



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY

MOTIVATION SYSTEM OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Šnajdarová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Martina Šnajdarová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivační systém firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů
Závěr
Seznam literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Analyzovat problematiku stávajícího motivačního systému, navrhnout případná zlepšení a zhodnotit jejich finanční náročnost.

Základní literární prameny:

ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010, 160 s. ISBN 978-8-247-2937-4.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-8-717-9893-4.

FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada Publishing, 2009, 98 s. ISBN 987-80-247-2128-6.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 281 s. 978-80-247-3823-9.

MCGREGOR, D. M. The Human Side of Enterprise. Annotated Edition. McGraw Hill Professional, 2006, 256 s. ISBN 978-00-717-8487-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na motivační systém vybrané společnosti. Teoretická část práce obsahuje vysvětlení základních pojmů spjatých s touto problematikou. V praktické části je nejprve představena vybraná společnost a dále je zde popsán její současný motivační systém. Praktická část také obsahuje návrhy a opatření, které mají vést ke zlepšení stávajícího motivačního systému.

Abstract

The diploma thesis is focused on the motivation system of the selected company. The theoretical part explains the basic terms connected with this issue. In the practical part is presented the selected company and also describes its current motivation system. The practical part also contains suggestions and measures to improve the existing motivation system.

Klíčová slova

Motivace, motivační systém, hodnocení zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, benefity

Key words

Motivation, motivation system, employee evaluation, satisfaction of employees, benefits

Bibliografické citace

ŠNAJDAROVÁ, Martina. *Motivační systém firmy*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125832>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Anna Putnová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce paní doc. RNDr. Anně Putnové, Ph.D., MBA za odborné vedení a cenné rady při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení a všem zaměstnancům společnosti AJ Technology, s. r. o., kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi informace a materiály potřebné k řešení této problematiky.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍLE PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Motivace.....	12
2.2 Proces motivace	12
2.3 Typy motivace.....	13
2.4 Pracovní motivace	14
2.5 Teorie motivace.....	15
2.5.1 Teorie X a teorie Y	15
2.5.2 Maslowova hierarchie potřeb.....	15
2.5.3 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG	16
2.5.4 Herzbergův dvoufaktorový model	17
2.5.5 Teorie cíle	18
2.6 Spokojenost zaměstnanců	18
2.7 Hodnocení zaměstnanců.....	21
2.7.1 Formy hodnocení zaměstnanců	21
2.7.2 Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců	21
2.7.3 Proces hodnocení zaměstnanců	22
2.8 Zaměstnanecké benefity	24
2.8.1 Dělení zaměstnaneckých benefitů	25
2.9 Motivační systém	26
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
3.1 Charakteristika společnosti	28
3.1.1 Základní informace o společnosti	28

3.2	Historie	29
3.3	Organizační struktura společnosti	29
3.4	Současný motivační systém	30
3.4.1	Valorizace mzdy	30
3.4.2	Flexibilní pracovní doba	31
3.4.3	Dovolená a placené volno	31
3.4.4	Zaměstnanecké benefity	31
3.5	Metodika a výzkumná část	33
3.5.1	Polostrukturované rozhovory	33
3.5.2	Testování hypotéz	54
3.5.3	Shrnutí polostrukturovaných rozhovorů a testování hypotéz	60
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	64
4.1	Příspěvek na penzijní připojištění	65
4.2	Sick days	68
4.3	Home office	69
4.4	Příspěvek na dopravu	70
4.5	Shrnutí návrhů	72
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK	79
	SEZNAM VZORCŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH	81

ÚVOD

Jsou to právě lidské zdroje, které se postupně stávají nejdůležitějším zdrojem prosperity a rozvoje organizací. Proto by každá společnost měla této oblasti věnovat dostatečnou pozornost.

Spokojenost zaměstnanců je jedním z velmi důležitých faktorů, kterými by se společnost měla zabývat. Správná motivace zaměstnanců vede ke zlepšení jeho výkonnosti a tím i výkonnosti celé společnosti. Proto motivace a řízení lidských zdrojů patří k důležitým úkolům i odpovědnostem společnosti. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a přání, takže to, co motivuje jednoho zaměstnance nemusí nutně motivovat zaměstnance jiného. A proto by si společnost měla nastavit takový motivační systém, který bude vyhovovat všem zaměstnancům, ale také společnosti samotné.

Diplomová práce je rozdělena na tři části, a tím je část teoretická, analytická a návrhová. První část je část teoretická, která se zabývá především vysvětlením pojmu motivace, ale také vymezení ostatních pojmů, které s motivací souvisí, jako je například spokojenost zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a zaměstnanecké benefity. Poznatky z teoretické části jsou poté aplikovány v části analytické.

Druhá část diplomové práce je analytická část, která je zaměřená na zhodnocení současného stavu společnosti, respektive současného motivačního systému společnosti. V této části je proveden kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů. Na základě tohoto zhodnocení a výzkumu jsou odhaleny slabá místa současného motivačního systému společnosti.

V poslední části diplomové práce jsou, na základě výzkumem zjištěných slabých míst, navržena možná opatření, která vedou k odstranění slabých míst stávajícího motivačního systému.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit současný motivační systém vybrané společnosti a na základě výsledků z provedeného výzkumu navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení tohoto motivačního systému. Vylepšený motivační systém pak povede ke zvýšení spokojenosti, efektivnosti a také výkonnosti stávajících zaměstnanců.

V teoretické části jsou, na základě literární rešerše, vymezeny pojmy, které se vážou k tématu motivace. Jako například spokojenost zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

V druhé část diplomové práce je nejprve představena analyzovaná společnost a činnosti, kterými se tato organizace zabývá a poté je zde popsán její stávající motivační systém. Dále je v této části proveden nezbytný výzkum, který má za úkol odhalit slabá místa současného motivačního systému. Byl proveden kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru s vedením a zaměstnanci společnosti. Tento typ výzkumu byl zvolen z důvodu malého počtu zaměstnanců a také z důvodu, že se na jeho základě dá přesněji zjistit, jaký je skutečný názor a vnímání motivačního systému zaměstnanci a vedením společnosti.

Poslední část diplomové práce je část návrhová a v této části jsou znázorněny jednotlivé návrhy a opatření. Tato doporučení vyplývají z předchozího kvalitativního výzkumu a z testování hypotéz. Návrhy a opatření jsou nastaveny tak, aby vedly k odstranění slabých míst zjištěných v druhé části diplomové práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Motivace

Všechny společnosti se zajímají o to, co by měly udělat, aby dosáhli trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to, že musejí věnovat velkou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí, a to pomocí různých stimulů, odměn, vedení lidí a hlavně práce, kterou vykonávají a podmínky v organizaci, za kterých je práce vykonávána. Společnosti si tedy kladou za hlavní cíl vytváření a rozvíjení motivačních procesů a pracovního prostředí, které napomáhají k tomu, aby pracovníci dosahovali přesně těch výsledků, které jsou očekávány managementem.

Teorie motivace zkoumá proces motivování a vysvětluje, proč se pracovníci při své práci chovají určitým způsobem. Dále charakterizuje, co organizace mohou udělat, aby své pracovníky povzbudily a aby pracovníci vyvinuli úsilí, které povede ke splnění cílů organizace, ale také k uspokojení jejich vlastních potřeb (1).

„Cílem chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem. Ve většině rolí – a možná že ve všech – existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí, závisající na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace.“ (2, s. 219)

2.2 Proces motivace

Existuje několik faktorů, které ovlivňují motivační proces:

- **Síla podnětů** – jsou to vnitřní pohnutky a instinkty zaměstnanců. Tyto pohnutky a instinkty mohou být někdy silnější a někdy slabší, a to závisí především na vnitřním napětí či uvolnění zaměstnanců.
- **Vlastní účinnost** – jedná se o vnitřní přesvědčení a o schopnost utvářet a prožívat svůj život podle vlastního posouzení.

- **Psychologická časová perspektiva** – určuje které z osobních cílů mohou pro jednotlivce získávat větší či menší význam. To se odvíjí podle toho, v jaké životní fázi se zrovna nachází, jaké získal zkušenosti, jakého vzdělání dosáhl a podobně (3).
- **Emoční inteligence** – „*Všechny tyto faktory jsou součástí komplexní struktury, tvořené silou vůle, disponibilními kompetencemi a vhodnými podmínkami. Teprve celá tato struktura rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu.*“ (3, s. 22)

2.3 Typy motivace

Pracovní motivace lze dosáhnout dvěma způsoby. U prvního způsobu lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která jejich potřeby uspokojuje, nebo od ní alespoň očekávají, že povede ke splnění jejich cílů. Druhým způsobem je, že lidi motivuje management, který k tomu využívá různé metody jako například: odměňování, pochvala, povýšení atd.

Motivace je rozdělena na dva typy:

- **Vnitřní motivace** – jsou to faktory, které jsou vytvářeny přímo lidmi a ovlivňují je, aby se chovali určitým způsobem či se vydali nějakým směrem. Tyto faktory tvoří volnost konat, příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti, odpovědnost, zajímavá práce a příležitost k postupu.
- **Vnější motivace** – patří sem všechno, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Vnější motivaci tvoří jak odměny, tak také tresty. Mezi odměny může patřit například: pochvala, zvýšení platu či povýšení. A mezi tresty je zahrnuto například: kritika, odebrání platu nebo disciplinární řízení.

Rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory je především v tom, že vnitřní motivátory budou mít asi dlouhodobější a hlubší účinek oproti vnějším motivátorům, které sice mohou mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. To vychází především z toho, že vnitřní motivátory jsou součástí člověka, a nikoliv mu nucené z vnějšího prostředí (2).

2.4 Pracovní motivace

Pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti je vyjádření přístupu jednotlivce k práci a ochotě pracovat, které vychází z jeho vnitřních pohnutek neboli takzvaných motivů. Obvykle se zde zvažuje postoj zaměstnance k práci ať už se jedná o obecný postoj k práci jako takové nebo k práci v určité společnosti či typu organizace.

Patří sem také potřeba pracovat, postoje k práci, ale také upřednostňovaný typ práce (práce manuální, práce fyzická, práce duševní, práce pro neziskové organizace a podobně) (4).

„Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Typy motivů jsou následující:“ (4, s. 57)

- Přímé – sk přímým motivům patří například vlastní rozhodování, potřeba činnosti jako takové touha po seberealizaci, potřeba kontaktu s lidmi, motiv výkonu a tak dále. V tomto případě práce samotná přináší zaměstnanci uspokojení.
- Nepřímé – k nepřímým motivům patří zejména mzda, která uspokojuje jiné potřeby dále potřeba jistoty, potřeba uplatnění se a jiné. Zde je práce pouze prostředkem k uspokojování dalších potřeb.

Činnosti, které během života zaměstnanec vykonává, jsou vyvolány kombinací přímých a nepřímých motivů. Typickým příkladem je práce samotná, kdy zaměstnanec může vykonávat práci, která ho baví to znamená, že uspokojuje jeho přímé motivy, a jako bonus za ni ještě dostane zapláceno. A na druhou stranu zaměstnanec může vykonávat takovou práci, která ho neuspokojuje, a tudíž ji vnímá jen jako prostředek k uspokojení jiných potřeb. V tomto případě je potřeba přidat vhodné podněty, které podpoří proces motivace (4).

2.5 Teorie motivace

V dnešní době existuje celá řada motivačních teorií, které lze použít pro různé typy lidí a pro různé druhy situací.

2.5.1 Teorie X a teorie Y

Tato teorie byla zdokumentována Douglosem McGregorem, který definoval chování lidí ve spojitosti s jejich přístupem k životu do dvou protichůdných směrů. Směr X klade důvěru na vnější kontrolu lidského chování a směr Y se silně opírá o sebekontrolu a soběstačnost (5).

Tyto směry popisují extrémní postoje, které lidé zauímají:

- Teorie X – Tato teorie je založena na předpokladu, že lidé nemají zájem pracovat, jsou líní, nemají pocit zodpovědnosti a k práci musí být přemlouváni či nuceni za pomoci odměny.
- Teorie Y – Tato teorie je založena na opačném názoru nežli teorie X. Tím názorem je, že lidé pracovat chtějí a mají rádi úspěch a uspokojení ze zodpovědnosti, a proto se snaží najít způsob, při kterém jim práce přinese pozitivní zkušenosti (6).

2.5.2 Maslowova hierarchie potřeb

A. H. Maslow provedl výzkum, ve kterém se zabýval tím, proč lidé pracují a proč jsou někteří z nich více nadšení než jiní. Na základě tohoto výzkumu došel k závěru, že obecně existuje hierarchie lidských potřeb, která musí být uspokojena vzestupně. Jedná se o pět úrovní potřeb:

- Fyziologické – jsou to první potřeby, které lidskému tělu umožňují plnit jeho funkce. Jsou to potřeby jako třeba například vzduch, voda, jídlo, spánek, cvičení apod.
- Bezpečí – jakmile budou potřeby předešlé úrovně splněny, začíná člověk myslet na bezpečí. Jako je například bezpečnost v zaměstnání a bezpečné prostředí pro něj i jeho rodinu.

- Sociální – po uspokojení potřeb bezpečí přichází na řadu sociální přijetí, a to jak v pracovním prostředí, tak v barech, klubech a také v rodině.
- Uznání – dalším krokem je sebeúcta, kterou je potřeba ocenit a hlavně respektovat.
- Seberealizace – je poslední touhou, kdy je potřeba maximalizovat potenciál člověka, plně využít jeho schopností a připravit ho na nové výzvy (7).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: (4))

2.5.3 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Základem tohoto přístupu je Teorie hierarchie potřeb. Tento přístup zahrnuje podobné potřeby jako Maslowova teorie potřeb. Teorie ERG zahrnuje tři základní stupně. Jsou to stupně existenční, vztahové a růstové.

Alderfer vysvětluje potřeby, které jsou stanoveny paralelně s potřebami Maslowovy teorie. Potřeba existence odpovídá fyziologickým potřebám a potřebě bezpečí v Maslowově. Vztahové potřeby jsou definovány jako navázání a udržování vztahů s těmi, kteří mají společenský a obchodní život a potřeby růstu se týkají seberealizace.

Podle ERG teorie neschopnost uspokojit potřeby vyšší úrovně vyvolává potřebu nižší úrovně a vede k nespokojenosti s potřebami nízké úrovně.

V tomto modelu Alderfer tvrdí, že potřeby mohou být součástí jak vyšších úrovní, tak i nižších úrovní v hierarchii, a to na základě schopností uspokojovat jednotlivce a schopností hýbat oběma směry (8).

2.5.4 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model je založen na tom, že existují dva faktory, které ovlivňují pracovní motivaci. Jsou to faktory nespokojenosti neboli hygienické faktory, které vedou pracovníky k negativním pocitům a faktory spokojenosti neboli motivátor, které u pracovníků navozují dobré faktory.

- **Hygienické faktory** – tyto faktory jsou někdy označovány jako enviromentální faktory, protože se jedná o externí faktory. Jsou to oblasti, ve kterých mohou být pracovníci nespokojení. Tato nespokojenost není pouhým impulsem, ale narůstá postupně.
- **Motivátory** – pocházejí z kvalit lidské povahy a mohou být jak pozitivní, tak negativní. Tyto faktory nabízejí možnost manažerům k tomu, aby jich využili a tím vylepšili výkon svých zaměstnanců (9).

Pokud jsou motivátory pozitivní, potom působí jako podnět k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a stávají se nejúčinnější složkou motivace k práci. Rozhodujícími jsou osobní vlastnosti zaměstnance a jeho vnitřní rozvrhnutí potřeb, na které lze motivačně působit (10).

Jednotlivé faktory, spadající do oblasti hygienických faktorů i motivátoru, jsou uvedené v následující tabulce č. 1.

Tabulka 1: Faktory spokojenosti a nespokojenosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle (9))

Hygienické faktory	Motivátory
politika společnosti	úspěch
míra kontroly	uznání
pracovní podmínky	náplň práce
plat	zodpovědnost
vztah s ostatními	povýšení/postup
osobní život	možnost růstu
pracovní pozice	
pracovní jistota	

2.5.5 Teorie cíle

Teorie je založena na tvrzení, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li pracovníkům stanoveny náročné, specifické, ale i přes to přijatelné cíle a existuje-li zpětná vazba na výkon. Obtížné cíle musí být projednány a odsouhlaseny a jejich realizace musí být podporována jak vedením, tak i radou.

Cíle oznamují pracovníkovi to, že musí dosáhnout určité úrovně výkonu, čímž se musí řídit a podle toho také hodnotit jednotlivé kroky, které podnikne. Zpětná vazba mu pak poskytne možnost posoudit, jak dobře z hlediska daných cílů pracoval a zda je nutné například zkorigovat směr, jeho vlastní úsilí nebo strategii plnění úkolů (11).

2.6 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost člověka jako taková vyjadřuje míru vyrovnání daného jedince s životními situacemi. Pracovní spokojenost je potom součástí životní spokojenosti. Přestože má práce pro každého jedince jiný význam, tak pro spoustu lidí je práce důležitou součástí jejich života (12).

„Spokojenost člověka představuje subjektivní pocity, a to v osobním i pracovním životě. Ovlivňují ji naplněná očekávání a cíle, události vnímané jako pozitivní. Spokojenost lidí se měnila v průběhu vývoje společnosti v závislosti na sociálně-ekonomické situaci, je ovlivňována specifiky různých kultur, mění se v průběhu jednotlivých období vývoje života jednotlivců. Lidé různě vnímají a prožívají společenské události, své postavení a prestiž ve společnosti, svoji životní úroveň, své úspěchy v osobním i pracovním životě a rozdílně se vyrovnávají s životními i pracovními podmínkami. Spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty.“ (12, s. 34)

Pracovní spokojenost lze vymezit v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků nebo v souvislosti k jejich postavení k práci. Jak se člověk k práci staví se promítne i do uspokojení jeho konkrétních potřeb.

Pracovní spokojenost či nespokojenost lze chápat jako komplexní jev, kdy se jedná o reakci jedince na prožívané souvislosti jeho pracovního působení, jedná se také o výsledek hodnocení podmínek a okolností práce. Pracovní spokojenost ovlivňují také osobní charakteristiky jedince, jeho preference a také ovlivňuje pracovní postoje daného zaměstnance (12).

„Pracovní spokojenost je vždy subjektivním vyjádřením (v případě, že míra pracovní spokojenosti je usuzována z hodnocení lidí). Člověk obvykle není se vším zcela spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro něho přijatelné, jiné méně. Tato skutečnost charakterizuje rozdílnost pracovní spokojenosti týkající se různých stránek pracovního působení. Některé vlivy na pracovní spokojenost působí situačně, jiné jsou dlouhodobější. Soubor faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují, je provázaným komplexem, faktory zpravidla nepůsobí izolovaně. Vlivy na pracovní spokojenost lze roztrždit na vlivy týkající se vlastní pracovní činnosti, na podmínky a okolnosti práce, na vlivy na straně jedinců (individuální osobnostní charakteristiky) a na mimoorganizační faktory, tj. vlivy působící na organizaci a jedince zvnějšku. Vlivy týkající se pracovní činnosti spočívají v obsahu a charakteru práce, možnost profesního rozvoje a pracovního postupu, péči o pracovníky, styl vedení lidí, vlivy na straně pracovní skupiny, mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí a bezpečnost práce ad. Individuální charakteristiky jedince představují věk, pohlaví, rodinný stav,

vzdělání, pracovní praxe, kulturní specifika. Osobnostní charakteristiky zahrnují sebehodnocení, potřeby, motivaci, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, míru uspokojení jako osobnostní dispozici, míru identifikace s prací jako profesí. Působícími mimoorganizačními faktory jsou např. mezinárodní a národní politika (zejména politika zaměstnanosti) a ekonomická situace státu, legislativa (zejména pracovně-právní), mezinárodní, národní i místní trh práce, mzdová úroveň (regionální, oborová), konkurence v oboru činnosti organizace ad.“ (12, s. 35 a 36)

V tabulce č. 2 jsou uvedeny faktory, které pracovní spokojenost posilují či zeslabují.

Tabulka 2: Faktory posilující a zeslabující (Zdroj: Vlastní zpracování dle (12))

Posilující faktory	Zeslabující faktory
průhledná organizační a personální politika	převaha nepředvídatelných vlivů na práci
jasné a přiměřené určení cíle vlastní práce	časový stres
různorodá práce	pracovní zátěž
možnost vlastní kontroly nad svojí prací	nereálné pracovní nároky
příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností	sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným
ocenění práce a sociální pozice v organizaci	
finanční ohodnocení	nedostatek času na osobní a rodinný život
optimální spolupráce a mezilidské vztahy	psychosomatické důsledky práce
bezpečnost vykonávané práce	

2.7 Hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení pracovníků se hodnotí jejich postoje, vlastnosti, názory, vystupování a jednání, a to vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k dané situaci a vzhledem k dalším lidem, se kterými je v kontaktu. Pro zaměstnavatele je cílem hodnocení zjistit, jak pracovník zvládá nároky svého pracovního místa a jak ho můžeme v podniku dále využít a co pro to musí udělat. Existuje několik úkolů hodnocení, které mohou být rozděleny na: získání informací o pracovním výkonu a chování potřebné pro vedení pracovníka, rozhodování o rozmístění pracovníků a o jejich přípravě a vzdělávání, plánování osobního rozvoje pracovníků a nástupnictví v pracovních funkcích, poskytnutí informací, které jsou nutné ke zlepšení jejich pracovních výkonů, diferenciaci odměňování a zajištění spokojenosti pracovníků (13).

2.7.1 Formy hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců může být rozděleno na formální hodnocení a neformální hodnocení.

- **Formální hodnocení** – je charakteristické plánovitostí a systematičností a bývá podle přesně stanovených kritérií. Dokumenty, které jsou z hodnocení pořizeny, se poté zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto záznamy jsou pak používány jako podklady pro další personální činnost týkající se jednotlivců nebo skupin. Zvláštním případem tohoto typu hodnocení je takzvané příležitostné hodnocení, které je vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku. Toto hodnocení se však používá ojediněle, a to hlavně v případech, kdy nejsou k dispozici výsledky běžného periodického hodnocení (14).
- **Neformální hodnocení** – jedná se o průběžné hodnocení pracovníků, které provádí jejich nadřízený, a to během vykonávání práce. Toto hodnocení se zpravidla nikam nezaznamenává (13).

2.7.2 Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců

„Účelné hodnocení zaměstnanců je založeno na využití účinných kritérií a metod hodnocení zaměstnanců. Kritéria hodnocení zaměstnanců zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, například:

- *výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení apod.);*
- *chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.);*
- *schopnosti (způsobilost k práci);*
- *motivace (ochota k práci);*
- *podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.).* “ (13, s. 123)

Metody používané k hodnocení zaměstnanců představují specifické postupy zkoumání a posuzování pracovních výkonů jednotlivých pracovníků v závislosti na podmínkách vykonávané práce. Mezi metody hodnocení pracovníků patří například:

- **Hodnocení podle dohodnutých cílů** – tato metoda se používá pro hodnocení manažerů a specialistů. Zkoumá, zda bylo dosaženo dohodnutého cíle.
- **Hodnocení podle stanovených norem** – tato metoda se používá při hodnocení dělníků a zjišťuje, zda byla splněna stanovená norma.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – při této metodě se každé kritérium pracovního výkonu posuzuje jednotlivě, kdy se mu přiřadí určitý stupeň pracovního výkonu. Problémem bývá interpretování jednotlivých kritérií a stupňů pracovního výkonu, kdy je nutné vyvarovat se subjektivnímu hodnocení.
- **Hodnocení volným popisem** – jedná se o univerzální metodu, která se ale používá hlavně při hodnocení specialistů a manažerů. Jde o popis pracovního výkonu dle zadaných kritérií (15).

2.7.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení by měl být přímočarým postupem, při kterém je hlavním úkolem určení cílů, kterých chce být dosaženo, určení přínosů, které jsou očekávány a vytyčení kritérií (16).

Proces hodnocení se skládá vždy ze čtyř fází. Jsou to: přípravná etapa, etapa sběru informací, projednávání získaných informací, hodnotící pohovory.

- **Přípravná etapa** – tato fáze je zaměřená na výběr vhodných kritérií výkonu a vhodné metody hodnocení. Také se vypracovává normalizovaný dotazník a poučují se pracovníci, kteří se na hodnocení budou podílet.

- **Etapa sběru informací** – sběr informací může probíhat například pozorováním a provádí ho pracovník, který proto byl pověřen. Jedná se zejména o informace, které se týkají výsledků práce a chování zaměstnance. Klade se velký důraz na objektivitu a přesnost informací.
- **Etapa projednávání získaných informací** – v této etapě se porovnávají dosažené výsledky práce s očekávanými výsledky či s normami výkonu práce. Dále se porovnává také chování pracovníků se standardními požadavky na chování a s požadavky pracovního místa. Výstup z této etapy musí mít písemnou podobu.
- **Hodnotící pohovory** – jedná se o setkání s pracovníkem, při kterém jsou mu oznamovány výsledky hodnocení a závěry, které z toho pro jeho budoucí vývoj vyplývají (13).

Hodnotitelem pracovníků může být několik osob:

- **Bezprostřední nadřízený** – je nejkompetentnějším hodnotitelem, který také provádí konečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.
- **Nadřízený bezprostředního nadřízeného** – může vykonávat funkci ověřovatele a schvalovatele hodnocení bezprostředního nadřízeného. Tímto oznamuje, že proces hodnocení byl proveden řádně a byl spravedlivý.
- **Pracovník personálního útvaru** – tento pracovník provádí hodnocení zejména tehdy, kdy neexistuje nejbližší nadřízený (například u maticové organizační struktury). Hodnocení je závislé na schopnostech příslušného personalisty, který posuzuje úkoly a požadavky práce.
- **Nezávislý externí hodnotitel** – používá se k hodnocení některých zvláštních aspektů výkonu práce či potenciálu a chování pracovníka.
- **Zákazník** – hodnotí pracovníky, se kterými přichází do bezprostředního kontaktu. Hrozí, že pokud je zákazník nespokojený s výrobkem či službou, může se to projevit negativním hodnocením daného pracovníka.
- **Spolupracovník a skupina spolupracovníků** – tato forma hodnocení bývá spolehlivá, protože spolupracovníci znají daného pracovníka i jeho výkon.

- **Podřízený** – hodnocení prostřednictvím podřízeného se používá poměrně málo. Vhodné je jen tehdy, pokud podřízený zná povahu práce svého nadřízeného. Nadřízený tímto získá představu, jak ho jeho podřízení vidí. Avšak hrozí zde, že pokud bude hodnocení anonymní, budou si zaměstnanci chtít s nadřízeným „vyřídit účty“ a naopak, pokud hodnocení nebude anonymní, mohou pracovníci odpovídat tak, aby se svému nadřízenému zalíbili.
- **Sebehodnocení** – použití této formy hodnocení neustále narůstá a je vhodné jako příprava na hodnotící rozhovor.
- **Týmové hodnocení** – tým hodnotitelů bývá nejčastěji tvořen bezprostředním nadřízeným, spolupracovníky, psychologem a dalšími osobami. Tento typ hodnocení se používá, aby se vyvarovalo jednostrannosti a subjektivnosti hodnocení (17).

2.8 Zaměstnanecké benefity

Definice zaměstnaneckých benefitů mohou být různé. Benefity mohou být například definovány jako zaměstnanecké výhody, které nejsou stanoveny zákonem nebo nejsou finančním produktem, který podporuje stát. Nebo jako příjmy, v jakékoliv formě, ze závislé činnosti, které nejsou mzdou za vykonanou práci.

Zaměstnanecké benefity zahrnují široké množství různých služeb, zboží, požitků a také sociální péči, za které by zaměstnanec jinak musel platit. Tyto výhody jsou zaměstnanci poskytovány zaměstnavatelem ke mzdě za vykonanou práci a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Mohou být poskytovány v peněžité formě nebo mohou mít podobu výhod peněžité hodnoty (18).

K nejčastějším zaměstnaneckým výhodám například patří:

- příspěvky na stravování,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- nákup vitaminových přípravků,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,

- bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely,
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání a jiné (19).

2.8.1 Dělení zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být rozděleny dle několika hledisek.

Z hlediska daňové výhodnosti:

- Mimořádně výhodné – tyto benefity jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů a na straně zaměstnavatele představují daňový výdaj.
- Benefity s dílčí výhodností – tyto benefity jsou částečně výhodné, protože pro zaměstnavatele představují daňový výdaj a pro zaměstnance daňový příjem, ale nemusejí být součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

Z věcného hlediska:

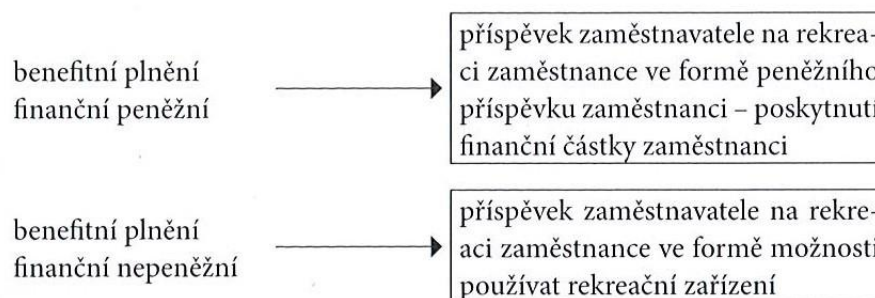
- Benefity na rozvoj a vzdělávání – benefity zaměřené na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání pracovníků např. jazykové a další vzdělávací kurzy.
- Benefity na zdravotní aspekty – závodní a individuální lékařská péče, sick days, příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc, rehabilitační a relaxační pobyty v lázních apod.
- Benefity na sociální aspekty – podpora a půjčky pro zaměstnance ve složitějších životních situacích.
- Benefity na volnočasové aktivity – výhody sportovního a kulturního charakteru
- Benefity na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením – příspěvek na dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytnutí služebního auta pro osobní potřebu.

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele:

- Finanční – na konkrétní benefit zaměstnavatel vydává peněžní prostředky.
- Nefinanční – benefit je poskytován bez finančního výdaje zaměstnavatele.

<i>charakter benefitního výdaje zaměstnavatele</i>	<i>charakter benefitního příjmu zaměstnance</i>
finanční = výdej finančních prostředků na benefit	peněžní = příjem finančních prostředků na benefit, zaměstnanec fyzicky obdrží finanční částku
nefinanční = benefit není spojen s výdajem finančních prostředků	nepeněžní = naturální plnění či výhoda

Dochází tak k různým kombinacím, např.:



Obrázek 2: Finanční a nefinanční benefity (Zdroj: (20))

Z hlediska času:

- Jednorázové benefity – poskytnutý okamžitě a jednorázově např. bezúročná půjčka či sociální výpomoc
- Krátkodobé benefity – příspěvky na nápoje a příspěvky na stravování
- Dlouhodobé benefity – spoření, příspěvek na pojištění

Z hlediska diferenciací benefitů lze benefity sledovat například podle charakteru činnosti zaměstnance a vlivů této činnosti na jeho zdraví, dle postavení zaměstnance v zaměstnanecké struktuře či podle počtu odpracovaných let zaměstnance ve společnosti a podobně (20).

2.9 Motivační systém

Motivační systém neboli také motivační program je nástroj stimulace pracovníků, který je v souladu s personální a sociální politikou, s personální strategií a prolíná se celým systémem řízení lidských zdrojů ve společnosti. Motivační systém se zaměřuje především na pozitivní ovlivnění pracovní motivace zaměstnanců. Konkrétně tento systém představuje souhrn pravidel, postupů, ale také opatření, která slouží k dosažení žádoucí

pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu zaměstnanců společnosti k práci, a to ze všech hledisek, které jsou pro společnost aktuálně či trvale důležité (12).

Protože jak na motivaci lidského chování, tak i motivaci pracovního jednání může působit cokoliv, musí se společnost zajímat o všechno, co může pro konkrétního zaměstnance mít význam či to pro něho může být důležité. Proto musí management a všichni řídící pracovníci postupovat takovým způsobem, který bude vytvářet předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace alespoň u převážné většiny zaměstnanců společnosti. K nejvýznamnějším předpokladům například patří smysluplná práce – zaměstnanci vykonávají takovou práci, která je pro společnost významná a jsou s ní identifikováni, zajímavá práce – zaměstnanci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, a která poskytuje možnost pro jejich osobní rozvoj. Dalším předpokladem je i hodnocení práce – kdy jsou zaměstnanci za práci hodnoceni způsobem, který odpovídá množství a kvalitě vykonané práce, a také přiměřená informovanost – zaměstnanci jsou informováni o všech podnikových skutečnostech, které jsou pro ně významné (21).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Charakteristika společnosti

Pro diplomovou práci byla zvolena společnost AJ Technology, s.r.o., která sídlí v Brně.

3.1.1 Základní informace o společnosti

Název: AJ Technology, s.r.o.

Datum vzniku: 26. května 2004

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Fanderlíkova 1767/78, 616 00 Brno – Žabovřesky

IČ: 26930358

DIČ: CZ26930358

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání:

- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Návrhářská, designérská a aranžérská činnost
- Příprava vypracování technických návrhů
- Grafické práce a kresličské práce
- Velkoobchod (22)



Obrázek 3: Logo společnosti (Zdroj: (23))

3.2 Historie

Společnost AJ Technology, s.r.o. navazuje na činnost společnosti Ing. Anna Jurdová – AJ Technology založené již v roce 1990. Tato společnost se z počátku zaměřovala na počítačový návrh desek plošných spojů.

Nyní organizace zajišťuje komplexní služby v elektrotechnice při návrhu, zpracování výrobních podkladů, výrobě, osazování, testování a oživování desek plošných spojů podle požadavků a potřeb zákazníků. Nabídku rozšířili i o návrhy v oblasti průmyslového designu, 3D modelování a vizualizace nových výrobků.

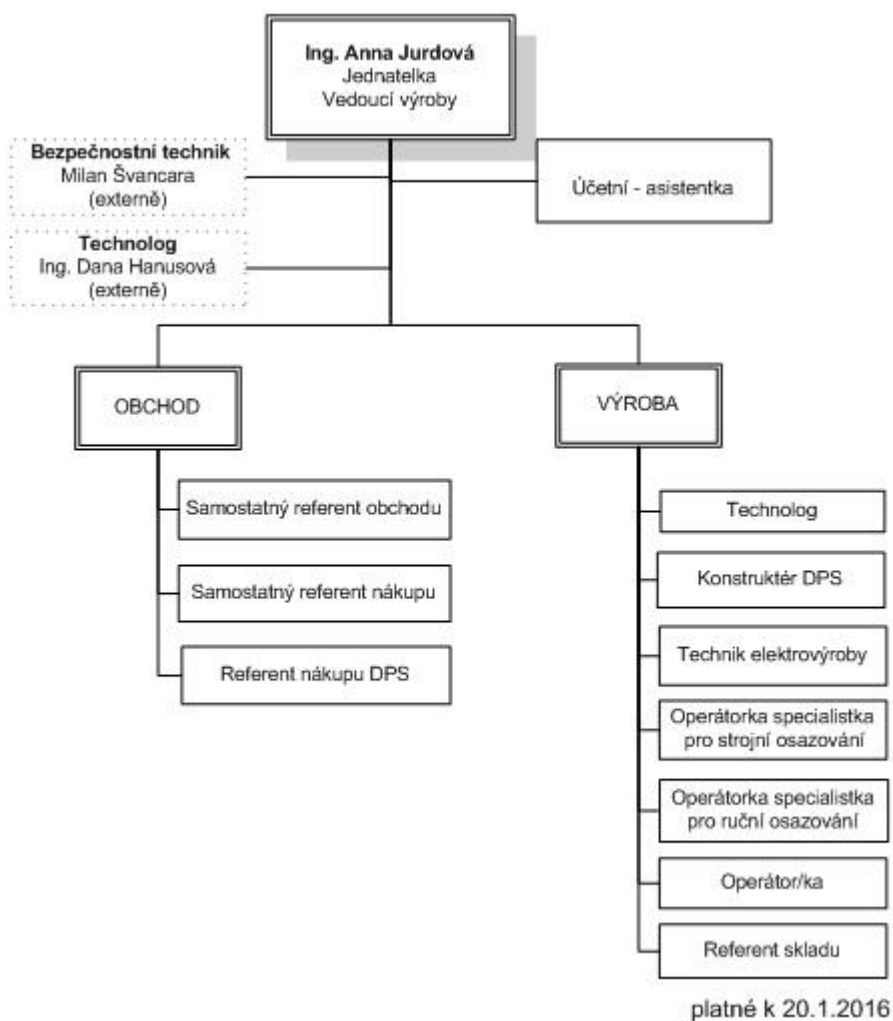
Hlavním cílem společnosti je především spokojenost zákazníků, udržování dlouhodobých a vzájemně výhodných dodavatelsko – odběratelských vztahů a realizace dodávek v nadstandartní kvalitě.

Nyní se tedy společnost nabízí tyto služby:

- Desky plošných spojů (výroba a služby)
- Návrh a digitalizace desek plošných spojů
- Zpracování výrobních podkladů
- Osazování DPS s možností dodávky materiálu
- Testování, oživování a montáž DPS
- Kompletní výroba elektronických dílů
- Design, 3D modelování, vizualizace, grafika (24)

3.3 Organizační struktura společnosti

Organizace je rozdělena na obchodní, výrobní a účetní oddělení. Jednatelka společnosti je zároveň i vedoucí výroby. Obchodní oddělení je rozděleno na referenta obchodu, nákupu a nákupu DPS. Výrobní oddělení je rozděleno na technologa, konstruktéra, technika elektro výroby, operátora pro strojí a ruční osazování a referenta skladu. Dále má společnost 2 externí zaměstnance, a to na pozici bezpečnostního technika a technologa. V současné době má společnost 16 interních zaměstnanců.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Interní systém společnosti)

3.4 Současný motivační systém

Tato část se zabývá současným motivačním programem, který má společnost nastavený. Jsou zde uvedené výhody a benefity, které společnost využívá k tomu, aby co nejlépe motivovala všechny své zaměstnance.

3.4.1 Valorizace mzdy

Vedení společnosti každý rok všem svým zaměstnancům valorizuje mzdu. Toto zvýšení se pohybuje v intervalu od 3 až do 5 %, a to v závislosti na inflaci a na výsledku hospodaření.

3.4.2 Flexibilní pracovní doba

Společnost zaměstnancům poskytuje volnou pracovní dobu, kdy zaměstnanec musí být přítomen v práci pouze v pětihodinovém intervalu od 9-14 hodin. Zbylou dobu, po kterou bude v práci, si zaměstnanec určuje sám. Avšak musí mít za měsíc odpracovaný určitý počet hodin.

3.4.3 Dovolená a placené volno

Společnost svým zaměstnancům poskytuje 4 týdny dovolené, která vyplývá ze Zákoníku práce 262/2006 Sb., a na tuto dovolenou má nárok zaměstnanec, který odpracoval v kalendářním roce alespoň 60 dní. Společnost k této zákonné dovolené zaměstnancům poskytuje ještě 6 dní placeného volna, kterého majitelka využívá například na dny mezi svátkem a víkendem.

3.4.4 Zaměstnanecké benefity

Společnost nabízí svým zaměstnancům několik druhů benefitů, ze kterých si mohou vybírat. Tyto benefity jsou pro všechny pracovníky bez rozdílu a jsou nastavené tak, aby si každý zaměstnanec přišel na to své.

3.4.4.1 Stravenky

Zaměstnanci mají za každý odpracovaný den nárok na jednu stravenku. Zaměstnanec nemá na stravenky nárok ve dny dovolené, svátků či nemoci. V roce 2019 byly zaměstnancům poskytovány stravenky v hodnotě 120 Kč a od roku 2020 se hodnota stravenky zvýšila na 130 Kč. Zaměstnavatel hradí 55 % z ceny stravenky, zbylých 45 % hradí zaměstnanec. Těchto 45 % se zaměstnanci sráží ze mzdy.

3.4.4.2 Příspěvky FKSP

Společnost má vytvořený sociální fond, ze kterého zaměstnancům poskytuje příspěvky na rekreaci. Zaměstnanec tyto příspěvky může využít na kulturu, sportovní vyžití či na vzdělávací kurzy. Roční kredit na zaměstnance pro čerpání tohoto fondu je nastaven na 8 500 Kč na zaměstnance. Tento kredit může zaměstnanec využít i jako příspěvek na dovolenou. Z tohoto fondu se také čerpají finance na společné akce, kterých

se zaměstnanci mohou účastnit. Tyto akce jsou pak mimo zaměstnancův kredit, takže pokud se jich rozhodne zúčastnit, nesníží se mu výše jeho ročního kreditu.

3.4.4.3 Bezúročná půjčka

Pokud se zaměstnanec ocitne v tíživé životní situaci, má možnost využít bezúročné půjčky, kterou mu společnost poskytne. Tato bezúročná půjčka byla za posledních 5 let využita pouze jednou. Výše půjčky, kterou je společnost ochotna zaměstnanci poskytnout, je 30 000 Kč.

3.4.4.4 Fond zdraví

Jednou ročně si mohou zaměstnanci nakoupit vitamíny, léky bez předpisu či doplňky stravy v maximální hodnotě 800 Kč. Takovou objednávku si mohou vytvořit v internetovém obchodě Lékárna.cz a zaměstnavatel jim ji na základě daňového dokladu poté proplatí.

3.4.4.5 Školní potřeby

Každý zaměstnanec, který má dítě chodící do školy, může na začátku školního roku objednat školní či kancelářské potřeby. Nezáleží, zda jeho ratolest navštěvuje základní, střední či vysokou školu. Produkty si může vybrat v internetových obchodech Smero a Activa, a to v celkové výši 600 Kč.

3.5 Metodika a výzkumná část

Pro výzkumnou část diplomové práce byl zvolen kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory se skládají z několika otevřených, ale i uzavřených otázek a tyto otázky byly vytvořeny zvlášť pro zaměstnance a zvlášť pro vedení společnosti. V další části práce jsou tyto rozhovory rozebrány a vyhodnoceny. Na základě tohoto vyhodnocení jsou navržena opatření, která by měla vést ke zlepšení motivačního systému.

Hlavní výzkumná otázka byla zvolena jako: „Do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se současným motivačním systémem?“

Výsledky polostrukturovaného rozhovoru jsou poté zhodnoceny pomocí čtyř předem stanovených hypotéz:

- a) Hypotéza 1: Pro 60 % zaměstnanců je současná motivace důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu,
- b) Hypotéza 2: 60 % zaměstnanců by současný motivační systém nevylepšovalo,
- c) Hypotéza 3: Pro 70 % zaměstnanců jsou pochvaly důležité,
- d) Hypotéza 4: 60 % zaměstnanců si myslí, že s nimi benefity nikdo dostatečně neřešil.

3.5.1 Polostrukturované rozhovory

Jak už bylo zmíněno výše, byly vytvořeny otázky strukturovaného rozhovoru zvlášť pro vedení společnosti a pro zaměstnance. Rozhovor pro vedení společnosti se skládal z 12 otázek a rozhovor pro zaměstnance z 19 otázek. Otázky pro zaměstnance byly rozděleny do 4 oblastí – základní identifikační údaje, motivace, komunikace a atmosféra na pracovišti a benefity. Rozhovory byly vytvořeny tak, aby byly zjištěny potřebné informace o názorech a spokojenosti zaměstnanců a vedení společnosti se současným motivačním systémem.

Oba typy rozhovorů byly tvořeny uzavřenými otázkami, u kterých měli respondenti na výběr z možností, a otevřenými otázkami, kde se respondenti měli možnost vyjádřit k dané problematice. Konkrétně rozhovor pro vedení společnosti byl tvořen 5 uzavřenými

a 7 otevřenými otázkami. Rozhovor pro zaměstnance se skládal z 10 uzavřených otázek, kdy 3 z nich tvořily identifikační otázky a z 9 otevřených otázek.

Tyto otázky byly sepsány v aplikaci MS Word a poté všem 16 zaměstnancům a jednatelece zaslány na jejich e-mail. Všichni respondenti měli na vyplnění těchto otázek týden – od 30. 3. 2020 do 5. 4. 2020. Z celkového počtu 16 zaměstnanců otázky vyplnilo pouze 13 pracovníků a jednatelka společnosti.

3.5.1.1 Rozhovory se zaměstnanci společnosti

V této části diplomové práce budou vyhodnoceny jednotlivé otázky strukturovaného rozhovoru, který byl poskytnut zaměstnancům. Otevřené otázky jsou rozděleny do 5 kategorií, a to převážně z pohledu spokojenosti zaměstnanců a jejich vyjádření souhlasu či nesouhlasu s danou problematikou. Dosažené výsledky budou znázorněny a okomentovány.

Základní identifikační údaje

V rozhovorech byly položeny 3 identifikační otázky, které se týkaly základních informací o respondentech. Odpovědi na identifikační otázky jsou uvedeny v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3: Základní identifikační údaje (Zdroj: Vlastní zpracování)

1. Pohlaví respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	7	53,85 %
Žena	6	46,15 %
2. Věk respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
20-35 let	4	30,77 %
36-45 let	3	23,08 %
46-55 let	6	46,15 %
56 let a více	—	—
3. Délka působnosti ve společnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	1	7,69 %
1-3 roky	1	7,69 %
4-10 let	5	38,46 %
10 a více	6	46,15 %

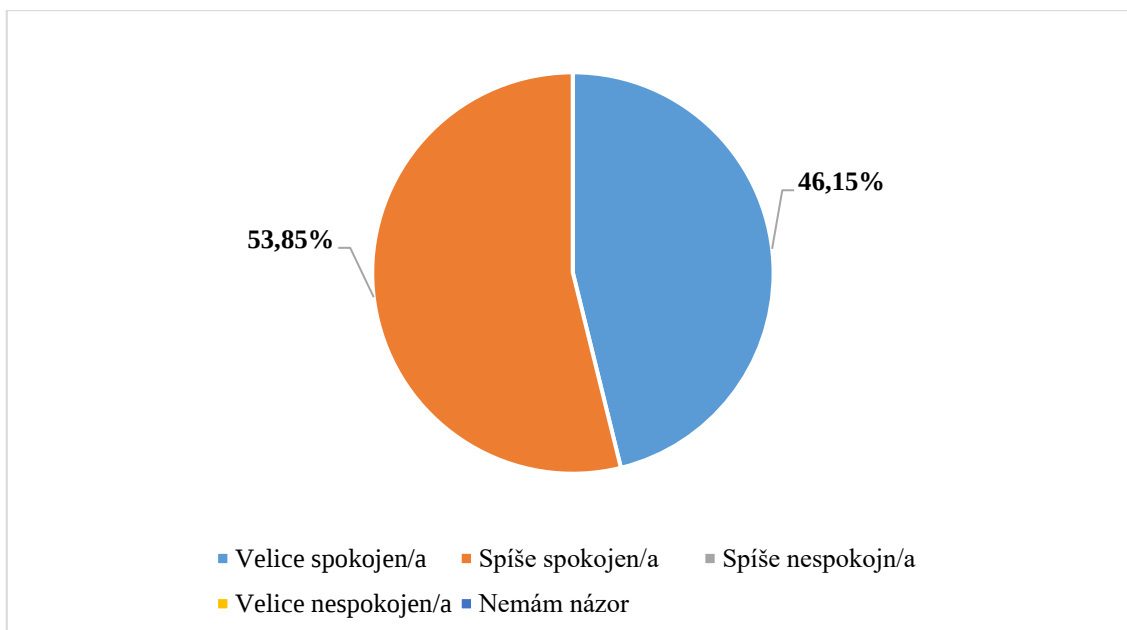
Rozhovor z celkového počtu 16 zaměstnanců vyplnilo pouze 13 pracovníků. Z větší poloviny 53,8 % jej vyplnili muži. Šest žen, které tyto otázky vyplnily poté tvoří zbylých 46,15 %. Další otázka se týkala věku respondentů, který byl rozdělen do čtyř kategorií. Věkové rozložení je poměrně vyrovnané, přesto nejvíce respondentů spadá do kategorie 46-55 let, kterých je 46,15 %. Druhou nejobsáhlejší kategorií je 20-35 let, kam se řadí 4 respondenti s relativní četností 30,77 %. Pouze o jednoho respondenta méně má kategorie 36-45 let, konkrétně 23,08 %. Do poslední kategorie 56 let a více se neřadí ani jeden z respondentů. Poslední otázka byla zaměřena na délku doby, po kterou respondenti ve společnosti působí. Zde jsou vyrovnané pouze dvě kategorie, a to kategorie 4-10 let a kategorie 10 let a více. Kategorii 10 let a více zvolilo 46,15 % respondentů, konkrétně

se jedná o 6 pracovníků. Do druhé nejjobsáhlejší kategorie 4-10 let spadá 38,46 % respondentů a konkrétně se jedná o 5 pracovníků. Do kategorie 1-3 roky spadá pouze jeden z respondentů a také pouze jeden respondent pracuje ve společnosti dobu kratší než 1 rok.

Motivace

Otázka č. 4: Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

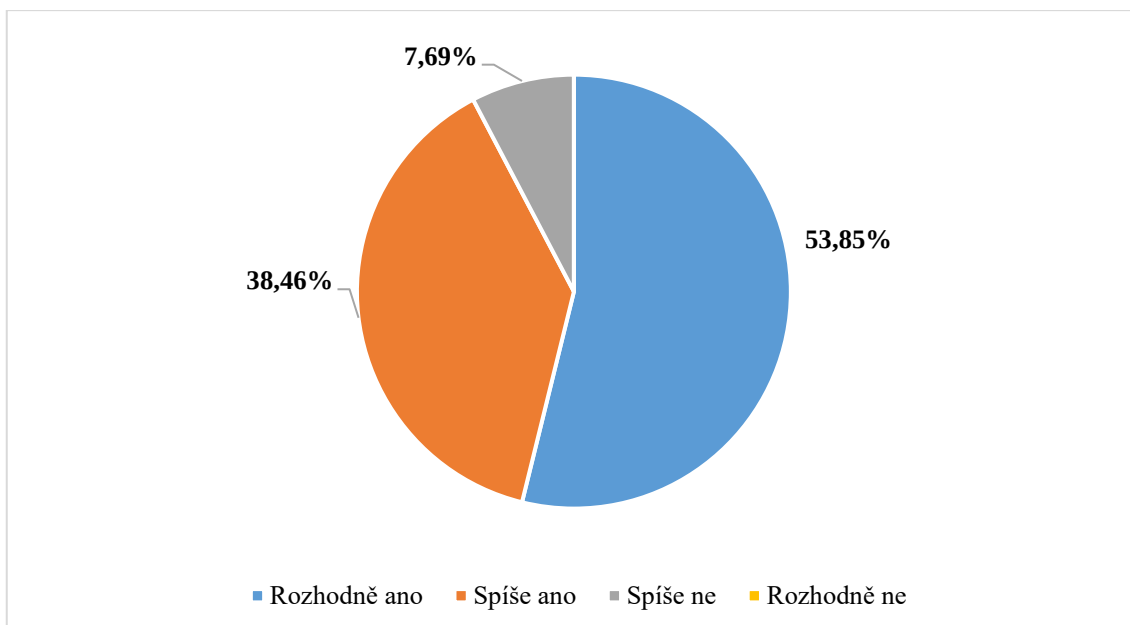
Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnou motivací ve společnosti. Z odpovědí zaměstnanců je patrné, že všichni zaměstnanci jsou se současnou motivací ve společnosti spokojeni. Avšak bylo zjevné, že někteří jsou spokojeni více než jiní. Konkrétně 53,85 % z respondentů motivace vyhovuje, ale i přes to si myslí, že by se dalo něco zlepšit. Někteří zaměstnanci se vyjádřili i k tomu, co si myslí, že by se dalo zlepšit. Například respondent č. 8 uvedl: *„Myslím si, že motivace je dobrá. Máme širokou škálu benefitů, které nám firma poskytuje, ale občas mi chybí nějaká častější zpětná vazba. Určitě si myslím, že by se motivace u nás ve firmě dala nějak vylepšit.“* Vylepšení, které zaměstnanci uváděli se nejčastěji týkalo častější zpětné vazby, častějších pochval anebo také rozšíření nabídky benefitů. Zbýlých 46,15 % zaměstnanců je s motivací velice spokojeno a nic by na ní neměnili. Například respondent č. 10 napsal: *„Já si myslím, že motivace u nás ve firmě je velmi dobrá a rozhodně můžu říct, že jsem spokojena. Všechno, co nám firma nabízí mě nějakým způsobem motivuje. Třeba si i myslím, že motivace u nás ve firmě je lepší než v některých jiných firmách. Určitě se cítím motivována.“* Ani jeden z respondentů neuvedl, že by s motivací byl vyloženě nespokojen, o čemž vypovídá například i minimální fluktuace zaměstnanců.



Graf 1: Otázka č. 4 – vnímání motivace zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

Otázka č. 5 patří k jedné z uzavřených otázek, kde měli zaměstnanci na výběr ze čtyř odpovědí a) Rozhodně ano, b) Spíše ano, c) Spíše ne a d) Rozhodně ne. Z odpovědí respondentů vyplývá, že 7 z nich motivace vede k lepšímu pracovnímu výkonu. Těchto 7 zaměstnanců tvoří větší část, konkrétně 53,85 %. Druhá větší skupina respondentů zvolila odpověď za b) Spíše ano. Tuto skupinu tvoří 38,46 % z respondentů. Pouze jeden jediný respondent se přiklonil k odpovědi, že motivace spíše není hlavní důvod k lepšímu pracovnímu výkonu. Ani jeden z respondentů nezvolil možnost za d).



Graf 2: Otázka č. 5 – motivace a pracovní výkon (Zdroj: Vlastní zpracování)

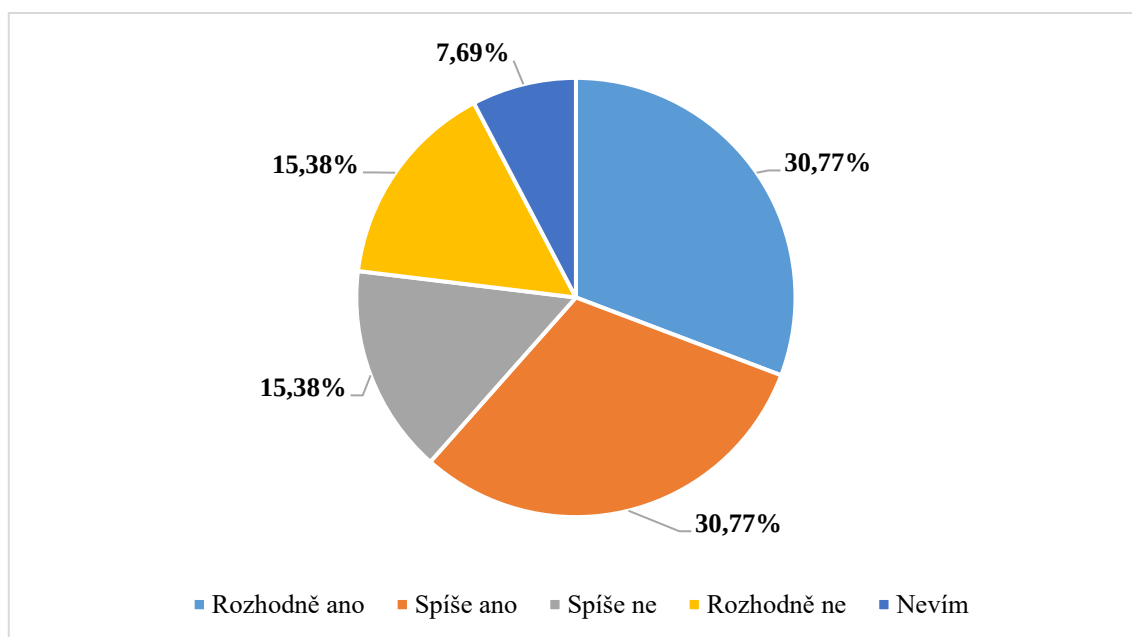
Otázka č. 6: Co vnímáte jako největší motivaci (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a z jakého důvodu?

V této otázce se měli respondenti možnost vyjádřit k tomu, co oni sami vnímají jako největší motivaci. Většina zaměstnanců jako největší motivaci vnímá peněžní odměny. Někteří například uváděli přímo finanční ohodnocení za práci či benefity. Například respondent č. 13 uvedl: „*Motivuje mě hlavně finanční ohodnocení, protože je to hlavní důvod, proč chodím do práce. Taký mě motivují benefity, které máme.*“ I přes většinu, která se přiklání převážně k peněžním odměnám se našli respondenti, kteří napsali, že peněžní odměny pro ně nejsou tak důležité, jako jiné stimuly – respondent č. 6: „*Je to celkem těžká otázka, protože mám pocit, že mě motivuje pokaždé něco trochu jiného. Peněžní odměny jsou samozřejmě příjemným zpestřením, ale zase je to takové málo osobní. Když někdo přijde a dá mi spíše slovní zpětnou vazbu, je to pro mě hodně motivační, protože se pak snažím o to víc, aby mě zase někdo pochválil. Stejně tak mě motivuje i pracovní prostředí, protože mít dobrý kolektiv je někdy mnohem větší podnět k lepším výkonům než třeba vidina vyššího výdělku.*“ Podobně jako respondent č. 6 i velká skupina zaměstnanců uvedla dobrý kolektiv a také dobré prostředí jako další pro ně důležitý motiv. Dále také od některých zaměstnanců padla zmínka o pochvalách, zpětné vazbě a pracovních podmínkách.

Otázka č. 7: Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?

Poslední otázka z oblasti motivace se týkala názoru respondentů na vylepšení motivačního systému. Hlavní otázka byla, zda by respondenti motivační systém vylepšili, a z jakého důvodu. Podotázkou poté bylo, jak by systém vylepšili a k této podotázce se mohli respondenti vyjádřit své konkrétní nápady. Odpovědi na hlavní otázku byly rozděleny do 5 oblastí – Rozhodně ano, Spíše ano, Spíše ne, Rozhodně ne a Nemám názor. Do skupiny, které by rozhodně motivační systém vylepšili spadají 4 respondenti, a to samé do skupiny „spíše ano“. Konkrétně jsou tedy obě skupiny tvořeny 30,77 % respondentů. Rovny si jsou taky skupiny „spíše ne“ a „rozhodně ne“, kde každou z nich tvoří 15,38 % respondentů. Pouze jeden z respondentů, konkrétně se jedná o respondenta č. 2, který k otázce uvedl pouze: „Nevím, asi mě konkrétně nic nenapadá.“ spadá do poslední skupiny.



Graf 3: Otázka č. 7 – zlepšení motivačního systému (Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondenti, kteří by motivační systém neměnili uváděli, že je podle nich motivační systém vyhovující. Respondent č. 7 například nenavrhoval změnu v motivačním systému, pouze by se mu líbilo navýšení finančních benefitů. S tímto tvrzením se také ztotožňuje respondent č. 6, který k této otázce napsal: „Se současným systémem jsem celkem spokojená. Firma nám nabízí celou řadu benefitů, jak už jsem zmiňovala, tak určitě mám

z práce v této firmě dobrý pocit. Je fajn vědět, že když se třeba dostanu do nějaké tíživé situace, poskytne mi firma půjčku bez úroků. Taky se mi líbí, že se nám oproti loňsku zvýšila hodnota stravenek, protože v Brně se už za tuto cenu nebylo možné najíst, a teď mám možnost pokrýt si celé menu v restauraci jednou stravenkou. Ale abych i něco vytkla, mohl by se například zvýšit fond zdraví. Tam máme už 3 roky stejnou částku a podle mě už to neodpovídá.“ Ostatní respondenti, kteří by chtěli systém vylepšit uvedli například, že by chtěli častěji dostávat zpětnou vazbu a pochvaly, protože jsou jimi častěji motivováni k odvádění lepší práce. Další návrhy se týkaly rozšíření nabídky benefitů o home office či sick days. Podle respondenta č. 5 by se měli benefity například stupňovat podle odvedené práce, protože by to zaměstnance mohlo motivovat mnohem více než předem stanovený limit, na který dosáhnou všichni.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

Otázka č. 8: Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti?

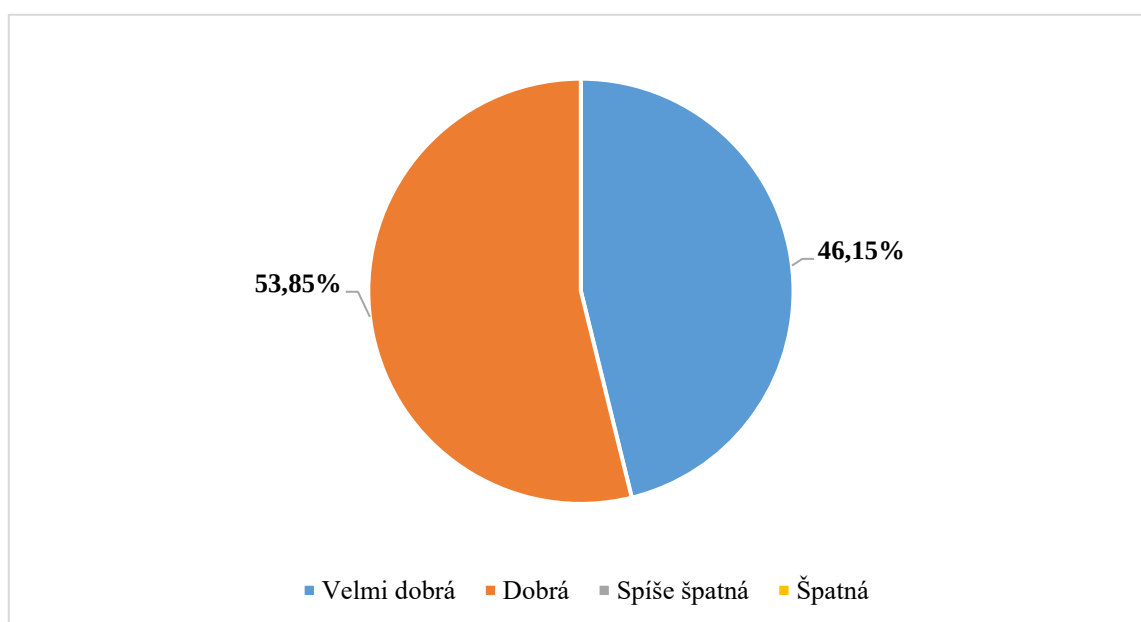
A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Zaměstnanci na pracovišti i s nadřízeným komunikují převážně osobně v ojedinělých případech probíhá předávání informací pomocí telefonu či e-mailu. Komunikaci jak na pracovišti, tak s nadřízeným, hodnotí všichni respondenti pozitivně, což je dáno především tím, že se komunikuje osobně. Některým zaměstnancům tato forma komunikace vyhovuje hlavně proto, že při zadávání úkolů se mohou rovnou zeptat na to, co jim není úplně jasné. Na druhé straně jsou zaměstnanci, kteří osobní komunikaci hodnotí také pozitivně, ale mají pocit, že někdy při této komunikaci může vzniknout šum informací. Tohle si konkrétně myslí respondent č. 6, který uvedl: „*Někdy možná nastane problém v tom, že si informaci například předají jen dva lidi a zbytek to neví, takže vznikne šum informací, ale to je snad všude.*“ Další respondent by v některých případech uvítal mít informace sepsané, protože se podle něho nesepsané informace často ztrácí. I přes tyto občasné výtky však všichni respondenti hodnotí komunikaci jako dobrou a vyhovuje jim.

Otázka č. 9: Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

V této uzavřené otázce se respondenti měli vyjádřit, jak vnímají atmosféru na pracovišti. Spousta zaměstnanců již u předchozí otázky č. 6 uvedla, že dobré prostředí a dobrý kolektiv je pro ně velice motivující a pro některé jsou tyto dvě oblasti zásadní. Atmosféru na pracovišti může každý zaměstnanec vnímat úplně jinak, ale na všechny působí, a také je ovlivňuje. To, jak zaměstnanec atmosféru na pracovišti vnímá, se může odrážet v jeho efektivitě a kvalitě odváděné práce.

V tomto případě jsou všichni respondenti s atmosférou na pracovišti spokojeni. Šest z 13 zaměstnanců by popsalo atmosféru jako velmi dobrou. Tato odpověď tedy tvoří 46,15 % ze všech odpovědí. O jednoho zaměstnance více zvolilo odpověď, že atmosféru na pracovišti vnímají jako dobrou, tito zaměstnanci tvoří 53,85 %. Ani jeden z respondentů nezvolil odpověď c) Spíše špatná a d) Špatná.



Graf 4: Otázka č. 9 – atmosféra na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

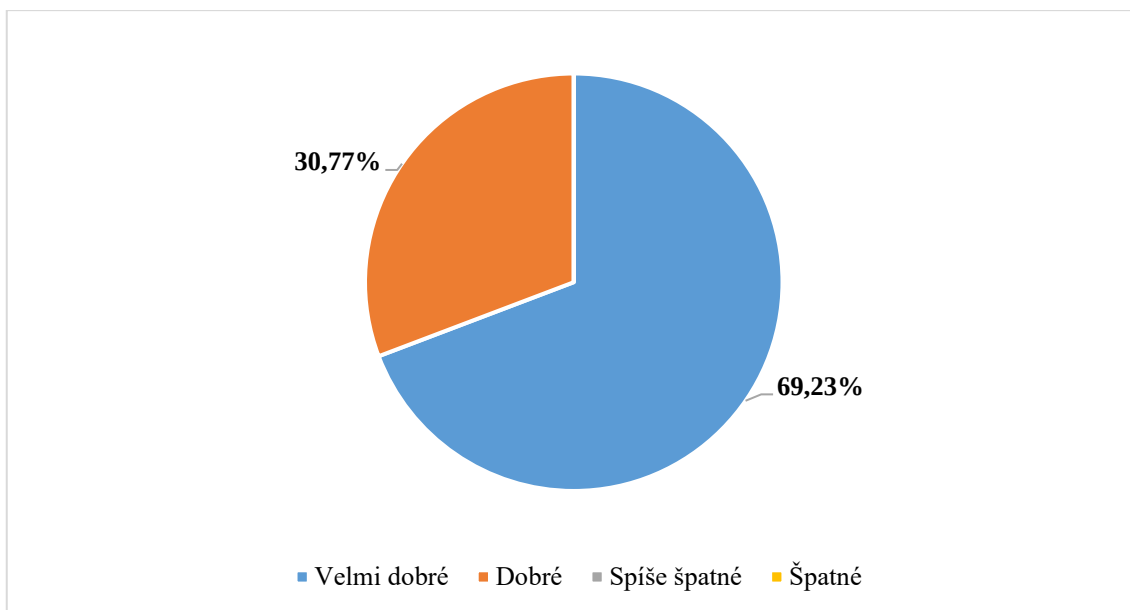
Otázka č. 10: Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Tato otázka byla spojena s předchozí otázkou č. 9. Zaměstnanci se mohli vyjádřit přímo k tomu, zda by něco na pracovišti či jejich pozici změnili. 8 zaměstnanců uvedlo, že by ani na pracovišti ani na pozici nic neměnili, popřípadě jejich odpověď byla, že je nic nenapadá. Mezi tyto zaměstnance patří i respondent č. 8, který uvedl, že by na pracovišti ani na pozici nezměnil nic, ale líbilo by se mu, kdyby si mohl domů občas vypůjčit výpočetní techniku. Zbylí 4 zaměstnanci přišlo s konkrétními příklady, co by chtěli změnit. Respondent č. 4: *„Asi prostředí. Pracovalo by se mi lépe, kdybych pracovala v trochu hezčím prostředí. Osobně pracuji se svými kolegy v podkroví, kde je sice hodně oken, což znamená i hodně světla, ale to je tak všechno.“*, respondent č. 5: *„Možná by se mi líbilo mít přesnější popis toho, co vlastně mám dělat. Někdy je to totiž dost nejasné a přijde mi, že dělám i věci, které bych nemusela. Ale zase možná jenom můj subjektivní pocit.“*, respondent č. 6: *„Trošku mě mrzí, že nemám víc možností se vzdělávat v rámci společnosti. Kdybychom mohli jezdit na nějaký školení, určitě by nám to pomohlo se zdokonalovat v naší práci.“*, respondent č. 10: *„Ocenila bych od nadřízených častější zpětnou vazbu. Myslím, že i když odvedu svoji práci dobře, tak je vždycky něco, co by se dalo vylepšit. Takže třeba by každý týden nebo aspoň jednou za 14 dní mohla proběhnout nějaká porada, kde by nám to aspoň shrnuli.“*

Otázka č. 11: Jaké máte vztahy s kolegy?

Otázka č. 11 byla uzavřená a měla za úkol zjistit, jak jednotliví pracovníci vnímají vztahy mezi nimi a jejich kolegy. Vztahy na pracovišti jsou pro pracovníky velmi důležité, protože úzce souvisejí s atmosférou na pracovišti. A to hlavně z důvodu, že špatné vztahy se spolupracovníky mohou ovlivnit pracovní efektivitu jednotlivce, ale také práci v týmu.

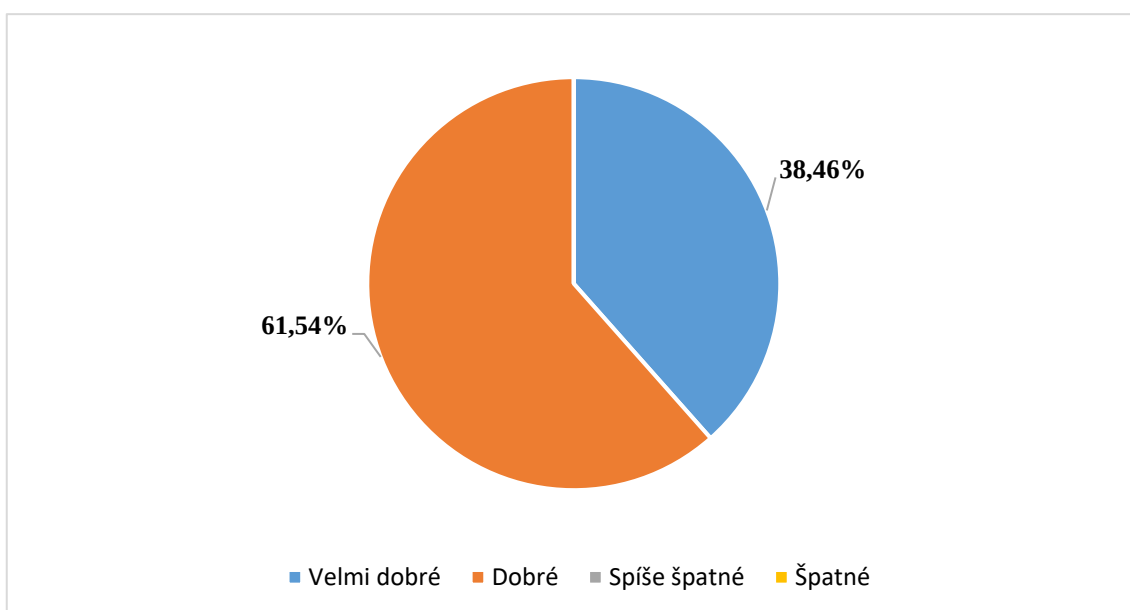
Z odpovědí respondentů na tuto otázku lze usuzovat, že vztahy s kolegy vnímají všichni zaměstnanci kladně. Tuto skutečnost lze vyvodit převážně z toho, že ani jeden ze zaměstnanců nezvolil možnost c) Spíše špatné nebo možnost d) Špatné. Naopak většina (69,23 %) zaměstnanců volila možnost a), že vztahy s kolegy jsou velmi dobré. Zbylých 30,77 % zaměstnanců uvedlo, že vztahy s kolegy mají dobré.



Graf 5: Otázka č. 11 – vztahy s kolegy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Jaké máte vztahy s nadřízeným?

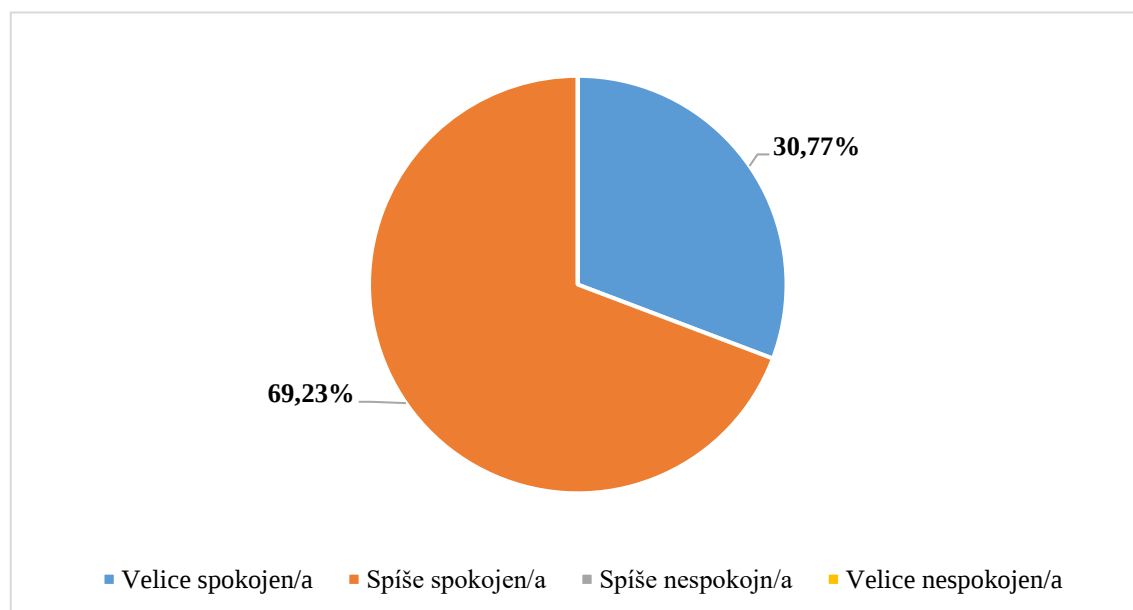
K dobré atmosféře na pracovišti určitě přispívají i vztahy zaměstnanců s nadřízeným. Zde lze odpovědi také hodnotit pozitivně, protože stejně jako u předchozí otázky zaměstnanci volili pouze z dvou prvních odpovědí. Konkrétně 5 zaměstnanců vnímá vztah s nadřízeným jako velmi dobrý a zbylých 8 zaměstnanců vztah hodnotí jako dobrý. Opět ani jeden nevnímá vztah negativně.



Graf 6: Otázka č. 12 – vztahy s nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?

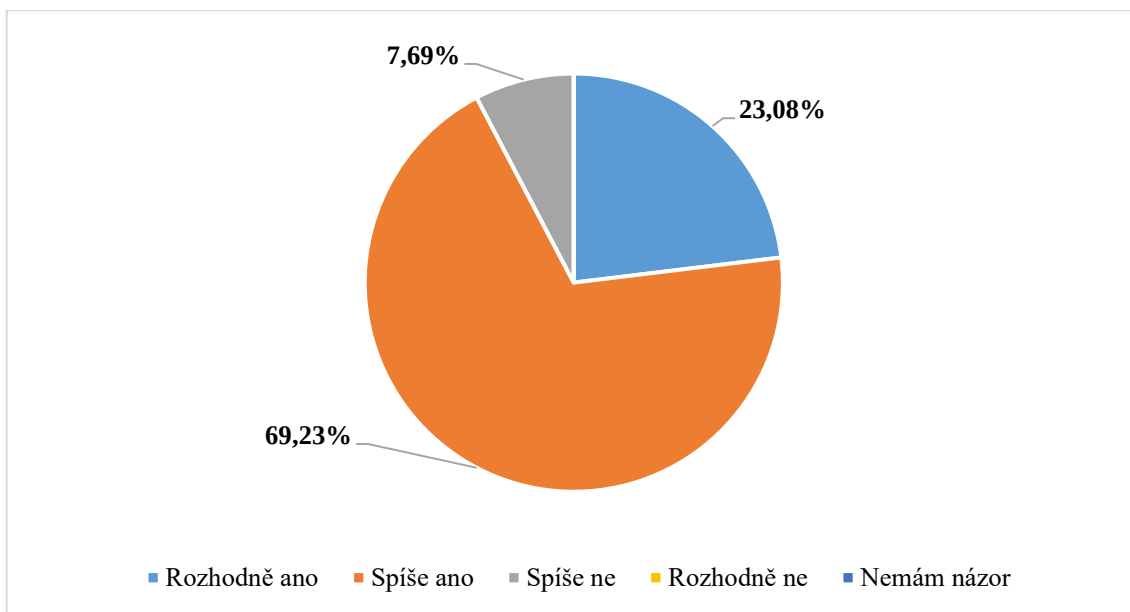
Tato otázka úzce souvisí s předchozí otázkou č. 12. Protože to, že zaměstnanci mají s nadřízeným dobrý vztah nemusí nutně znamenat, že s ním jsou spokojeni. V případě této společnosti jsou však všichni zaměstnanci s nadřízeným spokojeni. Většina zaměstnanců (69,23 %) je se svým nadřízeným spíše spokojena a 30,77 % uvedlo, že jsou velice spokojeni.



Graf 7: Otázka č. 13 – spokojenost s nadřízeným (Zdroj: Vlastní zpracování)

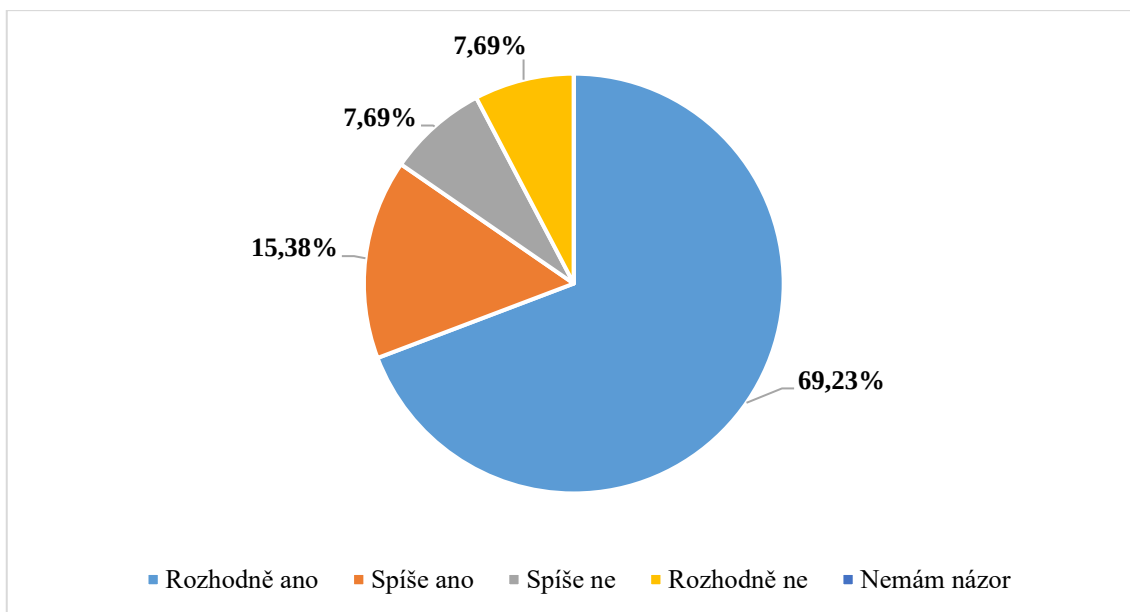
Otázka č. 14: Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Tato otázka měla za cíl zjistit, zda je zaměstnancům poskytována zpětná vazba a zda je pro ně vůbec důležitá. Každý pracovník by měl dostávat zhodnocení jeho výkonu, aby věděl, jak si v práci vede. Odpovědi respondentů byly pro přehlednost rozděleny na dvě části, a to z pohledu, zda pracovník zpětnou vazbu dostává a zda je pro něho důležitá. Většina zaměstnanců zpětnou vazbu dostává, pouze jeden z nich odpověděl, že zpětnou vazbu dostane až po tom, co se zeptá. Z té části respondentů, kteří odpověděli, že zpětnou vazbu dostávají bylo 69,23 %, kteří napsali, že zpětnou vazbu dostávají pouze občas, většina z nich by také chtěla dostávat zpětnou vazbu častěji, jako například respondent č. 10, který uvedl: „Dostávám, ale jak už jsem zmiňovala, tak by se mi líbilo, kdybych ji dostávala častěji.“



Graf 8: Otázka č. 14 – zpětná vazba od nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

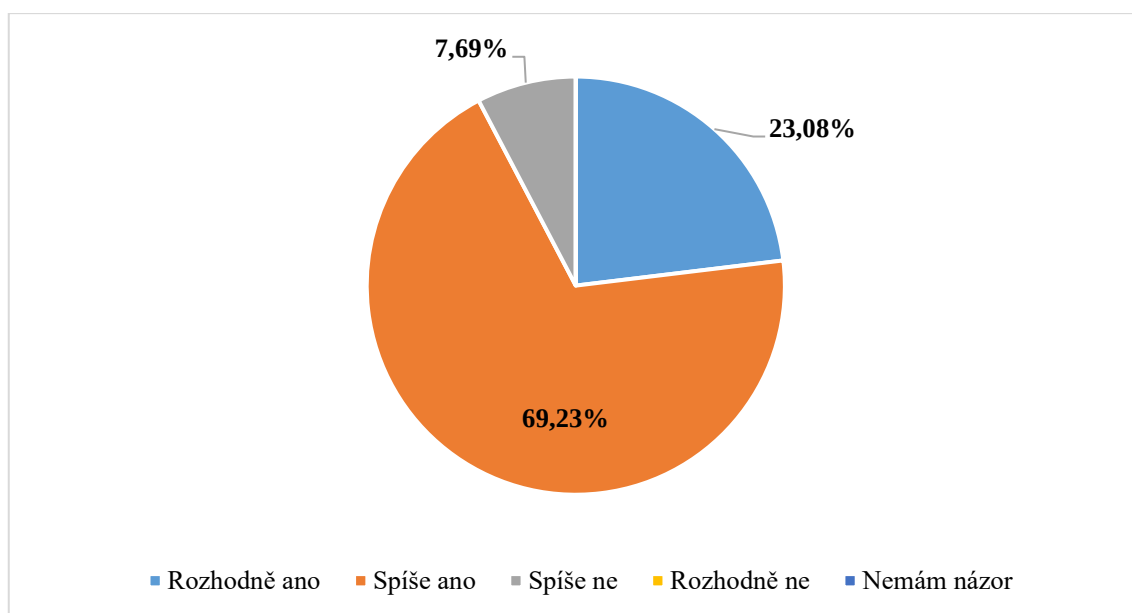
V druhé části otázky se měli zaměstnanci vyjádřit, zda považují zpětnou vazbu za důležitou. Zde opět většina uvedla, že zpětná vazba je pro ně důležitá, a to převážně z toho důvodu, že se na jejím základě mohou zlepšovat – respondent č. 4: „*Ano, zpětnou vazbu většinou dostávám. Občas je to ale tak, že se na ni musím sama zeptat, protože mi přijde důležité vědět, zda svou práci dělám správně, a pokud by zde byly nějaké problémy, tak chci vědět, co můžu udělat, abych tyto problémy odstranila.*“. Dva respondenti zpětnou vazbu nevnímají jako důležitou. Je to respondent č. 2, který jako důvod uvedl: „*Žádnou zpětnou vazbu nedostávám. Někde se mi dostane až po tom, co se zeptám, ale není to nic moc. Zpětná vazba pro mě není důležitá, ale možná je to taky tím, že na ni nejsem zvyklý.*“ a respondent č. 7, který uvedl, že více než slovní zpětná vazba je pro něho důležitější zpětná vazba, která se mu objevuje ve výplatě.



Graf 9: Otázka č. 14 – důležitost zpětné vazby (Zdroj: Vlastní zpracování)

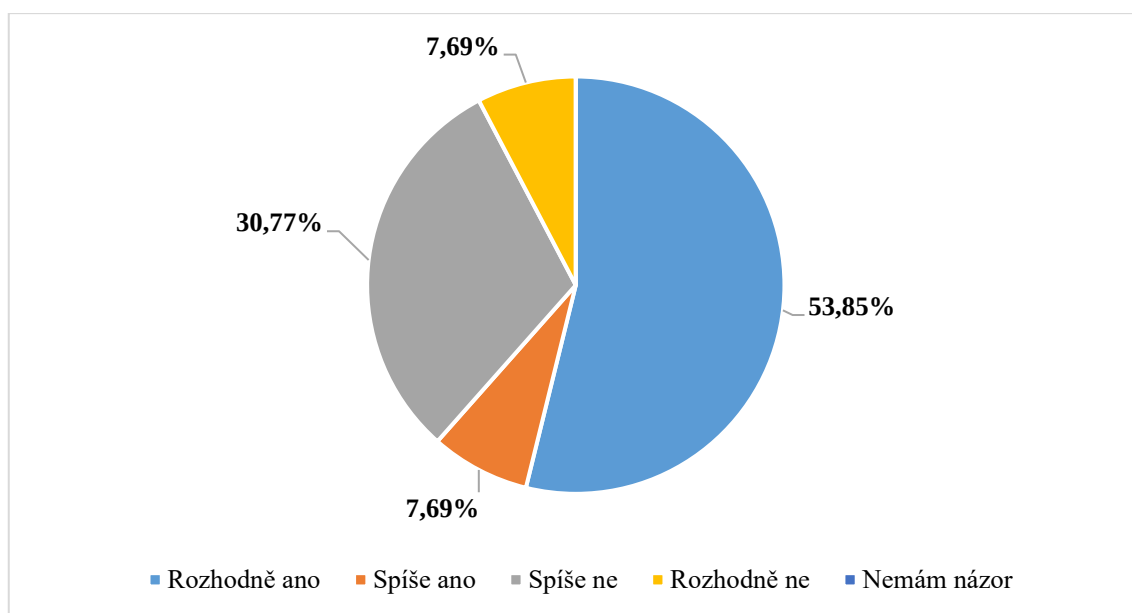
Otázka č. 15: Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Otázka ohledně pochval měla podobně jako otázka týkající se zpětné vazby zjistit, zda zaměstnanci pochvaly dostávají a zda je vnímají jako důležité. Tato otázka byla stejně jako otázka předchozí vyhodnocována po částech. Co se týká informace, zda se zaměstnancům dostává pochvaly od nadřízeného se většina, konkrétně 12 respondentů, přiklonila k odpovědi ano. Z těchto dvanácti respondentů, 69,23 % odpovědělo, že pochvaly dostává, ale není to až tak časté. Spousta z těchto respondentů by také chtěla být chválena častěji. Například respondent č. 4 si myslí: „*Ano dostává, ale ne až tak moc. Občas mi přijde, že mě nadřízený chválí jen z nějaké povinnosti. A to ani nemluvím třeba o tom, že mě nepochválí za práci, za kterou si myslím, že bych pochvalu zasloužila.*“ I přes to, že si většina zaměstnanců myslí, že je vedení aspoň trochu chválí, jeden z respondentů nemá ten pocit.



Graf 10: Otázka č. 15 – pochvaly od nadřřzeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ohledně důležitosti pochval se 53,85 % respondentů vyjádřilo, že pochvaly rozhodně jako důležité vnímají, a to především proto, že je motivují do další práce. Jeden z respondentů (respondent č. 9) vnímá pochvaly jako důležité, ale ne tolik. Vyplývá to z jeho tvrzení: „Takže i pochvala je pro mě důležitá, ale jen v omezené míře. Protože práce jenom, všeho moc škodí.“ Čtyři z respondentů, kteří tvoří 30,77 % nevnímá pochvaly jako příliš důležité, mnohem důležitější jim přijde zpětná vazba. Mezi respondenty se také objevil takový, kterému pochvala rozhodně důležitá nepřijde. Byl to respondent č. 12, který se při uvádění důvodu, proč mu pochvala nepřijde důležitá, odkazoval na otázku týkající se zpětné vazby, ve které uvedl: „V oboru se pohybuji dlouho a vím, že svoji práci odvádím dobře.“

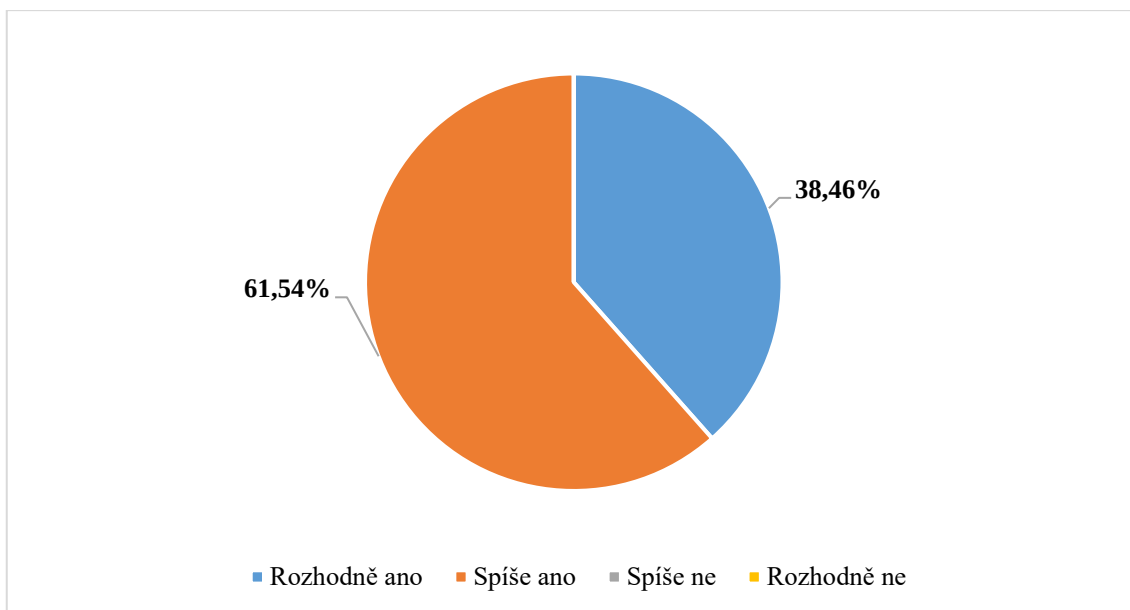


Graf 11: Otázka č. 15 – důležitost pochval (Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefity

Otázka č. 16: Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

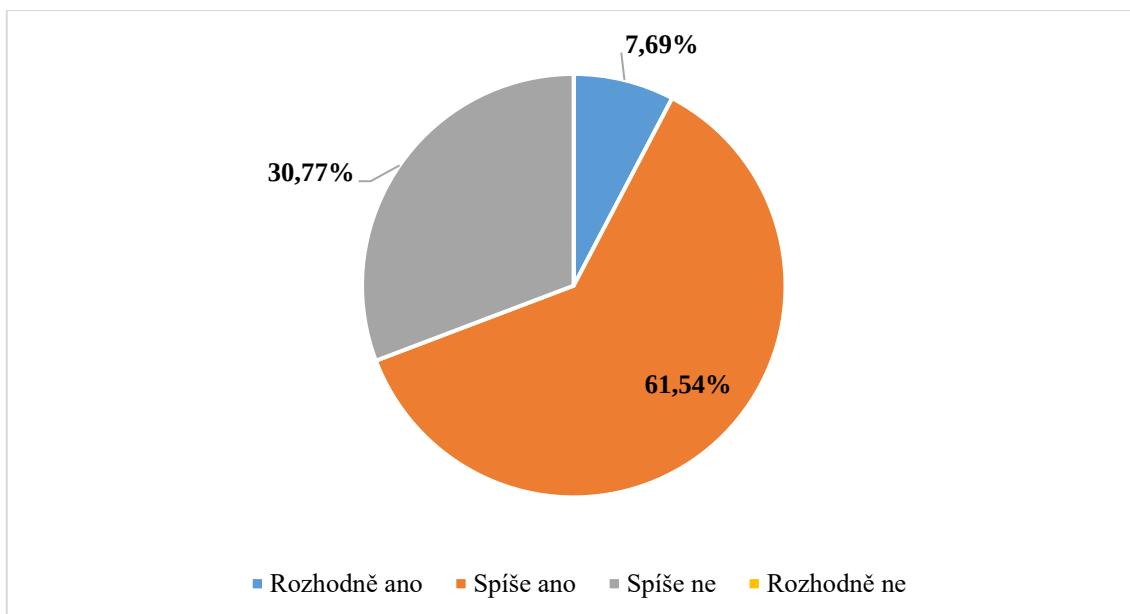
Úkolem této otázky bylo zjistit, zda si jsou zaměstnanci vědomi všech benefitů, které jim společnost poskytuje. Ani jeden z respondentů nemá pocit, že by s benefity nebyl seznámen. Větší část respondentů, konkrétně jich bylo 8, si myslí, že je s benefity spíše seznámena. Tito zaměstnanci tvoří 61,54 % ze všech respondentů. Zbýlých 5 zaměstnanců, kteří tvoří 38,46 %, je toho názoru, že je rozhodně seznámena se všemi pracovními benefity.



Graf 12: Otázka č. 16 – obeznámení s benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Řešil s Vámi někdo, jaké benefity byste chtěl/a?

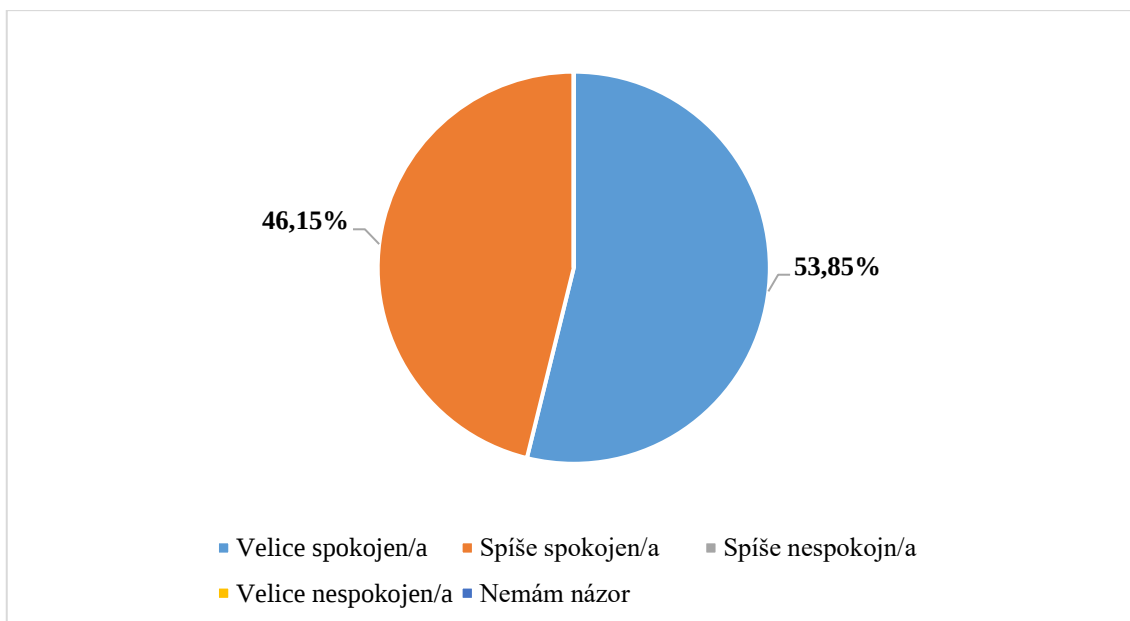
V této otázce bylo zjišťováno, zda byli zaměstnanci společnosti osloveni ohledně jejich preference zaměstnaneckých výhod. Čtyři z respondentů (30,77 %) mají pocit, že s nimi jejich preference ohledně benefitů, společnost moc neřešila. Osm, a tedy většina z respondentů (61,54 %), si myslí, že s nimi jejich preference byly nějakým způsobem řešeny. Ale pouze jeden z respondentů odpověděl, že s ním jeho preference rozhodně někdo řešil. A ani jeden z respondentů neodpověděl, že by s ním benefity rozhodně nikdo neřešil.



Graf 13: Otázka č. 17 – řešení benefitů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Jak jste spokojen/a s pracovními benefity? Proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost poskytuje, by se dala ohodnotit jako velmi dobrá. Ani jeden se zaměstnanců nevyjádřil vyloženou nespokojeností s těmito benefity. Z následujícího grafu vyplývá, že 53,85 % zaměstnanců je se zaměstnaneckými výhodami velice spokojena. Velmi spokojen je například i respondent č. 13, který je ve společnosti pouze chvíli, a který uvedl: „S benefity jsem hodně spokojen. Je tam opravdu na výběr. Pokud to mám srovnat s bývalým zaměstnáním, tak tady je rozhodně větší, a i lepší nabídka.“ nebo také respondent č.1: „Ano, jsem spokojena. Hodně využívám například stravenky a letos se nám opět zvýšila jejich hodnota. Ale i ostatní benefity jsou dobré, myslím, že máme z čeho vybírat.“ Zbylých 46,15 % zaměstnanců je spíše spokojena. Nejčastějším důvodem, proč tito respondenti nebyli úplně spokojeni je, že by chtěli nabídku benefitů rozšířit – respondent č. 4: „Jak jsem již uváděla, já jsem s benefity docela spokojená, ale umím si představit, že by to bylo lepší. Chybí mi tam věci, co bych opravdu ráda měla a využívala je.“



Graf 14: Otázka č. 18 – spokojenost s pracovními benefity (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 19: Jaké jiné benefity byste uvítal/a?

K poslední otázce se měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k benefitům, kterými by chtěli rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod. Pouze dva z respondentů napsali, že jim nabídka takto vyhovuje a nic by neměnili ani nepřidávali.

K nejčastějším odpovědím ostatních respondentů patřil příspěvek na důchodové připojištění. Tuto odpověď uvedli 3 dotázaní. Stejný počet dotázaných uvedl, že by také uvítali příspěvek na dopravu, jelikož někteří zaměstnanci bydlí mimo Brno a do práce musejí každý den dojíždět několik kilometrů, a také by se zaměstnancům líbila home office, protože u některých zaměstnanců není potřebné, aby každý den jezdili do budovy společnosti, a pouze by jim stačilo se z domu přihlásit na firemní server. Dva respondenti zmínili také sick days, aby si kvůli například nachlazení nemuseli hned brát neschopenku. Další dva zaměstnanci uvedli, že jim chybí možnost se v rámci firmy vzdělávat, a jeden z respondentů navrhl Multisport kartu, díky které by mohl navštěvovat velkou spoustu sportovišť a rekreačních areálů.

3.5.1.2 Rozhovor s vedením společnosti

V této části je uveden rozhovor, který byl proveden s jednatelekou společnosti, a bylo jí položeno 12 otázek. Tyto otázky sloužili především k zjištění jejího pohledu na motivační systém společnosti.

Otázka č. 1: Co si myslíte o motivaci ve Vaší společnosti?

„Myslím si, že motivaci máme nastavenou tak, aby vyhovovala všem zaměstnancům. Snažíme se, hlavně pomocí benefitů a variací mezd udržet naše klíčové pracovníky.“

Otázka č. 2: Myslíte si, že jsou zaměstnanci s motivací spokojeni, a z jakého důvodu si to myslíte?

„Ano, myslím si, že zaměstnanci jsou spokojeni. Soudím to podle toho, že ve firmě máme minimální fluktuaci.“

Otázka č. 3: Myslíte si, že jsou vaši zaměstnanci/podřízení dostatečně motivováni?

b) Spíše ano

Otázka č. 4: Jaké jsou vztahy mezi Vašimi zaměstnanci/podřízenými?

b) Dobré

Otázka č. 5: Jak vnímáte komunikaci mezi Vámi a Vašimi zaměstnanci/podřízenými?

„Snažím se úkoly pro zaměstnance zadávat srozumitelně a osobně, abych předešla všem nejasnostem a nedorozuměním, kvůli kterým by za mnou zaměstnanci museli chodit a zdržovalo by to od práce jak mě, tak je. A dále se samozřejmě snažím průběžně kontrolovat plnění zadaných úkolů. Takže si myslím, že komunikace je na velice dobré úrovni.“

Otázka č. 6: Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu? Pokud ano, jakou formou?

„Ano, v podobě slovního hodnocení a pochval.“

Otázka č. 7: Napadá Vás, čím byste mohl/a zvýšit motivaci svých zaměstnanců/podřízených?

„Myslím si, že by se motivace mých podřízených dala ještě vylepšit dalším benefitem. Už nějakou chvíli přemýšlím o příspěvku na důchodové připojištění, které jsme kdysi měli, ale po čase jsme tento benefit zrušili.“

Otázka č. 8: Myslíte si, že jsou s Vámi Vaši zaměstnanci spokojeni?

b) Spíše ano

Otázka č. 9: Chválíte své zaměstnance/podřízené? Pokud ano, myslíte si, že je chválíte dostatečně? A pokud ne, proč je nechválíte?

„Ano chválím, ale pouze přiměřeně. Protože přece jenom je bezchybné plnění zadaných úkolů základní povinností pracovníka.“

Otázka č. 10: Jsou Vaši zaměstnanci /podřízení seznámeni se všemi benefity, které jim firma poskytuje?

a) Rozhodně ano

Otázka č. 11: Měli zaměstnanci /podřízení možnost se k benefitům vyjádřit? Z pohledu, co by sami chtěli.

a) Rozhodně ano

Otázka č. 12: Myslíte si, že jsou se současnými benefity zaměstnanci /podřízení spokojeni? Podle čeho to usuzujete?

„Určitě, zaměstnanci současné benefity hodně využívají a při ročním vyhodnocení nepadá moc návrhů na jejich změny.“

3.5.2 Testování hypotéz

Na začátku diplomové práce byly stanoveny čtyři hypotézy. V této části práce budou hypotézy testovány a na základě těchto testů budou poté potvrzeny či zamítnuty.

a) Hypotéza č. 1: Hypotéza 1: Pro více jak 60 % zaměstnanců je současná motivace důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu.

Pro otestování první hypotézy byly použity odpovědi na otázku č. 5 – Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

Tabulka 4: Výsledky otázky č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	7	53,85 %
Spíše ano	5	38,46 %
Spíše ne	1	7,69 %
Rozhodně ne	—	—

Vstupní data

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$p_0 = 0,6$

$\bar{x} = 53,85 + 38,46 = 92,31 \% = 0,923$

$n = 13$

Hypotéza $H_0: p \leq p_0$

Hypotéza $H_1: p > p_0$

Testové kritérium

Rovnice 1: Testové kritérium (Zdroj (25))

$$U_1 = \frac{\bar{x} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)}} \sqrt{n}$$

$$U_1 = \frac{0,923 - 0,6}{\sqrt{0,6(1 - 0,6)}} \sqrt{13} = 2,377$$

Kritický obor

Rovnice 2: Kritický obor č. 1 (Zdroj (25))

$$\left\{ u_1 = \frac{\bar{x} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)}} \sqrt{n}: u_1 \geq u_{1-\alpha} \right\}$$

$$u_{1-\alpha} = 1,645$$

$$W_{0,05} = \{u_1: u_1 \geq 1,645\}$$

Výsledek

$$U_1 = 2,377 \in W_\alpha$$

Zamítáme hypotézu H_0 na 5% hladině významnosti a přijímáme alternativní hypotézu H_1 , že více jak 60 % zaměstnanců vnímá motivaci jako důvod k lepšímu pracovnímu výkonu.

b) Hypotéza 2: 60 % zaměstnanců by současný motivační systém nevylepšovalo.

Pro hypotézu č. 2 byly použity odpovědi otázky č. 7 – Zlepšili byste současný motivační systém?

Tabulka 5: Výsledky otázky č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	4	30,77 %
Spíše ano	4	30,77 %
Spíše ne	2	15,38 %
Rozhodně ne	2	15,38 %
Nevím	1	7,69 %

Vstupní data

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$$p_0 = 0,6$$

$$\bar{x} = 30,77 + 30,77 = 61,54 \% = 0,615$$

$$n = 13$$

Hypotéza $H_0: p \leq p_0$

Hypotéza $H_1: p > p_0$

Testové kritérium

$$U_1 = \frac{0,615 - 0,6}{\sqrt{0,6(1 - 0,6)}} \sqrt{13} = 0,110$$

Kritický obor

$$u_{1-\alpha} = 1,645$$

$$W_{0,05} = \{u_1: u_1 \geq 1,645\}$$

Výsledek

$$U_1 = 0,110 \notin W_\alpha$$

Přijímáme hypotézu H_0 na 5% hladině významnosti, že počet zaměstnanců, kteří by motivační systém nevylepšovali je menší nebo roven 60 %.

c) Hypotéza 3: Pro 70 % zaměstnanců jsou pochvaly důležité.

Pro tuto hypotézu byla, jako pomocná otázka, zvolena část otázky č. 15. Konkrétně zda jsou pochvaly pro zaměstnance důležité.

Tabulka 6: Výsledky otázky č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	7	53,85 %
Spíše ano	1	7,69 %
Spíše ne	4	30,77 %
Rozhodně ne	1	7,69 %
Nemám názor	–	–

Vstupní data

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$$p_0 = 0,7$$

$$\bar{x} = 53,85 + 7,69 = 61,54 \% = 0,615$$

$$n = 13$$

Hypotéza $H_0: p \geq p_0$

Hypotéza $H_1: p < p_0$

Testové kritérium

$$U_1 = \frac{0,615 - 0,7}{\sqrt{0,7(1 - 0,7)}} \sqrt{13} = -0,669$$

Kritický obor

Rovnice 3: Kritický obor č. 2 (Zdroj (25))

$$\left\{ u_1 = \frac{\bar{x} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)}} \sqrt{n}; u_1 \leq -u_{1-\alpha} \right\}$$

$$-u_{1-\alpha} = -1,645$$

$$W_{0,05} = \{u_1: u_1 \geq -1,645\}$$

Výsledek

$$U_1 = 0 - 0,669 \notin W_\alpha$$

Přijímáme hypotézu H_0 na 5% hladině závislosti, že počet zaměstnanců, pro které je pochvala důležitá je menší či roven 70 %.

d) Hypotéza 4: 60 % zaměstnanců si myslí, že s nimi benefity nikdo dostatečně neřešil.

K hypotéze č. 4 byla vybrána jako pomocná otázka, otázka č. 17. – Řešil s Vámi někdo, jaké benefity byste chtěl/a?

Tabulka 7: Výsledky otázky č. 17 (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	1	7,69 %
Spíše ano	8	61,54 %
Spíše ne	4	30,77 %
Rozhodně ne	–	–
Nemám názor	–	–

Vstupní data

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

$$p_0 = 0,6$$

$$\bar{x} = 7,69 + 61,54 = 61,54 \% = 0,692$$

$$n = 13$$

Hypotéza $H_0: p = p_0$

Hypotéza $H_1: p \neq p_0$

Testové kritérium

$$U_1 = \frac{0,6925 - 0,6}{\sqrt{0,6(1 - 0,6)}} \sqrt{13} = 0,677$$

Kritický obor

Rovnice 4: Kritický obor č. 3 (Zdroj: (25))

$$\left\{ u_1 = \frac{\bar{x} - p_0}{\sqrt{p_0(1 - p_0)}} \sqrt{n}: u_1 \geq u_{1-\frac{\alpha}{2}} \right\}$$

$$u_{1-\alpha} = 1,960$$

$$W_{0,05} = \{u_1: u_1 \geq 1,960\}$$

Výsledek

$$U_1 = 0,677 \notin W_\alpha$$

Přijímáme hypotézu H_0 na 5% hladině významnosti, že 60 % zaměstnanců si myslí, že s nimi benefity nikdo dostatečně neřešil.

3.5.3 Shrnutí polostrukturovaných rozhovorů a testování hypotéz

Pro polostrukturovaný rozhovor byly zvlášť vytvořeny otázky pro vedení společnosti a pro zaměstnance. Rozhovor pro vedení společnosti obsahoval 12 otázek a rozhovor pro zaměstnance byl tvořen 19 otázkami. Takto vyhotovené rozhovory byly poté sepsány v aplikaci MS Word a jednotlivým zaměstnancům rozeslány na e-mail.

Rozhovor pro zaměstnance byl rozdělen do 4 oblastí, z toho každá obsahovala několik otevřených, ale také uzavřených otázek. Odpovědi na otevřené otázky byly poté rozděleny podle spokojenosti a souhlasu či nesouhlasu zaměstnanců s danou situací.

První oblast se týkala identifikačních otázek, kde respondenti uváděli své pohlaví, věk a dobu, po kterou v této společnosti pracují. Z celkového počtu 16 zaměstnanců, rozhovor vyplnilo pouze 13 z nich. Z tohoto počtu 13 respondentů bylo 7 mužů a 6 žen. Nejvíce zaměstnanců spadá do věkové kategorie 46-55 let a největší část respondentů ve společnosti pracuje více jak 10 let.

Další oblastí byla motivace, kde jako první bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnou motivací a zda je tato motivace důvodem k podávání lepších pracovních výkonů. Co se týká spokojenosti, zde byly všechny odpovědi kladné, většina respondentů (53,85 %) je s motivací spíše spokojena a zbylých 46,15 % je s motivací rozhodně spokojena. Většina respondentů také vnímá motivaci jako důvod pro lepší pracovní výkon, pouze jeden respondent si nemyslí, že by motivace byla hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu. Další otázka se týkala konkrétních motivačních nástrojů, kterými jsou jednotliví respondenti nejvíce motivováni. Zaměstnanci uváděli hlavně finanční ohodnocení a finanční či nefinanční benefity. Dále se také respondenti zmiňovali o dobrém kolektivu, dobrém pracovním prostředí, pochvalách, zpětné vazbě a dobrých pracovních podmínkách. Poslední otázka této oblasti měla zjistit, zda by respondenti motivační systém vylepšili či nevylepšili. Pokud odpověděli, že ano, měli možnost vyjádřit konkrétní nápady. Nejvíce respondentů by motivační systém vylepšilo, a tohle vylepšení se týkalo častější zpětné vazby, častějších pochval či rozšíření nabídky benefitů. Další čtyři zaměstnanci se přikláněli k možnostem, že by rozhodně motivační systém neměnili nebo že by ho spíše neměnili. Pouze jeden jediný zaměstnanec uvedl, že neví, zda by systém zlepšil.

Třetí oblastí byla komunikace a atmosféra na pracovišti. Zde se mohli zaměstnanci vyjádřit k otázkám ohledně komunikace mezi kolegy a vedením, celkové komunikace vztahů mezi kolegy a nadřízeným, ale také jim byla položena otázka, zda dostávají a je pro ně důležitá zpětná vazba a pochvala. S komunikací na pracovišti jsou v podstatě všichni zaměstnanci spokojeni, a to především kvůli tomu, že komunikují převážně osobně. Velmi pozitivně vnímají i atmosféru na pracovišti, ke které se ani jeden z respondentů nevyjádřil negativně, proto také většina zaměstnanců poté uvedla, že by na pracovišti nic neměnila. Následující otázky se týkaly vztahů s kolegy a jejich vztahů a spokojenosti s nadřízenými. Všechny tři otázky dopadly opět velmi pozitivně. Všichni zaměstnanci odpovídali pouze kladně a ani jeden z nich nezvolil negativní odpověď. U otázky na zpětnou vazbu 9 zaměstnanců uvedlo, že ji občas dostávají. Pouze 3 uvedli, že zpětnou vazbu rozhodně dostávají, a jeden z respondentů se dokonce vyjádřil, že zpětnou vazbu spíše nedostává. Většina zaměstnanců (69,23 %) zpětnou vazbu vnímá jako velmi důležitou. Dva zaměstnanci si přesto myslí, že zpětná vazba až tak důležitá není. Poslední otázka, která se týkala pochval, dopadla velmi podobně jako otázka na zpětnou vazbu. Odpovědi respondentů na to, zda pochvaly dostávají, byly v podstatě stejné, jako zpětné vazby. Avšak z pohledu její důležitosti se odpovědi lišily. Většina zaměstnanců si sice stále myslí, že pochvaly jsou důležité, ale i přes to se našlo 5 zaměstnanců, kteří pochvalu za moc důležitou nepovažují a jeden z nich ji za důležitou nepovažuje vůbec.

Poslední oblast se týkala benefitů, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Nejprve bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci se všemi benefity seznámeni. Odpovědi vyšly velmi kladně. Všichni zaměstnanci mají pocit, že ví, jaké benefity mohou čerpat. 39,46 % odpovědělo, že s benefity byli rozhodně seznámeni. Další otázka byla zaměřena na to, zda se zaměstnanci byli osloveni ohledně jejich preferencí benefitů. Zde pouze jeden ze zaměstnanců odpověděl, že s ním jeho preference rozhodně společnost řešila, 61,54 % si myslí, že s nimi preference spíše byla řešena a 30,77 % si myslí, že s nimi benefity skoro řešeny nebyly. Spokojenost s nabídkou benefitů byla také na velmi dobré úrovni, protože všichni respondenti jsou s benefity spokojeni. 53,85 % respondentů je s nimi spokojeno více a 46,15 % respondentů je s benefity spokojeno o něco méně. U závěrečné otázky mohli zaměstnanci napsat, jaké jiné benefity by se jim líbily. Tuto

možnost využili kromě dvou zaměstnanců všichni. Nejčastěji respondenti zmiňovali důchodové připojištění, příspěvek na dopravu, home office nebo třeba sick days.

Podobné otázky byly položeny také majitelce společnosti. Ta si o současnou motivaci myslí, že je nastavena tak, aby vyhovovala většině zaměstnanců, a z minimální fluktuace usuzuje, že jsou zaměstnanci s touto motivací spokojeni. Další otázka se týkala komunikace, kterou ona sama vnímá velmi dobře, a kde se vyjádřila, že se snaží zadávat práci hlavně osobně, aby předešla nejasnostem, které by je mohli zdržovat od práce. Na otázku, která měla zjistit, zda si myslí, že by mohla ještě nějakým způsobem vylepšit motivaci svých zaměstnanců odpověděla, že by jejich motivaci mohla zvýšit rozšířením nabídky benefitů. Stejně jak mnozí její zaměstnanci, uvedla i ona příspěvek na penzijní připojištění, jako jednu z možností. U otázek týkající se zpětné vazby a pochval odpověděla, že slovně je zaměstnancům poskytuje, ale chválí své zaměstnance pouze přiměřeně, protože bezchybné plnění úkolů, je základní povinností všech zaměstnanců. Poslední tři otázky se týkaly benefitů. Jednatelka uvedla, že zaměstnanci jsou rozhodně s benefity seznámeni a taky se k nim měli možnost vyjádřit. O jejich spokojenosti s nimi také nepochybuje, a to soudí převážně z toho, že je zaměstnanci velmi využívají.

V závěru výzkumné části byly testovány 4 předem stanovené hypotézy, které vycházely z otázek položených zaměstnancům.

- a) Hypotéza 1: Pro 60 % zaměstnanců je současná motivace důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu.
- b) Hypotéza 2: 60 % zaměstnanců by současný motivační systém nevylepšovalo.
- c) Hypotéza 3: Pro 70 % zaměstnanců jsou pochvaly důležité.
- d) Hypotéza 4: 60 % zaměstnanců si myslí, že s nimi benefity nikdo dostatečně neřešil.

Všechny hypotézy byly testovány na 5% hladině významnosti. První hypotéza byla zamítnuta a byla přijata alternativní, která říká, že motivaci jako důvod k lepšímu pracovnímu výkonu vnímá více než 60 % zaměstnanců. U druhé hypotézy byla přijata nulová hypotéza, takže počet zaměstnanců, kteří by současný motivační systém nevylepšovali, je méně nebo rovno 60 %. U třetí hypotézy byla opět přijata hypotéza nulová, že pro 70 % zaměstnanců nebo méně jsou pochvaly důležité. A u poslední

hypotézy byla rovněž přijata nulová hypotéza, že 60 % zaměstnanců si myslí, že s nimi jejich preference benefitů nebyly dostatečně řešeny.

Hlavní výzkumná otázka byla stanovena jako: „*Do jaké míry jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se současným motivačním systémem?*“

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku zjišťovala převážně otázka č. 4 – Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě? Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že ani jeden ze zaměstnanců není úplně nespokojen. Šest zaměstnanců, kteří tvoří 46,15 % ze všech respondentů, je s motivací velice spokojeno. Zbýlých 7 zaměstnanců, tvořících více jak polovinu respondentů (53,85 %), je s motivací spíše spokojeno. Tito zaměstnanci většinou uváděli, že motivace u nich ve společnosti je dobrá, ale určitě by se dalo něco zlepšit.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část diplomové práce se zaměřuje na opatření a doporučení na vylepšení stávajícího motivačního systému společnosti AJ Technology, s.r.o. a tyto návrhy jsou zpracovány tak, aby co nejlépe přispěly ke zlepšení současné situace. Uvedená opatření vycházejí z analytické části diplomové práce, kde byly provedeny polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a s vedením společnosti.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že společnost má motivační systém nastaven velmi dobře a tomu také odpovídá spokojenost zaměstnanců, kteří měli pouze v některých oblastech pár výhrad. Těchto pár zjištěných nedostatků by bylo dobré odstranit. Návrhy jsou proto zaměřeny na objevené nedostatky a mají pomoci k udržení stávajících zaměstnanců. Dále by měly přispět ke zvýšení jejich motivace, jejich spokojenosti a také k celkovému zvýšení jejich pracovní výkonnosti.

Návrhy byly zvoleny takovým způsobem, aby vyhovovaly nejen zaměstnancům, ale především i vedení společnosti a pro organizaci byly přijatelné. Protože kromě zaměstnanců, musí tyto návrhy mít přidanou hodnotu především pro zaměstnavatele.

Každý návrh bude finančně vyčíslen, aby společnost byla také seznámena s náklady, které zavedení jednotlivých návrhů přináší.

Koncept nového návrhu změn představuje:

- možnost zavedení příspěvku na penzijní připojištění,
- možnost zavedení sick days,
- možnost zavedení home office,
- možnost zavedení příspěvku na dopravu.

4.1 Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění patří v České republice k jednomu z nejoblíbenějších benefitů, které společnost může svým zaměstnancům poskytnout. Tento příspěvek je výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, pokud není překročen roční limit, který udává zákon.

Pro zaměstnavatele tento příspěvek tvoří daňově uznatelný náklad, a pokud jednotlivým pracovníkům poskytuje příspěvek do maximální výše 50 000 Kč (v součtu za penzijní připojištění a životní pojištění) za rok, potom příspěvek na penzijní připojištění nepodléhá platbám sociálního a zdravotního pojištění. Výhoda těchto příspěvků pro zaměstnance je především v tom, že pokud jim zaměstnavatel přispívá částkou do ročního limitu, tak je tato částka osvobozena od daně z příjmu fyzických osob a od sociálního a zdravotního pojištění.

Zájem o tento příspěvek vyjádřili jak zaměstnanci, tak vedení analyzované společnosti. Příspěvek na penzijní připojištění by byl poskytnut všem 16 zaměstnancům bez rozdílu ve výši 500 Kč měsíčně. V následující tabulce je uveden rozdíl mezi měsíčními mzdovými náklady při navýšení příjmu v podobě příspěvku a při měsíčním navýšení hrubé mzdy o stejnou částku.

Tabulka 8: Mzdové náklady – příspěvek na penzijní připojištění (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Příspěvek na penzijní připojištění	Mzda
Částka	500 Kč	500 Kč
Odvody zaměstnavatele (34 %)	–	170 Kč
Sociální pojištění zaměstnanec	–	33 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnanec	–	23 Kč
Záloha na daň (15 %)	–	105 Kč
Mzdové náklady na zaměstnance	500 Kč	670 Kč
Čistý příjem zaměstnance	500 Kč	340 Kč

Z tabulky vyplývá, že pokud by byla pracovníkova hrubá mzda zvýšena o 500 Kč, tak jeho čistý příjem, po odvedení sociálního pojištění, zdravotního pojištění a daně z příjmu, by činil 340 Kč. Zaměstnavatel díky příspěvku na penzijní připojištění ušetří 170 Kč na zdravotním a sociálním pojištění, které za zaměstnance odvádí.

V tabulce č. 9 lze vidět celkové náklady za všechny zaměstnance, které by společností při zavedení tohoto benefitu vznikly.

Tabulka 9: Celkové náklady (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Částka
Výše příspěvku	500 Kč
Měsíční náklady (16 zaměstnanců)	8 000 Kč
Roční náklady (16 zaměstnanců)	96 000 Kč

V následující tabulce je vyčíslena celková měsíční a roční úspora za jednoho zaměstnance, ale také roční úspora za všechny zaměstnance.

Tabulka 10: Celková úspora (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Částka
Výše příspěvku	500 Kč
Měsíční úspora za 1 zaměstnance	170 Kč
Roční úspora za 1 zaměstnance	2 040 Kč
Roční úspora celkem	32 640 Kč

Jak už bylo zmíněno, pokud by zaměstnavatel přispíval každému zaměstnanci na penzijní připojištění ve výši 500 Kč, byla by měsíční úspora za jednoho zaměstnance ve výši 170 Kč. Roční úspora by tedy činila 2 040 Kč za jednoho zaměstnance. Pokud by společnost tedy přispívala na penzijní připojištění všem 16 zaměstnancům, potom by její úspora na nákladech na sociální a zdravotní pojištění byla ve výši 32 640 Kč.

Zaměstnanci, kteří si na penzijní připojištění přispívají sami mají také nárok na příspěvek od státu. Výše tohoto příspěvku je závislá na výši částky, kterou si zaměstnanec sám spoří. Minimální výše státního příspěvku je 90 Kč, a to v případě, že si zaměstnanec sám spoří

alespoň 300 Kč. A maximální výše státního příspěvku je 230 Kč, tuto částku dostanou od státu zaměstnanci, kteří si sami spoří 1 000 Kč a více (26). Výše státních příspěvků jsou zobrazeny v následující tabulce č. 11.

Tabulka 11: Výše státního příspěvku (Zdroj: (26))

Měsíční vklad	Výše státního příspěvku v roce 2020	Zhodnocení vkladu
300 Kč	90 Kč	30 %
400 Kč	110 Kč	28 %
500 Kč	130 Kč	26 %
600 Kč	150 Kč	25 %
700 Kč	170 Kč	24 %
800 Kč	190 Kč	24 %
900 Kč	210 Kč	23 %
1 000 Kč a více	230 Kč	23 %

Dále si zaměstnanci při spoření částek vyšších jak 1 000 Kč mohou uplatnit slevu na dani z příjmu. Od 1. ledna 2020 může tato sleva snížit daňový základ až o 24 000 Kč. Výše daňové úspory může být až 3 600 Kč a je znázorněna v následující tabulce (26).

Tabulka 12: Daňová úspora (Zdroj: (26))

Měsíční vklad	Snížení daňového základu	Daňová úspora
1 100 Kč	1 200 Kč	180 Kč
1 300 Kč	3 600 Kč	540 Kč
1 500 Kč	6 000 Kč	900 Kč
1 700 Kč	8 400 Kč	1 260 Kč
2 000 Kč	12 000 Kč	1 800 Kč
3 000 Kč	24 000 Kč	3 600 Kč

4.2 Sick days

Dalším benefitem, který by společnost mohla zavést a který by také zaměstnanci uvítali, jsou tzv. sick days. Jedná se o dny volna, které zaměstnavatel svým pracovníkům poskytuje nad rámec jejich dovolené. Toto volno může zaměstnanec čerpat například v případě, že se necítí dobře, v případě onemocnění potomka anebo při jiných náhlých událostech.

Návrhem pro společnost je zavést 3 dny sick days za rok. Zaměstnanci by měli možnost toto volno čerpat, aniž by přišli o mzdu a nepotřebovali by žádné lékařské potvrzení, které by museli dokládat zaměstnavateli. Pokud by však zaměstnanci tyto dny zdravotního volna během roku nevyčerpali, neměli by možnost si je přenést do roku následujícího.

V následující tabulce je vyobrazeno, o kolik by se zaměstnavateli zvýšili náklady, pokud by poskytoval tyto 3 dny volna. Výpočet byl proveden z průměrné mzdy 30 000 Kč a průměrný počet dní v měsíci byl stanoven jako 20,92 dní.

Tabulka 13: Náklady pro zaměstnavatele (Zdroj: Vlastní zpracování)

Parametr	Částka
Průměrná mzda	30 000 Kč
Průměrná hodinová mzda	179 Kč
Náklady za 1 den volna	1 435 Kč
Náklady za 3 dny volna	4 304 Kč
Odvody za zaměstnavatele (3 dny)	1 463 Kč
Náklady za 3 dny celkem	5 768 Kč

Pokud je brána v úvahu průměrná mzda 30 000 Kč, pak by zaměstnavateli náklady na jeden den volna byly 1 435 Kč, na tři dny volna je to tedy částka 4 304 Kč. Z této sumy je potřeba ještě stanovit částku za sociální a zdravotní pojištění, které zaměstnavatel odvádí. Výše této částky je 1 463 Kč. Zaměstnavateli náklady na poskytnutí všech 3 dnů sick days, by tedy byly o 5 768 Kč vyšší. Za všech 16 zaměstnanců by tyto náklady byly ve výši 92 288 Kč.

V tabulce číslo 14 jsou detailněji rozepsány výše jednotlivých složek mzdy jak pro variantu, kdy zaměstnanec čerpal 3 dny sick days, tak pro variantu, kdy čerpal 3 dny neplaceného volna. V tabulce jsou také uvedeny rozdíly mezi jednotlivými mzdovými složkami.

Tabulka 14: Rozdíl složek mzdy při čerpání sick days a neplaceného volna (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Při čerpání sick days	Při čerpání neplaceného volna	Rozdíl
Průměrná mzda	30 000 Kč	24 232 Kč	–
Průměrná hodinová mzda	179 Kč	145 Kč	–
Odvody zaměstnavatele (34 %)	10 200 Kč	8 239 Kč	1 961 Kč
Odvody za zaměstnance	3 300 Kč	2 666 Kč	634 Kč
Záloha na daň (15 %)	3 960 Kč	2 825 Kč	1 135 Kč
Čistá mzda	22 740 Kč	18 742 Kč	3 998 Kč

4.3 Home office

Práce z domova neboli tzv. home office se v poslední době stává velmi oblíbeným a vyhledávaným benefitem. Na základě provedených rozhovorů bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci by tento benefit uvítali. Ve společnosti pracují lidé, kteří by nemuseli být každý den přítomni v budově společnosti, a protože není problém získat přístup na firemní server, mohli by tedy klidně práci z domova vykonávat.

Výhody má tento benefit jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele tento benefit není nákladný, a některé náklady mu šetří, jsou to například náklady na energie. Další výhodou mohou být i spokojenější zaměstnanci. Pro zaměstnance může být výhodou, že šetří peníze a především čas, který stráví dojížděním do práce, některým zaměstnancům se může i pracovat z domu lépe než z kanceláře anebo třeba v případě onemocnění pracovníkova dítěte. Home office má však kromě výhod i své nevýhody, proto je potřeba, aby zaměstnavatel stanovil podmínky a pravidla, protože by se mohlo stát, že zaměstnanec tohoto benefitu bude využívat a žádnou práci z domu neodvede.

Příklad pravidel a podmínek pro využití tohoto benefitu:

- benefit mohou využívat pouze pracovníci z oddělení obchodu a pracovníci, kteří se zabývají přípravou výrobních dat;
- pracovníci by také museli být v dosahu v době od 8–15 hodin, a to především kvůli komunikaci s kolegy;
- pracovníkům by byl poskytnut firemní počítač, díky kterému se pomocí zabezpečeného přístupu VPN, mohou připojit na firemní server, a tedy do firemního systému;
- zaměstnancům by se pomocí firemního e-mailu průběžně zadávaly úkoly, které mají plnit a jejich plnění by majitelka průběžně kontrolovala pomocí firemního systému.

4.4 Příspěvek na dopravu

Protože se všichni zaměstnanci do práce musí nějak dopravit a spousta z nich se dopravuje z větší vzdálenosti, bylo by vhodné zavést také příspěvek na dopravu.

Pokud právo zaměstnanců na příspěvek vyplývá například z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu a podobně, poté je pro zaměstnavatele tento příspěvek výhodný, protože tvoří daňově uznatelný náklad.

Pro zaměstnance bohužel tento příspěvek zas tak výhodný není, protože celá částka vstupuje do dílčího základu daně z příjmů a také do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

Pracovníkům by tento příspěvek byl vyplácen jednorázově za rok. Jeho výše by byla 2 500 Kč a měli by na něho právo zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují alespoň 1 rok a mají uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou. Na příspěvek by měli nárok bez rozdílu jak zaměstnanci, kteří do práce dojíždí vlastním automobilem, tak zaměstnanci, kteří využívají veřejnou dopravu.

Z následující tabulky vyplývá, jak by se zaměstnancům zvýšily jednotlivé složky mzdy, pokud by se rozhodli tento příspěvek využívat. Pokud by se zaměstnanec rozhodl tento příspěvek využívat, tak by jeho čistý příjem z této částky byl ve výši 1 715 Kč

a zaměstnavatel by za každého zaměstnance, který tento příspěvek využívá musel odvést navíc 850 Kč.

Tabulka 15: Mzdové náklady – příspěvek na dopravu (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Mzda (měsíčně)
Částka	2 500 Kč
Odvody zaměstnavatele (34 %)	850 Kč
Sociální pojištění zaměstnanec	163 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnanec	113 Kč
Záloha na daň (15 %)	510 Kč
Mzdové náklady na 1 zaměstnance	3 350 Kč
Čistý příjem zaměstnance	1 715 Kč

Společnost má 16 zaměstnanců, pokud by měli všichni zaměstnanci na tento příspěvek nárok a také by se ho všichni rozhodli využívat, potom by roční náklady na tento benefit činily 40 000 Kč. Odvody za sociální a zdravotní pojištění, které by zaměstnavatel musel navíc za všechny zaměstnance odvést, činí 13 600 Kč. Celkové náklady by tedy poté tvořily 53 600 Kč.

Tabulka 16: Celkové náklady příspěvku na dopravu pro všechny zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Částka
Příspěvek na dopravu za všechny zaměstnance	40 000 Kč
Odvody za zaměstnavatele (34 %)	13 600 Kč
Náklady celkem	53 600 Kč

4.5 Shrnutí návrhů

Společnosti byly navrženy 4 opatření, která by měly přispět k vylepšení existujícího motivačního systému. Tato opatření byla navržena na základě výsledků provedeného kvalitativního výzkumu. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou s motivačním systémem ve své podstatě spokojeni, ale i přesto na něm našli nějaké nedostatky. Většina zaměstnanců také vyjádřila své nápady, které by mohly přispět k vylepšení motivačního systému. Doporučená opatření jsou stavěna na jejich nápadech,

Mezi opatření, která byla navržena pro zlepšení dosavadního motivačního systému, patří: příspěvek na penzijní připojištění, zavedení sick days, zavedení homeoffice a příspěvek na dopravu do zaměstnání.

Náklady, které jednotlivé návrhy přinášejí, jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tabulka 17: Celkové náklady návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
Příspěvek na penzijní připojištění	96 000 Kč
Sick days	92 288 Kč
Home office	0 Kč
Příspěvek na dopravu	53 600 Kč
Náklady celkem	241 888 Kč

Pokud by se společnost rozhodla implementovat všechna navrhnutá opatření a tyto výhody by byly využívány všemi 16 zaměstnanci, pak by celkové roční náklady byly ve výši 241 888 Kč. Uvedená výše nákladů je pouze orientační a výše skutečných nákladů, které jsou se změnami spojené, se může lišit.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současný motivační systém ve společnosti AJ Technology, s.r.o. Toto zhodnocení proběhlo na základě teoretických poznatků, které se vážou k tématu motivace, a na základě provedeného kvalitativního výzkumu uskutečněného formou polostrukturovaných rozhovorů.

Diplomová práce má 3 hlavní části. První z těchto částí jsou teoretická východiska práce, která jsou zaměřena na vymezení pojmů týkající se tématu motivace, spokojenosti zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na představení analyzované společnosti a činností, kterými se tato společnost zabývá. Dále je v této kapitole popsán kvalitativní výzkum společně s jeho výsledky. Poté je zde provedeno testování předem stanovených hypotéz. Z tohoto testování vyplynulo, že více jak 60 % zaměstnanců vnímá motivaci jako důvod k lepšímu pracovnímu výkonu; počet zaměstnanců, kteří by motivační systém nevylepšovali je méně nebo rovno 60 %; počet zaměstnanců, pro které je důležitá pochvala je menší nebo roven 70 % a 60 % zaměstnanců si myslí, že s nimi benefity nikdo dostatečně neprobíral.

V poslední části diplomové práce jsou, na základě provedeného kvalitativního výzkumu a testování hypotéz, uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího motivačního systému. Opatření by měla odstranit slabá místa v tomto motivačním systému a zvýšit spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Dohromady byla společnosti navržena čtyři opatření – příspěvek na penzijní připojištění, zavedení sick days, zavedení home office a příspěvek na dopravu. U všech návrhů jsou vyčísleny náklady, které by společnosti plynuly z jejich zavedení. Pokud by se společnost rozhodla využít všech opatření, potom by celkové náklady byly ve výši 241 888 Kč. Tato výše nákladů platí při využívání výhod všemi zaměstnanci a jejich skutečná hodnota se bude lišit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 978-80-247-0469-2.
- (2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- (3) NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- (4) TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.
- (5) MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. Annotated Edition. McGraw Hill Professional, 2006. ISBN 978-00-717-8487-0.
- (6) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (7) LESTER, Albert. *Project management, planning and control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards*. Sixth Edition. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2014. ISBN 978-0-08-098324-0.
- (8) TURABIK, Tugba a Gulsun Atanur BASKAN. The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. Elsevier Ltd, 2015, **186**(), 1055-1063 [cit. 2020-02-17]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.006. ISSN 1877-0428. Dostupné z: <https://1url.cz/wz1E3>
- (9) PATRICK, Forsyth. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

- (10) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- (11) DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- (12) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- (13) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 978-80-247-1300-7.
- (14) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- (15) ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- (16) ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
- (17) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- (18) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- (19) MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

- (20) PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. ISBN 9788087212660.
- (21) BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- (22) Sbírka listin: AJ Technology, s.r.o. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58175442&subjektId=617224&spis=728702>
- (23) *AJ Technology, s.r.o.* [online]. Brno: AJ Technology, s.r.o., 2020 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.ajtechnology.cz/>
- (24) O nás. *AJ Technology, s.r.o.* [online]. Brno: Aj Technology, s.r.o., 2020 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.ajtechnology.cz/>
- (25) KROPÁČ, Jiří. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-822-9.
- (26) Příspěvek na penzijní připojištění pro rok 2020: až 230,– Kč měsíčně. *Příspěvky v roce 2020: Sociální podpora, dávky, příspěvky od pojišťoven a dotace z programu Nová zelená úsporám*. [online]. Praha: Příspěvky.cz, 2020 [cit. 2020-04-27]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Otázka č. 4 – vnímání motivace zaměstnanci	37
Graf 2: Otázka č. 5 – motivace a pracovní výkon	38
Graf 3: Otázka č. 7 – zlepšení motivačního systému.....	39
Graf 4: Otázka č. 9 – atmosféra na pracovišti.....	41
Graf 5: Otázka č. 11 – vztahy s kolegy.....	43
Graf 6: Otázka č. 12 – vztahy s nadřízeným.....	43
Graf 7: Otázka č. 13 – spokojenost s nadřízeným	44
Graf 8: Otázka č. 14 – zpětná vazba od nadřízeného.....	45
Graf 9: Otázka č. 14 – důležitost zpětné vazby	46
Graf 10: Otázka č. 15 – pochvaly od nadřízeného.....	47
Graf 11: Otázka č. 15 – důležitost pochval.....	48
Graf 12: Otázka č. 16 – obeznámení s benefity	49
Graf 13: Otázka č. 17 – řešení benefitů	50
Graf 14: Otázka č. 18 – spokojenost s pracovními benefity	51

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	16
Obrázek 2: Finanční a nefinanční benefity	26
Obrázek 3: Logo společnosti	28
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti	30

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Faktory spokojenosti a nespokojenosti.....	18
Tabulka 2: Faktory posilující a zeslabující	20
Tabulka 3: Základní identifikační údaje	35
Tabulka 4: Výsledky otázky č. 5	54
Tabulka 5: Výsledky otázky č. 7	55
Tabulka 6: Výsledky otázky č. 15	57
Tabulka 7: Výsledky otázky č. 17	58
Tabulka 8: Mzdové náklady – příspěvek na penzijní připojištění	65
Tabulka 9: Celkové náklady	66
Tabulka 10: Celková úspora	66
Tabulka 11: Výše státního příspěvku.....	67
Tabulka 12: Daňová úspora	67
Tabulka 13: Náklady pro zaměstnavatele	68
Tabulka 14: Rozdíl složek mzdy při čerpání sick days a neplaceného volna.....	69
Tabulka 15: Mzdové náklady – příspěvek na dopravu	71
Tabulka 16: Celkové náklady příspěvku na dopravu pro všechny zaměstnance.....	71
Tabulka 17: Celkové náklady návrhů	72

SEZNAM VZORCŮ

Rovnice 1: Testové kritérium	54
Rovnice 2: Kritický obor č. 1.....	55
Rovnice 3: Kritický obor č. 2.....	57
Rovnice 4: Kritický obor č. 3.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Otázky k rozhovoru.....	i
Příloha 2: Rozhovor – Zaměstnanec č. 1	v
Příloha 3: Rozhovor – zaměstnanec č. 2.....	viii
Příloha 4: Rozhovor – zaměstnanec č. 3	xi
Příloha 5: Rozhovor – zaměstnanec č. 4.....	xiv
Příloha 6: Rozhovor – zaměstnanec č. 5	xvii
Příloha 7: Rozhovor – zaměstnanec č. 6.....	xxi
Příloha 8: Rozhovor – zaměstnanec č. 7	xxiv
Příloha 9: Rozhovor – zaměstnanec č. 8.....	xxvii
Příloha 10: Rozhovor – zaměstnanec č. 9.....	xxx
Příloha 11: Rozhovor – zaměstnanec č. 10.....	xxxiii
Příloha 12: Rozhovor – zaměstnanec č. 11	xxxvi
Příloha 13: Rozhovor – zaměstnanec č. 12.....	xxxix
Příloha 14: Rozhovor – zaměstnanec č. 13.....	xlii

Příloha 1: Otázky k rozhovoru

Dobrý den,

jmenuji se Martina Šnajdarová a studuji Fakultu podnikatelskou na VUT.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění otázek, které budou sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci Motivační systém podniku.

Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro vypracování mé diplomové práce. Vyplněný soubor mi prosím zašlete zpět nejpozději do 5. 4. 2020 na uvedenou e-mailovou adresu.

Předem Vám děkuji za spolupráci.

Martina Šnajdarová

VEDENÍ

1. Co si myslíte o motivaci ve Vaší společnosti?
2. Myslíte si, že jsou zaměstnanci s motivací spokojeni, a z jakého důvodu si to myslíte?
3. Myslíte si, že jsou vaši zaměstnanci/podřízení dostatečně motivováni?
a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
4. Jaké jsou vztahy mezi Vašimi zaměstnanci/podřízenými?
a) Velmi dobré b) Dobré c) Spíše špatné d) Špatné
5. Jak vnímáte komunikaci mezi Vámi a Vašimi zaměstnanci/podřízenými?
6. Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich výkonu? Pokud ano, jakou formou?
7. Napadá Vás, čím byste mohl/a zvýšit motivaci svých zaměstnanců/podřízených?
8. Myslíte si, že jsou s Vámi Vaši zaměstnanci spokojeni?
a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

9. Chválíte své zaměstnance/podřízené? Pokud ano, myslíte si, že je chválíte dostatečně? A pokud ne, proč je nechválíte?
10. Jsou Vaši zaměstnanci /podřízení seznámeni se všemi benefity, které jim firma poskytuje?
- a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
11. Měli zaměstnanci /podřízení možnost se k benefitům vyjádřit? Z pohledu, co by sami chtěli.
- a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
12. Myslíte si, že jsou se současnými benefity zaměstnanci /podřízení spokojeni? Podle čeho to usuzujete?

ZAMĚSTNANCI

Základní identifikační otázky

1. Jaké je Vaše pohlaví?
- a) Muž b) Žena
2. Do jaké věkové kategorie spadáte?
- a) 20 – 35 let b) 36 – 45 let c) 46 – 55 let d) 56 let a více
3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
- a) Méně než 1 rok b) 1-3 roky c) 4-10 let d) 10 a více let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?
5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?
- a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
6. Co vnímáte jako největší motivaci (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a z jakého důvodu?

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

➤ Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

a) Velmi dobrá b) Dobrá c) Spíše špatná d) Špatná

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré b) Dobré c) Spíše špatné d) Špatné

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

a) Velmi dobré b) Dobré c) Spíše špatné d) Špatné

13. Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným?

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Benefits

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

17. Řešil s Vámi někdo, jaké benefity byste chtěl/a?

a) Rozhodně ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

18. Jak jste spokojen/a s pracovními benefity? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?
19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a?

Příloha 2: Rozhovor – Zaměstnanec č. 1

Základní identifikační otázky

1. Jaké je Vaše pohlaví?

b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

a) 20 – 35 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

c) 4-10 let

Motivace

4. Co si myslíte o motivaci ve Vaší firmě a proč?

Myslím, že motivace je v naší firmě velmi důležitá. Přijde mi, že lidi pak odvádějí lepší práci. Nebo teda aspoň já se snažím odvádět, co nejlepší práci s vidinou například pochvaly nebo tak.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

a) Rozhodně ano

6. Co vnímáte jako největší motivaci (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a z jakého důvodu?

Určitě mě nejvíc motivují peněžní odměny a dobré prostředí a kolektiv. Bez dobrého prostředí a dobrého kolektivu bych se do práce netěšila.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

Určitě ne. Takhle mi to vyhovuje.

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Komunikaci u nás hodnotím jako velmi dobrou. Můj nadřízený je hrozně hodný a vždycky mi vyjde vstříc.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

a) Velmi dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Ted' mě nic nenapadá, takže asi nic.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

a) Velmi dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

a) Rozhodně ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Jak kdy. Občas si promluvíme, ale není to zas tak časté. A zpětná vazba je pro mě důležitá, můžu na sobě třeba něco změnit.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Jo, dostává, když je spokojen, tak mi to řekne a já mám hned lepší den. Takže mi pochvaly přijdou hodně důležité, cítím se pak mnohem líp.

Benefity

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

a) Rozhodně ano

17. Řešil s Vámi někdo, jaké benefity byste chtěl/a?

c) Spíše ne

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

Ano, jsem spokojena. Hodně využívám například stravenky a letos se nám opět zvýšila jejich hodnota. Ale i ostatní benefity jsou dobré, myslím, že máme z čeho vybírat.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Žádné

Příloha 3: Rozhovor – zaměstnanec č. 2

Základní identifikační otázky

1. Jaké je Vaše pohlaví?

b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

c) 46 – 55 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

d) 10 let a více

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Myslím, že zrovna u nás vede motivace k lepším pracovním výsledkům a tím i k lepšímu pracovnímu ohodnocení. Nebo alespoň já to takhle vnímám, takže s motivací jsem rozhodně spokojena.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

a) Rozhodně ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Lepší výsledky, ale teda samozřejmě hlavně finanční ohodnocení. Dál taky pochvala od nadřízených a dobrý kolektiv. Kvůli tomu se do té práce těším.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Nevím, asi mě konkrétně nic nenapadá.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Komunikace s nadřízeným je většinou dobrá. Občas mi vadí, jak některý věci podává a že se chová nadřazeně. Ale většinou mi vyjde vstříc.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

a) Velmi dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Nic bych neměnila.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

b) Dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Žádnou zpětnou vazbu nedostávám. Nějaké se mi dostane až po tom, co se zeptám, ale není to nic moc. Zpětná vazba pro mě není důležitá, ale možná je to taky tím, že na ni nejsem zvyklý.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Pochvala je podle mě hodně důležitá, ale můj nadřízený mě skoro vůbec nechválí.

Benefity

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

b) Spíše ano

17. Řešil s Vámi někdo, jaké benefity byste chtěl/a?

c) Spíše ne

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

S benefity nejsem vyloženě spokojena, ale ani úplně nespokojena. Využívám jen některé.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Penzijní připojištění, příspěvek na dopravu

Příloha 4: Rozhovor – zaměstnanec č. 3

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

b) 36 – 45 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

b) 4 – 10 let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Já si myslím, že motivace u nás ve firmě by mohla být lepší. Sice máme spoustu různých benefitů a mzda odpovídá mé kvalifikaci, ale to je asi tak všechno. Myslím, že by nás z ostatních hledisek mohla firma motivovat trochu lépe.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

b) Spíše ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

No nejvíc mě asi motivuje peněžní odměna, jako kohokoliv jiného. Ale také se mi líbí, když mě nadřízený pochválí. Pro mě to totiž znamená, že práci dělám dobře.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Určitě bych ho zlepšil, myslím si, že vždycky jde udělat něco víc, abychom byli spokojenější a motivovanější.

Mně třeba v systému odměn chybí „sickdays”.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Na pracovišti všechno řešíme osobně popřípadě pomocí mailu. Řekl bych, že komunikace mezi mnou a mými kolegy probíhá dobře. To stejné si myslím o komunikaci s mým nadřízeným.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

a) Velmi dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Asi nic, nic mě nenapadá.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

b) Dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Ano, zpětnou vazbu dostávám ústně. Zpětná vazba je pro mě velmi důležitá, dozvím se, že pracovní výsledky jsou v pořádku. Nebo mě upozorní na případné nedostatky a pomůže mi i s případným vylepšením mých výsledků.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Ano, náš nadřízený nás chválí a určitě jsou pro mě pochvaly důležité. Mám pocit, že po každé pochvale mám větší chuť se do práce zase ponořit a přinést, co nejlepší výsledky, aby můj nadřízený věděl, že jsem si pochvalu fakt zasloužil.

Benefity

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

b) Spíše ano

17. Řešil s Vámi někdo, jaké benefity byste chtěl/a?

b) Spíše ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

S benefity jsem hodně spokojen, představují zajímavé doplnění výplaty.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Asi by se mi líbilo důchodové připojištění, přece jenom už jsem ve věku, kdy by se mi to mohlo hodit.

Příloha 5: Rozhovor – zaměstnanec č. 4

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

a) 20 – 35 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

b) 1-3 roky

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Co se týče benefitů, tak některé jsou opravdu dobré, ale umím si představit, že by to mohlo být i lepší. Myslím si, že se nás motivovat nějakým způsobem rozhodně snaží. Mě by ale někdy stačila spíše pochvala a uznání než nějaký finanční benefit.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

b) Spíše ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Jak jsem řekla, mě hodně motivuje pochvala, či nějaká podoba uznání mé práce. Samozřejmě mě ale i hodně motivuje nějaká finanční odměna, jak ve formě zvednutí mzdy, vyšší stravenky, nebo nějaké příspěvky na rekreaci.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

Ano. Myslím si, že v dnešní době jdou firmy hodně dopředu, co se týče některých benefitů a některé za mě u nás chybí.

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Já bych do něj zařadila některé věci, jako třeba možnost vybrat si takzvaný „sickday“. Může se stát, že člověku bude prostě jeden den špatně a brát si kvůli tomu hned neschopenku je podle mě hloupost.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jakým způsobem probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti a jak tuto komunikaci? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Většinu informací dostáváme osobní formou, popřípadě mailem. Mail ale pro mě není vždy nejlepší řešení, přijde mi jednodušší dostat informace ústní formou, protože když třeba něco nechápu, můžu se hned doptat. Celkově to ale hodnotím dobře.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

b) Dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Asi prostředí. Pracovalo by se mi lépe, kdybych pracovala v trochu hezčím prostředí. Osobně pracuji se svými kolegy v podkroví, kde je sice hodně oken, což znamená i hodně světla, ale to je tak všechno.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

b) Dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Ano, zpětnou vazbu většinou dostávám. Občas je to ale tak, že se na ni musím sama zeptat, protože mi přijde důležité vědět, zda svou práci dělám správně, a pokud by zde byly nějaké problémy, tak chci vědět, co můžu udělat, abych tyto problémy odstranila.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Ano dostává, ale ne až tak moc. Občas mi přijde, že mě nadřízený chválí jen z nějaké povinnosti. A to ani nemluvím třeba o tom, že mě nepochválí za práci, za kterou si myslím, že bych pochvalu zasloužila. Ale asi pokud by mě nikdo nepochválil nic tak extra by se nestalo. Takže pro mě pochvaly nejsou až tak důležité, důležitější pro mě je ta zpětná vazba.

Benefits

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

b) Spíše ano

17. Řešil s Vámi někdo, jaké benefity byste chtěl/a?

c) Spíše ne

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

Jak jsem již uváděla, já jsem s benefity docela spokojená, ale umím si představit, že by to bylo lepší. Chybí mi tam věci, co bych opravdu ráda měla a využívala je. Jinak si ale myslím, že třeba stravenky jsou ve velmi dobré hodnotě, a to se týká například i příspěvku na rekreaci.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Jak už jsem se zmiňovala, tak bych rozhodně uvítala sick days, abych si kvůli obyčejnému nachlazení nemusela brát neschopenku. A jelikož do práce dojíždím, tak bych chtěla příspěvek na dopravu

Příloha 6: Rozhovor – zaměstnanec č. 5

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

c) 20 – 35 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

b) 10 a více

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Co se týká motivace ve smyslu kolektivu a sounáležitosti s ním a se společností, tak i přesto, že si myslím, že máme všichni dobré vztahy, tak mi chybí takové to, že si po práci půjdeme sednout na pivo a popovídáme si i o mimopracovních věcech. Ale to je spíše o lidech než o motivačním systému společnosti.

Také mi trochu chybí častější zpětná vazba, hodně mi pomáhá, když vím, že zaměstnavatel dokáže ocenit moji práci, že si všímá, co dělám a jak to dělám. I v případě, když udělám chybu, tak to chci vědět, abych se z ní mohla poučit.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

a) Rozhodně ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Nechci říkat, že peněžní odměna není důležitá – rozhodně je a každý by si měl umět vážit svoji práci a nechat se za ni dostatečně ohodnotit, ale pro mě jsou hodně důležité i ostatní stimuly. Hodně pro mě znamená třeba zpětná vazba a to, že budu vědět, zda dělám svoji práci dobře, nebo ne. Protože každý se chce přece zlepšovat v tom, co dělá. Také benefity okolo jsou samozřejmě příjemné a motivují mě k práci.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

Ano, určitě by se dal zlepšit. Jak už jsem říkala dříve, není úplně špatný, ale jsou věci, které mi v něm chybí, nebo jsou tam naopak navíc. Ale to je jenom můj subjektivní názor.

➤ Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?

Asi bych ocenila, kdyby byly benefity např. stupňovány podle odvedené práce – výše odměny bude záviset na tom, jak a kolik práce odvedeme. To by mohlo motivovat mnohem více než předem stanovený limit, kterého dosáhnou všichni. Možná by to trošku budilo rivalitu, ale i ta ve zdravé míře motivuje k lepším výkonům.

Pak také ta zpětná vazba, myslím, že by bylo vhodné se častěji bavit o tom, jak kdo pracuje. Udělat si třeba týdenní shrnutí toho, co se povedlo/nepovedlo, co se komu líbilo/nelíbilo a tak. Existují na to i různé programy, kde se mohou zaměstnanci anonymně vyjadřovat a potom se tento problém řeší například na poradě.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jakým způsobem probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti a jak tuto komunikaci hodnotíte? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Předávání informací probíhá buď ústně, nebo mailem. Převážná většina informací se komunikuje ústně, což má výhodu v tom, že si můžeme rovnou vyjasnit věci, které nám nejsou úplně jasné, ale na druhou stranu je tady to, že pokud nemáme informace sepsané, tak se často ztrácí.

Komunikace s nadřízeným je dobré úrovni, dokážeme se domluvit, ale stále je to nadřízený. Ale v případě problému nemám problém se na nadřízeného obrátit.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

b) Dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Možná by se mi líbilo mít přesnější popis toho, co vlastně mám dělat. Někdy je to totiž dost nejasné a přijde mi, že dělám i věci, které bych nemusela. Ale zase možná jenom můj subjektivní pocit.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

b) Dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

b) Dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

O tomto už jsem se zmiňovala. Zpětnou vazbu nedostávám tak často, jak bych chtěla. A o důvodech už jsem se zmiňovala také.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Dostává, ale ne příliš často. Pochvaly a stejně tak kritika je pro mě důležitá a velmi mě motivuje, protože prostě chci vědět, že si mojí práce někdo váží.

Benefits

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

a) Rozhodně ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

b) Spíše ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

Co se týká benefitů, tak si myslím, že společnost má tento systém nastaven tak nějak průměrně, většina zaměstnanců si sice přijde na své – nákup léků, rekreace, stravenky, potřeby pro školáky apod., ale rozhodně má i svoje chyby, které by se daly zlepšit.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Multisport karta

Příloha 7: Rozhovor – zaměstnanec č. 6

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

c) 46 – 55 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

c) 4-10 let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Myslím si, že je na tom řada firem hůř jak my, takže si vlastně nemůžu stěžovat. Benefity máme na dobré úrovni a nabízí nám jich firma celou řadu. I když jsem teda některý nikdy nevyužila, je dobrý vědět, že bych mohla, kdyby cokoliv.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

b) Spíše ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Je to celkem těžká otázka, protože mám pocit, že mě motivuje pokaždé něco trochu jiného. Peněžní odměny jsou samozřejmě příjemným zpestřením, ale zase je to takové málo osobní. Když někdo přijde a dá mi spíše slovní zpětnou vazbu, je to pro mě hodně motivační, protože se pak snažím o to víc, aby mě zase někdo pochválil. Stejně tak mě motivuje i pracovní prostředí, protože mít dobrý kolektiv je někdy mnohem větší podnět k lepším výkonům než třeba vidina vyššího výdělku.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

Se současným systémem jsem celkem spokojená. Firma nám nabízí celou řadu benefitů, jak už jsem zmiňovala, tak určitě mám z práce v této firmě dobrý pocit.

Je fajn vědět, že když se třeba dostanu do nějaké tíživé situace, poskytne mi firma půjčku bez úroků. Taky se mi líbí, že se nám oproti loňsku zvýšila hodnota stravenek, protože v Brně se už za tuto cenu nebylo možné najíst, a teď mám možnost pokrýt si celé menu v restauraci jednou stravenkou. Ale abych i něco vytkla, mohl by se například zvýšit fond zdraví. Tam máme už 3 roky stejnou částku a podle mě už to neodpovídá.

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

To jsem už v podstatě zodpověděla u předchozí otázky. Nenapadá mě nic, co by mi vyloženě chybělo, ale mohli by nám více přispívat na zdraví a třeba sportovní vyžití.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jakým způsobem probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti a jak tuto komunikaci hodnotíte? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Na pracovišti komunikujeme převážně e-mailem nebo osobně a jakákoliv komunikace navíc by byla zbytečná, takhle je to naprosto dostačující a myslím si, že vyhovuje mně i ostatním. S nadřízeným komunikujeme vlastně stejným způsobem, i když vlastně občas komunikujeme i telefonicky, takže taky dostačující. Někdy možná nastane problém v tom, že si informaci například předají jen dva lidi a zbytek to neví, takže vznikne šum informací, ale to je snad všude.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

b) Dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Trošku mě mrzí, že nemám víc možností se vzdělávat v rámci společnosti. Kdybychom mohli jezdit na nějaká školení, určitě by nám to pomohlo se zdokonalovat v naší práci.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

b) Dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

b) Dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Ano, většinou se jedná o slovní zpětnou vazbu. Jak jsem už zmiňovala, mnohdy je pro mě zpětná vazba důležitější než peníze.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Pochvaly se mi dostává občas. Nicméně si myslím, že jsou pochvaly důležité. Člověka to nakopne úplně jiným způsobem a pracuje se pak mnohem lépe. Když mě někdo pochválí, přijdu si v rámci firmy důležitá a nepostradatelná.

Benefits

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

b) Spíše ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

c) Spíše ne

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

S pracovními benefity jsem spokojená, protože si myslím, že nám firma poskytuje širokou škálu různých benefitů.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Jak jsem už říkala, trošku mě mrzí, že nemáme možnost více se vzdělávat.

Příloha 8: Rozhovor – zaměstnanec č. 7

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

b) 36 – 45 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

d) 10 a více let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

S motivací jsem spokojen, můžu se odborně vzdělávat na různých kurzech. Jen mi trochu vadí, že tyto kurzy si musím vyhledat sám a firma mi je potom akorát proplatí. Ale jinak jsem spokojen, firma mi každý rok valorizuje mzdu, což je super.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

b) Spíše ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Nejvíc mě asi motivují dobré pracovní podmínky, protože by se mi určitě nechtělo ráno vstávat do práce, kdybych věděl, že firma nedokáže ocenit práci, kterou pro ně odvádím. A s tím jsou spojeny i peněžní odměny, což je další věc, která mě dost motivuje.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

Motivační systém mi v celku vyhovuje. Myslím si, že je spravedlivý a máme velkou různost nabízených benefitů.

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Nechybí mi takhle nic, jenom bych asi navýšil úroveň finančních benefitů.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Se mnou všichni komunikují osobně, mailem anebo teda telefonicky, záleží to na aktuální situaci v plnění zadaných úkolů. Ne vždy je potřeba, aby za mnou někdo chodil, a pokud se jedná jen o nějakou malou věc a bylo by psaní mailu nebo osobní řešení zdržující, tak mi jen zavolají. S vedením je to v podstatě stejné a myslím, že tyto formy komunikace jsou vyhovující a fungují.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

b) Dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Líbilo by se mi mít více odborných zadání práce z různých oborů průmyslu.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

a) Velmi dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Zpětnou vazbu občas dostanu osobně, ale pro mě je asi důležitější zpětná vazba, která se mi měsíčně objevuje ve výplatě.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Pochvalu občas dostanu, ale nejsou pro mě nijak důležité. Moje práce je oceněná formou zvýšených prémie, a to je pro mě nejlepší pochvala.

Benefity

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

a) Rozhodně ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

b) Spíše ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

Jsem celkem spokojen, protože nabídka benefitů, které nám firma nabízí, je široká. Já osobně využívám hlavně příspěvky na dovolenou a na kulturu. Ale samozřejmě by se nabídka benefitů mohla o něco málo rozšířit.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Jelikož kvůli své práci nemusím být přímo ve firmě a mohu ji dělat z domu, jelikož mi v podstatě stačí se jen připojit na firemní server, tak by se mi líbilo mít homeoffice třeba aspoň 2x týdně.

Příloha 9: Rozhovor – zaměstnanec č. 8

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

c) 46 – 55 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

d) 10 a více let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Myslím si, že motivace je dobrá. Máme širokou škálu benefitů, které nám firma poskytuje, ale občas mi chybí nějaká častější zpětná vazba. Určitě si myslím, že by se motivace u nás ve firmě dala nějak vylepšit.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

a) Rozhodně ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Hodně mě motivuje pochvala, dává mi pocit zadostiučinění a vím, že svoji práci odvádím dobře a donutí mě se stále snažit odvádět dobrou práci. Taký mě motivuje dobré prostředí a dobrý kolektiv, protože by se mi určitě nepracovalo dobře, kdybych si nerozuměl s kolegy. A samozřejmě mě motivují i peněžní odměny, ale to snad každého.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Jak už jsem zmiňoval, tak mi chybí častější zpětná vazba, takže tu bych určitě ocenil. Taký bych ocenil častější pochvaly, občas mám pocit, že za práci, za kterou si myslím, že bych si pochvalu fakt zasloužil, pochvalu nedostanu.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Komunikace probíhá hlavně osobně, jsme malá firma a skoro všichni pracujeme na jednu patře, takže není problém, aby za mnou někdo přišel a předal mi informace. Pokud to není možné anebo se někomu opravdu nechce, tak komunikace probíhá mailem nebo telefonicky. S nadřízeným komunikuji stejně. Celkově si myslím, že komunikace je u nás dobrá.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

b) Dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Takhle bych neměnil asi nic, ale bylo by fajn, kdybych si občas mohl vypůjčit výpočetní techniku domů.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

b) Dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

b) Dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Zpětnou vazbu dostávám, ale většinou je ve formě zvýšení nebo snížení prémie. A opět, jak už jsem zmiňoval, ocenil bych i častější osobní zpětnou vazbu, takže zpětná vazba je pro mě určitě důležitá.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Dostává, ale ne tak jak bych chtěl. Jinak jsou pro mě pochvaly důležité, vím, že mě firma oceňuje.

Benefity

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

b) Spíše ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

b) Spíše ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

S benefity jsem spokojen, jsou hodně rozmanité, takže si myslím, že si každý přijde na své, protože je z čeho vybírat. Jelikož mám doma školáka, tak se mi líbí, že mu mohu pokaždé v září nakoupit školní potřeby na náklady firmy, to je fajn.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Jelikož máme dost rozmanitou škálu benefitů, tak jediné, co mě teď napadá je důchodové připojištění. To si myslím, že by se líbilo více zaměstnancům, a ne jednom mně.

Příloha 10: Rozhovor – zaměstnanec č. 9

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

a) 46 – 55 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

c) 4-10 let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Motivace u nás ve firmě mi rozhodně vyhovuje. Jsem spokojený se mzdou, a tak celkově. Pracovní doba je taky fajn, musím být v práci od 9 ráno do 2 odpoledne. Ale jestli přijdu ráno v 6 nebo až v těch 9, to si můžu rozhodnout sám.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

a) Rozhodně ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Tak určitě mě asi nejvíc motivují peněžní odměny, za ty si přece jenom můžu koupit přesně to, co já sám chci. Nepeněžní odměny a různé benefity jsou ale taky fajn. A určitě mě motivují i dobré vztahy s kolegy, protože vím, že si s nimi můžu normálně popovídat.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Já bych asi nic neměnil, vyhovuje mi to jak to je.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

S kolegy komunikujeme hlavně osobně, sedím s většinou na stejném patře a jsme jen pár metrů od sebe. Občas ale komunikujeme i telefonicky a mailem, ale to fakt jen občas. S šéfovou komunikujeme v podstatě úplně stejně, jsme dost malá firma, takže osobní komunikace určitě převažuje nad všemi ostatními. Celkově bych komunikaci hodnotil velmi dobře.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

b) Velmi dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Zase bych neměnil nic, jsem spokojený tak se vším.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

a) Velmi dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Ano, většinou dostávám. Teda hlavně, když se mi něco nepovede, ale i když se mi něco povede, tak mi k tomu občas něco řeknou. Ale když chci něco opravdu vědět, tak se zeptám. Jinak teda zpětná vazba je pro mě velmi důležitá, aspoň vím, co dělám dobře a co špatně a můžu se pak zlepšit.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Stejně jako zpětnou vazbu, tak i pochvalu občas dostanu. A když ji teda dostanu, tak aspoň vím, že jsem si ji fakt zasloužil. Takže i pochvala je pro mě důležitá, ale jen v omezené míře. Protože přece jenom, všeho moc škodí.

Benefity

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

a) Rozhodně ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

b) Spíše ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

S benefity jsem spokojen, myslím, že je z čeho vybírat a já osobně jich i dost využívám. Některý věci tam jsou opravdu dobré.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Asi by se mi navíc líbilo třeba penzijní připojištění nebo něco takového. A pak třeba školení nebo nějaké kurzy.

Příloha 11: Rozhovor – zaměstnanec č. 10

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

b) Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

b) 36 – 45 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

c) 4-10 let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Já si myslím, že motivace u nás ve firmě je velmi dobrá a rozhodně můžu říct, že jsem spokojena. Všechno, co nám firma nabízí mě nějakým způsobem motivuje. Třeba si i myslím, že motivace u nás ve firmě je lepší než v některých jiných firmách. Určitě se cítím motivována.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

a) Rozhodně ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Motivuje mě tak nějak všechno dohromady. Jakoby všechno se tak nějak musí doplňovat. Třeba vím, že za svou práci sice dostanu zapláceno a mohu čerpat různé benefity, ale kdybych měla špatný vztah s kolegy, tak by se mi do práce nechtělo. Stejně je to s pochvalou, kdybych nechtěla být pochválená, tak bych práci mohla flákat, něco bych pokazila a vedení by mi mohlo snížit prémie.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

Systém mi v celku vyhovuje. Jak už jsem říkala, myslím, že náš systém je lepší než v některých jiných firmách.

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Možná by se mi líbil homeoffice nebo sickdays, ale jinak bych nic extra neměnila.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Komunikace a předávání s kolegy a nadřízeným probíhá stejně. Většinou osobně, anebo po mailu, ale to jen v případě, že mi musí kolegové nebo nadřízená poslat podklady, které potřebuji.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

b) Dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Ocenila bych od nadřízených častější zpětnou vazbu. Myslím, že i když odvedu svoji práci dobře, tak je vždycky něco, co by se dalo vylepšit. Takže třeba by každý týden nebo aspoň jednou za 14 dní mohla proběhnout nějaká porada, kde by nám to aspoň shrnuli.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

b) Dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Dostávám, ale jak už jsem zmiňovala, tak by se mi líbilo, kdybych ji dostávala častěji. Nadřízený se většinou zastaví u mého stolu a něco mi k mé práci řekne, ale většinou je to jen, když je něco hodně špatně. Takže ano, zpětná vazba je pro mě důležitá.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Pochvaly dostávám asi stejně jako zpětnou vazbu, takže ne tak často, jak bych chtěla. Je pravda, že spíš slyším výtky než pochvaly. A i pochvaly jsou pro mě důležité, mám ze sebe pak dobrý pocit.

Benefity

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

b) Spíše ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

b) Spíše ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

Myslím, že benefitů máme dost a různé typy, takže jsem celkem spokojená. Samozřejmě by se našlo něco, co bych do benefitů doplnila. A myslím si, že by to ocenili i kolegové. Ale jinak máme dobré benefity, každý si tam najde něco.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Už jsem zmiňovala, že bych přidala sick days a homeoffice, alespoň třeba jednou týdně, teda samozřejmě jen pro ty, kteří mohou z domova pracovat. Taky by se mi líbil třeba příspěvek na dopravu, jelikož nejsem z Brna a do práce každý den dojíždím kolem 30 km.

Příloha 12: Rozhovor – zaměstnanec č. 11

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

c) 46 – 55 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

d) 10 a více let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Motivace je nastavena na pozitivní vlně a osobním přístupu, ať už motivace finanční nebo volnočasové benefity, které nám firma poskytuje. Ne ve všem a každému se dá zavděčit, ale rozhodně tyto kroky od zaměstnavatele vnímám pozitivně.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

b) Spíše ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Asi mě jako každého motivují hlavně peněžní odměny, ale máme různé benefity, které jsou také příjemným zpestřením. Co se týká pochval, tak samozřejmě jsem za ně rád, ale až tak mi na nich nezáleží, takže ty mě určitě motivují mnohem méně.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Motivační systém bych asi zlepšil jen co se týká benefitů, kde bych ocenil třeba práci z domova nebo různé kurzy, kterých bychom se mohli účastnit jako firma dohromady.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Myslím si, že komunikace u nás na pracovišti probíhá velmi dobře. Asi je to dáno hlavně tím, že komunikujeme převážně osobně. Samozřejmě se občas stane, že vznikne nějaký šum informací, ale většinou se vyřeší poměrně rychle. S nadřízeným komunikaci taky vnímám velmi dobře, taky probíhá většinou osobně. Vždycky se nám snaží přesně říct, jak co chce.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

a) Velmi dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Pracoviště mi vyhovuje, neměnil bych nic.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízenými?

a) Velmi dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízenými?

a) Rozhodně ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Zpětná vazba pro mě důležitá určitě je. Zajímá mě, co dělám dobře a co se mi třeba zrovna nepovedlo. Taky díky tomu zjistím, jak to do budoucna vylepšit. Bohužel si myslím, že bychom ji mohli dostávat častěji.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Pochvaly občas dostávám, stejně jako výtky, ale jak už jsem zmiňoval, zas tak důležité mi nepřijdou.

Benefits

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

a) Rozhodně ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

a) Rozhodně ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

S benefity jsem spokojen, myslím, že si má každý z čeho vybrat a k výplatě je to příjemné zpestření.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Uvítal bych hlavně práci z domova

Příloha 13: Rozhovor – zaměstnanec č. 12

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

b) 36 – 45 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

d) 10 a více let

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Motivační systém vnímám jako průměrný, vždycky se dá něco zlepšit. Nejvíce jako motivaci vnímám asi finanční ohodnocení, které za práci dostávám a taky benefity.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

c) Spíše ne

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Motivuje mě hlavně finanční ohodnocení, protože je to hlavní důvod, proč chodím do práce. Také mě motivují benefity, které máme.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Já bych nic neměnil, vyhovuje mi to tak, jak to je.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Komunikace probíhá dobře, to samé komunikace s majitelkou. Komunikujeme hlavně osobně, nebo přes telefon. Většinou v komunikaci není problém, ale samozřejmě může se stát, že se nepochopíme, ale jelikož komunikujeme opravdu hlavně osobně, tak se to nestává moc často.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

b) Dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Tady mě nic nenapadá.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

b) Dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízenými?

b) Dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízenými?

b) Spíše ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Zpětnou vazbu dostávám, ale pro mě moc důležitá není. V oboru se pohybuji dlouho a vím, že svoji práci odvádím dobře. Samozřejmě se může stát, že někde udělám chybu, ale to si myslím, že je normální.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Nadřízený nás chválí, ale pochvaly pro mě taky nejsou důležité, a to z toho stejného důvodu, jako u otázky na zpětnou vazbu.

Benefits

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

b) Spíše ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

b) Spíše ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

S některými benefity jsem spokojen, ty využívám. Ale některé benefity mi přijdou zbytečné.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Příspěvek na důchodové připojištění

Příloha 14: Rozhovor – zaměstnanec č. 13

Základní identifikační údaje

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

a) 20 – 35 let

3. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

a) Méně než 1 rok

Motivace

4. Jak vnímáte motivaci ve Vaší firmě?

Jsem ve firmě chvíli, ale s motivací jsem zatím spokojen. Máme dobré finanční ohodnocení, různé benefity a tak dále. Rozhodně si myslím, že motivace je zde nastavena lépe než v mém bývalém zaměstnání.

5. Je pro Vás současná motivace hlavním důvodem k lepšímu pracovnímu výkonu?

a) Rozhodně ano

6. Co Vás nejvíce motivuje? (peněžní, nepeněžní odměny, pochvala, dobré prostředí apod.) a proč?

Jak jsem říkal, ve firmě jsem opravdu chvíli, takže mě zatím asi motivuje všechno. Peněžní ohodnocení mi přijde opravdu dobré, nepeněžní odměny máme také nastavené pěkně, s kolegy si taky rozumím. A tohle všechno je pro mě důležité.

7. Zlepšili byste současný motivační systém? Proč ano či proč ne?

➤ **Jak byste tento systém vylepšili? Je něco, co Vám v něm chybí?**

Motivační systém mi zatím vyhovuje. Asi bych nic neměnil, ale časem mě může něco napadnout.

Komunikace, atmosféra na pracovišti

8. Jak probíhá komunikace a předávání informací na Vašem pracovišti? A jak vnímáte komunikaci s Vaším nadřízeným?

Komunikace je na velmi dobré úrovni. Komunikujeme hlavně osobně a zatím se nestalo, že by někde nastal nějaký problém. S nadřízeným je to vlastně stejné, takže i tady mi komunikace přijde velmi dobrá.

9. Jak byste popsal/a atmosféru na pracovišti?

a) Velmi dobrá

10. Pokud byste měl/a možnost změnit něco na pracovišti či přímo na Vaší pozici, co by to bylo?

Zatím jsem nepřišel na nic, co by mi nevyhovovalo nebo chybělo.

11. Jaké máte vztahy s kolegy?

a) Velmi dobré

12. Jaké máte vztahy s nadřízeným?

a) Velmi dobré

13. Jste spokojen/a s Vašimi nadřízeným?

a) Rozhodně ano

14. Dostáváte zpětnou vazbu o Vašem výkonu od nadřízeného? Jakým způsobem? A je pro Vás zpětná vazba důležitá a proč?

Občas jo, párkrát za mnou majitelka byla, aby mi řekla, co jsem udělal dobře, a co by si představovala trochu jinak. Zpětná vazba pro mě je důležitá. Díky ní vím, na čem mám ještě zapracovat.

15. Dostává se Vám pochval od nadřízeného? Jsou pro Vás pochvaly důležité a proč?

Pochválen jsem byl párkrát také, ale zas tak důležité pro mě nejsou. Stačí, když na konci měsíce pak dostanu výplatu.

Benefits

16. Jste seznámen/a se všemi pracovními benefity, které Vaše společnost nabízí?

b) Spíše ano

17. Řešil s Vámi někdo benefity?

b) Spíše ano

18. Jak jste s pracovními benefity spokojen/a? A proč jste spokojen/a či nespokojen/a?

S benefity jsem hodně spokojen. Je tam opravdu na výběr. Pokud to mám srovnat s bývalým zaměstnáním, tak tady je rozhodně větší, a i lepší nabídka.

19. Jaké jiné benefity byste uvítal/a a proč?

Žádné, vyhovuje mi to takto.