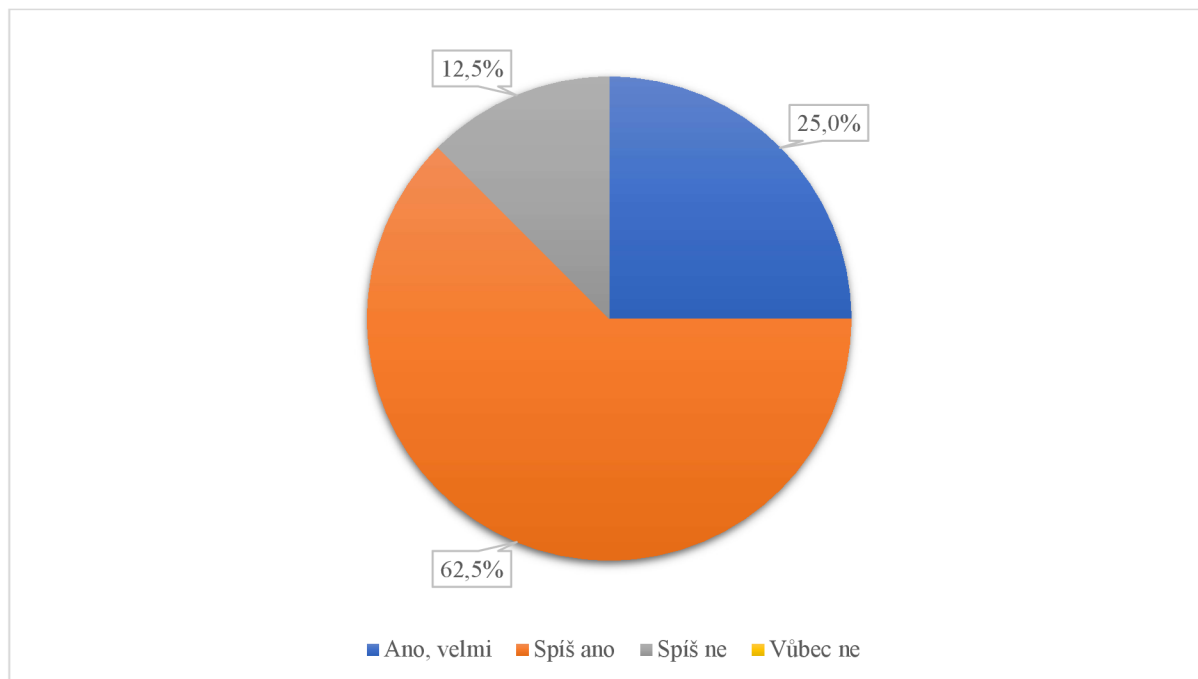
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 29: Informovanost o benefitech**



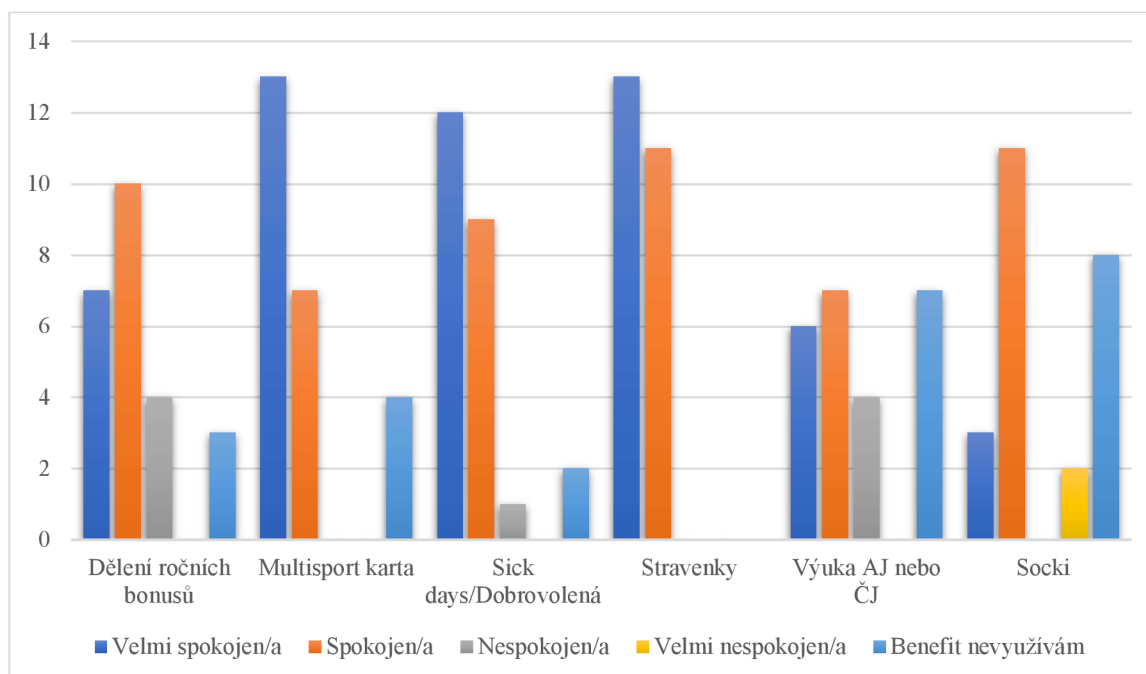
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 30: Spokojenost s benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

**Graf č. 31: Spokojenost s některými benefity**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření



## **Příloha č. 7: Doplňující otázky kladené CEO**

**Otázka č. 1: Máte nějaké školení, rekvalifikace, kurzy, semináře či podobné aktivity, které jsou nabízené opakovaně? Nebo je vše řešeno operativně případně na žádost pracovníka?**

*„Poslední rok jsem nad tím hodně přemýšlel. V této oblasti jsme dělali hodně pokusů a omylů. Letos bych chtěl nastavit systematický learning and development pro všechny. Některé školení děláme tak, že pokud je poptávka poté hledáme řešení. Jsou školení, která lze realizovat interně, protože máme specialisty např. na technická témata, kteří předají své znalosti těm, co projeví zájem. Nicméně řadu věcí je třeba outsourcovat, takže zveme hosty, i na pravidelné bázi, kteří nás školí např. v soft skills. Nyní máme pravidelně každý čtvrtek školení rétoriky, což je skvělé pro lidi, co přijdou do kontaktu např. s klienty, nebo dělají nějaký způsobem public speaking. Třetí rovina je individuální dle toho, v jaké kompetenci se potřebuje zrovna daný člověk posunout.“*

**Otázka č. 2: Zhruba 37 % zaměstnanců uvedlo, že za svou práci nejsou dostatečně finančně ohodnoceni. Momentálně, v období, kdy se ceny zvyšují lze očekávat, že i finanční nároky zaměstnanců porostou. Jakou strategii v této problematice zaujímáte?**

*„Jistou kompenzaci jsme už udělali. Usoudili jsme, že všichni lidé nejsou zasaženi rovnoměrně. Senioři mající vyšší příjmovou hladinu tím nebudou tolik zasaženi jako junioři s nižším příjmem. Takže jsme si srovnali příjmové skupiny od těch nejvíc ohrožených. Tam, kde jsme intuitivně cítili, že je hranice nějakého obstojného příjmu pro normální život a bydlení v Praze jsme mzdu nezvyšovali, což nám umožnilo o to víc přidat lidem, kteří to potřebují. Zároveň jsme komunikovali, že toto navýšení nemusí být poslední. Pokud inflace bude pokračovat budeme se snažit i my vůči klientům navyšovat hodinovou sazbu.“*

**Otázka č. 3: Co se týče pracoviště zaměstnanci zmiňovali, že jsou při práci rušeni a mají málo zasedacích místností, případně rezervační systém není zcela funkční. Zaznamenáváte tyto potíže a lze vůbec nalézt vhodné řešení bez rozsáhlých kroků jako je stěhování sídla firmy?**

*„Právě jsem přišel z meetingu, kde jsme potenciální stěhování řešili. Úplně nejdříve jsme si kladli otázku, co by se dalo udělat líp v těchto prostorách, abychom situaci zoptimalizovali. Kolega dostal za úkol vytvořit lepší rezervační systém, jak na zasedací místnosti, tak i na rotaci lidí u stolu. Bohužel i přesto je nutné zvažovat stěhování kanceláří. Od Covidu se*

*mnohem více využívají zasedací místnosti. Stal se z toho nový standard a kvůli intenzivnějšímu využívání jich potřebujeme více. Občas se stává, že na někoho nevyjde a telefonuje poté z chodby. To by se nemělo stávat a začínám z toho být nervózní. S kolegy otevíráme právě debatu ohledně stěhování. Finančně je to velmi náročná záležitost, potřebujeme kanceláře už rovnou dimenzovat na rozšíření týmu a růst firmy, abychom se nemuseli za rok stěhovat znova. Provedli jsme prozatím nějaké základní výpočty na kolik by stěhování vyšlo. Jedná se o skutečně velkou částku, proto se snažíme najít způsob, jak ji optimalizovat.“*

**Otázka č. 4: Z hlediska vybavení byla několikrát zmíněna potřeba dokovacích stanic. Ideálně jejich umístění na každé pracovní stanoviště. Zohledníte tento požadavek? Dále zazněly také návrhy na lepší monitory.**

*„Ano, tyto požadavky se snažíme zohlednit, ale hledáme nějaký kompromis, protože obnovení všech pracovišť naráz by byl náklad ve statisících. Identifikovali jsme tedy ty nejvíce zastaralá pracoviště, monitory, chybějící dokovací stanice a zaměstnance, co by je využili nejvíce a postupně v několika fázích začneme modernizovat.“*

**Otázka č. 5: Mají zaměstnanci pracující v podniku dlouhodobě nějaké bonusy či příplatky?**

*„Nejvýznamnějším benefitem je dělení ročních bonusů, kdy se týmu rozděluje 20 % ze zisku. V rámci systému dělení je zohledněna délka pracovního úvazku v podniku.“*

**Příloha č. 8: Výpočet zvýšení příspěvku na Multisport kartu****Tabulka 30: Výpočet úspor u příspěvku na Multisport kartu ve výši 440 Kč**

<b>Zaměstnavatel</b>		
	Příspěvek Multisport	Příspěvek do mzdy
Náklady navíc (ročně)	132 000	132 000
SP a ZP zaměstnavatel (33,8 %)	0	44 616
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	25 080	0
Náklady celkem (ročně)	157 080	176 616
Roční úspora v Kč	19 536	
<b>Zaměstnanec</b>		
	Příspěvek Multisport	Příspěvek do mzdy
Výše příspěvku (ročně)	5 280	5 280
SP, ZP, daň (26 %)	0	1 373
Konečný příspěvek zaměstnance (ročně)	5 280	3 907
Roční příspěvek navíc v Kč	1 373	

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 31: Výpočet úspor u příspěvku na Multisport kartu ve výši 740 Kč**

<b>Zaměstnavatel</b>		
	Příspěvek Multisport	Příspěvek do mzdy
Náklady navíc (ročně)	222 000	222 000
SP a ZP zaměstnavatel (33,8 %)	0	75 036
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	42 180	0
Náklady celkem (ročně)	264 180	297 036
Roční úspora v Kč	32 856	
<b>Zaměstnanec</b>		
	Příspěvek Multisport	Příspěvek do mzdy
Výše příspěvku (ročně)	8 880	8 880
SP, ZP, daň (26 %)	0	2 309
Konečný příspěvek zaměstnance (ročně)	8 880	6 571
Roční příspěvek navíc v Kč	2 309	

Zdroj: Vlastní zpracování

**Příloha č. 9: Výpočet zvýšení hodnoty stravenek****Tabulka 32: Pomocná tabulka pro výpočet nákladů na stravenky**

Počet zaměstnanců	25		Rozdíl
Počet pracovních dní v roce	225		
Stravenka (1ks)	150	194	44
Zaměstnavatel	82,5	106,7	24,2
Zaměstnanec	67,5	87,3	19,8

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 33: Výpočet úspor u příspěvku na stravenky (stravenka 150 Kč)**

<b>Zaměstnavatel</b>		
	Příspěvek na stravenky	Příspěvek do mzdy
Náklady navíc (ročně)	464 063	464 063
SP a ZP zaměstnavatel (33,8 %)	0	156 853
Náklady celkem (ročně)	464 063	620 916
Roční úspora v Kč	156 853	
Roční úspora v %	25,26	
<b>Zaměstnanec</b>		
	Příspěvek na stravenky	Příspěvek do mzdy
Výše příspěvku (hrubá mzda)	18 562,5	18 563
SP, ZP, daň (26 %)	0	4 826
Konečný příspěvek zaměstnance	18 562,5	13 736
Roční příspěvek navíc v Kč	4 826	
Roční příspěvek navíc v %	35,14	

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 34: Výpočet úspor u příspěvku na stravenky (stravenka 194 Kč)**

<b>Zaměstnavatel</b>		
	Příspěvek na stravenky	Příspěvek do mzdy
Náklady navíc (ročně)	600 188	600 188
SP a ZP zaměstnavatel (33,8 %)	0	202 863
Náklady celkem (ročně)	600 188	803 051
Roční úspora v Kč	202863	
Roční úspora v %	25,26	
<b>Zaměstnanec</b>		
	Příspěvek na stravenky	Příspěvek do mzdy
Výše příspěvku (hrubá mzda)	24 007,5	24 008
SP, ZP, daň (26 %)	0	6 242
Konečný příspěvek zaměstnance	24 007,5	17 766
Roční příspěvek navíc v Kč	6 242	
Roční příspěvek navíc v %	35,14	

Zdroj: Vlastní zpracování