

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra psychologie**



**Bakalářská práce**

**Motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku**

**Lehkosherst Yana**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Yana Lehkosherst

Podnikání a administrativa

Název práce

**Motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku**

Název anglicky

**Motivation in the Workplace**

---

### Cíle práce

Cíle práce: Bakalářská práce se bude zabývat motivací zaměstnanců a jejím vlivem na kvalitu pracovního nasazení. Jejím cílem bude zhodnotit současné motivační aktivity a faktory působící na pracovní morálku v dané firmě a ověřit jejich dopad na přístup zaměstnanců k práci. Na základě výsledků dotazníkového šetření a teoretických poznatků budou navržena konkrétní doporučení vedoucím pracovníkům k zefektivnění výkonu zaměstnanců a ke zlepšení současné situace.

### Metodika

Metodika: Bakalářská práce bude rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část se bude zabývat popisem dané problematiky za pomoci odborné literatury, knih, článků a internetových zdrojů. Praktická část bude obsahovat představení vybraného podniku a popis motivačních prostředků, které podnik u svých zaměstnanců využívá v praxi. V praktické části bude využito dotazníkového šetření s následným vyhodnocením získaných údajů pomocí vhodně zvolených statistických metod. Na základě výsledků budou stanovena doporučení, jak nadále lépe a efektivněji motivovat své zaměstnance.

### Doporučený rozsah práce

40 stran

### Klíčová slova

Motivace, produktivita, pracovní prostředí, zaměstnanci, pracovní motivace, analýza, organizace

---

### Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BRATTON, John a Jeffrey GOLD, 2017. Human resource management: theory and practice : HRM. Sixth edition. London: Palgrave. ISBN 978-1-137-57259-2.
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2011 : řízení lidských zdrojů, personální informace – plánování a optimalizace pracovníků ve firmě, řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti, odměňování zaměstnanců pro personalisty, zaměstnanecké výhody (benefity), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní péče, vedení personální agendy, ochrana osobních údajů, vztahy k orgánům a institucím, zaměstnavatel a odborová organizace, rada zaměstnanců a zástupce pro oblast BOZP, odlišnosti v personální práci v nepodnikatelské sféře*. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
- DESSLER, Gary, 2016. Human Resource Management. 15th edition. Pearson. ISBN 978-1292152103.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-393-7.
- 

### Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

### Vedoucí práce

PhDr. Daniel Heller

### Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2024

**PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 3. 2024

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské 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 bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu PhDr. Danielovi Hellerovi za cenné rady, věcné připomínek a vstřícnosti při konzultacích a vypracování této práce.

# Motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku

## Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je motivace pracovní činnosti v konkrétním podniku. Hlavním cílem práce je zhodnocení současných motivačních aktivit a faktorů, které působí na pracovní morálku v dané firmě, a také ověření jejich dopadů na přístup zaměstnanců k práci. Pro naplnění tohoto cíle je v práci použita sada odborně výzkumných metod. V teoretické části je aplikována metoda literární rešerše českých a zahraničních odborných zdrojů, které jsou věnovány motivaci, pracovní výkonnosti, spokojenosti s prací a odměňování. Praktická část obsahuje představení vybrané firmy, kterou je česká pobočka společnosti Infosys poskytující outsourcingové služby pro mnohé světové značky. Je uveden popis motivačních prostředků, které organizace aplikuje v praxi, a poté dochází k analýze pracovní motivace ve vybrané firmě. Nejprve je zkoumán stávající systém motivace zaměstnanců, poté je provedeno dotazníkové šetření s účastí pracovníků technického kontaktního centra. Analýza odhalila určité slabé stránky v motivačním systému, které by se měly eliminovat při aplikaci navržených doporučení.

**Klíčová slova:** motivace pracovní činnosti, motivace zaměstnanců, motivační systém, pracovní prostředí, pracovní výkonnost.

# Motivation in the Workplace

## Abstract

The topic of this bachelor thesis is the motivation of labor activity in a particular enterprise. The main objective of the thesis is to evaluate the current motivational activities and factors that affect the work ethic in a selected company, as well as to verify their impact on employees' access to work. For the fulfillment of the set goals, a set of professionally research methods is used in the work. In the theoretical part, the method of literary research of Czech and foreign professional resources is applied, which are devoted to motivation, work performance, job satisfaction and remuneration. The practical part includes a presentation of the selected company, which is the Czech branch of Infosys providing outsourcing services for many world brands. A description of the motivational means that the organization applies in practice is given, and then there is an analysis of the labor motivation in the selected firm. First, the existing system of employee motivation is studied, then a questionnaire survey is conducted with the participation of employees of the technical contact center. The analysis revealed certain weaknesses in the motivation system, which should be eliminated when applying the proposed recommendations.

**Keywords:** motivation of employees, motivational system, work motivation, work performance, working environment.

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
2.1 Cíle .....	10
2.2 Metodika .....	10
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Pojetí motivace.....	12
3.1.1 Definice motivace .....	12
3.1.2 Motivy a potřeby.....	13
3.1.3 Hlavní motivační teorie .....	14
3.2 Pracovní výkonnost.....	16
3.2.1 Výkonnost zaměstnanců v organizaci.....	16
3.2.2 Způsoby hodnocení výkonnosti .....	17
3.3 Spokojenost s prací .....	20
3.4 Odměňování zaměstnanců .....	22
<b>4 Analýza pracovní motivace ve vybrané firmě .....</b>	<b>25</b>
4.1 Představení vybrané firmy .....	25
4.2 Analýza motivace zaměstnanců vybrané firmy .....	27
4.2.1 Systém motivace zaměstnanců ve firmě.....	27
4.2.2 Dotazníkové šetření s účastí zaměstnanců.....	29
4.2.3 Shrnutí výsledků .....	42
<b>5 Návrh doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců.....</b>	<b>45</b>
<b>6 Závěr.....</b>	<b>47</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>48</b>
<b>8 Seznam grafů .....</b>	<b>50</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>51</b>
Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance .....	51



# 1 Úvod

Motivace zaměstnanců je klíčová pro úspěch každé firmy, protože přímo ovlivňuje zaměstnaneckou výkonnost, efektivitu a loajalitu. Je všeobecně známo, že motivovaní pracovníci ochotněji přijímají nové výzvy, aktivně přistupují k řešení pracovních problémů a přináší inovativní řešení. To poskytuje firmám konkurenční výhodu a posiluje jejich tržní pozici prostřednictvím lidských zdrojů. Kromě toho motivace zvyšuje spokojenost samotných zaměstnanců, snižuje fluktuaci a podporuje pozitivní firemní kulturu.

V současné době existuje mnoho různých strategií podpory motivace zaměstnanců. Tyto strategie zahrnují finanční odměny, benefiční programy, možnosti kariérního růstu, flexibilní pracovní dobu a podporu work-life balance. Moderní firmy často využívají tyto strategické nástroje v kombinaci, aby vytvořili atraktivní a motivující zaměstnance prostředí. Kromě toho v poslední době stále větší důraz je kladen na nehmotné formy motivace, jako například veřejné uznání, poskytování příležitostí k osobnímu a profesnímu rozvoji, ale také zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Uplatnění podobných opatření nejen podporuje individuální motivaci, ale také posiluje týmový duch a přispívá k celkovému úspěchu organizace.

Význam motivace zaměstnanců pro firmy se stal podnětem k výběru tématu této bakalářské práce. V její rámci dochází k analýze současného motivačního systému ve zvolené organizaci, kterou je česká pobočka společnosti Infosys nabízející outsourcingové služby v oblasti poradenství a informační podpory. Společnost působí na domácím trhu od roku 1993 a od té doby se prosadila jako jeden z předních poskytovatelů služeb pro mnoho světových značek. Nyní zaměstnává více než 1 500 pracovníků po celé České republice, vyznačuje se důrazem na diverzitu a rozvoj firemní kultury.

V teoretické části práce jsou shrnuty informace na téma motivace, motivů a potřeb. Jsou představeny hlavní motivační teorie a je rozvedena problematika pracovní výkonnosti, spokojenosti s prací a odměňování zaměstnanců. V praktické části dochází k analýze pracovní motivace ve společnosti Infosys, a to na základě vlastního výzkumu, který je realizován metodou dotazníkového šetření.

## **2 Cíl práce a metodika**

Druhá kapitola uvádí cíle práce a metody, které se využívají pro naplnění těchto cílů. Metodika také obsahuje postup zpracování vlastního výzkumu, který vystoupil podkladem pro návrhovou část.

### **2.1 Cíle**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit současné motivační aktivity a faktory působící na pracovní morálku v dané firmě a ověřit jejich dopad na přístup zaměstnanců k práci. Dílčím cílem je navrhnout úpravy současné motivační strategie, aby brala v úvahu její slabé stránky a zaměřila se na využití příležitostí vnějšího prostředí.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické a praktické. V teoretické části práce jsou shromážděny poznatky týkající se pojetí motivace, pracovní výkonnosti, spokojenosti s prací a odměňování pracovníků. Tyto informace jsou čerpány z odborných knižních a elektronických pramenů, jako monografie, internetové články, webové portály apod. Syntéza těchto poznatků je provedena metodou literární rešerše.

V praktické části práce se analyzuje pracovní motivace zaměstnanců vybrané firmy, kterou se stala česká pobočka společnosti Infosys. Na počátku je uveden popis firmy a jejich aktivit, přičemž jsou tyto informace zpracovány s využitím dat z webových stránek Infosys.com, Infosys.cz a Jobs.cz. Kromě toho se jako podklad využívají informace z Výroční zprávy společnosti za rok 2023.

Dále se práce věnuje analýze pracovní motivace ve vybrané firmě, která začíná představením současného motivačního systému. Na základě veřejně dostupných informací je popsáno, jaké hmotné a nehmotné pobídky společnost poskytuje svým zaměstnancům pro podporu jejich spokojenosti a udržování motivace v práci.

Následně jsou v práci uvedeny výsledky dotazníkového šetření, jehož hlavním cílem je vyhodnocení skutečné úrovně motivace zaměstnanců společnosti Infosys s prací a nalezení problematických aspektů v této oblasti. Dotazník byl vytvořen na základě informací o motivačním systému organizace a obsahuje celkem 21 otázek. Jedná se převážně o otázky

uzavřeného typu, i když tři otázky jsou otevřené. To znamená, že v nich mohli respondenti uvést vlastní odpověď, což pomáhá zjistit jejich názor na jednotlivé důležité prvky motivačního systému.

Postup realizace vlastního výzkumu je následující. Počáteční fází bylo vyhledávání osoby, která by napomohla se sběrem dat přímo od zaměstnanců. Takovou osobou se stala HR manažerka společnosti Infosys, která byla oslovena prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Manažerka byla kontaktována s prosbou o provedení dotazníkového šetření, jehož výsledky se stanou podkladem pro navržení doporučení na posílení motivace zaměstnanců. Souhlas HR manažerky s provedením šetření dovolil posunout výzkum do další fáze.

Připravený dotazník byl zveřejněn na platformě Google Forms, aby ho mohli zaměstnanci společnosti vyplnit online. Dotazník přitom byl navržen s ohledem na možnost detailního zkoumání různých aspektů, které se týkají motivace v práci. Jedná se o například o takové prvky jako délka práce ve společnosti, důvody zaměstnání, hodnocení motivace a spokojenosti s prací, možnosti osobního a profesního růstu, finanční a nefinanční odměny, možnosti vzdělávání, vztahy s vedoucím atd.

Následně byl dotazník rozeslán mezi zaměstnance technického kontaktního centra. Napomohla tomu právě HR manažerka, která rozeslala dotazník přes interní systém Infosys. Sběr dat byl zcela anonymní, proběhl na začátku února 2024 a trval 16 dní. Důraz byl kladen na to, aby se zpětně získalo nejméně 150 vyplněných dotazníků, čímž by se zajistila reprezentativnost výsledků. Celkem se šetření zúčastnilo 183 respondentů.

Po ukončení sběru dat následovala fáze analýzy. Všechny získané výsledky byly staženy v podobě souboru Microsoft Excel a následně utříděny a odfiltrovány. Vyhodnocení získaných údajů proběhlo pomocí vhodně zvolených statistických metod. Klíčovým úkolem při provedení této analýzy bylo identifikovat klíčové faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců a odhalit potenciální oblasti ke zlepšení. Tento proces pak poskytl cenné informace, které mohou být využity pro další strategické plánování a zlepšení pracovního prostředí ve společnosti Infosys.

Syntéza výsledků se stala podkladem pro vypracování doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců v návrhové části.

### **3 Teoretická východiska**

Třetí podkapitola práce představuje souhrn poznatků získaných z odborných teoretických zdrojů metodou literární rešerše. Sestává z několika stěžejních podkapitol, které se věnují pojetí motivace, pracovní výkonnosti, spokojenosti s prací a odměňování zaměstnanců.

#### **3.1 Pojetí motivace**

Přestože může být pojetí motivace na první pohled jednoduché, ve skutečnosti zahrnuje mnoho důležitých prvků, které mohou mít značný vliv na pracovní výkonnost zaměstnanců. V této podkapitole práce jsou uvedeny různé definice motivace a je popsána podstata tohoto pojmu. Dále je uvedena funkce motivů a potřeb a jsou stručně uvedeny hlavní motivační teorie.

##### **3.1.1 Definice motivace**

Motivace je klíčovým prvkem v oblasti managementu lidských zdrojů a zásadním faktorem, který ovlivňuje úroveň výkonnosti a zapojení zaměstnanců do pracovního procesu. Je nejen pohonem pro individuální úsilí každého pracovníka, ale také pro společný směr a synergii týmové práce. V akademické literatuře existuje široké spektrum definic motivace, které reflektují různé teoretické přístupy a výzkumné disciplíny.

V psychologii je motivace chápána jako soubor vnitřních a vnějších faktorů, které plní několik funkcí. Za prvé, jsou spouštěčem neboli aktivátorem lidského jednání, které osobě dodávají energii. Za druhé, umožňují zaměřit toto jednání určitým směrem, aby se něčeho dosáhlo nebo se něčemu vyhnulo. Za třetí, udržují jednání v chodu pro řízení průběhu a dosažení výsledků. A nakonec navozují hodnocení vlastního jednání a prožívání vlastních úspěchů či neúspěchů (Průcha, 2020, s. 94). Podle Desslera (2016, s. 43) motivace je proces, který započíná vnímáním určité potřeby či nedostatku a vyústí v aktivní hledání způsobu, jak tuto potřebu uspokojit. Jedná se o vnitřní stav, který vede jedince k určitému chování s cílem dosáhnout osobních nebo pracovních cílů.

V kontextu řízení lidských zdrojů se obvykle hovoří o pracovní motivaci, jejíž definice je také poněkud odlišná. Například Armstrong a Taylor (2015, s. 139) označují

motivaci za soubor vnějších stimulů a vnitřních predispozic, které vedou zaměstnance k efektivnímu výkonu práce a dosahování cílů organizace. Z ekonomické perspektivy je motivace často vnímána jako racionální hodnocení přínosů a nákladů jednání, kde motivace k práci je spojena s odměnami, které zaměstnanec za svůj výkon obdrží (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 55).

Přestože zní tyto definice různě, všechny odkazují na nějaký druh hnací síly, která pohání jednání zaměstnanců. Tato hnací síla může mít různou podobu, od uspokojení vnitřních potřeb po získání vnějších odměn. Všechny definice také implicitně či explicitně uznávají, že motivace je dynamický a proměnlivý stav, který je ovlivněn interakcí mezi individuálními charakteristikami zaměstnance a jeho pracovním prostředím.

Většina autorů klasifikuje motivaci na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se vytváří vlastnostmi samotného jedince a může být tvořena například osobní zdatností či hodnotami. Vnější motivace se utváří na základě působení jiných subjektů na jedince, jimiž jsou například rodiče, partneři a okolní podněty (kolegové z práce či vedoucí) (Průcha, 2020, s. 94). Vnitřní motivace je obvykle vnímána jako základ pro seberealizaci a je zároveň podkladem pro vznik odpovědnosti, rozvoj vlastních dovedností a schopností. Vnější motivace je pak podněcována odměnou či trestem a může být vázána na materiální statky (Bratton a Gold, 2017, s. 16).

### **3.1.2 Motivy a potřeby**

Motivy a potřeby představují základní stavební kameny motivace. V pracovním prostředí tyto dva prvky určují, jakým způsobem bude práce vykonána a jak mohou být tyto vnitřní hnací síly naplňovány prostřednictvím pracovních podmínek a odměn. Pod pojmem motiv se obvykle rozumí vnitřní stav nebo proces, který aktivuje, řídí a udržuje chování jedince. Plevová (2019, s. 51-52) zpřesňuje toto pojetí a hovoří o tom, že motiv je „*faktor, který uvádí do pohybu, a to jak do pohybu fyzického (přesun v prostoru), tak do pohybu psychického (pohyb myšlenek, představ, přání atd.)*“. Šikýř (2016, s. 147) také doplňuje, že motivy působí v psychice člověka a směřují jeho chování k uspokojení určitého problému.

V rámci řízení lidských zdrojů jsou motivy vnímány jako klíčové faktory vedoucí k pracovnímu zapojení a jsou úzce spjaty s výkonem, spokojeností a loajalitou zaměstnanců. Příkladem motivu může být potřeba finančního zabezpečení rodiny, touha po osobním růstu nebo aspirace na získání vyššího pracovního postavení.

Potřeby jsou základním motivem jednání a chování jedince, které v něm vyvolávají pocit buď nedostatku anebo nadbytku něčeho subjektivně důležitého (Šikýř, 2016, s. 147). Právě tento pocit pobuzuje osobu k jednání, aby došlo k uspokojení prožívaných potřeb. Podle Bednařika a Andrášiové (2020, s. 191) spektrum potřeb je dost široké a zahrnuje jak zcela základní fyziologické potřeby (potřeba spánku, uspokojení žízně nebo hladu), tak i sociální potřeby (potřeba uznání) a potřeby seberealizace.

Pro lepší přehlednost jsou zpravidla potřeby rozděleny na primární a sekundární. Jak uvádí Plevová (2019, s. 52), účinek primárních potřeb vyplývá z aktivace vrozených tělesných mechanismů a jde tedy o vrozené potřeby. Sekundární potřeby nabývají svého účinku z motivujících sil získaných v procesech učení. Někdy mohou být potřeby klasifikovány na biologické (fyziologické) a psychické. Nicméně tato klasifikace je podmíněná a zpravidla vychází z různých motivačních teorií.

Základní potřeba po materiálním zabezpečení se může v pracovní sféře projevat jako potřeba stabilního příjmu, zatímco potřeba společenského uznání se může projevit touhou po pozitivní zpětné vazbě od nadřízených a kolegů.

### **3.1.3 Hlavní motivační teorie**

V oblasti psychologie a managementu bylo vyvinuto několik motivačních teorií, které zkoumají, co vede lidi k určitému chování, zejména v pracovním prostředí. Tyto teorie byly navrženy různými autory v různých historických obdobích a každá z nich přináší jedinečný pohled na motivaci. Ačkoli existuje mnoho motivačních teorií, některé z nich získaly větší popularitu a uznání a staly se základem pro pochopení lidského chování v organizačním kontextu. Tato podkapitola se zaměřuje na tři klíčové motivační teorie, jimiž jsou Maslowova teorie potřeb, Herzbergova motivačně-hygienická teorie a McGregorova teorie X a teorie Y.

- Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow ve své teorii potřeb z roku 1943 navrhl hierarchii, v níž jsou potřeby uspořádány od nejzákladnějších, jako je jídlo, pití a spánek, k těm nejsložitějším, jako je potřeba sebeaktualizace. Po uspokojení základních fyziologických potřeb se jednotlivec zaměřuje na uspokojení potřeby bezpečí, která zahrnuje ochranu před nebezpečím a nestabilitou. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, osoba

přechází k naplnění sociálních potřeb spojených s pocitem sounáležitosti, lásky a přátelství. Dále po dosažení těchto potřeb následuje potřeba uznání, sebeúcty a respektu od ostatních. Na vrcholu hierarchie stojí potřeba seberealizace, což je touha plně realizovat vlastní potenciál (Šikýř, 2016, s. 148).

Podle této motivační teorie zaměstnavatelé by měli zajistit, aby základní potřeby jejich zaměstnanců, jako jsou spravedlivá mzda a bezpečné pracovní podmínky, byly splněny. Dále by měli podporovat týmovou spolupráci a uznání za dobře odvedenou práci, aby uspokojili sociální potřeby pracovníků. Pro nejvíce ambiciózní zaměstnance by měly být nabídnuty příležitosti k osobnímu a profesnímu růstu, což by jim mohlo pomoci dosáhnout seberealizace.

- Herzbergova motivačně-hygienická teorie

V roce 1959 představil Frederick Herzberg svou motivačně-hygienickou teorii, podle které je motivace zaměstnanců ovlivněna dvěma soubory faktorů, a to hygienickými a motivačními. Hygienické faktory, jako třeba plat, pracovní podmínky a vztahy s kolegy, mohou způsobit nespokojenost, pokud nejsou splněny. Avšak jejich přítomnost sama o sobě nemusí nutně motivovat. Na druhou stranu motivační faktory, jako jsou možnosti růstu, uznání a odpovědnost, mohou skutečně vést k vyššímu výkonu zaměstnanců (Urban, 2017, s. 18).

Z pohledu zaměstnavatele je důležité předejít nespokojenosti zaměstnanců, tudíž i pravidelně splňovat jejich hygienické potřeby. K dosažení skutečné motivace je však potřeba více než jen řešit základní otázky. To znamená, že manažeři by měli aktivně rozpoznávat a odměňovat vynikající pracovní výkony, poskytovat příležitosti k růstu a rozvoji a umožňovat zaměstnancům mít pocit, že jejich práce má smysl a účel (Šikýř, 2016, s. 148-149).

- McGregorova teorie X a teorie Y

Douglas McGregor ve své teorii X a teorii Y z roku 1960 představil dva základní názory na lidskou povahu v pracovním prostředí. Podle teorie X mají lidé tendenci být líní, nemají ambice a chtějí se vyhnout zodpovědnosti. Předpokládá se, že průměrný člověk nemá rád práci a bude se jí vyhýbat, dokud to bude možné. To je důvod, proč je třeba tyto osoby kontrolovat a řídit, aby dosáhli skutečné pracovní efektivity a požadovaných výsledků. K tomu se zpravidla využívají různé odměny a tresty (McGrath a Bates, 2015, s. 34).

Oproti teorii X teorie Y předpokládá, že lidé mohou být sebemotivovaní, mají ambice a chtějí převzít zodpovědnost za svou práci. Z tohoto pohledu má člověk schopnost k samostatnému rozhodování a je vždy vnitřně motivován. Aby však bylo možné využít výhod motivovaných osob, zaměstnavatelé musí vytvořit pracovní prostředí, které umožní pracovníkům naplnit svůj potenciál. Je také zapotřebí vytvořit příležitosti k autonomní práci, podporovat týmovou spolupráci a pobuzovat zaměstnance k tvůrčímu přístupu při vykonání pracovních úkolů (McGrath a Bates, 2015, s. 34).

Šikýř (2016, s. 149) také doplňuje, že pokud se jedná o zaměstnance spadajícího pod teorii X, je potřeba vůči něj uplatňovat direktivní styl řízení. Stimulování by pak mělo probíhat prostřednictvím hlavně peněžních forem odměny. V případě zaměstnanců patřících k teorii Y je vhodný demokratický styl řízení, kdy zaměstnanec pracuje na základě dohody a spolupráce. Pro jeho stimulaci je pak třeba používat nepeněžní formy odměňování, jako například funkční postup, odborný rozvoj apod.

## **3.2 Pracovní výkonnost**

Tato podkapitola bakalářské práce se zaměřuje na aspekty spojené s pracovní výkonností. Na počátku se uvádí definice tohoto pojmu, popisují se jeho charakteristiky a návaznost na spokojenost a motivaci. Dále jsou uvedeny způsoby hodnocení výkonnosti, včetně nejpoužívanějších metod. Na konci podkapitoly je rozebráno pojetí spokojenosti zaměstnanců s prací, ale také propojení motivace, spokojenosti a výkonnosti s odměňováním.

### **3.2.1 Výkonnost zaměstnanců v organizaci**

Vysoká úroveň konkurence a dynamicky se měnící vnější podmínky vyžadují od zaměstnavatelů, aby věnovali stále více pozornosti výkonnosti svých podřízených. Podle Beránka (2013, s. 52) větší zájem firem o pracovní výkonnost personálu je také odůvodněn interními příčinami. První z nich je to, že nedostatečná výkonnost ovlivňuje efektivitu celé organizace. Druhou příčinou je, že efektivita práce jednotlivých zaměstnanců má vliv na morálku celého kolektivu, tudíž i na kolektivní účinnost.

Výkonnost zaměstnanců lze definovat jako míru, do jaké jednotlivci nebo týmy plní své pracovní úkoly a dosahují stanovených cílů v rámci svých pracovních povinností a



odpovědnosti. Je to kombinace kvality, kvantity, efektivity a konzistence práce prováděné zaměstnancem. Výkonnost zaměstnanců nejenže odráží schopnost jednotlivce plnit své úkoly, ale také to, jak dobře se dokáže přizpůsobit, učit se a rozvíjet v rychle se měnícím pracovním prostředí (Chmielová Dalajková, 2022, s. 35).

Pro dosažení odpovídající výkonnosti je podle Beránka (2013, s. 52) zapotřebí dosáhnout rovnováhy v pěti klíčových oblastech. Za prvé, pracovníci musí mít určitou úroveň znalostí, které jsou potřebné pro splnění pracovních úkolů. Za druhé, je potřeba zajistit, aby pracovníci uspokojovali vlastní potřeby prostřednictvím uspokojení firemních potřeb. Za třetí, je potřeba navázat systém odměňování ve firmě na efektivitu práce, aby zaměstnanci měli jasný přehled o tom, co obdrží za vynaložená úsilí. Za čtvrté, pro firmu je závažné, aby pracovníci plnili stanovené úkoly. Na oplátku zaměstnanci potřebují, aby jejich práce byla rozmanitá, zajímavá a uspokojující. Za páté, je zapotřebí, aby pracovníci akceptovali a přizpůsobovali se firemním hodnotám a etice.

Pracovní výkonnost je přitom těsně spojena s motivací, angažovaností, spokojeností a celkovým pracovním nasazením, protože výkonnost označuje efektivně vynaložené úsilí (Beránek, 2013, s. 52). Podle Desslera (2016, s. 57) motivace je vnitřní pohon, který nutí jednotlivce jednat určitým způsobem a dosahovat určitých výsledků, zatímco výkonnost je měřitelný výsledek lidského jednání a chování. Tím pádem vystupuje motivace jako základ výkonnosti.

Zde je také zapotřebí brát v úvahu dva důležité body. Prvním je to, že motivaci není možné zaměňovat spokojeností. Jak uvádí Urban (2018, s. 94), spokojenost je pouze předpokladem pracovní motivace, která ovšem nemusí vést k vyšší výkonnosti. Druhým bodem je to, že zaměstnance k vyšší výkonnosti povzbuzuje právě možnost získat odměnu. Výkonové odměňování je tedy nejdůležitějším motivátorem pro pracovníky, který může být zaměřen jak na jedince, tak i na skupiny.

### **3.2.2 Způsoby hodnocení výkonnosti**

Při posuzování výkonnosti zaměstnanců je pro moderní organizace klíčové stanovit a zvolit správný způsob jejího hodnocení. Funkce hodnocení bývají poznávací, srovnávací, regulační, kauzální, stimulační, výběrová aj. (Kocianová, 2010, s. 146). Hlavním cílem vyhodnocení pracovní výkonnosti je pak získat zpětnou vazbu ohledně způsobilosti zaměstnance, vytvořit prostor pro diskusi jeho znalostí, schopností a zkušeností, zlepšit

vztahy s vedením a možnost zamyslet se nad náplní práce a seberozvojem (Jedinák, 2012, s. 61).

Obvykle se při vyhodnocení posuzují takové aspekty jako vlastnosti, postoje, názory, jednání pracovníka a jeho vystupování v situacích, kdy řeší konkrétní pracovní úkoly nebo se dostává do komunikace a interakce s jinými osobami. Zároveň s tím se hodnocení provádí v několika krocích. Na počátku se zjišťuje, jak zaměstnanec vykonává svou práci, zda splňuje stanovené požadavky a úkoly. Následně dochází k vyhodnocení pracovního chování a přístupu k zákazníkům a kolegům. Součástí vyhodnocení je také posuzování toho, jak se pracovník vede v týmu a jak jedná s nadřízenými a podřízenými (pokud jsou). Dále se výsledky hodnocení sdílí jednotlivým zaměstnancům a firma určuje způsoby, které umožní pracovní výkonnost zvýšit (Ježková Petřů, 2021, s. 83).

Jak uvádí Pilařová (2008, s. 54), základem pro hodnocení výkonnosti obvykle jsou popsané úlohy a definované kompetence. Zpravidla jsou tyto informace uvedeny v popisech pracovní pozice (které mají být funkční, kvalitní a aktuální) a v kompetenčních modelech, případně v požadavcích na pozice. Podle Jedináka (2012, s. 61) hodnocení zaměstnance přitom může být jak formální, tak i neformální. Neformální hodnocení v podstatě probíhá průběžně při vykonání každodenní práce a není příčinou zásadních personálních rozhodnutí. Oproti tomu formální hodnocení je plánované a systematické, předpokládá vypracování výsledné zprávy a je podkladem pro personální rozhodnutí.

Existuje spousta metod hodnocení výkonnosti a v této práci jsou popsány ty nejrozšířenější z nich.

- Metoda sebehodnocení

Sebehodnocení je metoda, kdy zaměstnanci sami hodnotí svou vlastní výkonnost, schopnosti a přínos pro organizaci. Tato metoda má mnoho výhod. Umožňuje zaměstnancům přemýšlet o svých silných stránkách, oblastech ke zlepšení a dosažených cílech. Zároveň pomáhá zvýšit otevřenost a posílit důvěru mezi zaměstnancem a nadřízeným. Sebehodnocení též podporuje osobní růst, protože pomáhá pracovníkům identifikovat potřeby v oblasti profesního růstu a rozvoje (Jedinák, 2012, s. 68-69). Její evidentní nevýhodou je ovšem to, že někteří zaměstnanci mohou svou výkonnost přeceňovat, zatímco jiní ji budou podceňovat.

- Metoda Assessment Centre

Assessment Centre je vícestranná metoda hodnocení zaměstnanců či kandidátů o zaměstnání. V její rámci jsou pracovníci vystaveni různým situacím, cvičením a aktivitám, které jsou navrženy tak, aby odhalily klíčové dovednosti a kompetence. Může se jednat o skupinové diskuze, simulace úkolů, vytvoření modelových situací apod. Hodnocení zaměstnanců se zpravidla provádí různými osobami, aby došlo k co nejobektivnějšímu a komplexnějšímu hodnocení (Ježková Petruš, 2021, s. 85). Tato metoda je často používána při výběrových řízeních na vyšší pozice nebo při účasti na rozvojových programech. Podle Jedináka (2012, s. 69) hlavní výhodou metody Assessment Centre je její schopnost poskytnout hlubší a širší pohled na kompetence kandidáta než tradiční výběrové metody. Nevýhodou je zde však subjektivita hodnotitelů a to, že v reálné situaci pracovník nemusí jednat stejným způsobem, jak tomu bylo při modelování.

- Metoda 360stupňové zpětné vazby

Tato metoda zahrnuje shromažďování zpětné vazby o výkonnosti jednotlivce z různých zdrojů, včetně nadřízených, kolegů, podřízených a někdy i klientů či externích partnerů. Poskytuje komplexní pohled na pracovní výkonnost z různých perspektiv a může odhalit silné stránky i oblasti ke zlepšení (Jedinák, 2012, s. 69). Kocianová (2010, s. 158) ovšem dodává, že pro úspěšné uplatnění metody 360stupňové zpětné vazby je důležité dodržovat několik základních podmínek. Za prvé, cíle systému hodnocení musí být stanoveny v souladu s firemními cíli. Za druhé, na vyhodnocení výsledků aplikované metody se musí podílet předem vybraní pracovníci nebo externí odborníci. Za třetí, je nutné stanovit kritéria hodnocení pracovníků, která se musí týkat skutečných událostí. Nakonec metodu je třeba aplikovat anonymně, aby se zajistilo, že výsledky budou odpovídat reálnému stavu.

- Metoda Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) je strategická metoda, která byla původně vyvinuta pro hodnocení celkové výkonnosti organizace, ale postupně se stala populární i jako nástroj pro hodnocení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců. Tato metoda přistupuje k hodnocení z holistického hlediska, což znamená, že nezohledňuje pouze tradiční finanční ukazatele, ale také další aspekty podnikání. Konkrétně se jedná o finančně-hodnotovou oblast, zákaznickou oblast, oblast interních procesů a zaměstnaneckou oblast. V rámci těchto oblastí

je zkoumáno, do jaké míry je práce zaměstnance přínosná pro akcionáře a investory, jak jsou s prací zaměstnance spokojeni zákazníci, jaká je efektivita klíčových pracovních činností osoby a jeho perspektiva učení a růstu. Prostřednictvím analýzy těchto sfér BSC usiluje o rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, finančními a nefinančními ukazateli firmy a pracovníka (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 19).

### 3.3 Spokojenost s prací

Spokojenost zaměstnanců je mnohostranný pojem, který odráží míru, do jaké jsou pracovníci spokojeni s různými aspekty svého pracovního života. Zahrnuje fyzické, emocionální a psychologické aspekty práce, a to od pracovních podmínek, přes vztahy s kolegy a nadřízenými, až po odměnu a benefity. Její význam pro efektivní práce vychází z toho, že je spokojenost předpokladem pro motivaci, která pak přímo ovlivňuje pracovní výkonnost a plnění pracovních úkolů (Váchal a Vochozka, 2013, s. 311).

Na to také poukazuje Dessler (2016, s. 104), podle kterého i když může být spokojenost považována za aspekt motivace, nejsou tyto pojmy totožné. Zatímco spokojenost odráží, jak se zaměstnanec cítí vzhledem k svému pracovišti, motivace je silnější a komplexnější pojem, který odráží vnitřní touhu dosáhnout určitého cíle nebo splnit určitý úkol. Motivace je tedy hnací silou, která vede k akci, zatímco spokojenost je více stavem mysli.

Měření spokojenosti zaměstnanců je zásadní pro porozumění toho, jak se zaměstnanci cítí ve vztahu k práci a jaké faktory mohou ovlivnit jejich celkový názor na organizaci. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 62) je cílem měření spokojenosti „*udržení těch zaměstnanců, o které má podnik dlouhodobý zájem*“. To souvisí s tím, že loajální zaměstnanci, kteří jsou zároveň nositeli firemních hodnot, budou v případě odchodu z organizace znamenat ztrátu intelektuálního know-how. Zpravidla se pro měření spokojenosti využívá několik různých metod, ale nejpoužívanější z nich je metoda dotazníkového šetření. Během dotazování se zjišťují následující informace:

- souhlas s klíčovými rozhodnutími a jejich podpora;
- přesvědčení o plnění významné práce;
- možnost přístupu k relevantním informacím pro vykonávání úkolů;

- aktivní podpora kreativity a inovací;
- pocit podpory ze strany vedoucích;
- celkový pocit spokojenosti s firmou a hrdost na příslušnost k ní (Folwarczná, 2010, s. 184).

Dotazníky obsahují otázky týkající se různých aspektů pracovního života, od vztahu s nadřízenými přes pracovní podmínky až po možnosti profesního růstu. Výsledky dotazníků pak mohou odhalit oblasti, které je třeba zlepšit, ale také silné stránky organizace, na kterých je možné stavět motivační strategii do budoucna (Urban, 2017, s. 88).

Další metodou je skupinový pohovor nebo focus group. V těchto skupinových diskuzích se zaměstnanci mohou podělit o své názory a pocity v otevřenějším a neformálnějším prostředí. Tyto diskuze často vedou k získání hlubších a komplexnějších informací, než je tomu v případě dotazníků. Navíc se také používá metoda známá jako exit interview, která spočívá v rozhovoru s odcházejícím zaměstnancem. Tato metoda pomáhá získat informace o důvodech odchodu a obecně o vnímání firmy z pohledu těch, kteří se rozhodli organizaci opustit (McGrath a Bates, 2015, s. 90).

Spokojenost zaměstnanců je často považována za klíčový prediktor personální výkonnosti. Když jsou lidé ve svém pracovním prostředí šťastní a cítí se ceněni, mají tendenci být produktivnější, loajálnější vůči svému zaměstnavateli a více angažovaní ve své práci. Spokojenost zaměstnanců také přispívá nižší fluktuaci, což může ušetřit organizaci významné náklady spojené s náborovým procesem a zaškolováním nových zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217).

Fluktuace však není jediným negativním výsledkem nespokojenosti. Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 311), pokud jsou zaměstnanci s prací nespokojeni, je těžké je k plnění pracovních úkolů motivovat. Navíc to má celkové nepříznivé dopady na týmovou práci a dynamiku vykonání pracovních povinností. V dlouhodobém horizontu může nespokojenost zaměstnanců vést k poklesu kvality práce, zvýšení chyb a zhoršení zákaznického servisu.

Existuje několik hlavních faktorů pracovní nespokojenosti, které musí zaměstnavatelé trvale mít na vědomí. Jde o nevhodný manažerský styl (projevy nedůvěry, neodůvodněné preferování jiných zaměstnanců, neřešení stížností), nesprávný výběr zaměstnanců, vymezení vlastních pozic (například, nadměrně specializovaných

či přinášejících problémy profesního uplatnění) a nakonec neobjektivnost v hodnocení (Váchal a Vochozka, 2013, s. 311).

### 3.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je důležitým aspektem řízení lidských zdrojů, které má zásadní vliv na motivaci a výkonnost pracovníků. Ve své podstatě je odměňování proces, kterým organizace poskytuje finanční a nefinanční odměny svým pracovníkům výměnou za jejich práci. Jeho hlavním cílem je motivovat personál k vyšší produktivitě, zlepšit kvalitu práce, udržet talentované pracovníky a dosáhnout strategických cílů podniku. Podle Jedináka (2012, s. 72) odměňování pracovníků je *„činností, která vychází z filozofie odměňování, jež je v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, funguje slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně a je úzce provázána s organizační strategií, odpovídá souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídá účelu a pomáhá vytvářet kulturu vysokého výkonu“*.

Pokud je odměňování řízené a systematické, pak se hovoří o systému odměňování, což je kombinace různých metod, pravidel a postupů, které organizace využívá k odměně svých pracovníků. Tento systém musí být spravedlivý, konkurenceschopný a měl by být navržen tak, aby byl v souladu s firemní strategií a navazoval na plnění strategických cílů. Je potřeba, aby systém odměňování plnil následující požadavky (Kocianová, 2010, s. 161):

- musí být atraktivní pro potenciální kandidáty o zaměstnání;
- musí udržovat talentované zaměstnance;
- musí navazovat na pracovní výsledky a loajalitu zaměstnanců;
- měl by posilovat pozici podniku na pozadí konkurence;
- musí vycházet z reálných zdrojových možností firmy;
- musí být akceptovatelný a spravedlivý pro zaměstnance;
- měl by motivovat k lepším pracovním výkonům;
- musí podporovat vzdělávání pracovníků a rozvoj jejich schopností a dovedností.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 341) lze odměňování klasifikovat do několika složek:

- Základní peněžní odměna a dodatečné peněžní odměny. Tyto odměny zahrnují fixní část mzdy, která je stanovena smlouvou, a variabilní část, která může být založena na výkonu, zisku nebo dosažení určitých cílů.
- Zaměstnanecké výhody. Jsou to různé formy materiálních odměn, jako třeba pojištění, důchodové příspěvky, prémie apod.
- Nepeněžní odměny. Tato kategorie zahrnuje formy ocenění, které nemají přímý finanční dopad, ale mohou mít významný vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Patří sem uznání, možnost osobního rozvoje, postup v kariéře atd.
- Procesy řízení pracovního výkonu. Tato složka obsahuje takové aspekty jako hodnocení výkonu, plánování kariéry a další metody, které pomáhají zaměstnancům dosáhnout svých profesních cílů a zároveň splnit firemní strategii.

Zřejmě hlavní formou odměňování pro zaměstnance je mzda, která může být buď základní (pevná) anebo tarifní. První z nich představuje základní částku, kterou zaměstnanec obdrží za plnění svých pracovních povinností. Základní mzda je stanovena v pracovní smlouvě a měla by odrážet složitost, náročnost a odpovědnost vykonávané práce. Přestože posiluje pracovní stabilitu pracovníků, nevede však k jejich vyšší motivaci. Tarifní složka mzdy je pohyblivá a vychází z dosažených výsledků zaměstnance. Proto musí o ni pracovníci usilovat (Urban, 2018, s. 94-95).

Zaměstnanecké výhody neboli benefity zahrnují různé formy odměn mimo samotnou mzdu. Podle Kocianové (2010, s. 163) obvykle jsou poskytovány bez vazby na výkonnost a bývají diferencovány na základě postavení pracovního místa ve firemní hierarchii. Příkladem zaměstnaneckých výhod jsou penzijní připojištění, finanční výpomoc (pomoc při stěhování, půjčky), týdny dovolené navíc, sick days, poradenství, slevy na služby nebo produkty organizace, využití firemní techniky (počítače, mobilního telefonu nebo dokonce i auta), příspěvek na dopravu, úhrada telefonních výdajů aj.

Do kategorie nepeněžních odměn běžně spadají takové odměny, jejichž cílem je posílit motivaci a loajalitu zaměstnance. Tyto odměny mohou být vnější (pochvala či uznání) či vnitřní. Poslední z těchto dvou skupin zahrnuje odměny související s výzvami v práci a s pocitem, že je práce smysluplná. Často jsou nepeněžní odměny zaměřeny na dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, na poskytování příležitostí k seberozvoji a na vytvoření motivujících pracovních míst (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423).

Co se týká procesů řízení pracovního výkonu, souvisí s hodnocením zaměstnanců a s tím, jak se jejich osobní cíle propojují s cíli organizace. Může to být pravidelné hodnocení výkonu a spokojenosti, společné definování profesních cílů, získání zpětné vazby a plánování osobního rozvoje. Správné řízení výkonu je klíčové pro motivaci zaměstnanců, rozpoznání jejich potřeb a očekávání, které může být také základem pro odměňování, zejména ve formě výkonnostních bonusů či prémie.

Aby odměňování navazovalo na výkonnost, je třeba vytvořit předpoklady pro navázání tohoto vztahu. Podle Urbana (2017, s. 128) závažné je stanovit předpoklady pro získání odměňování předem. Dále je potřeba, aby se hodnocení opíralo o kritéria, která budou pro zaměstnance srozumitelná a objektivně měřitelná. Mezi výkonem a odměnou musí existovat jednoduchý vztah a zaměstnanec by měl mít možnost ovlivnit své výsledky.



## 4 Analýza pracovní motivace ve vybrané firmě

Čtvrtá kapitola práce uvádí jednotlivé kroky, kterými se postupovalo při zpracování analýzy pracovní motivace ve vybrané firmě. Na počátku je představena samotná společnost, kterou je česká pobočka Infosys. Dále je provedena analýza sestávající z popisu aktuálního motivačního systému a vlastního výzkumu. Výsledky tohoto výzkumu jsou shrnuty do samostatné podkapitoly a slouží jako podklad pro vytvoření návrhů na zlepšení.

### 4.1 Představení vybrané firmy

Společnost INFOSYS (dále v práci jen Infosys) je známá jako průkopník v oblasti digitálních služeb a poradenství nové generace. Tato společnost byla založena více než 40 let zpátky, díky čemuž se stala synonymem pro inovace a technologický pokrok. V současné době působí Infosys v 56 zemích, kde se věnuje řízení složitých softwarových systémů a provozních procesů globálních podniků. Inovativní přístup společnosti je založen na tom, že se opírá o výhody cloudových služeb a kombinuje je s možnostmi umělé inteligence (AI) (Infosys.com, 2024).

Jádrem filozofie Infosys je závazek rozšiřovat lidský potenciál a vytvářet nové příležitosti pro lidi, podniky i komunity. Prostřednictvím integrace přístupu založeného na umělé inteligenci Infosys nejen podporuje podniky s agilními digitálními schopnostmi, ale také rozvíjí kulturu celoživotního vzdělávání. K tomu dochází díky tomu, že má společnost bohaté digitální dovednosti, odborné znalosti a inovativní návrhy, které jsou shrnuty do jediného ekosystému. Navíc Infosys klade velký důraz na udržování vysokých standardů správy, na udržitelnost životního prostředí, stejně jako na vytvoření rozmanitého a inkluzivního pracovního prostředí (Infosys.com, 2024).

V České republice provozuje Infosys své služby od roku 1993, kde se zvláštní pozornost věnuje vývoji a implementaci informačních systémů. Český vývojářský tým je složen z vysoce kvalifikovaných a motivovaných odborníků, kteří zajišťují dlouhodobý a intenzivní vývoj produktů Infosys a jejich maximální funkčnost. Jedním z vlajkových produktů vyvinutých firemním týmem je ERP systém DataGo4, který se vyznačuje svou modularitou, otevřeností a rozšiřitelností. Právě tento produkt umožňuje společnosti Infosys rychle a efektivně plnit velice specifické požadavky svých zákazníků v nejrůznějších

oblastech, jimiž jsou třeba automobilový průmysl, distribuce, logistika, potravinářství nebo strojírenství (Infosys.cz, 2024).

Sídlo společnosti Infosys se nachází v Brně, kde je v současné době zaměstnáno více než 1 500 pracovníků. Většina z nich se zabývá poskytováním outsourcingových služeb pro světové značky po celém světě. Jedná se o vedoucí firmy v oblasti výroby automobilového a sportovního oblečení, energetiky, pojišťovnictví, farmacie, zdravotnictví atd. Obchodní řešení a služby nabízené společností Infosys pomáhají nejen uplatnit inovativní postupy v praxi, ale také zvýšit produktivitu, snížit náklady a optimalizovat využití disponibilních aktiv (Jobs.cz, 2024).

Outsourcingové služby poskytované společností Infosys předpokládají realizaci širokého spektra poradenských aktivit, jimiž jsou následující (Výroční zpráva společnosti Infosys (Czech Republic) Limited s.r.o. za rok 2023, 2024):

- poskytování služeb v oblasti administrativní správy a služeb organizačně hospodářské povahy;
- poskytování softwaru, poradenství v oblasti IT technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály;
- poradenství a konzultování se zaměřením na vytvoření odborných studií a posudků;
- VaV v oblasti přírodních, technických nebo společenských věd;
- překladatelská a tlumočnická činnost.

Poskytováním těchto služeb se zabývají zaměstnanci technického kontaktního centra, a to po telefonu, přes e-mail nebo chaty. Pozoruhodné také je, že se podpora poskytuje ve většině evropských jazyků, což klade určité požadavky na pracovníky již ve fázi zaměstnání. Kromě technické podpory česká pobočka Infosys poskytuje outsourcingové služby v oblasti financí, účetnictví, pojištění, bankovníctví, správy digitálního obsahu, ale také zabezpečuje podporu prodeje a procesu prodeje v EU (Výroční zpráva společnosti Infosys (Czech Republic) Limited s.r.o. za rok 2023, 2024). To poukazuje na to, že společnost pokrývá značnou část českého trhu, což zajišťuje její pevné postavení mezi konkurenty.

## 4.2 Analýza motivace zaměstnanců vybrané firmy

V této podkapitole je detailně popsán stávající motivační systém společnosti Infosys, který zahrnuje širokou škálu motivačních nástrojů. Dále jsou uvedeny výsledky dotazníkového šetření, v jehož rámci zaměstnanci poskytovali vhled do současné situace týkající se motivace na pracovišti.

### 4.2.1 Systém motivace zaměstnanců ve firmě

Od té doby, co společnost Infosys otevřela svou pobočku v Brně, trvale se snaží podporovat a motivovat své zaměstnance k práci. Využívá k tomu zároveň několik nástrojů hmotné a nehmotné povahy. Klíčovým zdrojem motivace pracovníků je finanční odměňování, především mzda a nepravidelně vyplacené prémie, které jsou poskytovány jako mimořádné odměny za pracovní úspěchy nebo splněné pracovní projekty. Tyto peněžní odměny zajišťují, že se zaměstnanci budou cítit spravedlivě odměněni za svou oddanost organizaci. Důležité místo v systému odměňování zauímají zaměstnanecké benefity, které ukazují, že se společnost stará o pohodlí a budoucnost svých pracovníků. Patří k nim následující:

- stravenky, případně příspěvky na jídlo, které pomáhají snížit běžné denní náklady zaměstnanců;
- výkonnostní bonusy, které jsou silným podnětem k dosažení dílčích pracovních cílů;
- pravidelné školení a vzdělávací programy podporující osobní a profesní růst;
- 25 dní dovolené, které poskytují větší flexibilitu a čas pro odpočinek;
- až 70procentní příplatek za práci zaměstnanců v nočních směnách (především pro pracovníky technického kontaktního centra);
- finanční příspěvek za práci o státních svátcích;
- příspěvky na relokaci a asistenční služby pro migranty, které usnadňují přechod do nového pracovního a životního prostředí;
- multisport karta;
- finanční hodnocení za doporučení přátel a známých;
- pravidelné teambuildingové aktivity.

Tyto benefity jsou základní a jsou poskytovány všem pracovníkům Infosys bez ohledu na jejich hierarchické postavení nebo pracovní pozici. U zaměstnanců středního a vyššího managementu může být nabídka zaměstnaneckých benefitů obohacena o další prvky. Jimi jsou například rychlý postup zaměstnání, flexibilní pracovní doba a možnost vzdělávání v zahraničí. Každý benefit si mohou pracovníci vybrat podle svých potřeb a preferencí přes benefity portál a tzv. cafeteria systém, což přispívá jejich spokojenosti s pracovními odměnami.

Dalším bonusem pro pracovníky je možnost práce v nedávno rekonstruovaných kancelářích, které se nachází v moderním business centru Vlněná. Toto centrum je umístěno v 10 minutách chůze od hlavního vlakového, tramvajového a autobusového nádraží, což dělá pracoviště přístupným jak pro místní obyvatele Brna, tak i pro ty, kteří sem každodenně dojíždí. Navíc je v kancelářích Infosys zřízena tzv. Customer Experience Zone, kde se mohou zaměstnanci hravě seznamovat s nejnovějšími inovacemi a technologiemi. Tato zóna vytváří interaktivní prostředí, které podporuje kreativitu a experimentování prostřednictvím takových technologií jako virtuální realita, 3D tisk a robotic arm.

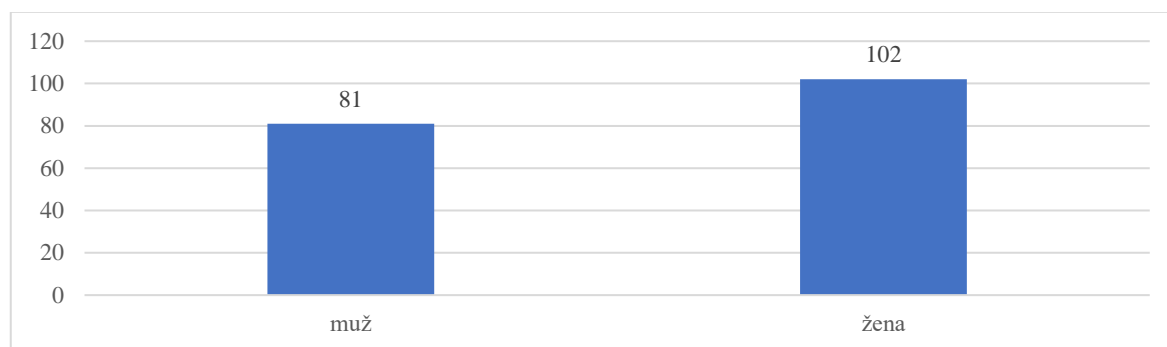
Na webových stránkách má Infosys jasně vymezeno, že její největší hodnotou jsou lidé, což je důvod, proč společnost pravidelně provádí zaměstnanecké průzkumy ohledně spokojenosti a motivace zaměstnanců s prací. Zvláštní důraz společnost klade na rozmanitost, její podporu a respektování. Tato rozmanitost je navíc součástí firemní kultury, což potvrzuje i to, že pracovní tým Infosys reprezentují zástupci až 90 národností. Oficiálním jazykem je ve společnosti angličtina, ale zaměstnanci mluví v němčině, francouzštině, holandštině, polštině, španělštině, švédštině, dánštině atd. Obvykle pracují na různých projektech a spolupracují s různými týmy, avšak každému zaměstnancovi je přidělen jeden konkrétní klient. To umožňuje rozvíjet komunikační schopnosti personálu Infosys a obohacovat jejich profesní zkušenosti.

Co se týká kariérního růstu, společnost poskytuje široké spektrum kariérních příležitostí jak pro čerstvé absolventy, tak i pro zkušené odborníky. Nabídka různých projektů také zabezpečuje, že zaměstnanci mohou zkusit jednotlivé pracovní role při horizontálním posunu v organizaci.

#### 4.2.2 Dotazníkové šetření s účastí zaměstnanců

V této podkapitole práce jsou představeny výsledky dotazníkového šetření, kterého se účastnili zaměstnanci společnosti Infosys. Odpovědi na každou otázku jsou doprovázeny přehledným grafem, který vizuálně zobrazuje výsledky vlastního výzkumu.

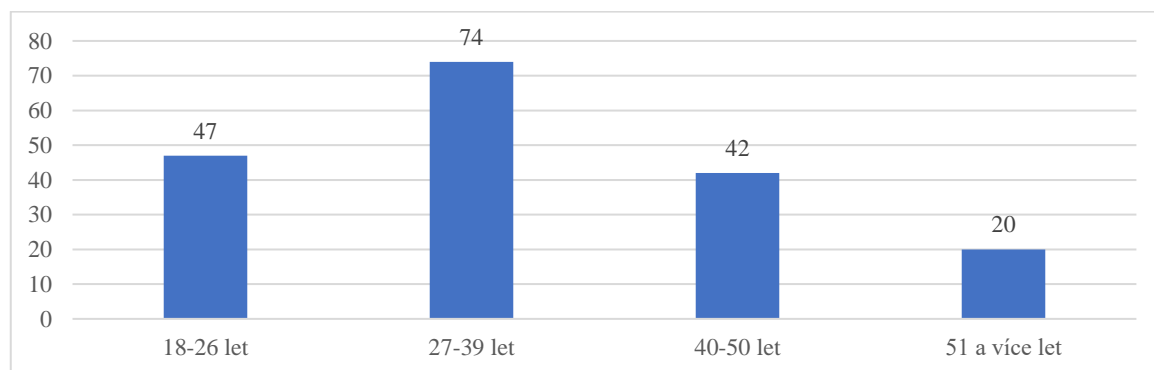
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka je zacílena na získání informací o pohlaví respondentů. Jedná se o základní ukazatel, který umožňuje pochopit, zda je motivace ovlivněna demografickým faktorem či nikoliv. Navíc byla tato otázka zařazena do dotazníku proto, že dovoluje ověřit skutečné zaměření společnosti Infosys na podporu diverzity. Z grafu 1 je patrné, že se dotazování účastnilo 102 žen (56 %) a 81 mužů (44 %). Přestože nejsou tyto poměry poloviční, poukazují na to, že zaměstnanecký tým společnosti skoro stejně zastupují obě pohlaví. Převažující podíl žen je také možné odůvodnit větší ochotou k vyplnění dotazníku v porovnání s muži.

Graf 2: Věk respondentů

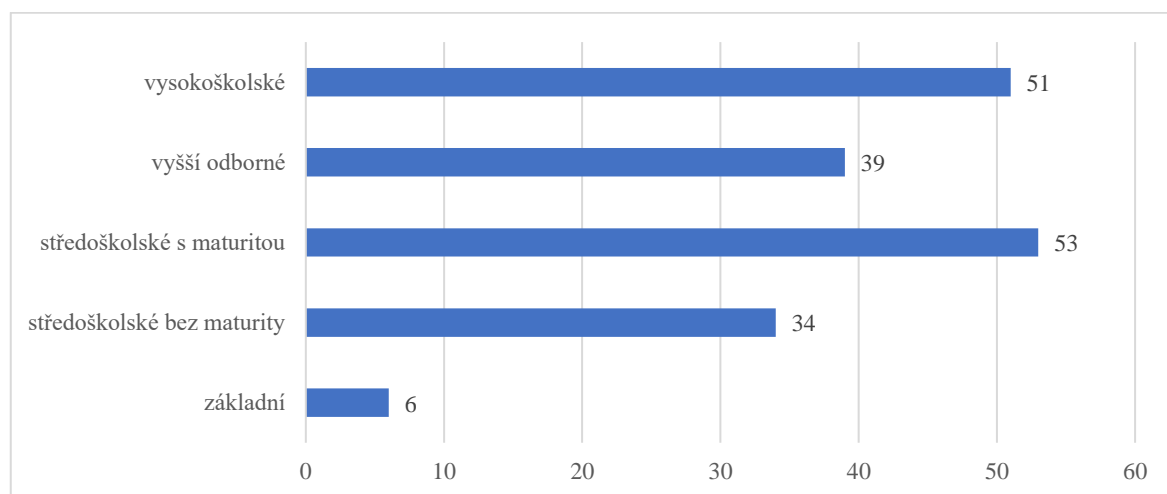


Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka je zaměřena na zjišťování věku respondentů (viz Graf 2). Ukázalo se, že ve společnosti Infosys je zaměstnáno 74 osob ve věku 27-39 let, což představuje podíl 40 % na celkovém počtu dotázaných osob. Je možné předpokládat, že jde o osoby se středním nebo vyšším vzděláním, které jsou zaměstnány v Infosys na hlavní pracovní poměr a hodlají rozvíjet svou kariéru v organizaci. Poměrně reprezentativní je také podíl lidí ve věku 18-26 let, a to 26 % (47 osob). Pravděpodobně tito zaměstnanci vnímají práci ve společnosti jako vhodný start pracovní kariéry, případně svou práci považují za možnost dobrého finančního přivýdělku během studia. Skoro čtvrtinu jiných dotázaných zastupují zaměstnanci ve věku 40-50 let, tedy 42 osob, a zbytek tvoří lidé ve věku 51 a více let (20 osob).

Z těchto výsledků pak vychází, že věková struktura zaměstnanců je velmi rozmanitá, čímž přináší mnoho perspektiv do pracovního prostředí. Kromě toho zaměstnanci starší 40 let, kteří tvoří menší část pracovní síly, představují stabilní základ s bohatými odbornými znalostmi a zkušenostmi. To znamená, že mohou být obzvláště vzácní pro mentoring mladších kolegů.

Graf 3: Vzdělání respondentů

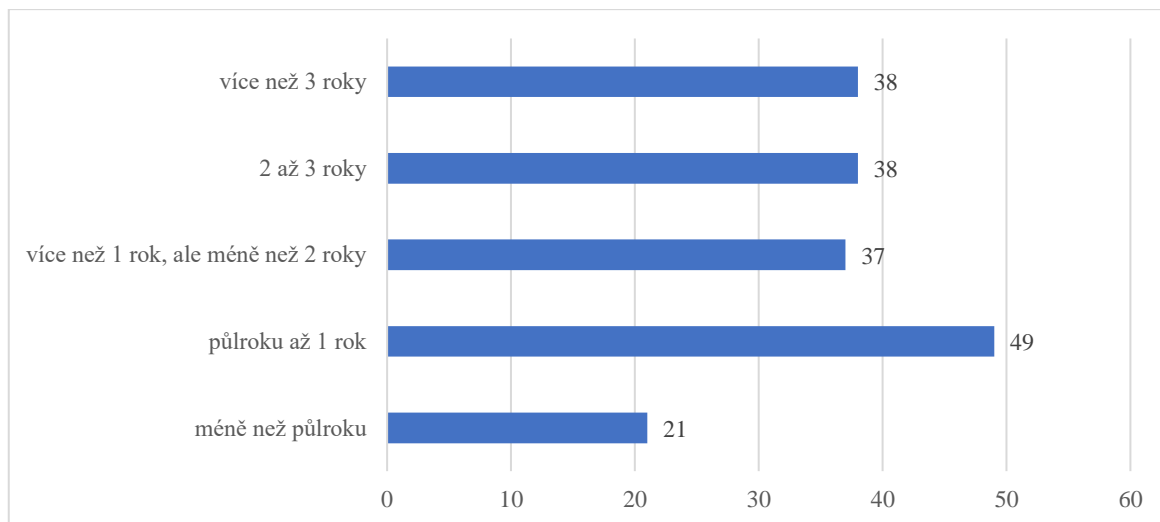


Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka zkoumá vzdělání respondentů a možný vztah tohoto faktoru s motivací v práci. Z grafu 3 vyplývá, že vysokoškolské vzdělání má 28 % dotázaných (51 osob) a 21 % (39 osob) má vyšší odborné vzdělání. To znamená, že tito zaměstnanci tvoří téměř polovinu oslovených pracovníků. Dále necelou třetinu představují zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou (53 osob), pětina pak má pouze středoškolské vzdělání bez maturity (34 osob). Poměrně vysoký podíl respondentů bez vyššího či

vysokoškolského vzdělání je však možné částečně odůvodnit tím, že se jedná o mladé osoby, které mohou pracovat a studovat současně.

Graf 4: Délka práce ve společnosti Infosys

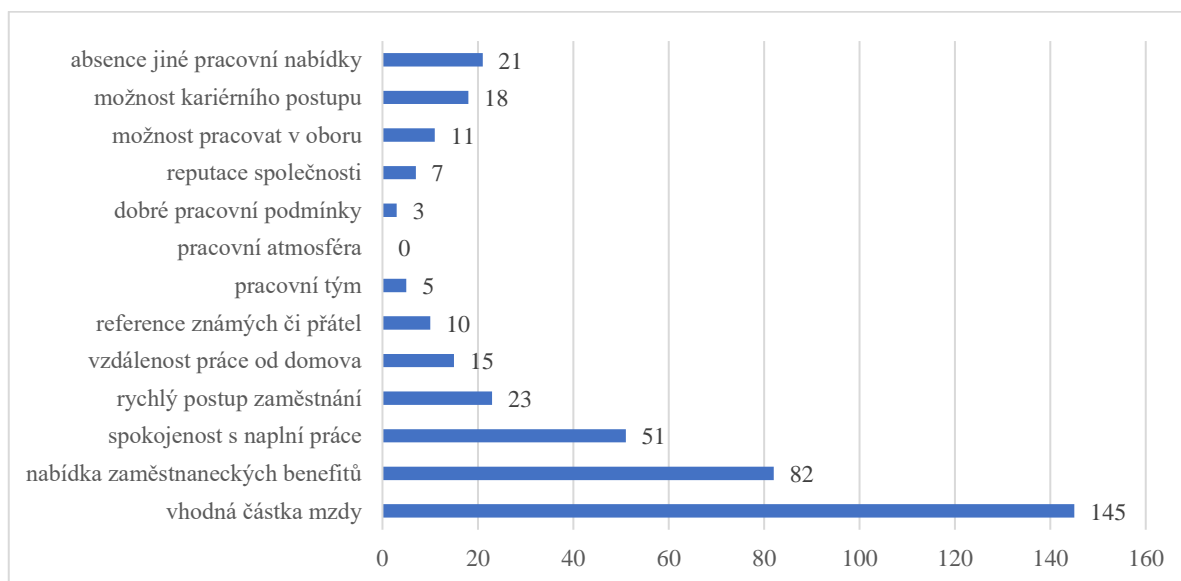


Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka je zaměřena na to, jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti Infosys (viz Graf 4). Tyto informace umožňují pochopit, zda je mezi respondenty dostatečný počet pracovníků, kteří mohou vyhodnotit svou motivaci k práci za reprezentativní období. Lze tedy předpokládat, že zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti menší dobu, jsou více motivováni k práci než ty, kteří jsou tu zaměstnáni několik let, ale z určitých důvodů si práci jednoduše změnit nemohou. Zároveň s tím délka práce ve společnosti může odhalit problém vysoké fluktuace.

Ukázalo se, že se dotazování účastnilo 11 % relativních nováčků (21 osob), kteří do práce ve společnosti nastoupili méně než půlroku zpátky. Dále 49 osob (27 %) zde pracuje půlroku až 1 rok a 37 osob, tj. pětina oslovených, je zaměstnána v Infosys více než 1 rok, ale méně než 2 roky. Delší dobu ve společnosti pracuje celkem 76 osob, což představuje 42 % na celkovém počtu dotázaných. Z toho vychází, že je Infosys schopna přitahovat nové talenty, ale zároveň i udržovat stabilní počet zkušených pracovníků.

Graf 5: Důvody nástupu do práce ve společnosti Infosys



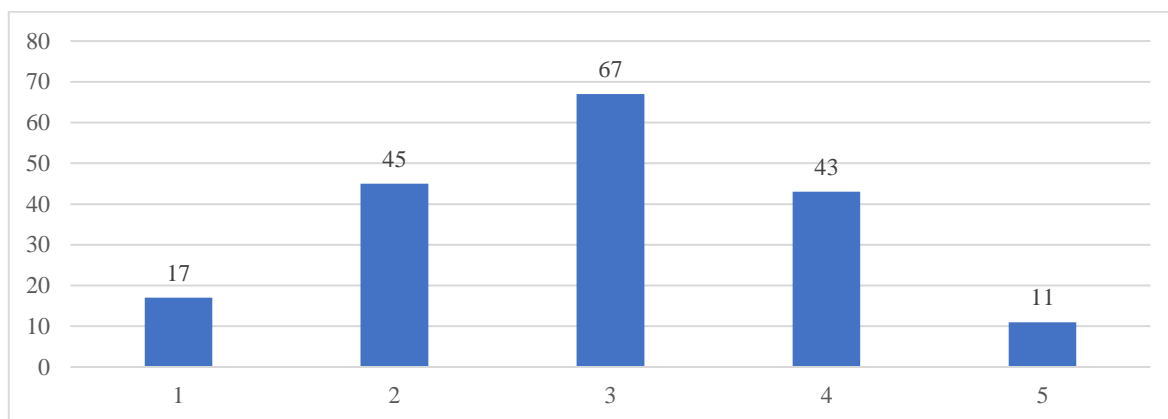
Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka má za cíl odhalit, jaké jsou hlavní důvody, proč respondenti rozhodli nastoupit do práce ve společnosti Infosys. Tyto důvody mohou sloužit jako důležitý motivační faktor pro uchazeče o práci v organizaci. Navíc jejich prostřednictvím je možné podporovat stávající zaměstnanecký tým. Z grafu 5 vychází, že je hlavním důvodem výběru Infosys jako stabilního pracovního zázemí vhodná částka mzdy, tj. tradiční peněžní odměna. Tento důvod si zvolilo 145 dotázaných neboli 79 %.

Dalším závažným motivačním faktorem se ukázala nabídka pracovních benefitů, kterou si označilo 82 osob (45 %) a která zahrnuje široké spektrum hmotných bonusů pro zaměstnance. Spokojenost s náplní práce uzavírá trojku nejdůležitějších faktorů. Vybralo ji 51 zaměstnanců, tedy 28 %. Ostatní faktory se ukázaly jako méně závažné pro zaměstnance při rozhodování o zaměstnání. Skoro žádnou roli pro většinu dotázaných nehraje pracovní atmosféra, dobré pracovní podmínky a pracovní tým.



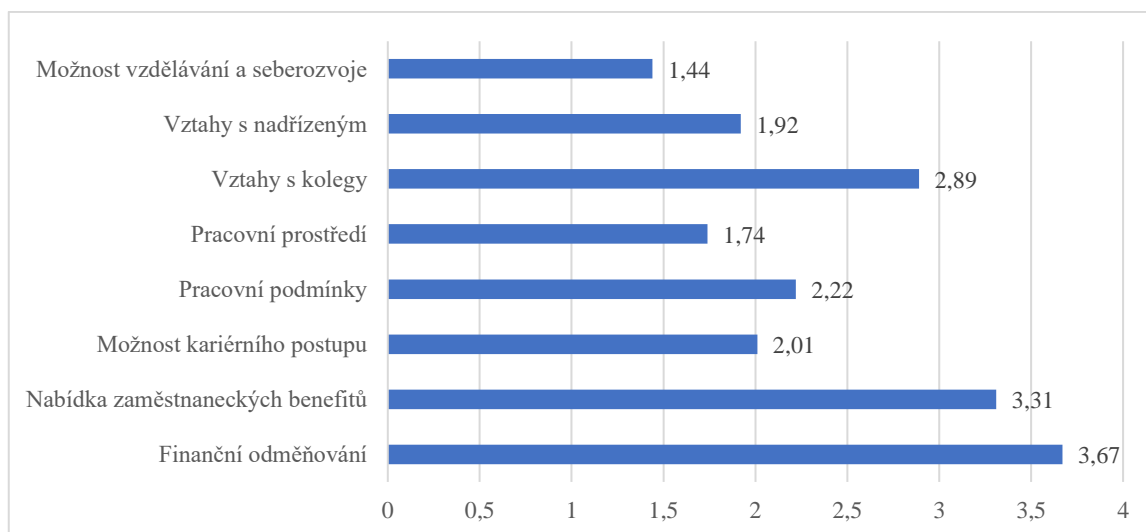
Graf 6: Hodnocení celkové motivace k práci



Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka je zacílena na vyhodnocení celkové motivace zaměstnanců k práci, což je faktor, který by se měl pravidelně oceňovat v průběhu vnitrofiremních šetření společnosti Infosys. Přestože organizace uvádí, že trvale sleduje a snaží se motivaci svých pracovníků udržovat, z grafu 6 je patrné, že situace ve společnosti není uspokojivá. Tak 67 zaměstnanců, tj. 37 %, hodnotí svou motivaci 3 z 5 bodů, což lze vnímat jako nepříznivý výsledek. Potvrzuje to také i to, že celkem 62 jiných respondentů (34 %) svou motivaci označili 1 nebo 2 body. To znamená, že k práci není motivována až třetina oslovených pracovníků. Pozoruhodné také je, že 38 % respondentů z tohoto podílu pracuje ve společnosti více než 2 roky. Naopak poměrně vysokou motivaci k práci vykázalo 54 respondentů, z nichž 41 % tvoří mladí lidé ve věku 18-26 let.

Graf 7: Motivující a demotivující faktory v práci



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka zkoumá, jaké faktory respondenty v práci motivují nebo demotivují. Každý nabízený faktor měli zaměstnanci ohodnotit body od 1 do 5, kde je 1 demotivujícím faktorem a 5 velmi motivujícím faktorem. Graf 7 uvádí finální hodnocení jednotlivých faktorů, které je vypočítáno jako aritmetický průměr na základě všech odpovědí poskytnutých respondenty. Z něj je patrné, že za nejvíce motivující faktor zaměstnanci společnosti Infosys považují finanční odměňování, které získalo celkem 3,67 bodů.

Dalším motivujícím faktorem je nabídka zaměstnaneckých benefitů, které v souhrnu obdrželo 3,31 bodů. Zde je na místě poznamenat, že mzdu a zaměstnanecké benefity převažující většina oslovených označila za hlavní důvody nástupu do práce v otázce č. 5. Z toho vychází, že tyto faktory motivují pracovníky i v současné době. Jiným motivačním prvkem je pro zaměstnance jejich vztahy s kolegy (2,89), což poukazuje na to, že si pracovníci váží svých sociálních vazeb na pracovišti.

Naopak za málo motivující lze označit takové faktory jako možnost vzdělávání a seberozvoje (1,44) a pracovní prostředí jako takové (1,74). Je možné předpokládat, že tyto faktory mohou přispívat k nižší spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců ve společnosti.

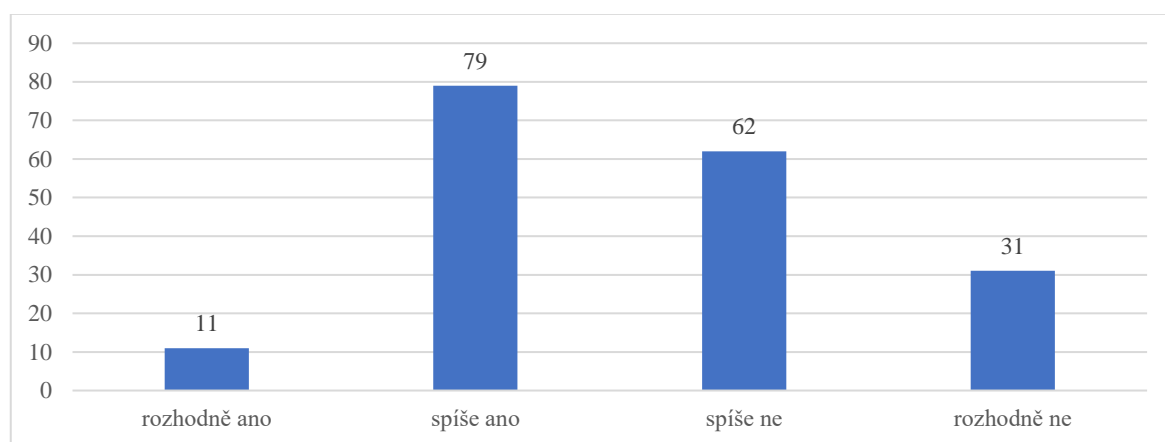
Osmá otázka byla otevřená a ptalo se v ní na to, zda existují nějaké další faktory, které zaměstnance motivují k práci. Jak bylo možné očekávat, převažující většina dotázaných odpověď na tuto otázku neuvedla. Nicméně v odpovědích několika respondentů zaznělo, že si velmi váží možnosti studovat nové jazyky nebo rozvíjet své jazykové znalosti s kolegy z jiných zemí. Dále dvě osoby uvedly, že oceňují možnost flexibilní pracovní doby a někdy i práce z domova. Jeden z respondentů, který pracuje ve společnosti 2-3 roky, dodal, že mu Infosys umožňuje zapojit se do různých projektů, kde může aplikovat své teoretické znalosti v praxi. Pracovní stabilita se ukázala jako další motivační faktor pro jiného osloveného.

Devátá otázka navazovala na předchozí a zkoumala, jaké faktory zaměstnance naopak v práci demotivují. Zde byli respondenti mnohem aktivnější a poskytli více odpovědí než na otázku č. 8, což svědčí o jejich nespokojenosti s mnoha prvky. Tak až 5 osob za zdroj demotivace uvedly komunikaci s klienty, která podle jejich názorů často bývá stresující, znervózňující a celkem dost vyčerpávající. S ohledem na to, že se jedná o zaměstnance kontaktního centra, lze předpokládat, že je komunikace se zákazníky klíčovou součástí jejich každodenní práce, a proto jakékoliv negativní aspekty této komunikace výrazně ovlivňují jejich celkovou motivaci a spokojenost v práci. Dále dva zaměstnanci z těchto pěti dodali,

že čelí v práci dlouhodobému stresu a pracovnímu přetížení, které mohou vést k vyhoření, a dokonce i odchodu z práce. Jeden respondent také uvedl, že pravidelně pracuje přesčas, ale nedostává za to mimořádnou odměnu.

Z odpovědi, která zněla „*vedoucí si nevšímá mých úspěchů*“, lze usoudit, že někteří pracovníci se mohou potýkat s nedostatkem uznání a mají pocit, že je jejich práce nedostatečně oceněna. Na toxickou pracovní kulturu poukázala jiná respondentka, která pracuje ve společnosti více než půlroku, ale méně než jeden rok. Jelikož svou odpověď nekonkretizovala, je možné pouze předpokládat, že se jedná například o projevy šikany, klepy nebo favoritismus, což by se nemělo v moderní společnosti jako Infosys projevovat. Tyto aspekty poukazují na velký prostor ke zlepšení motivačních procesů v organizaci.

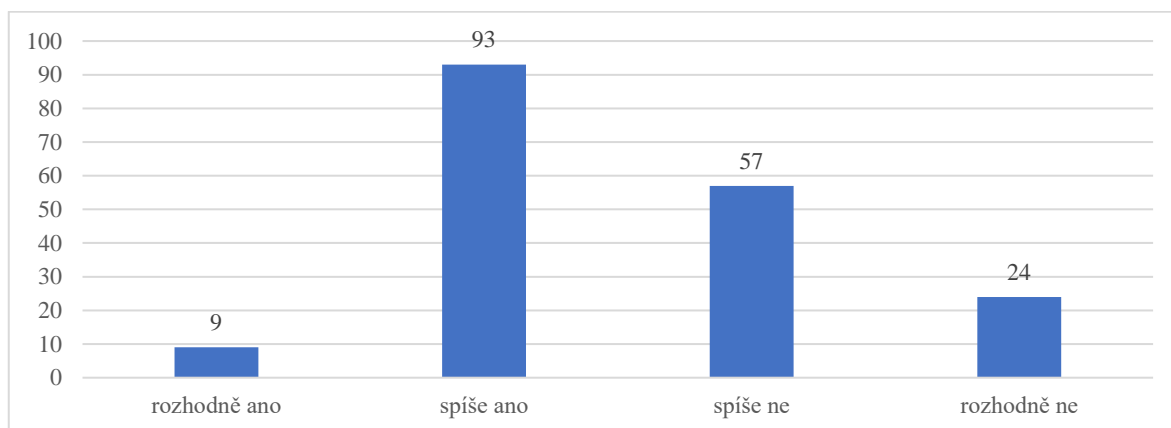
Graf 8: Možnosti k osobnímu růstu ve společnosti Infosys



Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka je zaměřena na to, zda u zaměstnanců společnosti Infosys existují možnosti k osobnímu růstu v práci. To znamená, zda mají pocit, že se mohou ve společnosti osobně rozvíjet a zdokonalovat své měkké dovednosti. Z grafu 8 plyne, že takové možnosti má 90 dotázaných pracovníků, kteří představují skoro poloviční podíl na celkové struktuře oslovených osob. Nicméně zde je třeba zdůraznit, že pouze 11 z 90 dotázaných (6 %) vybralo odpověď „rozhodně ano“. Dále 62 zaměstnanců (34 %) uvedlo, že možnosti k osobnímu růstu spíše nemá a 31 zbývajících respondentů vůbec žádné příležitosti k osobnímu rozvoji nevidí.

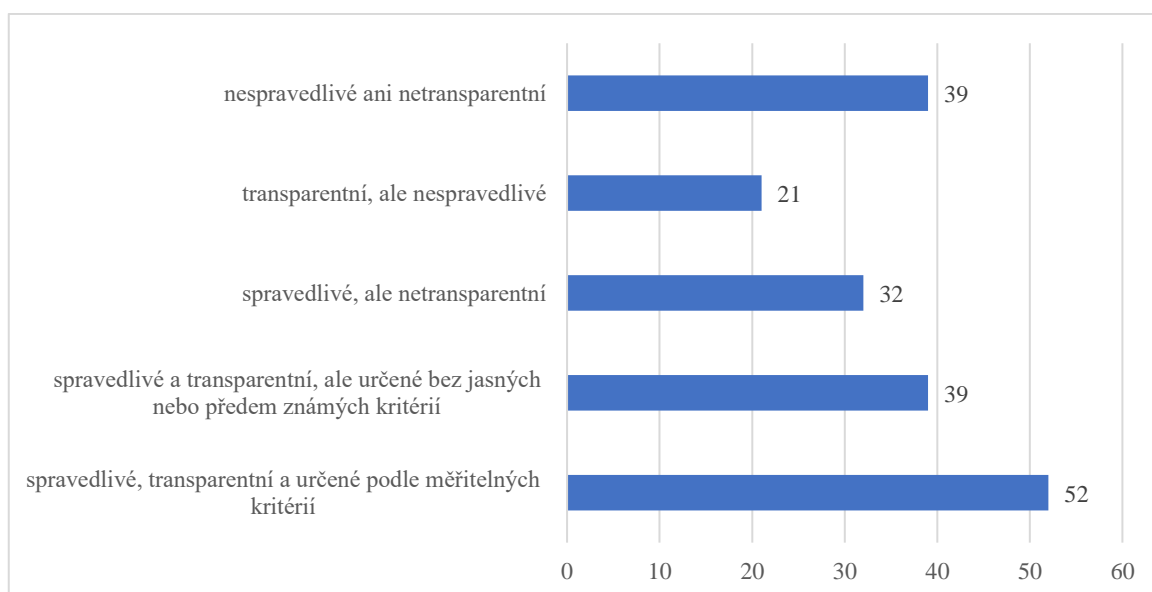
Graf 9: Možnosti k profesnímu růstu ve společnosti Infosys



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zaměřila na to, zda mají zaměstnanci společnosti Infosys možnosti k profesnímu růstu. Jinými slovy, zda jsou jim nabízeny příležitosti pro postup v kariéře a možnosti získání nových kompetencí. Z grafu 9 je patrné, že je situace velmi podobná té, která byla zmapována při odpovědi na předchozí otázku. Nicméně je také evidentní, že možnosti profesního růstu hodnotí respondenti jako větší. Kladnou odpověď na tuto otázku poskytlo celkem 102 respondentů, tedy 56 %. Zbytek poznamenal, že takové možnosti spíše nemá (57 respondentů, 31 %) nebo nemá zcela (24 respondentů, 13 %).

Graf 10: Hodnocení finančního odměňování

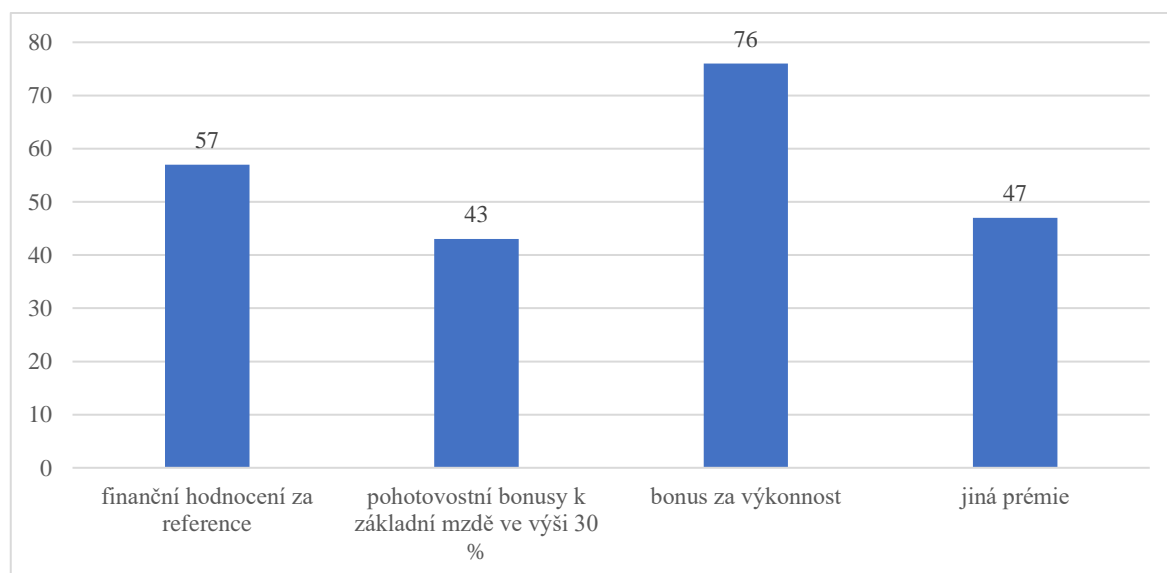


Zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka byla zacílena na hodnocení finančního odměňování podle několika faktorů, jimiž jsou spravedlivost, transparentnost a jasná metodika výpočtu (viz Graf 10). Tyto faktory lze označit jako klíčové, protože umožňují pochopit, zda zaměstnanci důvěřují ve společnost Infosys a vnímají systém odměňování jako srozumitelný a adekvátní. Ukázalo se, že 52 dotázaných (28 %) považují finanční odměňování ve společnosti za spravedlivé, transparentní a určené podle měřitelných kritérií, což lze hodnotit jako příznivý ukazatel. Nicméně podle 39 dotázaných, tedy pětiny respondentů, toto odměňování nemá jasná nebo předem známá kritéria. Kvůli tomu nejsou schopni zaměstnanci pochopit, jaká úsilí mají v práci vynaložit, aby za to získali odpovídající částku mzdy.

Odměňování není transparentní podle 32 jiných oslovených (17 %) a 21 dotázaných (11 %) si myslí, že je transparentní, ale není spravedlivé. Finanční odměňování ve společnosti Infosys není spravedlivé ani transparentní podle 39 zbývajících respondentů, kteří tvoří podíl 21 % na celkové struktuře. To vše naznačuje, že existuje spousta problematických oblastí spojených s finančními odměnami, kterým by měla Infosys věnovat větší pozornost.

Graf 11: Finanční bonusy získané v práci

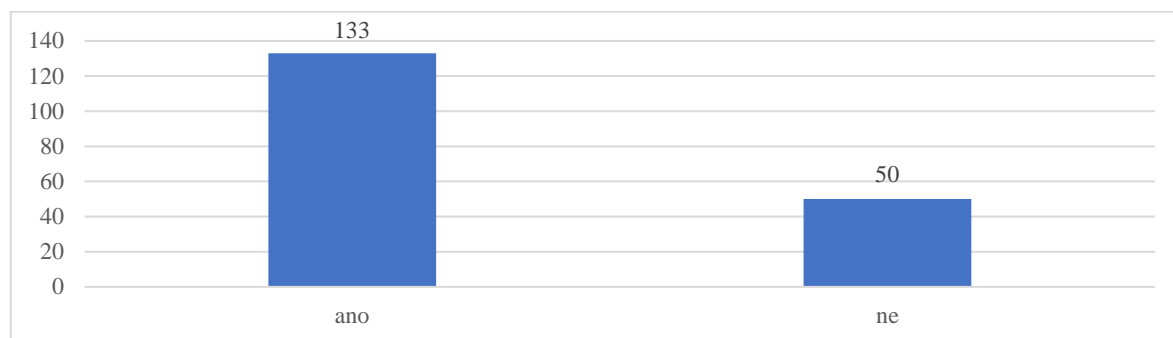


Zdroj: vlastní zpracování

V třinácté otázce se zjišťovalo, zda zaměstnanci alespoň někdy získávali nějaké finanční bonusy navíc ke mzdě. Tato informace pomůže pochopit, zda jsou motivováni jinými peněžními pobídkami a pokud ano, v jakých případech se vyplácí. Graf 11 ukazuje, že 76 zaměstnanců (42 %) dostávalo bonusy za výkonnost, pravděpodobně při práci na

projektech. Dále 57 zaměstnanců (31 %) obdrželo finanční hodnocení za reference a 43 pracovníků (23 %) získalo pohotovostní bonusy k základní mzdě ve výši 30 %. Celkem je možné poznamenat, že společnost nabízí řadu možností k získání dodatečných peněžních odměn.

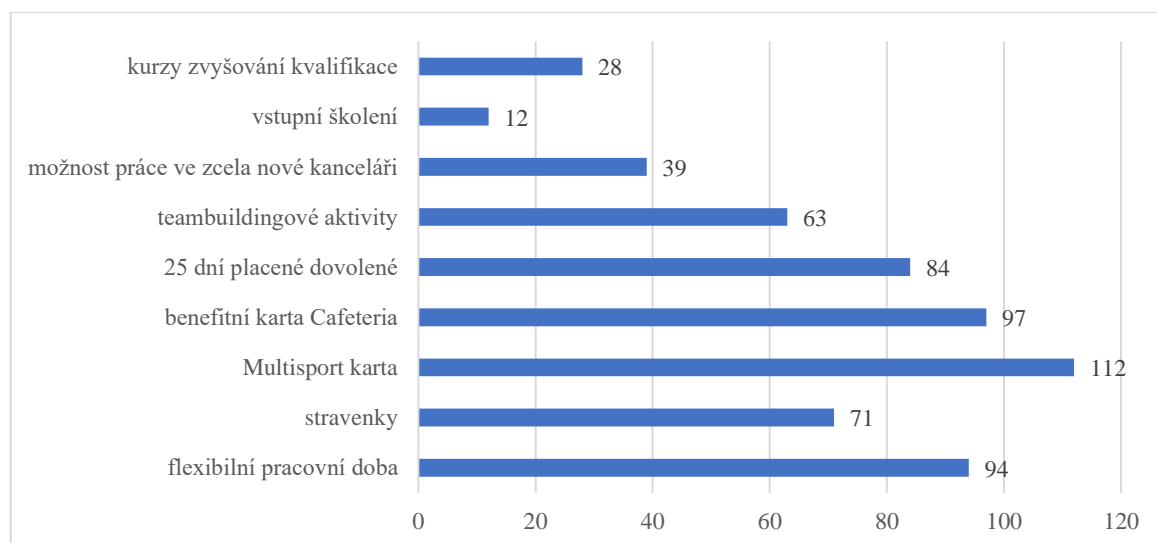
Graf 12: Získání odměny za mimořádně vykonávanou práci



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se snažila odhalit, zda respondenti dostávají odměny za mimořádně vykonávanou práci (viz Graf 12). Ukázalo se, že tyto odměny dostává 133 zaměstnanců, tedy 73 % oslovených. Pozoruhodné je, že tyto odměny dostávají především ti pracovníci, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti delší dobu. Naopak 50 zbývajících respondentů znamenalo, že takové odměny obvykle nedostává. To znamená, že vedení neoceňuje jejich nadbytečné úsilí v práci, což může být jednou z příčin výrazného poklesu motivace.

Graf 13: Nejvíce oceňovaný zaměstnanecký benefit

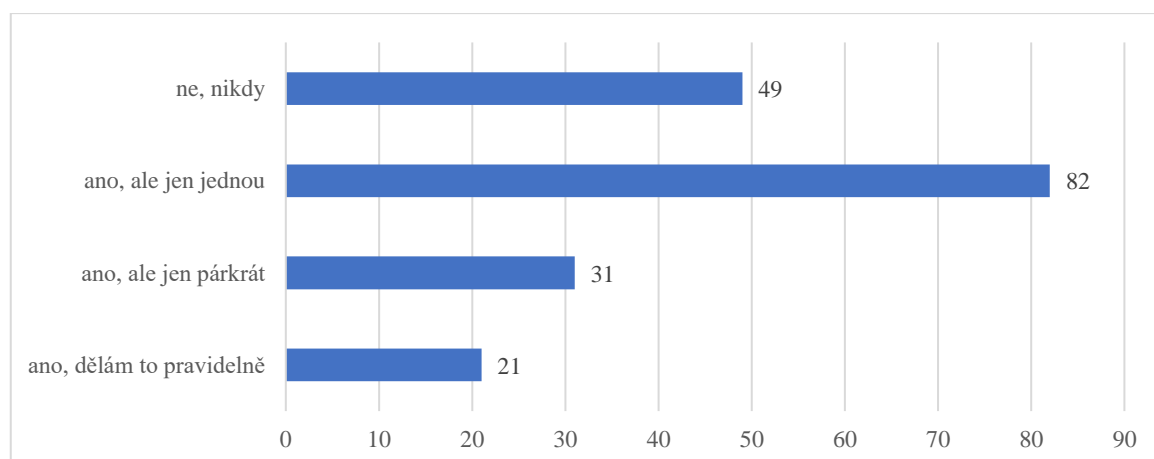


Zdroj: vlastní zpracování

Při rozboru vlivu jednotlivých motivačních prvků na zaměstnance byla zvláštní pozornost věnována zaměstnaneckým benefitům. V otázce č. 15 se zkoumalo, co z nabídky firemních benefitů zaměstnanci oceňují nejvíce. Z grafu 13 vyplývá, že největší motivaci zaměstnancům v práci přináší multisport karta, což je základní benefit, který si vybralo 112 osob (61 %). Dále velmi stimuluje také benefitní karta (cafeteria system), jejíž prostřednictvím mohou zaměstnanci kupovat lístky na různé kulturní a sportovní akce, ubytování přes platformy typu Booking.com apod. Jiným užitečným benefitem je podle oslovených flexibilní pracovní doba, kterou zvolilo 94 zaměstnanců (51 %).

Oproti tomu nejmenšímu zájmu ze strany zaměstnanců čelí takový benefit jako vstupní školení, který možná vnímají jako základ než jako bonus. Podobně tomu i kurzy zvyšování kvalifikace nejsou pro pracovníky moc motivující.

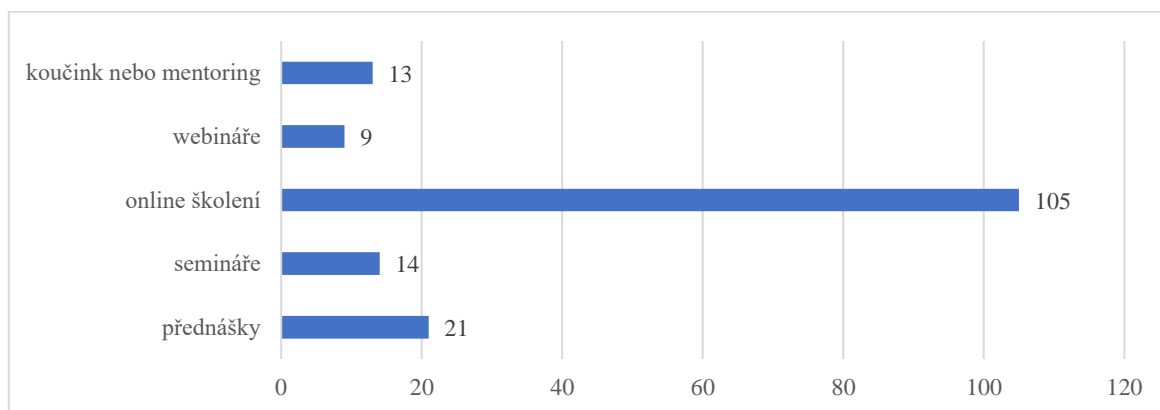
Graf 14: Účast na školení ve společnosti Infosys



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 14 jsou zobrazeny odpovědi na otázku o tom, zda se oslovení zaměstnanci někdy účastnili školení v práci, s výjimkou vstupního školení při nástupu. Vzdělávání pracovníků pomáhá udržovat jejich zájem o práci a zároveň zajišťuje, že zaměstnanci cítí svůj profesní růst. V systému odměňování je školení důležité také proto, že reflektuje hodnotu, kterou zkušenosti zaměstnanci přinášejí společnosti. Ukázalo se, že 27 % oslovených, tj. více než čtvrtina, se nikdy neúčastnila školení. Pouze jedno školení absolvovalo 82 zaměstnanců, tj. 45 % dotázaných. Tento ukazatel je poměrně nízký s ohledem na to, že 58 % dotázaných z této kategorie tvoří zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti více než 2 roky. Párkrát se dotazování účastnilo 31 zaměstnanců (17 %) a jen 21 jiných pracovníků (11 %) to dělá pravidelně.

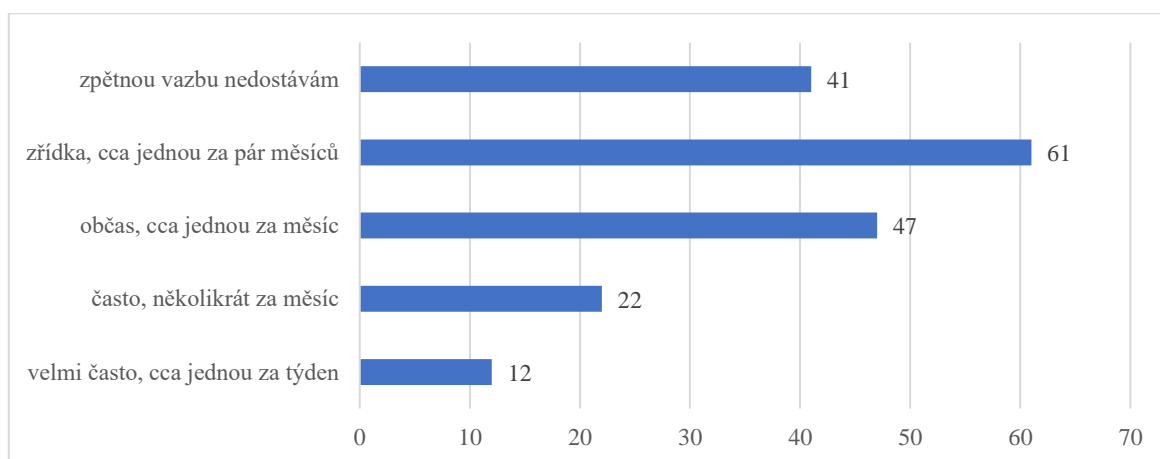
Graf 15: Nejvíce vyhovující forma školení



Zdroj: vlastní zpracování

Aby bylo možné zjistit, jaký formát školení zaměstnanci v práci preferují, do dotazníku byla zařazena otázka č. 17. Na ni měli odpovědět pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že se účastnili alespoň jednoho školení s výjimkou vstupního. Jak bylo možné očekávat, převažující počet dotázaných, tj. 105 respondentů neboli 78 %, preferuje pro vzdělávání online školení (viz Graf 15). Ostatní varianty se ukázaly jako málo populární. Nejmenší oblibě se mezi zaměstnance těší webináře, které zvolilo jen 9 osob, a koučink či mentoring.

Graf 16: Pravidelnost poskytování zpětné vazby vedoucím



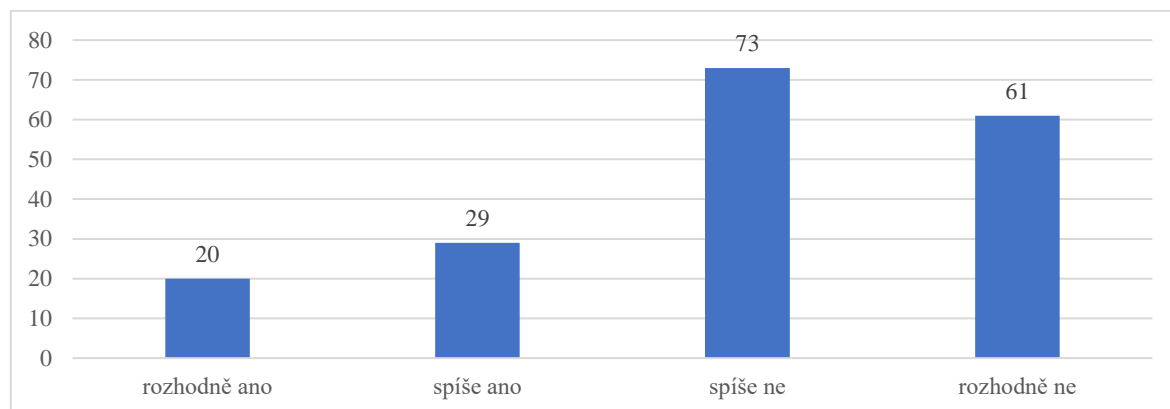
Zdroj: vlastní zpracování

Předmětem zkoumání následující otázky byla komunikace s vedoucím a konkrétně proces získání od něj zpětné vazby. Na grafu 16 je dobře vidět, že situace ve společnosti je velmi problematická. Tak 41 osob (22 %) uvedlo, že zpětnou vazbu vůbec nedostává. Velmi



vysoký podíl jiných oslovených, a to 61 osob čili třetina dotázaných, zpětnou vazbu získává zřídka, cca jednou za pár měsíců, což může vést k nespokojenosti zaměstnanců s prací a ke zhoršení vztahu s nadřízeným. Jednou za měsíc dostává zpětnou vazbu 47 respondentů (26 %), což však také není uspokojivým ukazatelem. V souhrnu pouze 34 dotázaných uvedlo, že pravidelně komunikuje s vedoucím ohledně své práce a pracovních výsledků.

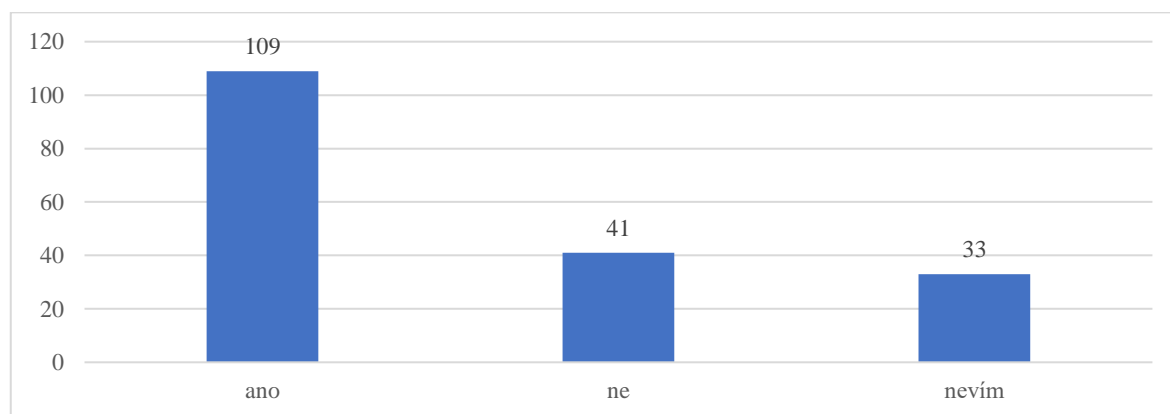
Graf 17: Motivace k práci ze strany vedoucího



Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší pochopení toho, jaké vztahy mají respondenti se svými vedoucími, v otázce č. 19 bylo zkoumáno, zda vedoucí motivují zaměstnance k práci. Z grafu 17 vyplývá, že kladně na tuto otázku odpovědělo pouze 49 respondentů, kteří představují 27 % na celkovém počtu dotázaných. To znamená, že 73 % oslovených zaměstnanců (134 respondentů) nedostává dostatečnou motivaci ze strany vedení. To může svědčit o tom, že se vedení nedostatečně zajímá o podporu svých podřízených prostřednictvím nehmotných nástrojů, neuznává jejich úspěchy a neposkytuje veřejné uznání.

Graf 18: Možnost kariérního růstu v práci



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se snažila odhalit, zda mají zaměstnanci možnost kariérního růstu v práci (viz Graf 18). Tento faktor významně přispívá motivaci, protože samotná myšlenka o tom, že se mohou zaměstnanci v práci profesně rozvíjet a dosahovat vyšších pozic, je silným podnětem pro jejich loajalitu k zaměstnavateli. Zjistilo se, že možnost kariérního růstu v práci má 109 dotázaných, tj. 60 % všech oslovených pracovníků. Dále 41 osob (22 %) poznamenalo, že takovou příležitost spíše nemá a 33 osob (18 %) o tom ani neví. Z toho lze usoudit, že by společnost měla věnovat větší pozornost kariérnímu postupu jako motivačnímu faktoru a lépe ho propagovat mezi zaměstnanci.

Poslední otázka byla otevřená a ptala se na to, zda jsou nějaké aspekty, se kterými jsou zaměstnanci v práci nejvíce nespokojeni. Stejně jako v jiných otevřených otázkách, i tady mnozí respondenti ponechali políčko nevyplněným. Část respondentů ovšem zopakovala problematiku oblastí, které byly identifikovány v předchozích otázkách, jako nedostatek zpětné vazby od nadřízeného, pocit přetížení prací bez odpovídajícího uznání nebo odměny, omezené kariérní možnosti a nejasný způsob odměňování. Kromě toho ovšem v odpovědích zaznělo, že Infosys neprojevuje zájem o to, aby měli její zaměstnanci work-life balance, tedy sladění osobního a pracovního života. Dále je také evidentní nedostatečná podpora vedení, hlavně ve stresových situacích nebo při řešení pracovních problémů. Jedna osoba také poznamenala, že se její pracovní role v týmu trvale mění, aniž by tomu předcházelo nějaké vysvětlení od vedoucího či bylo provedeno nějaké školení.

#### **4.2.3 Shrnutí výsledků**

Dotazníkové šetření, které bylo provedeno s účastí zaměstnanců společnosti Infosys, poskytlo několik zajímavých informací ohledně současného stavu v oblasti motivace personálu. Dotazování se účastnilo 183 zaměstnanců technického kontaktního centra, kteří poskytují podporu a poradenství v oblasti IT technologií, administrativní správy, zpracování dat apod. Přestože nebyl podíl žen a mužů poloviční, je možné zaznamenat úsilí společnosti o rozmanitost a podporu diverzity mezi pracovníky. To se projevilo také tím, že se dotazování účastnili zaměstnanci téměř všech věkových kategorií, od studentů a čerstvých absolventů vysokých škol až po zaměstnance, kteří si ve společnosti Infosys vybudovali mnoholetou kariéru. Skoro polovina všech dotázaných má vysokoškolské vzdělání.

Informace o délce práce ve společnosti také ukázaly, že je Infosys schopna přitahovat nové talenty a udržovat stávající zaměstnance.

Zaměstnanci do společnosti nastoupili z několika důvodů, ale hlavními z nich jsou vhodná částka mzdy, nabídka zaměstnaneckých benefitů, spokojenost s náplní práce a rychlý postup zaměstnání. Nicméně je evidentní, že tyto faktory nemotivují pracovníky tak, jak to bylo při nástupu do práce. Svou celkovou motivaci většina oslovených označila jako uspokojivou, k práci je tedy motivována pouze třetina dotázaných respondentů.

V současné době jsou základními podněty k vykonání pracovní činnosti pro zaměstnance finanční odměňování, zaměstnanecké benefity a vztahy s kolegy. Lze k nim také přičíst flexibilní pracovní dobu, práci z domova a možnost mluvit v práci cizími jazyky. Mezi benefity zaměstnanci nejvíce oceňují multisport kartu, benefitní kartu, 25 dní dovolené a stravenky.

Spíše demotivujícími faktory pro pracovníky jsou možnosti vzdělávání a sebezvoje, stejně jako pracovní prostředí. V dotazníku bylo také zmíněno pracovní přetížení a přetrvávající stres při jednání s klienty. Někteří zaměstnanci poukázali na to, že si vedení nevšimá jejich pracovních úspěchů a jedna z respondentek dokonce i poznamenala, že se na pracovišti vyskytují znaky toxické firemní kultury. Konkrétně se tato dotázaná nevyjádřila, avšak i tyto informace naznačují, že by mělo vedení věnovat více pozornosti pracovnímu klimatu.

Pokud jde o možnosti k osobnímu růstu, zde zhlédla skoro polovina dotázaných dostatek příležitostí. Kromě toho 56 % oslovených zaměstnanců vidí v práci možnosti k profesnímu růstu. Tento ukazatel však není zcela uspokojivý, protože poukazuje na to, že značný podíl pracovníků kontaktního centra nedostává motivaci v těchto oblastech. Navíc ve společnosti existuje spousta problémů týkajících se finančního odměňování. Podle převažující většiny buď je toto odměňování transparentní, ale nespravedlivé, nebo je naopak spravedlivé, i když není zcela transparentní.

Někteří zaměstnanci také poukázali na to, že se finanční odměňování vypočítává bez jasných nebo předem známých kritérií. Kvůli tomu není pro pracovníky zcela jednoznačné, jaká úsilí musí přiložit k tomu, aby dostali odpovídající částku mzdy nebo prémie. To může být obzvlášť problematickým aspektem s ohledem na to, že všichni zaměstnanci alespoň jednou dostávali v práci finanční bonusy (například finanční hodnocení za reference nebo

bonus za výkonnost), u nichž je postup výpočtu předem znám. Kromě toho až 27 % dotázaných uvedlo, že v práci nedostává odměny za mimořádně vykonanou práci.

Dotazování také odhalilo nízký zájem pracovníků o účast na školeních organizovaných společností Infosys. Většina oslovených se takových školení buď nikdy neúčastnila nebo se jich účastnila jen jednou. Pokud by však takové školení proběhlo, preferovali by, aby bylo provedeno online. Zmínit je také možné to, že existují určité problémy spojené s poskytováním zpětné vazby ze strany vedoucích, která je nepravidelná a poskytuje se velmi zřídka. To je jedním z důvodů, proč mnozí oslovení označili motivaci k práci ze strany vedoucího jako spíše nebo rozhodně nízkou. Navíc ne všichni pracovníci dostávají možnosti kariérního růstu a některým z nich chybí zájem společnosti o work-life balance.

## 5 Návrh doporučení ke zvýšení motivace zaměstnanců

S pomocí dotazníkového šetření provedeného s účastí zaměstnanců technického kontaktního centra Infosys bylo zajištěno, že motivační systém společnosti vyžaduje zlepšení ve mnoha oblastech. Vlastní výzkum odhalil konkrétní problémy, na které jsou zaměřeny návrhy představené v této kapitole práce.

- Nedostatečná transparentnost a spravedlnost finančního odměňování

Finanční hodnocení zůstává jedním z klíčových motivačních faktorů pro zaměstnance. Proto je pro společnost nezbytné přehodnotit a upřesnit mzdový systém tak, aby byly odměny poskytovány spravedlivě, transparentně a na základě měřitelných kritérií, což je obzvláště důležité pro pracovníky, kteří pracují na směny. Je také nezbytné, aby vedení sdílelo informace o provedených změnách zaměstnancům a detailně jim vysvětlilo nový postup výpočtu mzdy.

- Omezené možnosti k osobnímu a profesnímu růstu

Absence možnosti ke kariérnímu růstu začne demotivovat zaměstnance v okamžiku, kdy přestanou být spokojeni s poskytovanými finančními odměnami a benefity. Proto je cca půlroku po nástupu do práce důležité předložit zaměstnancům personální kariérní plány. Přestože počet pozic, ve kterých mohou zaměstnanci dále postupovat, je ve společnosti omezený, je závažné ukázat pracovníkům, jak se mohou rozvíjet jinými způsoby. Může to být například účast na školeních, která budou organizována online, nebo práce v týmu s těmi kolegy, s nimiž mají zaměstnanci dobré a již navázané vztahy. Jinou variantou také je provedení vnitrofiremních setkání pracovníků různých týmů a oddělení, které vytvoří příležitosti pro interní mobilitu a vertikální posuny mezi pracovními pozicemi.

- Nepravidelná zpětná vazba a nízká motivace ze strany vedoucích

Vedení by mělo být stimulováno k poskytování pravidelné a konstruktivní zpětné vazby. Společnost k tomu může implementovat systém, který by týdně posílal připomínky manažerům a teamleaderům o tom, že mají ohodnotit práci svých podřízených. Takový systém zabezpečí, že zaměstnanci budou mít pravidelný přehled o oblastech, ve kterých se mají polepšit, nebo že vedení uznává jejich pracovní úspěchy.

- Nízká účast na školeních

Je možné vymezit dvě klíčové příčiny nízké účasti zaměstnanců na školeních. První z nich je nabídka nerelevantních kurzů, které nejsou pro pracovníky zajímavé. Druhou příčinou je nevhodný formát provedení školení nebo nevyhovující podmínky pro jeho absolvování. Dotazování odhalilo, že převažující podíl oslovených preferuje školení online, které nabízí větší flexibilitu a umožňuje absolvovat kurz za téměř jakýchkoliv podmínek. Proto by mělo vedení dodat do nabídky online kurzy. Mohou to být například kurzy na taková témata jako cloudové technologie, umělá inteligence a strojové učení, vývoj softwaru a programování, správa a analýza dat, měkké dovednosti (time-management a komunikační dovednosti) a nakonec jazykové kurzy.

- Absence work-life balance a přetrvávající stres

Pro řešení problému spojeného s nerovnováhou mezi pracovním a osobním životem musí společnost zavést komplexní sadu politik, strategií a programů. Jejich základem může být flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova jako standardní benefity pro všechny bez výjimky pracovníky. Implementace programů pro podporu mentálního a fyzického zdraví, které mohou zahrnovat kurzy zaměřené na řízení stresu, mindfulness a fyzické aktivity, také přispějí ke zvýšení motivace pracovníků. Jinou možností zlepšit work-life balance je zavést anonymní psychologické poradny.

- Znamky toxické firemní kultury

Vzhledem k tomu, že jedna z respondentek poukázala na známky toxické kultury, je třeba také navrhnout opatření k jejich eliminování. Na počátku je třeba zahájit komplexní hodnocení současného pracovního prostředí prostřednictvím anonymních průzkumů, rozhovorů se zaměstnanci a analýzy stížností. Na jeho základě musí HR manažeri identifikovat hlavní problémy a negativní vzorce chování přispívající k toxické atmosféře. Klíčovým také je vytvoření účinných kanálů pro hlášení problémů, které zaměstnancům umožní beze strachu sdílet své obavy. Tato opatření by měla být podpořena školením zaměřeným na budování týmu, pracovní etiku a řešení konfliktů.

Aplikace těchto opatření dovolí společnosti vyřešit většinu problémů, které negativně ovlivňují spokojenost zaměstnanců s prací a přispívají ke snížení jejich motivace. Největšího účinku přitom bude dosaženo v případě, že společnost uplatní všechny návrhy v co nejkratší době.

## 6 Závěr

Trvalé zvyšování motivace zaměstnanců je zásadní nejen pro zajištění vysokého pracovní výkonnosti, ale také pro adaptaci na rychle se měnící tržní podmínky. Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současné motivační aktivity a faktory působící na pracovní morálku v dané firmě a ověřit jejich dopad na přístup zaměstnanců k práci. Pro dosažení tohoto cíle na počátku byly v práci shrnuty teoretické informace o motivaci, jejím vztahu s pracovní výkonností, spokojeností zaměstnanců a odměňováním.

V praktické části byla provedena analýza pracovní motivace zaměstnanců společnosti Infosys. Bylo zjištěno, že motivační systém společnosti zahrnuje řadu hmotných a nehmotných pobídek. Patří k nim standardní finanční odměny, jako mzda a prémie, ale i množství zaměstnaneckých benefitů jako stravenky, multisport karta, 25 dní dovolené, příplatky za noční směny, teambuildingové aktivity atd. Kromě toho se společnost snaží podporovat motivaci větší části zaměstnanců tím, že jim nabízí flexibilní pracovní dobu a možnost práce z domova. Jako zvláštní výhodu pro pracovníky uvádí Infosys možnost práce v moderních kancelářích v centru města.

Aby bylo možné vyhodnotit, zda jsou tyto motivační nástroje skutečně účinné, v práci bylo provedeno dotazníkové šetření s účastí zaměstnanců technického kontaktního centra Infosys. Dotazování se uskutečnilo online s pomocí HR manažerky a bylo do něj zapojeno celkem 183 osob. Výsledky vlastního výzkumu ukázaly, že v motivačním systému je mnoho slabých stránek, které negativně ovlivňují pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců s prací. Byly odhaleny hlavně takové problémy jako nedostatečná transparentnost a spravedlnost finančního odměňování, omezené možnosti k osobnímu a profesnímu růstu, špatně sladěná komunikace s vedoucím a nízká účast na školeních. Vedle toho někteří zaměstnanci poukázali na absenci work-life balance, přetrvávající stres při jednání s klienty a známky toxické firemní kultury. S cílem vyřešit tyto problémy byla v práci vytvořena řada doporučení. Doporučilo se například revidovat postup výpočtu finančních odměn, vypracovat personální kariérní plány pro zaměstnance, zajistit pravidelné poskytování zpětné vazby a provést audit, který dovolí zjistit příčiny nebo zdroje toxické firemní kultury.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘÍK, Aleš a Mária ANDRÁŠIOVÁ, 2020. *Komunikace s nemocným: sdělování nepříznivých informací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2288-2.
- BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BRATTON, John a Jeffrey GOLD, 2017. *Human resource management: theory and practice: HRM*. Sixth edition. London: Palgrave. ISBN 978-1-137-57259-2.
- DESSLER, Gary, 2016. *Human Resource Management*. 15th edition. Pearson. ISBN 978-1292152103.
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ, 2018. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-90-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-393-7.
- INFOSYS (CZECH REPUBLIC) LIMITED s.r.o., 2024. *Výroční zpráva společnosti Infosys (Czech Republic) Limited s.r.o. za rok 2023*. Vlněna 526/1, Trnítá, 602 00 Brno, Česká republika.
- INFOSYS.COM, 2024. About Us [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.infosys.com/about/history.html>
- INFOSYS.CZ, 2024. [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.infosys.cz/>



- JEDINÁK, Petr, 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. Zlín: Verbum. ISBN 978-80-87500-26-2.
- JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela, 2021. *Zajištění lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-37-0.
- JOBS.CZ, 2024. Infosys. [online]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/fp/infosys-361226/>
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- MCGRATH, James a Bob BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLEVOVÁ, Ilona, 2019. *Ošetřovatelství II. 2.*, přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-80-271-0889-3.
- PRŮCHA, Jan, 2020. *Psychologie učení: teoretické a výzkumné poznatky pro edukační praxi*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-271-2853-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0571-7.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

## 8 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	29
Graf 2: Věk respondentů.....	29
Graf 3: Vzdělání respondentů .....	30
Graf 4: Délka práce ve společnosti Infosys .....	31
Graf 5: Důvody nástupu do práce ve společnosti Infosys .....	32
Graf 6: Hodnocení celkové motivace k práci .....	33
Graf 7: Motivující a demotivující faktory v práci.....	33
Graf 8: Možnosti k osobnímu růstu ve společnosti Infosys.....	35
Graf 9: Možnosti k profesnímu růstu ve společnosti Infosys .....	36
Graf 10: Hodnocení finančního odměňování.....	36
Graf 11: Finanční bonusy získané v práci .....	37
Graf 12: Získání odměny za mimořádně vykonávanou práci.....	38
Graf 13: Nejvíce oceňovaný zaměstnanecký benefit.....	38
Graf 14: Účast na školení ve společnosti Infosys .....	39
Graf 15: Nejvíce vyhovující forma školení .....	40
Graf 16: Pravidelnost poskytování zpětné vazby vedoucím.....	40
Graf 17: Motivace k práci ze strany vedoucího .....	41
Graf 18: Možnost kariérního růstu v práci.....	41

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance

1. Vaše pohlaví:
  - muž
  - žena
  
2. Váš věk:
  - 18-26 let
  - 27-39 let
  - 40-50 let
  - 51 a více let
  
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
  - základní
  - středoškolské bez maturity
  - středoškolské s maturitou
  - vyšší odborné
  - vysokoškolské
  
4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Infosys?
  - méně než půlroku
  - půlroku až 1 rok
  - více než 1 rok, ale méně než 2 roky
  - 2 až 3 roky
  - více než 3 roky
  
5. Označte prosím hlavní důvody, proč jste nastoupil(a) do práce ve společnosti Infosys. Je možné zvolit maximálně tři odpovědi.
  - vhodná částka mzdy
  - nabídka zaměstnaneckých benefitů
  - spokojenost s naplní práce
  - rychlý postup zaměstnání
  - vzdálenost práce od domova
  - reference známých či přátel
  - pracovní tým
  - pracovní atmosféra
  - dobré pracovní podmínky
  - reputace společnosti

- možnost pracovat v oboru
- možnost kariérního postupu
- absence jiné pracovní nabídky

6. Jak byste ohodnotil(a) svou celkovou motivaci k práci? Pro vyhodnocení využijte bodovou škálu od 1 do 5, kde 1 znamená absenci motivace a 5 znamená velmi vysokou motivaci.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. Označte prosím faktory, které Vás v práci nejvíce motivují nebo demotivují. Pro označení využijte bodovou škálu od 1 do 5, kde 1 znamená absenci motivace a 5 znamená velmi vysokou motivaci.

	1	2	3	4	5
Finanční odměňování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka zaměstnaneckých benefitů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního postupu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost vzdělávání a seberozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jsou nějaké další faktory, které Vás motivují k práci? Uveďte je prosím.

\_\_\_\_\_

9. Jsou nějaké další faktory, které Vás demotivují k práci? Uveďte je prosím.

\_\_\_\_\_

10. Nabízí Vám společnost Infosys možnosti k osobnímu růstu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

11. Nabízí Vám společnost Infosys možnosti k profesnímu růstu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

12. Podle Vašeho názoru finanční odměňování, které v práci dostáváte, je:
- spravedlivé, transparentní a určené podle měřitelných kritérií
  - spravedlivé a transparentní, ale určené bez jasných nebo předem známých kritérií
  - spravedlivé, ale netransparentní
  - transparentní, ale nespravedlivé
  - nespravedlivé ani netransparentní
13. Označte všechny finanční bonusy, které jste alespoň jednou v práci dostával(a):
- finanční hodnocení za reference
  - pohotovostní bonusy k základní mzdě ve výši 30 %
  - bonus za výkonnost
  - jiná prémie
14. Dostáváte odměnu za mimořádně vykonávanou práci?
- ano
  - ne
15. Co z nabídky zaměstnaneckých benefitů oceňujete nejvíce? Je možné zvolit maximálně tři odpovědi.
- flexibilní pracovní doba
  - stravenky
  - Multisport karta
  - benefiční karta Cafeteria
  - 25 dní placené dovolené
  - teambuildingové aktivity
  - možnost práce ve zcela nové kanceláři
  - vstupní školení
  - kurzy zvyšování kvalifikace
16. Účastnil(a) jste se někdy školení v práci (s výjimkou vstupního)?
- ano, dělám to pravidelně
  - ano, ale jen párkrát
  - ano, ale jen jednou
  - ne, nikdy
17. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) kladně, uveďte prosím jaká forma školení Vám vyhovuje nejvíce?
- přednášky
  - semináře
  - online školení
  - webináře
  - koučink nebo mentoring

18. Jak často Váš přímý vedoucí poskytuje zpětnou vazbu ohledně vaší práce?

- velmi často, cca jednou za týden
- často, několikrát za měsíc
- občas, cca jednou za měsíc
- zřídka, cca jednou za pár měsíců
- zpětnou vazbu nedostávám

19. Motivuje Vás vedoucí k práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

20. Máte v práci možnost kariérního růstu?

- ano
- ne
- nevím

21. Jsou nějaké aspekty se kterými jste v práci nejvíce nespokojen(a)? Uveďte je prosím.

---