



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tereza Bochenská

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tereza Bochenská**
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu 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:

Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě analýzy a zhodnocení situace ve firmě navrhnout zlepšení systému odměňování a motivace pracovníků.

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John a Ray RANDALL. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. 5th. Pearson Education Canada, 2010. ISBN 978-0-273-71121-6.

BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

DEIBL, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou motivace a systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Teoretická část práce se věnuje problematice motivace, odměňování a spokojenosti zaměstnanců. Následuje analytická část, která probíhá formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Po vyhodnocení výsledků z rozhovorů jsou navržena opatření na změnu systému odměňování, a tím i zvýšení spokojenosti pracovníků ve firmě.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, motivační program, teorie pracovní motivace, pracovní spokojenost, odměňování, rozhovory, lidské zdroje, řízení

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the analysis of the motivation and system of remuneration of employees in the selected company. The theoretical part of the thesis deals with the issues of motivation, remuneration and employee satisfaction. The analytical part follows, which takes place in the form of semi-structured interviews with the company's employees. After evaluating the results of the interviews, measures are proposed to change the remuneration system and thus increase employee satisfaction in the company.

KEY WORDS

Motivation, motivational program, theory of work motivation, job satisfaction, remuneration, interviews, human resources, management

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

BOCHENSKÁ, Tereza. *Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno, 2022, 121 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

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 9.5.2022

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za cenné rady, odborné vedení a připomínky při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	9
1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ.....	11
ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 MOTIVACE A STIMULACE.....	12
1.1.1 <i>Motivace a motiv</i>	12
1.1.2 <i>Stimulace a stimul</i>	14
1.1.3 <i>Pracovní motivace a teorie motivace</i>	16
1.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	20
1.2.1 <i>Cíle hodnocení</i>	21
1.2.2 <i>Nástroje a metody hodnocení</i>	22
1.2.3 <i>Hodnotitelé</i>	24
1.2.4 <i>Časový průběh hodnocení</i>	25
1.2.5 <i>Chyby v hodnocení pracovníků</i>	26
1.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	26
1.4 ODMĚŇOVÁNÍ.....	28
1.4.1 <i>Systém odměňování</i>	29
1.4.2 <i>Odměny</i>	31
1.4.3 <i>Celková odměna</i>	31
1.4.4 <i>Mzdová struktura</i>	32
1.4.5 <i>Minimální mzda</i>	37
1.4.6 <i>Příplatky</i>	39
1.4.7 <i>Benefity</i>	39
2 ANALYTICKÁ ČÁST	42
2.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	43
2.3 ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ.....	44
2.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ.....	46
2.5 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI	53
2.5.1 <i>Rozhovor se zaměstnanci</i>	55
2.5.2 <i>Rozhovor s jednatelem společnosti</i>	66
2.6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	70
3 NÁVRHOVÁ ČÁST	72

3.1 PRAVIDELNÁ MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PŘÍPLATKY.....	72
3.2 ODMĚNY ZA ZVÝŠENÍ KVALIFIKACE.....	74
3.3 BENEFITY	77
ZÁVĚR.....	85
POUŽITÁ LITERATURA.....	87
SEZNAM ZKRATEK.....	91
SEZNAM GRAFŮ	92
SEZNAM OBRÁZKŮ	93
SEZNAM TABULEK.....	94
PŘÍLOHY	95

ÚVOD

Slovo motivace bylo v minulosti vnímáno jako cizí slovo. V dnešní době se jedná o často diskutované téma. Člověka motivujete v podstatě už od narození, když svému dítěti říkáte: „Když se budeš učit, někam to dotáhneš..“ což se postupně s přibývajícím věkem mění na „Když budeš pracovat, nebudeš chudý, budeš mít peníze a budeš se mít dobře“. S prvními pracovními zkušenostmi získává pojem motivace úplně jiný rozměr. V současné době jsou s motivací spojovány odměny, různé benefity, prémie a zaměstnavatelé se předhánějí, kolik jich nabídnou svým zaměstnancům. Pokud se podíváme do minulosti, tak jedinou motivací, kterou lidé měli, bylo opatřit si potravu a “neumřít” hlady. V dnešní uspěchané a technologicky vyspělé době jsou lidé motivováni převážně penězi. Většina pracovních pohovorů a výběrových řízení končí otázkou: „Za kolik teda budu pracovat a co dalšího mi ještě můžete nabídnout?“ Proto ve většině společností bývá nastaven systém motivace a odměňování, který se pracovníci zabývající se nábořem lidským zdrojů snaží propracovat do nejmenších detailů. Ne vždy se jim tato práce daří. Existuje celá řada článků, knížek a publikací, které definují motivaci a systém odměňování. Mnoho podniků se jimi inspiruje a čerpá z nich užitečné informace, které se snaží aplikovat ve své společnosti. Z mnoha vyprávění starších generací je známo, že lidé své zaměstnání spíše přečkali a vytrpěli si pracovní dobu. V dnešní době si zaměstnavatelé mnohem více hlídají výkony svých pracovníků a berou velký zřetel na odvedenou práci. Na hodnocení pracovních výkonů jsou vytvářeny tabulky, směrnice a interní předpisy tak, aby vedoucí pracovníci, nebo pracovníci, kteří hodnotí zaměstnance, mohli výkon svých pracovníků co nejpečlivěji kontrolovat a vyhodnocovat.

Diplomová práce se zabývá systémem motivace a odměňování ve vybrané společnosti FINIŠ OSTRAVA – KLIMATIZACE,s.r.o., jejíž činností je prodej, montáž a servis klimatizací a vzduchotechniky.

Práce je členěna do tří částí, které na sebe navazují. První část práce je věnována teoretickým poznatkům zkoumané oblasti. Jsou vymezena teoretická východiska motivace a jejího významu. Dále se práce věnuje problematice hodnocení pracovníků a pracovní spokojenosti, které neodmyslitelně souvisí s jejich odměňováním, kterému je věnována poslední kapitola v rámci první části diplomové práce.

Druhá část práce navazuje na teoretická východiska analytickou částí. V analytické části je představena vybraná společnost, její organizační struktura a detailnější analýza vybraných ukazatelů. Následuje analýza současného stavu motivace a odměňování ve vybrané společnosti

pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly vedeny se zaměstnanci společnosti a následně také s jejím majitelem. Participanti výzkumu měli možnost se vyjádřit k současně nastavenému systému v oblasti motivace a odměňování. Závěr druhé části se věnuje představení výsledků výzkumu, kterých bylo v rámci rozhovorů dosaženo. Jednotlivé výpovědi pracovníků jsou okomentovány a seřazeny do významových oblastí.

Třetí a poslední část práce je věnovaná návrhům a doporučením ke změnám s cílem zlepšení současného motivačního a odměňovacího systému.

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení současné situace ve firmě a navrhnout zlepšení systému motivace a odměňování pracovníků. Cíle má být dosaženo díky vymezení teoretických východisek a provedení analýzy současného stavu ve firmě. Návrhy a doporučení mají zvýšit motivaci pracovníků společnosti.

1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ

Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Za zásadní zdroj z hlediska konkurence podniků se považují právě lidé, se svým vzděláním, znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, kteří mohou přispět k úspěchu a rozvoji podniků a organizací. Pro firmu jsou klíčové nejen technologie, strategie a výrobní procesy, ale právě také personální zajištění. Pojem „řízení lidských zdrojů“ se většinou vykládá ve dvou významech (Palíšková, 2021):

- Určuje dnešní vývojové etapy personalistiky, tedy tvoří určitou koncepci k přístupu řízení a vedení lidí v podniku.
- Určuje oblast managementu, která se zaměřuje na řízení a vedení lidí, tedy personalistiku.

Dvořáková (2012) vývoj personalistiky rozděluje do tří etap, a to období personální administrativy, personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Současná personalistika má své charakteristické znaky, pomocí kterých je definována jedna z klíčových oblastí podnikového managementu – řízení lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015):

- Personální strategie vychází ze strategie podniku a podnikové filozofie.
- Zaměřuje se na růst produktivity práce, zvyšování kvality nabízených výrobků a služeb.
- Usiluje o dobré jméno zaměstnavatele, dobrou pověst.
- Klade důraz na podnikovou kulturu, vztahy se zákazníky, obchodními partnery apod.
- Pozornost je věnována zaměstnancům, kteří jsou zdrojem ekonomického růstu. Pakliže jsou zaměstnanci spokojeni, motivováni k práci a spravedlivě odměňováni, zvyšuje se i konkurenceschopnost podniku.
- Důležitým znakem je loajalita a sounáležitost zaměstnanců s organizací.
- Dává prostor participativnímu stylu řízení. V čele řízení lidských zdrojů je ředitel útvaru, který má ve své řídicí struktuře řadu manažerů a vedoucích, kteří dále budují své týmy pracovníků.

Za jeden z nejdůležitějších personálních procesů v organizaci je považován právě rozvoj lidských zdrojů. Cílem procesu je, mimo jiné, udržet kvalifikované pracovníky, kteří jsou schopní a způsobilí přesně plnit své úkoly. Plnění těchto úkolů pro organizaci znamená stále se zlepšovat a posouvat se vpřed. Aby organizace nezůstala pozadu, musí podnikat určité inovační kroky a hledat nové příležitosti. Součástí procesu rozvoje lidských zdrojů jsou dílčí oblasti, na

keré nelze zapomenout. Pro růst a vývoj organizace, dostat pověsti dobrého zaměstnavatele a být konkurenceschopnou organizací je nezbytné se zaměřit zejména na interní personální procesy – tedy své pracovníky a zaměstnance. V následující kapitolách jsou popsány jednotlivé oblasti, které úzce souvisí s řízením lidských zdrojů.

1.1 MOTIVACE A STIMULACE

Motivace a stimulace mohou být chápána jako tentýž pojem. Nicméně každý z těchto pojmů má svůj význam, ale pojí je i vzájemná provázanost. K příznivému vztahu těchto dílčích úloh a úkolů dochází zejména ze dvou důvodů. Prvním z nich je vidina zisku, tedy finanční odměna. Druhým důvodem, který je uveden, je vnitřní uspokojení člověka při provedení daného úkolu. Konkrétní úkoly jsou plněny z hlediska působení vnějších podnětů, které bývají označovány jako stimuly, nebo z hlediska podnětů vnitřních, které jsou naopak definovány jako motivy. (Plamínek,2007)

1.1.1 Motivace a motiv

Motivace představuje veškerý soubor motivů, které vedou k danému, předem vytyčenému, cíli. Motivace, jako pojem, má mezi autory mnoho definic a podob. Armstrong (2002) definuje motivaci jako chování lidí, které je ovlivňováno určitými faktory. Tyto faktory působí na lidskou psychiku a následně se projevují pomocí určitého jednání a konání člověka.

Existuje celá řada vnitřních a vnějších podnětů, které mají různé dopady na psychickou a fyzickou stránku člověka. Dílčí podněty na člověka působí různým způsobem. Některé podněty mají velkou váhu, jsou tedy podstatné a důležité. Ostatním podnětům naopak člověk věnuje nejmenší pozornost. Některé podněty si naopak vůbec nepřipouští a odmítá je. Tyto podněty nejsou náhodné, nýbrž jsou ovlivněny vnitřním stavem a psychickým rozpoložením člověka, zároveň jsou jeho přáními a cíli. (Bedrnová, Nový, 1994)

Tureckiová (2004) definuje motivaci jako „*vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“.

Motivace znamená hnací sílu a směr pro lidi. Motivací je možné docílit požadovaného chování lidí pomocí faktorů, které mají na lidi silný vliv. Pohnutka nebo také motiv člověka aktivuje k tomu, aby něco udělal. Pališková (2021) popisuje, že „*lidé jsou více motivováni ve chvíli, kdy*

se snaží dosáhnout cíle a ví, že výsledkem bude nějaká předem stanovená odměna, ať už hmotná či nehmotná.“

Dobre (2013) určuje motivaci jako hlavní hnací sílu chování člověka, nejen v zaměstnání. Motivace podle něj v člověku vyvolává tendence pokračovat v uspokojení dosud neuspokojených potřeb a vnitřních podnětů a dosáhnout stanoveného cíle. Motivace vychází z psychologických potřeb.

Armstrong (2007) rozděluje motivaci na dvě skupiny, a to na vnitřní a vnější. Obě skupiny jsou blíže definovány také podle Palíškové (2021) a to následovně:

- **Vnitřní motivace** – řízená faktory, které jsou ovlivnitelné samotnými lidmi. Takové faktory představují například potřebu zodpovědnosti, potřebu něčeho dosáhnout nebo něco dokázat.
- **Vnější motivace** – se jinak také nazývá stimulace a zahrnuje faktory, které na člověka působí zvenčí. Pokud se jedná o pracovní prostředí, představují tyto faktory například finanční a nefinanční odměny v práci, dále také benefity a jiné zaměstnanecké výhody.

Motiv

Na samém počátku existuje napětí, které je vyvoláno určitým pocitem nedostatku. Následuje reakce na tento podnět a tomu odpovídající účelné chování. K tomuto jednání dochází tehdy, pokud prvotní motiv je silný, emotivní a subjekt má před sebou nějaký cíl, kterého chce dosáhnout. V dalším kroku subjekt dosahuje svého cíle a přichází fáze uspokojení potřeby.

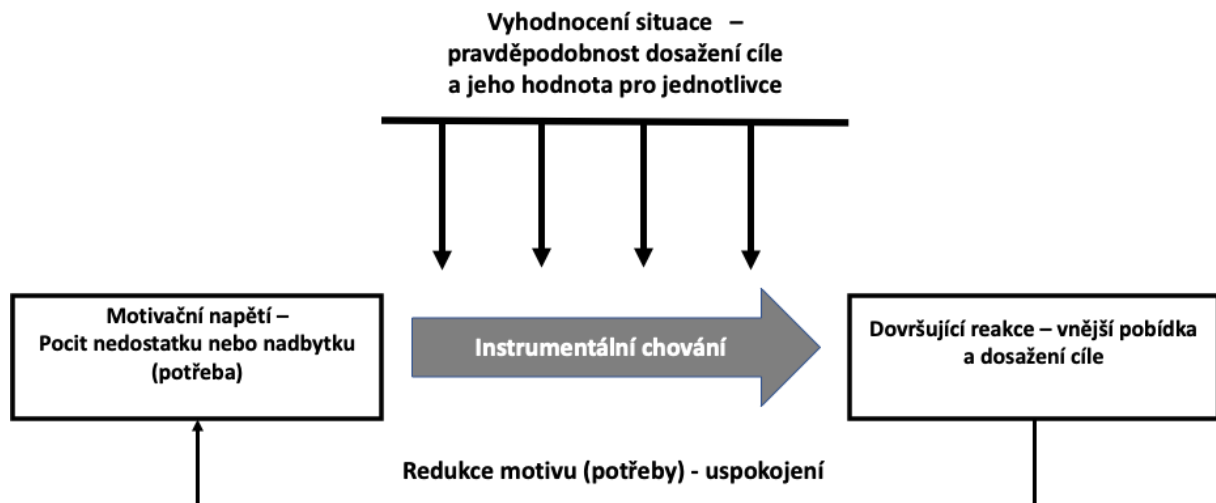
Motiv může být popisován jako iniciační síla, která vyvolává, zaměřuje a reguluje aktivitu člověka. Původ motivu vychází z vnitřních a vnějších podnětů. Za faktory, které působí jako silný motiv jsou považovány emoce, zvyky, hodnoty, postoje a přesvědčení. V praxi se setkáváme s různými definicemi typů motivů, které jsou detailně autory popisovány. Obecně lze říci, že se motivy dělí na primární a sekundární.

Za primární se považují ty, které jsou vrozené a nejsou naučené, tedy pramení z přirozeného chování jedince. Motivů sekundární jsou definovány jako naučené nebo získané a částečně souvisí s uspokojováním potřeb člověka. Jedná se o motivy, které jsou získávány během života ze sociokulturního prostředí. V průběhu života dochází k jejich vývoji a případným změnám. (Šmahaj, 2012)

Tyto motivy se dále seskupují do větších shromáždění a Bedrnová (2002) uvádí, že působení těchto souborů motivů směřuje k naplnění určitého cíle, který má za následek vnitřní uspokojení.

Tureckiová (2004) popisuje motivy jako hybatele, které jsou představovány přáním a potřebami lidí. Motivační proces pak popisuje jako cyklický charakter, který je vyobrazen na obrázku níže.

Obrázek č. 1: Cyklické schéma motivace



(zdroj: Nakonečný,1995 in Tureckiová, 2004)

1.1.2 Stimulace a stimúl

Stimulace úzce souvisí s motivací a často bývají tyto dva pojmy zaměňovány. Pro objasnění je nezbytné si zvláště definovat pojem stimulace a jasně stanovit rozdíly mezi oběma pojmy. Stimulace je proces, kdy určité faktory nebo podněty působí na člověka z vnějšku. Zpravidla se jedná o úmyslné nebo neúmyslné působení na lidskou psychiku. Zdrojem působení jsou zejména jiní lidé. Člověk je tímto způsobem tlačěn k určité činnosti. Následně přichází na řadu změny po psychické stránce daného člověka. (Armstrong, 2007).

Plamínek (2010) zmiňuje, že stimulace má svou výhodu v jednoduchosti. Stimulace je tvořena určitým počtem stimulů, které působí na člověka zvenčí. Kdežto motivace zahrnuje veškeré lidské procesy, které se v těle člověka odehrávají. Proto je motivace složitější, jelikož je zcela individuální a u každého člověka se projevuje jinak. Na motivaci má velký podíl psychické rozpoložení člověka a s tím spojené změny v postupu času.

Stimulaci je možné rozdělit na dvě skupiny - na pozitivní a negativní. Obě skupiny jsou v pracovním prostředí ovlivňovány zejména zaměstnavateli a pracovníky na vedoucích pozicích. Za pozitivní stimulaci se považují veškeré odměny, pochvaly a ocenění, které

zaměstnanec může během výkonu svého povolání a působení v organizaci obdržet. Naopak za negativní stimulaci se považují veškeré formy potrestání zaměstnanců, které mohou být prováděny prostřednictvím odebrání jednotlivých benefitů, výhod a odměn. (Palíšková, 2021) Zaměstnanec se tak může dostat do situace, kdy má strach, že přijde o své zaměstnání. Tato forma se může stupňovat. Může vyvolat další stresové situace, například obavy, že neužíví svou rodinu, nestačí splácet své závazky a sníží se mu standard životní úrovně.

Stimul je vnější podnět působící na člověka a může mít různé podoby. Základním stimulačním faktorem je finanční odměna. Je možné se setkat s různými typy dělení. Palíšková (2021) uvádí hlavní nástroje ke stimulaci zaměstnanců:

- Finanční odměna – zahrnuje základní mzdu a další variabilní složky. Je důležité dbát na finanční potřeby zaměstnance, které se mohou postupem času měnit, tzv. motivační profil zaměstnance.
- Obsah práce – měl by vycházet ze znalostí, schopností a dovedností pracovníka. Jinak může dojít ke snížení motivace - demotivaci.
- Pracovní podmínky – pracovní prostředí, ztížené pracovní podmínky.
- Benefity – vychází ze strategie organizace a možností jednotlivých zaměstnavatelů.
- Jistota zaměstnání – v současné době velmi diskutované téma. Zaměstnanci preferují stabilní a jistou práci před některými benefity. (Businessinfo, 2020)
- Odpovědnost, delegování pravomocí – zaměstnanec se cítí být důležitější a odpovědný za řešení některých úkolů a zvyšuje se u něj pracovní motivace.
- Hodnocení, uznání – je důležité, aby manažer pravidelně hodnotil své pracovníky. Podstatou je udělování pochval, uznání a ocenění.
- Kolektiv – atmosféra na pracovišti může mít velmi pozitivní vliv na zaměstnance.
- Sounáležitost s organizací – zaměstnanec je pyšný a hrdý, že pracuje pro danou konkrétní společnost.
- Firemní kultura – závisí na preferencích každého jedince. Někdo preferuje práci ve větších korporátních organizacích, jiní lidé se rádi ubírají směrem malých a středních firem.

1.1.3 Pracovní motivace a teorie motivace

Vývojem jednotlivých definic a teorií motivace, a s tím související i pracovní motivace, se zabývali autoři již v první polovině minulého století. Tureckiová (2004) definuje pracovní motivaci nebo také motivaci k pracovní činnosti jako „*vyjádření přístupů jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (motivů)*“. Můžeme se také setkat s popisem postoje člověka k práci, různým dílčím typům práce nebo také s pracovní potřebou, které ve své literatuře blíže definuje Bělohlávek (2001).

Při výběru určitého typu pracovní činnosti na člověka působí motivy, které by z hlediska výkonu dané pracovní činnosti měly vést k jejich uspokojení a uspokojení jejich potřeb. Dělí se na:

- **Přímé motivy** – mohou být představovány jako potřeba sociálního kontaktu, motiv výkonu, touha po seberozvoji. Zde se jedná o přímé sebeuspokojení z výkonu dané práce.
- **Nepřímé motivy** – zahrnují motivy, které uspokojují jiné potřeby. Příkladem je mzda, potřeba jistoty. V tomto případě je práce zdrojem k uspokojování jiných potřeb. Nakonečný (1995) a Tureckiová (2004)

Teorie motivace

V problematice motivace a stimulace lidí v průběhu let vznikaly celé řady teorií, které se snažily pochopit původ a zdroje lidského chování a jednání. S touto oblastí je úzce spojena motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců.

Při zrodu prvních teorií bylo potřeba sumarizovat lidské potřeby a vycházet z nich jako hybných činitelů lidské pracovní motivace. Za jednoho z nejvýznamnějších autorů teorie motivace je Abraham Harold Maslow, který definoval teorii hierarchie potřeb, která je označována jako Maslowova pyramida, nebo **Maslowova hierarchie potřeb**.



Obrázek č. 2: Hierarchie potřeb dle Maslowa

(zdroj: Marketing management, 2013 Kotler)

Jednotlivé skupiny potřeb jsou definovány pomocí pěti hierarchicky seřazených oddílů. Nejdůležitější skupiny jsou v pyramidě na nižší úrovni. Ty by měly být uspokojeny jako první. Následně může být vyhověno potřebám z vyšší hierarchické úrovně. Maslow sestavil tuto pyramidu bez ohledu na společenský a kulturní kontext. Pyramida slouží jako univerzální a obecná teorie motivace. (Tureckiová,2004)

Známá Maslowova hierarchie potřeb je autory využívání při rozdělování lidských potřeb v pracovní oblasti. V tomto případě je nutné tyto jednotlivé potřeby převést z personální praxe do pracovního prostředí. Tureckiová (2004) rozděluje lidské potřeby do následujících oblastí:

Tabulka č. 1: Potřeby člověka

Potřeby Tureckiová (2004)	Detailnější dělení pro zkoumanou problematiku
Fyziologické potřeby	Výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách
	Finanční ohodnocení
Potřeby jistoty a bezpečí	Sociální zabezpečení
Sociální potřeby	Vztahy na pracovišti
Potřeby uznání	Pochvaly a ocenění
	Společenská významnost
Potřeba seberealizace	Vzdělávání
	Volný čas
Potřeba harmonizace	Koordinace pracovního a rodinného života

(zdroj: vlastní zpracování dle Tureckiová, 2004)

Potřeby fyziologické zahrnují veškeré kritické potřeby, které člověk potřebuje k životu, včetně dýchání, jídla a pití. K této potřebě se vážou zejména pracovní podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje. Jestliže je pracovník dlouhodobě vystaven nepříznivým podmínkám, může to vést ke snížení motivace nebo úplné demotivaci a odchodu z práce. (Palíšková, 2021)

Pocit bezpečí souvisí s jistotou zaměstnání, jímž je tato potřeba uspokojena. Uchazeči o zaměstnání mnohdy jistotu upřednostňují před některými benefity. Tyto benefity upřednostňují zejména v poslední době, kdy z důvodu pandemie přišla řada lidí o práci, což bylo potvrzeno i v rámci průzkumu společnosti Grafton Recruitment. (Businessinfo,2020)

Potřeby společenské zahrnují sociální kontakt člověka s dalšími jedinci nebo skupinou. Člověk má potřebu někam patřit. Vzájemná komunikace s kolegy a dobré vztahy na pracovišti mohou zaměstnance značně motivovat k pracovním výkonům.

Potřeba uznání představuje pocit ocenění, síly a úspěchu. Ocenění může zaměstnanec docílit po splnění svěřeného úkolů nebo dosažení skvělých pracovních výsledků.

Posledním stupněm pyramidy je potřeba seberealizace, kde je pracovníkovi umožněno realizovat své touhy, předvést své schopnosti a dovednosti. (Palíšková, 2021)

Herzbergova teorie potřeb

Herzbergova teorie se zabývá zejména spokojeností zaměstnanců. Někdy se uvádí také pod názvem Herzbergova dvoufaktorová teorie. Teorie rozdělena do dvou skupin faktorů, které jsou zdrojem motivace a spokojenosti člověka, jedná se o:

- Hygienické faktory,
- Motivátory.

Hygienické faktory jsou podstatné primárně pro spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří práce, finanční ocenění, strategie a politika společnosti a další. Bývají označovány za faktory vnější, jež jsou ovládány vedením organizace. (Palíšková,2021)

Mezi motivátory se řadí pochvaly, ocenění, úspěch, povýšení. Jsou označovány jako faktory vnitřní. Jejich absence nemusí mít negativní dopad na spokojenost zaměstnanců. Pocity zaměstnanců mohou být neutrální a nejsou tak motivováni k práci.

Z praktického hlediska to znamená, že zaměstnavatel nebo vedení společnosti se musí v první řadě snažit o nastavení dobrých pracovních podmínek, aby nedocházelo k nespokojenosti zaměstnanců. Druhým krokem je zavedení a zvyšování motivace pracovníků k podávání dobrých pracovních výsledků. (Šikýř, 2014)

Alderferova ERG teorie

Clayton Alderfer dále rozebírá a popisuje již původně známou Maslowovu hierarchii potřeb, kterou definuje a rozděluje do tří jednodušších, nicméně širě obsáhlých tříd. Jednotlivé třídy popisuje Bělohlávek (1996):

- Existenční potřeby – zahrnující klasické materiální potřeby. V jiném slova smyslu, zahrnují individuální psychické a fyzické pocity bezpečí.
- Vztahové potřeby – ve své podstatě reprezentují Maslowem definované sociální potřeby. Tato skupina zahrnuje ambice z hlediska sociálních vztahů, tedy rodinné vztahy, vztahy s kolegy, nadřízenými, podřízenými, dále pak potřeba uznání a ocenění.
- Růstové potřeby – zahrnují potřeby sebezvoje, personálního růstu a zlepšení sebe sama.

Alderferova teorie ERG popisuje použití více úrovní najednou. Ne vždy se jedná o čistě jednu skupinu potřeb, tedy všechny dílčí skupiny se navzájem prolínají. Teorie zároveň poukazuje na to, jeli jedna z úrovní potlačována, o to vyšší je potřeba uspokojení potřeb v úrovni nižší. Dle

Maslowa se jedinec snaží o uspokojení potřeb v dané úrovni. Nicméně Alderfer se svou teorií od Maslowa liší v tom, že jedinec při neuspokojení určité třídy potřeb přechází na třídu nižší, u které se snaží o zvýšení uspokojujícího pocitu. Tento jev se nazývá jako frustračně-regresní aspekt teorie ERG. Pokud tedy existují problémy, které brání ve vztahovém uspokojení, jedinec přechází k potřebám existenčním. (Bělohlávek,1996)

ERG teorie motivace Alderfer popisuje jako velmi flexibilní, jelikož vnímá potřeby komplexně v rámci jejich rozsahu a rozmanitosti, a ne jako jasně danou hierarchii. Dle Alderfera může jedinec rozvíjet své růstové schopnosti v oblasti vzdělání a rozvoje, i když dosud neuspokojil své vztahové a existenční potřeby. (Management Study Guide, 2015)

McGregorova teorie XY

Autor vychází v popisu této teorie z Maslowovy pyramidy potřeb. Teorie pojednává o odlišném přístupu k vedení lidí, a to z hlediska jejich postoje k práci a individuálních predispozic. Tato teorie se dělí na dvě formy (Palíšková,2021):

- Teorie X – vychází z toho, že zaměstnanci jsou líní, nejsou cílevědomí a nemají žádné ambice. Často se zde setkáváme s lidmi, kteří nechtějí přebírat odpovědnost za své úkoly. Hlavním zodpovědným člověkem je v tomto případě vedoucí. Převládá zde direktivní styl vedení a řízení. Dochází k pravidelné kontrole výkonu zaměstnanců. V některých případech se vyskytují i určité formy trestů nebo naopak odměn.
- Teorie Y – jedná se o opak Teorie X, kde zaměstnanci jsou iniciativní a je jim poskytnuta větší míra odpovědnosti. Zaměstnanci mají chuť do práce a motivuje je představa dosažených výsledků. Rádi přebírají odpovědnost a dá se říct, že vnímají svou práci pozitivně a pracují s radostí. Převládá zde demokratický styl řízení, kde jednotlivé úkoly jsou přímo delegovány na zaměstnance.

1.2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Problematika hodnocení pracovníků zahrnuje základní dělení hodnocení pracovníků, cíle, nástroje a metody a také nejčastější nedostatky v procesu hodnocení pracovníků.

Výhodou je, když zaměstnavatel dobře zná své zaměstnance. Navazování kolegiálních vztahů na pracovišti patří mezi důležité aspekty. Tato kapitola se věnuje hodnocení pracovníků jako celku.

Jedním z úkolů zaměstnavatele je provádět si průzkum výkonnosti svých zaměstnanců. Zda je daný zaměstnanec přínosem pro firmu a dosahuje dobrých výsledků, nebo je zaměstnanec pro danou organizaci spíš zdrojem ztráty. Hodnocení pracovníků slouží jako nástroj hodnocení jejich výkonu, dodržování pravidel a povinností. Jeho součástí tvoří také vzájemná komunikace mezi oběma stranami. (Koubek, 2009)

Hodnocení zaměstnanců vychází z kontroly výkonů a pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení slouží k sumarizaci veškeré dokumentace a rozboru dílčích výkonů za měřitelné období. (Urban,2013)

Hodnocení má dvě základní formy dělení:

- **Formální** - spočívá v pravidelných intervalech s jasně daným plánem a postupy. Jedná se o postupy, které jsou systematické a slouží k identifikaci silných a slabých stránek pracovníka. Forma je typická svou standardizací a pravidelným opakováním.
- **Neformální** - je prováděno průběžně a může ovlivňovat vztahy v kolektivu a důvěru ve společnosti. Zejména se jedná o subjektivní hodnocení, které se dále nepoužívá pro personální činnost.

Předmětem celkového rozboru výkonu je odstranění výkonových nedostatků z dlouhodobého hlediska. Ve své podstatě slouží hodnocení pracovníků jako:

- Hodnocení výkonu (vyhodnocení míry splnění přidělených úkolů, splněných cílů, pracovní chování a přístup),
- Hodnocení schopností (požadovaných k dané pozici, nikoliv hodnocení jejich osobnosti).

Hodnocení pracovníků má svůj určitý význam a součástí tohoto procesu jsou obecně známé cíle, kterých by se mělo dosáhnout.

1.2.1 Cíle hodnocení

Cíle hodnocení se mohou dělit z různých pohledů:

- **Z pohledu organizace** – motivace zaměstnanců, zjištění potenciálu jednotlivých pracovníků, přizpůsobení odměny výkonům, nastavení efektivního složení týmu pracovníků,
- **Z pohledu pracovníka** – určitá forma zpětné vazby, budování mezilidských vztahů.

Měření výkonnosti pracovníků lze provést pomocí řady nástrojů, které se liší předmětem hodnocení a také svým časovým rozvržením. Na celkové hodnocení může mít současně vliv i osoba, která hodnocení provádí. (Urban,2013)

1.2.2 Nástroje a metody hodnocení

Rozdělení jednotlivých nástrojů a metod hodnocení pracovníků se může mezi autory lišit. Autoři ve svých publikacích rozdělují jednotlivé položky do skupin, kterými jsou například metody hodnocení orientované na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Ale ve své podstatě se na jednotlivých metodách autoři shodují, že hodnocení probíhá na základě:

- stanovených cílů,
- norem a standardů,
- posuzovací a srovnávacích stupnic,
- matic kompetencí,
- hodnotících dotazníků,
- assessment (development) center,
- kontrolních seznamů,
- personálního (manažerského) auditu.

Hodnocení podle stanovených cílů

Hodnocení podle stanovených cílů představuje zejména hodnocení na základě dosažených výsledků práce. Tato metoda hodnocení je vhodná v případech, kdy je možné stanovit jasné cíle pro jednotlivé pracovníky nebo skupinu pracovníků. Cíle by měly být nastaveny tak, aby bylo reálné jich dosáhnout a byly tak pro pracovníky motivující, špatně formulované a nedosažitelné cíle mohou pracovníka demotivovat a tak se jeho pracovní výkon může snížit. Vyhodnocení na základě stanovených cílů se provádí pravidelně, například měsíčně, čtvrtletně, pololetně nebo ročně. Přičemž při stanovení cílů a jejich hodnocení v delším časovém horizontu je součástí hodnocení komplexní posudek pracovníka, včetně jeho chování, přístupu a posouzení potenciálu. (Palíšková, 2021)

Hodnocení na základě standardů a norem

Součástí metody hodnocení na základě standardů a norem je primárním krokem definovat a stanovit si standardní výkon, který vychází z dlouhodobého pozorování a sledování pracovníků. Nesmí být stanoven podle nejvýkonnějšího pracovníka, nýbrž se jedná o průměrný výkon. Vychází se z dlouhodobých statistik, platných výkonových norem, standardů popisujících

kvalitu práce a reálného výkonu pracovníka. Normy a standardy představují cíle, které udávají požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků. Běžně v praxi se tento typ používá při hodnocení pracovníků na dělnických pozicích. (Palíšková, 2021 a Urban, 2013)

Obecně lze říci, že neexistuje žádná konkrétní “nejlepší” metoda hodnocení pracovníků, protože každá organizace je něčím specifická a metody hodnocení mohou být individuální. Nicméně existuje řada nástrojů, pomocí kterých zaměstnavatelé, nebo tomu pověřeni pracovníci, hodnotí své zaměstnance.

Tyto nástroje představují například hodnotící **dotazníky**, které mohou mít mnoho podob a variant. Hodnotící stupnice může mít podobu číselné, grafické nebo slovní škály. Samotná příprava dotazníků a formulace předpokladů pracovního chování může být časově náročná, nicméně umožňuje objektivně posoudit jednotlivé předpoklady a schopnosti. Metoda, která nehodnotí čistě jen výkonnost a efekt prováděné práce je metoda BARS. Metoda BARS spočívá v hodnocení přístupu k práci, celkovému chování na pracovišti a jednotlivým postupům při práci. (Hospodářské noviny, 2005)

Aby bylo hodnocení pracovníků účinné, smysluplné a bylo přínosem pro danou konkrétní organizaci, měl by být proces hodnocení pravidelný a průběžný. Za zmínku stojí následující v řadě další metody, které mohou být také předmětem tohoto procesu:

Metoda **360° zpětná vazba**, která slouží jako nástroj pro rozvoj osobnosti. Zpětná vazba se zaměřuje na pracovní chování, dále na schopnosti a dovednosti. Cílem této metody je analyzovat silné a slabé stránky a následně vytvořit plán pro osobní rozvoj. Metoda spočívá v hodnocení chování pracovníka z několika pohledů. Hodnotícími jsou samotný pracovník, jeho kolegové, nadřízený a podřízený. Hodnocení probíhá nejčastěji formou dotazníků. Všichni zainteresovaní hodnotitelé odpovídají na stejné otázky a výsledkem je komplexní vyhodnocení pracovního chování daného pracovníka. Tyto výsledky slouží k sestavení plánu osobního rozvoje, zejména na které slabé stránky by se měl pracovník zaměřit a využít tak svůj potenciál. (Assessment Systems, 2016)

Sebehodnocení, jako další z metod, spočívá zpočátku v hodnocení sebe samého, tedy svého pracovního výkonu a chování, následně přichází na řadu hodnocení ze strany nadřízeného nebo manažera. Dílčí výsledky a názory jsou navzájem oběma prodiskutovány. Poté navzájem hledají možnosti a prostor pro zlepšení v osobním rozvoji. Problém může nastat v případě, kdy pracovník není zvyklý nebo se neumí objektivně ohodnotit, může dojít k podceňování nebo

naopak přeceňování sebe samého. Schopnost sebehodnocení nemá vždy každý pracovník. V tomto případě mu musí dát zpětnou vazbu nadřízený. Nicméně hodnocení sebe sama, tedy sebehodnocení, může být jedním z dalších rozvojových aktivit daného pracovníka ve spolupráci s nadřízeným. Sebehodnocení slouží jako nástroj zamyšlení se nad vlastním pracovním výkonem a chováním. (Práce a mzda, 2017)

Assessment (development) center se zpravidla používá u hodnocení manažerů a specialistů, a to zejména díky jeho náročnosti na přípravu, a to z hlediska časového, finančního a personálního. Zpravidla daný pracovník řeší modelové situace či případové studie. Cílem je zkoumat a ověřit znalosti a dovednosti daného pracovníka. V některých případech se může stát, že předmětem hodnocení není jednotlivec, ale celý tým. V tomto případě je zde hodnocena vzájemná komunikace, týmová práce a participace na řešení daného problému. (Urban,2013)

1.2.3 Hodnotitelé

Je-li na otázku hodnotitele nahlíženo z hlediska teorie a praxe, v obou případech se osoba provádějící hodnocení shoduje. Způsobitou a vhodnou osobou, která provádí hodnocení je bezesporu nadřízený. Ten stanovuje závěry, provádí hodnotící rozhovory a diskutuje s účastníky jejich možnosti dalšího osobního rozvoje na základě výsledků z hodnocení. Pravidelné hodnotící rozhovory s nadřízeným jsou důležité pro sdělení si vzájemných očekávání, diskutování o dalších postupech a stanovování si cílů pro osobní rozvoj. Nicméně hodnocení nemusí zpravidla vždy provádět přímý nadřízený, ale také řada dalších osob, které jsou schopné poskytnout objektivní názor a hodnocení výkonu (Koubek,2007):

- Samotný zaměstnanec – jak už bylo zmíněno výše formou sebehodnocení,
- Kolegové,
- Podřízení,
- Mentoři,
- Pracovník z personálního úseku,
- Externí hodnotitelé,
- Zákazníci,
- 360°zpětná vazba – jak už bylo zmíněno výše, spolu s assessment centrem a sebehodnocení jsou považovány za určitou formu hodnocení pracovní způsobilosti jednotlivců

1.2.4 Časový průběh hodnocení

Časový průběh hodnocení je hodnocení z hlediska času. Může být průběžné a pravidelné. Dále časový průběh hodnocení může být jako hodnocení při dokončení projektu, nebo hodnocení pracovníků v rámci zkušební doby. Je spojeno s daným časovým obdobím.

Pravidelné hodnocení spočívá ve zhodnocení celkového výkonu za sledované období, zpravidla se jedná o půlroční nebo roční frekvence. Hodnocení má svou strukturu a je formalizované. Může být prováděno pomocí tzv. kontrolních bodů, kdy jsou stanoveny termíny dokončení dílčích cílů projektu nebo daného úkolu. Typickým nástrojem pravidelného hodnocení je hodnotící rozhovor.

Průběžné hodnocení vychází z neformálního hodnocení, které bylo zmíněno již dříve. Zahrnuje řešení veškerých problémů v průběhu výkonu práce, pomoc a motivaci.

Stýblo (2011) průběžné hodnocení považuje za efektivní. Je nezbytné, aby si zaměstnanec a jeho nadřízený stanovili, které body budou sledovány a podrobeny hodnocení. Jak jedno z tradičních českých přísloví hovoří, že všeho moc škodí, je důležité vyhnout se oběma extrémům i v případě průběžného hodnocení. Nadměrná kontrola může vést ke zbytečnému papírování a demotivaci pracovníků. Nízká důkladnost v hodnocení může vést ke zkresleným výsledkům, k pozdě dokončeným úkolům apod.

Hodnotící rozhovor byl již dříve zmíněn v rámci pravidelného hodnocení. Rozhovor by měl představovat celkové shrnutí dosažených úspěchů, případně nedostatků, na které byl zaměstnanec již dříve upozorněn. Během rozhovoru by se hodnotitel měl zaměřit hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, na hodnocení nárůstu nebo naopak poklesu jeho pracovního výkonu, a neméně důležitou oblastí v hodnocení je podpora motivace pracovníka. Na druhou stranu je velmi důležité, aby pracovník měl prostor vyjádřit se ke své práci, organizaci, jejímu chodu a možnostech, kam dál by se mohl posunout, zdokonalovat a rozšiřovat své schopnosti a dovednosti. Urban (2013) ve své publikaci popisuje, jak by měla vypadat forma hodnotícího rozhovoru a kterých zásad by se měl držet, aby byl rozhovor úspěšný a efektivní:

- **Oboustranná příprava** – příprava na rozhovor je důležitá jak u hodnotitele, tak i pracovníka, který je hodnocen. Zahrnuje shrnutí dosažených výsledků, stanovení cílů (osobních i pracovních), stanovit směr rozvoje.
- **Opora v konkrétních příkladech** – uvádět konkrétní příklady úspěšných výkonů, které mohou podpořit další motivaci pracovníka.

- **Aktivní spoluúčast hodnoceného** – důležité je navodit přátelskou atmosféru, otevřeně komunikovat, dát prostor pracovníkovi, aby sám mluvil a představil své názory a připomínky.

Při hodnotícím rozhovoru je důležité, aby výstupy z něj byly věcné, a konkrétní, a ne příliš obecné. Opakovanou a častou chybou v hodnocení bývá, že z něj nejsou vyvozeny žádné závěry nebo konkrétní opatření.

1.2.5 Chyby v hodnocení pracovníků

S procesem hodnocení pracovníků je spojena řada chyb a nedostatků, které mohou mít neblahý vliv na výsledky a zkreslovat celkové hodnocení. Správně prováděné hodnocení nemá za cíl pouze potřebu zpětné vazby, ale také motivaci zaměstnanců. Právě hodnocení, které mohou pracovníci vnímat jako nespravedlivé a neobjektivní, má obvykle za následek demotivaci pracovníků.

Nespravedlivost a neobjektivní hodnocení většinou pramení v nepřipravenosti hodnotitele na celý proces hodnocení. Urban (2013) uvádí, že při přípravě a samotném hodnocení je důležité nepodcenit slabá místa, kterými jsou:

- Složitá, nesprávná, nejasná a příliš obsáhlá kritéria, která se budou hodnotit,
- Nedostatek informací,
- Subjektivní hodnocení,
- Rozdílnou náročnost hodnocení napříč vedoucími, nejednotná kritéria,
- Příliš obecná a nejednoznačná hodnocení,
- Aktuální psychické a fyzické rozpoložení hodnotitele. (Urban, 2013)

Kociánová (2010) doplňuje, že na hodnotitele může mít vliv tzv. „efekt nedávnosti“, kdy je hodnocení ovlivněno nedávným jednáním konkrétního pracovníka. Tento skutek a jeho následky mohou ovlivnit celkový výsledek hodnocení.

1.3 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Spokojenost, jako takovou, je možné vyložit z různých úhlů pohledu a pro každého znamená něco jiného. Nicméně, je-li řeč o pracovní spokojenosti, je důležité tento pojem odlišit od podobných pojmů jako je „spokojenost v práci“ a „spokojenost s prací“. Současně tento pojem dle Bodek (2003) velmi úzce souvisí s pojmem „quality of worklife“ (kvalita pracovního života). Kvalitní pracovní život je spojován se spokojeností s pracovními podmínkami, které zahrnují plat, spolupracovníky, nadřízené, pracovní prostředí a práci jako takovou.

Koubek (2003) definuje pracovní spokojenost jako zcela individuální postoj, vztah a přístup k vykonávané práci. Pracovní spokojenost můžeme i dále popsat jako poměr souhry pracovní orientace člověka a dané vykonávané práce.

Bedrnová (2002) pojem spokojenost přenáší do pracovního výkonu poněkud rozdílně. Spokojenost popisuje jako stav a pracovní spokojenost jako nastavení personálních hodnot v podniku. Z toho vyplývá, že čím lepší je přístup podniku k jejich zaměstnancům, tím větší je zaměstnancova pracovní spokojenost. Spokojenost znamená efektivně využívat potenciál zaměstnanců.

Macdonald a MacIntyre (1977) charakterizují pracovní spokojenost jako příznivý emoční stav jedince, který má určitou souvislost s jeho zaměstnáním. Uspokojení z práce pak odráží individuální pocit daného jedince z odvedené práce. Za spokojenost s prací je možné považovat vše pozitivní co s ní souvisí a s čím se člověk během ní setkává.

Faktory pracovní spokojenosti

Jednotlivé faktory utváří celkovou míru spokojenosti. Dílčí faktory mají individuální význam u každého jedince. Základní dělení faktorů je podle Štikara (2003) dělení na vnitřní a vnější faktory.

Kollárik (2002) uvádí, že vnitřní faktory osobnosti se dále mohou dělit na:

- **subjektivní** – očekávání, zájmy, osobnostní vlastnosti, schopnosti,
- **objektivní** – věk, délka zaměstnání ve firmě, pohlaví, rodinný stav, úroveň vzdělání.

Podle Armstronga (2009) za vnější faktory jsou považuje ty, které na zaměstnance působí zvenčí. Tyto vnější faktory cíleně ovlivňují jednání zaměstnance, jsou jimi:

- styl vedení a osobnost nadřízeného,
- odměna za práci,
- zaměstnanecké benefity,
- zpětná vazba,
- kolegové a pracovní podmínky,
- pochvaly a uznání,
- kariérní růst.

Průzkum, který proběhl v lednu roku 2021 („*Co láká české zaměstnance?*“), se zaměřoval na spokojenost českých zaměstnanců a jejich preference i v době pandemie Covid-19. Oproti minulým letům, byl v roce 2021 velmi malý podíl lidí, kteří změnili práci z vlastní vůle.

Z průzkumu vyplývá, že práci změnilo v druhé polovině roku 2021 pouze 13 % lidí. Roky předtím to byla každoročně pětina občanů.

Ředitel české pobočky Randstadu Jacek Kowalak podotýká, že *„Nejdůležitějším faktorem spokojenosti zaměstnanců zůstává již řadu let atraktivní mzda a benefity. Na druhé místo se však v letošním roce probouvalo finanční zdraví zaměstnavatele, což v kontextu doby znamená odolnost proti krizi a schopnost hladce fungovat i v době pandemických omezení...“*.

Jedná se o faktor, který firmy často nemohou vůbec ovlivnit, a záleží jaký má na ně dopad celková krize a zda ji vůbec ustojí.

V rámci průzkumu ohledně zajištění možnosti pracovat z domova během pandemie si čeští zaměstnavatelé v hodnocení vedli velmi dobře, avšak tuto možnost čeští zaměstnanci berou jako samozřejmost. Nicméně práci z domova může v rámci průzkumu vykonávat pouze 29 % dotazovaných, což je nejméně v rámci zkoumaných zemí a hluboko pod průměrem z globálního hlediska. Každý třetí zaměstnanec byl v průběhu pandemie nucen změnit práci nebo pracoval více či méně hodin než obvykle a v některých případech tak pandemie zásadně změnila lidem život. (Pamprofi,2021)

1.4 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování je považováno za jednu z nejdůležitějších oblastí personální činnosti. Jedná se o jeden z nejsložitějších prostředků, pomocí kterého lze řídit pracovníky. V novodobém pojetí pod pojmem odměňování můžeme nalézt mnohem širší spektrum oblastí, které jsou zde zahrnovány. Kromě standardních oblastí jako je mzda, plat a různé formy dílčích odměn za dobře odvedenou práci, zde můžeme zahrnout také další nefinanční benefity v podobě pochval a ocenění, možností kariérního růstu, podpora v sebevzdělávání.

Každá společnost má nastavený svůj systém odměňování, který se může odvíjet od charakteru práce. Pracovníkům dané společnosti je nabízena široká škála dílčích možností odměňování. Odměny se mohou odvíjet od náplně práce, specializace a schopností každého pracovníka, stupně výkonu a objemu odvedené činnosti. Formu odměny mohou dále představovat různá ocenění, pochvaly. (Koubek, 2003)

Dle Armstronga (2009) je odměňování založeno na filozofii podniku, která je zformulovaná z přesvědčení a principů dané společnosti. Tyto principy odpovídají strategii a hodnotám organizace. Filozofie odměňování pojednává o diferencovaném systému odměňování

jednotlivých pracovníků na základě jejich přínosů a příspěví pro společnost. Jedná se tedy o řízení lidských zdrojů, s tím spojeného investování do lidského kapitálu, od kterého se následně očekává odpovídající návratnost. Odměňování je považováno za jednu z nejdůležitějších personálních aktivit, které vycházejí z firemní strategie. Úspěšným řízením této aktivity vzniká účinný motivační systém.

System odměňování a řízení odměn popisuje GÜngör (2011) jako základní funkci řízení lidských zdrojů ve společnosti, která úzce souvisí se strategií společnosti. System řízení odměn má velký vliv na získávání, udržení a motivaci kvalifikovaných pracovníků a tímto způsobem může společnost dosáhnout titulu kvalitního a spolehlivého zaměstnavatele. Což může být následně přívětivou informací pro další potenciální zaměstnance.

Účelem odměňování je spravedlivé ohodnocení pracovníků za odvedenou práci. Odměňování je uskutečňováno pomocí mzdy, platu a dalších možností odměň finančního a nefinančního charakteru. (Kociánová, 2010)

Zákon 262/2006 Sb, zákoník práce ve znění pozdějších předpisů, v České republice upravuje odměňování pracovníků v pracovně právních vztazích. Další vyhlášky a zákony jsou blíže specifikovány a korigovány nařízením vlády. Tato nařízení zahrnují například úpravu o výši minimální mzdy, zákonem stanovenou lhůtu placené dovolené, míru ztížení pracovních podmínek. (Šikýř,2016)

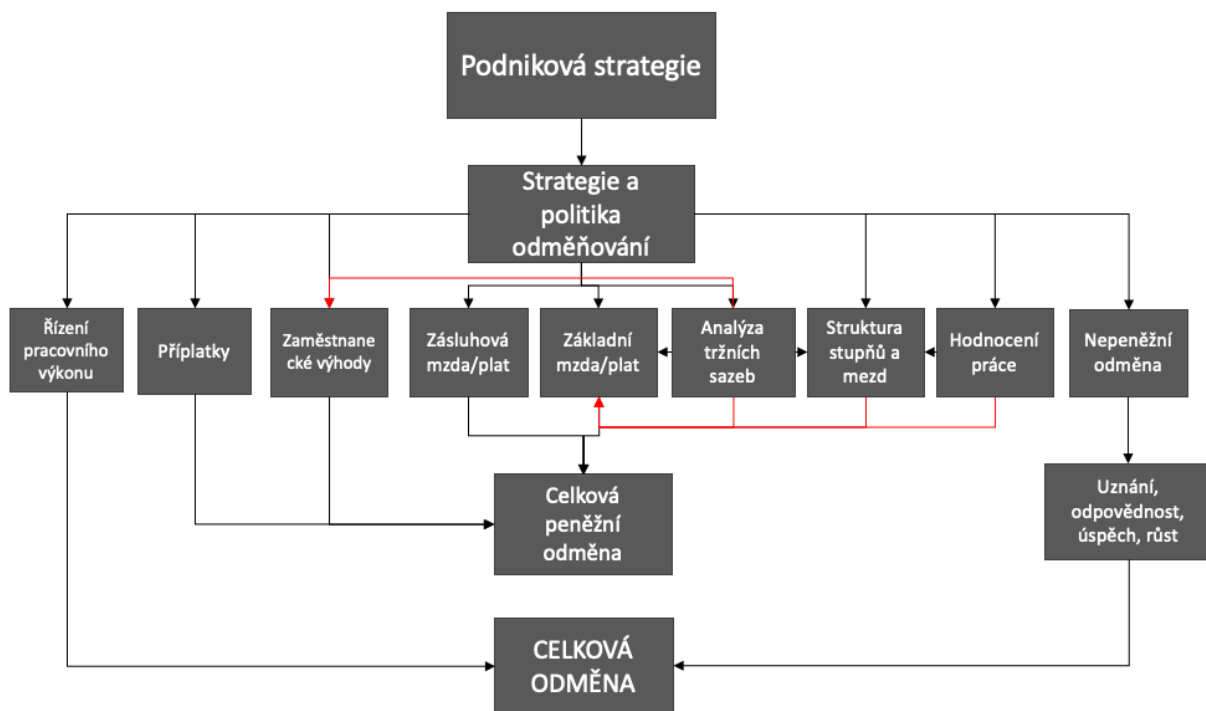
1.4.1 System odměňování

System odměňování by podle Horváthové a Čopíkové (2007) měl splňovat tři základní kritéria. Za prvé by měl být motivační, zaměřit se na podporu motivace zaměstnanců. Toho lze dosáhnout nastavením systému odměňování srovnatelně s jinými společnostmi. Pracovníci, kteří si hledají zaměstnání, totiž hledí na spektrum poskytovaných odměn napříč organizacemi. Ovšem tento system se také odvíjí od ekonomické situace dané organizace. Za druhé by odměňovací system měl splňovat kritérium spravedlnosti. Což znamená, že žádný z pracovníků by neměl být oproti ostatním kolegům znevýhodňován a měl by vnímat, že je spravedlivě odměňován za vykonanou práci. Pokud existuje odlišení v systému odměňování od ostatních pracovníků, měl by být s důvodem rozdílu pracovník jasně obeznámen. Posledním cílem systému odměňování je jeho transparentnost, což představuje jednoduchý, přehledný a pochopitelný system pro všechny.

Armstrong (2015) uvádí, že systém odměn je velmi úzce svázán se strategií podniku. Jak už bylo dříve zmíněno, systém odměňování je postaven na peněžních a nepeněžních složkách odměňování, které se navzájem prolínají a tvoří celkový odměňovací systém společnosti. Systém odměňování je tvořen:

- **strategií odměňování** – vychází z cílů a vizí organizace, z hlediska vytváření a realizace politiky, procesů a postupů odměňování, které společně směřují k cílům organizace,
- **politikou odměňování** – představuje návod pro rozhodování a jednotlivé kroky, které směřují k naplňování podnikatelských cílů,
- **praxí odměňování** – vychází ze mzdových struktur, na jejichž základě podnik stanovuje politiku a strategii v odměňování,
- **procesem odměňování** – jednotlivé procesy, které vedou k realizaci politiky odměňování,
- **postupem odměňování** – jsou kroky a postupy, které zajišťují udržení a správnou funkci celkového systému odměňování. Vynaložené peníze by měly být pružné a přinášet odpovídající hodnotu. (Armstrong, 2015)

Obrázek č. 3: Systém odměňování



(Vlastní zpracování dle Armstrong, 2009)

1.4.2 Odměny

Odměny mohou být rozděleny na peněžní a nepeněžní, v následující kapitole jsou obě složky blíže definovány.

Peněžní odměny – představují platové ohodnocení a mzdu, která se odvíjí v závislosti od vykonané práce a dosažených výsledků. Současně se do této oblasti zahrnuje penze a další zaměstnanecké výhody. Do odměn, které se odvíjí od vykonané práce, se zařazují:

- **Nastavení peněžních odměn** – v rámci této oblasti se zohledňuje zejména odvedená práce a stanovuje se výše peněžitých odměn.
- **Řízení peněžních odměn** – je vytváření jednotná forma odměn, do které se zahrnují práce jednotlivých úrovní a stupňů, a je definován prostor pro možnost zvýšení těchto odměn.
- **Poskytnutí doplňkových peněžních odměn** – formuluje další doplňkové peněžní odměny, kterých mohou pracovníci dosáhnout s ohledem na své schopnosti, dovednosti, počtu odpracovaných let v podniku.

Nepeněžní odměny – zaměřují se na člověka a jeho lidské potřeby jako je uznání, úspěch, seberozvoj. Představují uznání za odvedenou práci a dosažené výsledky. Vytváří v pracovním prostředí příležitost k seberozvoji a přispívají ke správnému rozložení a rovnováze mezi soukromým a pracovním životem. Forma nepeněžního odměňování zahrnuje pochvaly, uznání a dobrý pocit z dobře odvedené práce, která může mít na člověka motivující vliv. (Armstrong,2015)

1.4.3 Celková odměna

Pojetí celkové odměny má v oblasti odměňování velkou váhu. Aby byl vytvořen efektivní koncept celkové odměny je důležité, aby jednotlivé složky, které obsahuje, korespondovaly se zájmy organizace a také s požadavky a s očekáváním pracovníků.

Armstrong (2015) uvádí, že koncepce celkové odměny vytváří přístup k řízení odměňování, který zdůrazňuje nezbytnost zvážit způsob oceňování pracovníků za odvedenou práci a dosažené výsledky.

Celkovou odměnu tvoří dvě hlavní skupiny odměn, kterými jsou:

- **Transakční** – která se týká přímo peněžního styku mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Představuje ji peněžní forma, je hmotného charakteru.

- **Relační** – zahrnuje vzdělávání a získávání zkušeností.

Podstatou celkové odměny je seznam nebo výčet všech pracovních výhod a možných výdělků, kterých může zaměstnanec dosáhnout, nebo na které má právo.

Tabulka č. 2: Model celkové změny

Individuální	Transakční (hmotné, hmatatelné)		Společné
	Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody	
	<ul style="list-style-type: none"> ● základní mzda/plat ● zásluhová odměna ● peněžní bonusy ● dlouhodobé pobídky ● akcie ● podíly na zisku 	<ul style="list-style-type: none"> ● penze ● dovolená ● zdravotní péče ● jiné funkční výhody ● flexibilita 	
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí		
<ul style="list-style-type: none"> ● učení se na pracovišti ● vzdělávání a výcvik ● řízení pracovního výkonu ● rozvoj kariéry 	<ul style="list-style-type: none"> ● základní hodnoty organizace ● styl a kvalita vedení ● právo pracovníků se vyjádřit ● uznání ● úspěch ● kvalita pracovního života ● rovnováha mezi pracovním a soukromým životem 		
Relační, vztahové (nehmotné)			

(zdroj: vlastní zpracování podle Armstrong 2007)

Význam celkové odměny popisuje Armstrong (2009) jako nástroj pro získání loajality zaměstnanců a možnost ovlivňovat jejich chování. Tento nástroj může mít pozitivní vliv na zaměstnance z hlediska dosahování lepších výsledků prostřednictvím uspokojení jejich potřeb.

1.4.4 Mzdová struktura

Podle zákoníku práce má každý zaměstnanec právo na mzdu, plat nebo odměnu z dohody za vykonanou práci. Dle zákoníku práce je mzda definována jako „peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“. Výše mzdy je smluvně ujednána mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. (Zákoník práce)

Mzda, která je pracovníkovi vyplácena, se odvíjí od množství a kvality odvedené práce v určitém časovém období. Při jejím vyplácení se posuzují dosažené výsledky pracovníka, jeho schopnosti, dovednosti a případně také jeho chování. Pracovník, dle svého smluvního ujednání se zaměstnavatelem, má povinnost vykonávat svou práci co nejlépe a nejkvalitněji. Forma mzdy je tvořena řadou norem, pravidel a procesů, pomocí nichž je vytvářena závislost mzdy pracovníka na výsledcích odváděné práce a na jejich individuálních přínosech k dosaženým výsledkům.

Forem mzdového odměňování je celá řada a mají svá různá dělení. Záleží na charakteru organizace, kterou ze mzdových variant si zvolí. Některé mzdové varianty jsou více motivační než jiné.

Mzdové formy mají v zásadě tyto podoby (Mzda a základní mzdové formy, 2001):

1. Základní mzdové formy

- a. časová mzda,
- b. úkolová mzda,
- c. podílová mzda,
- d. smíšená mzda,

2. Doplnkové mzdové formy

- a. odměny výkonnostní,
- b. odměny mimořádné,
- c. prémie,
- d. osobní ohodnocení,
- e. příplatky,
- f. podíly na zisku.

Úkolová mzda je dána splněním předem stanovených úkolů. U časové mzdy bývá motivační charakter nižší, proto u této formy se často zařazuje i forma výkonová či pobídková tak, aby přispěla k vyšší motivaci pracovníka.

Výkonová či pobídková forma je stanovena tak, aby pracovníkovi dávala jasný směr, jakou práci má odvádět a jak za tuto práci bude ohodnocen. Je jasně stanovena odměna za odvedený výkon. V rámci tohoto výkonu nemusí být určeno, zda pracuje sám nebo v týmu. Může být i stanovena za nadstandardní výkon pracovníka. Odměna bývá vyjádřena v procentech ze stanovené mzdy pracovníka, nebo je předem pevně dána dle dohody.

Jednotlivé úpravy poskytovaných mezd může zaměstnavatel upravovat pomocí podnikových interních předpisů. Tyto úpravy o poskytování mezd musí být vždy v souladu se zákonem.

1.4.4.1 Základní mzdová forma

Výběr poskytované mzdové formy je zcela na uvážení zaměstnavatele a není tedy z hlediska legislativy upravena žádným zákonem nebo normou. Je důležité, aby zaměstnavatel dodržoval odměňovací zásady, které jsou upraveny v Zákoníku práce a dalších právních nařízeních o minimální mzdě, nejnižší úrovni zaručené mzdy, příplatcích ke mzdě, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a řady dalších. (Šikýř, 2016)

Časová mzda

Časová mzda je jednou z nejvíce používaných mzdových forem. Tento typ mzdy se využívá téměř při všech druzích práce, nejčastěji jako hodinová mzda. V ostatních případech se hovoří o mzdě měsíční. Nastavený systém odměňování je nastaven jednotně pro všechny pracovníky ve vztahu k odvedené práci.

Při výběru odměňování prostřednictvím časové mzdy je přesně definovaná pracovní pozice a jasně vymezený popis a charakter práce. Po analýze jsou vytvářeny mzdové třídy. Pracovník je odměněn dle charakteru vykonané práce. Je odměněn za své znalosti a dovednosti. (Tomší, 2008)

Za nevýhodu časové mzdy je považována nízká motivace pracovníka. Pracovník mnohdy spoléhá na jistotu obdržené mzdy odpovídající odpracovaným hodinám. V tomto případě mohou zaměstnavatelé využít dalších forem odměňování v podobě různých prémie a benefitů.

Za výhodu u časové formy mzdy je považován snadný výpočet konečné peněžité odměny, která se rovná součinu hodinového tarifu a čisté odpracované doby. Je snadno pochopitelná a administrativně jednoduchá. (Šikýř, 2016)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je jednou z nejčastějších typů a forem odměňování. Zakládá se na stanovení pevné sazby jako odměna za vykonání zadaného úkolu, jako odměna za výrobu výrobku nebo odměna za výkon práce. Forma úkolové mzdy se nejčastěji využívá u profesí, kde lze snadno kvantifikovat výkon práce. Zaměstnavatel tak může snadno kontrolovat množství vykonané

práce. U úkolové mzdy platí motivace a také stimulace pracovníka k podávání nadstandardních výkonů a tím si pracovník sám může ovlivňovat výši svého platu.

Tady může platit pravidlo, čím více práce vyprodukuje, tím větší odměna. Toto pravidlo však může mít negativní vliv na kvalitu odvedené práce. Z tohoto pohledu je důležitá pečlivá kontrola, jak pracovních, tak i technologických postupů. Navíc musí být kontrolována i vytíženost pracovníka, tak aby docházelo k vyplnění veškeré pracovní doby a byly dosaženy požadované výsledky.

Výsledek mzdy se vytváří jako součin počtu odvedené produkce a odměny za jednotku produkce. (Solitea,2021)

Úkolová mzda bývá autory dále rozdělována na (Tomší, 2008):

- Individuální – jedná se o práci a tedy úkoly, které jsou přiděleny jednomu pracovníkovi.
- Kolektivní – zadá se úkol pro tým nebo kolektiv pracovníků. Jednotlivé a dílčí menší úkoly potom rozděluje v rámci týmu vedoucí pracovník, například podle složitosti a schopností jednotlivých pracovníků.
- Akordní – jedná se o typ kolektivní mzdy, která spočívá v tom, že mzdová sazba je stanovena za určitý větší objem práce. Příkladem může být stavba domu, vyložení zboží nebo surovin z vagonu. Mzda je opět rozdělována vedoucím pracovníkem týmu.

Podílová mzda

Jedná se o další formu vyplácení mzdy v rámci základních mzdových forem. Podílová mzda spočívá ve stanovení podílu z určitého hodnotového celku. Hodnotový celek může představovat obrát, zisk, příjem a daný podíl bývá vyjádřen v procentech. Mzdu lze určit jako součin podílové sazby a hodnotového ukazatele. Forma podílové mzdy představuje efektivní nástroj, jak motivovat zaměstnance k výkonu práce. Příčinnou nevýhodu může představovat problémové určení předpokladu vývoje daného ukazatele a tím procentuální výši podílu.

Každý z výše uvedených základních forem mezd má své výhody a nevýhody. Některé z nich mohou motivovat zaměstnance ke kvantitě, ale kvalita jde v tomto případě stranou. Některé zase mohou představovat tzv. “přežití” pracovní doby a následně obdržení mzdy, která vyplývá z počtu odpracovaných hodin. V některých odvětvích se může potkat kombinace výše uvedených forem, v tomto případě se jedná o smíšenou formu mzdy. Nejčastěji se v tomto případě kombinuje forma časové a podílové mzdy.

1.4.4.2 Dodatkové mzdové formy

Prémie, bonusy

Prémie a bonusy se řadí mezi skupinu pobídkových forem mzdy a současně je také jednou z nejpoužívanějších doplňkových forem mezd. Slouží jako doplněk k základní mzdě, většinou k časové nebo úkolové mzdě. Dělí se na dvě skupiny, jednorázové a pravidelné. Za jednorázovou prémii, bonus se považují odměny vyplácené za vynikající výkony, loajalitu vůči firmě, nadstandardní pracovitost a nasazení, v závislosti na počtu odpracovaných let. Forma vyplácení jednorázové prémie může být peněžní formou, nebo nepeněžní formou (v podobě poukazů, vstupů na kulturní akce apod.). Pravidelné a opakované prémie se většinou vyplácí v předem dohodnutých obdobích za splnění konkrétních cílů s vazbou na kvalitu a kvantitu odvedené práce. (Koubek, 2011)

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení zpravidla vyplácí zaměstnavatel na základě svého rozhodnutí. Tato pohyblivá složka bývá zaměstnanci přiznána za mimořádný výkon nebo výkony v uplynulém období. Zpravidla bývá vyjádřena jako procentuální sazba ze základního mzdového tarifu. Touto pohyblivou složkou je možné motivovat pracovníky k podávání vyššího výkonu.

Odměna

Odměny mohou mít formu jednorázovou a mimořádnou. Zpravidla bývají zaměstnanci udělovány za věrnost organizace nebo za mimořádné výkony. Současně lze do této kategorie zařadit odměny k různým typům výročí, jako jsou například Vánoce, dovolená (13. a 14. plat), životní nebo pracovní jubilea. (Tomší, 2008)

Někteří zaměstnavatelé pomocí odměn pomáhají svým zaměstnancům v tíživých životních situacích jako jsou třeba nenadálé přírodní a živelné pohromy. Na druhou stranu může odměnu obdržet i zaměstnanec v radostnějších životních situacích, jako je například svatba nebo narození potomka.

Řada nejen velkých nadnárodních společností pomáhala tímto způsobem, mimo jiné, svým zaměstnancům z oblasti Jižní Moravy. Ta byla v červnu roku 2021 zasažena ničivým tornádem, které si vyžádalo 6 lidských životů a napáchalo škody přesahující částku ve výši 15 miliard korun. (MediaGuru,2021)

1.4.5 Minimální mzda

Minimální mzda představuje nejnižší možné ohodnocení za práci v pracovněprávním vztahu. Zároveň by měly být splněny podmínky motivace zaměstnance k podávání výkonů. Minimální mzda je stanovena s ohledem na sociální příjmy. Motivace by měla tvořit rozdíl mezi výši sociálních příjmů a z příjmů z pracovní činnosti. Jednotlivé příplatky za práci o víkendech, svátcích nebo přesčas nejsou zahrnuty ve výši minimální mzdy.

Stanovenou hranicí minimální mzdy se musí držet všichni zaměstnavatelé. Minimální mzda slouží k zajištění základních životních potřeb a ochranu lidí před stavem chudoby. Současně je jejím účelem zabránit cizincům, aby brali práci českým občanům. Pracovníci ze zahraničí mají tendence pracovat za nižší odměny a tím jsou občané České republiky připraveni o značný počet pracovních míst.

Při stanovení výše minimální mzdy se obvykle schází zástupci zaměstnavatelů, zaměstnanců a členové vlády. Její stanovení má řadu nevýhod, kterou představuje například neflexibilní reagování na kolísání spotřebitelských cen, inflaci a deflaci nebo hospodářský vývoj.

S příchodem roku 2022 došlo ke změnám u stanovení výše minimální mzdy. V tabulce, která je vyobrazena níže, lze vidět, jak vzrostla minimální mzda oproti předešlému roku v rámci jednotlivých pracovních skupin.

Tabulka č. 3: Zvýšení minimální mzdy v roce 2022

Skupina	Profese	Zaručená měsíční mzda (v Kč)		Zaručená hodinová mzda (v Kč)	
		2021	2022	2021	2022
1.	Pomocnice v kuchyni, švadlena drobných úprav, uklízečka, doručovatel zásilek, nosič zavazadel	15 200	16 200	90,50	96,40
2.	Kopáč, lešenář do 10 m, sanitář, pokojská, trafikant, asfaltér	16 800	17 900	99,90	106,50

3.	Zedník, klempíř, instalatér, topenář, číšník, barman, holič, kadeřník	18 500	19 700	110,30	117,50
4.	Průvodce s tlumočením, kuchař specialista, krejčí v modelové a zakázkové výrobě	20 500	21 800	121,80	129,80
5.	Řidič autobusu, mistr, dispečer, záchranář, všeobecná zdravotní sestra, porodní asistentka, personální a mzdová účetní, průzkumník trhu, učitel ve školce	22 600	24 100	134,40	143,30
6.	Obchodní referent, speciální pedagog, správce sítí, tvůrce IT systému, samostatný projektant rozsáhlých a náročných staveb	24 900	26 600	148,40	158,20
7.	Finanční expert, lékař, zubař, farmaceut, expert na marketing, programátor	27 500	29 400	163,90	174,70
8.	Odborník na finanční a obchodní strategii organizací, makléř na finančním a kapitálovém trhu, špičkový vědecký pracovník řešící principálně nové vědeckovýzkumné okruhy	30 400	32 400	181,00	192,80

(zdroj: Tisková zpráva MPSV, 2021)

O dílčích navýšení minimální mzdy v rámci jednotlivých skupin profesí pojednává tisková zpráva z listopadu 2021. V rámci Evropské unie představuje Česká republika jeden z nejnižších poměrů minimální mzdy vůči průměrné mzdě. Nicméně došlo ke zlepšení oproti roku 2021, kdy byl tento poměr v relaci 37,1 %, s příchodem nového roku a zvýšením minimálních mezd se poměr dostal přes hranici 40 % a to zhruba na 41,7 % průměrné mzdy.

Pro zajímavost, u sousedního státu, na Slovensku, tento poměr tvoří relaci 57 %.

1.4.6 Příplatky

Příplatky nebo také příplatky tarifní povahy jsou upraveny zákonem 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Příplatky jsou udělovány za práci v mimořádných pracovních podmínkách, za které je pracovník vyplácen právě formou těchto příplatků. Mimořádné pracovní podmínky představují určitou formu zátěže pro lidské tělo a jeho organismus. Zaměstnavatel je povinen vyplácet příplatky za:

- práci přesčas – výše musí být minimálně 25 % průměrného výdělku, zákonem je stanovena minimální hranice, zaměstnavatel může nastavit hranici vyšší,
- práci ve svátek – musí být poskytnuta dosažená mzda a náhradní volno,
- noční práci – musí být minimálně 10 % z průměrného výdělku, může být ve smlouvě ujednáno i vyšší,
- práci ve ztíženém pracovním prostředí – za každý vliv, který pracovníkovi ztěžuje práci musí být vyplácen příplatek ve výši 10 % z průměrného výdělku,
- práce o víkendech – musí být minimálně 10 % z průměrného výdělku, může být i vyšší.

V rámci kolektivních smluv mohou být jednotlivé výše upraveny dle uvážení zaměstnavatele, nicméně nesmí klesnout pod zákonem stanovenou hranici. (Zákoník práce)

1.4.7 Benefity

Nedílnou součástí odměňování jsou také poskytované benefity. Poskytování jednotlivých benefitů, které zaměstnavatel vyplácí svým zaměstnancům, je čistě na jeho uvážení. Mnohdy vychází ze strategie a celkových možností konkrétního zaměstnavatele. Poskytované benefity jsou motivačního charakteru a mají za cíl zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Vedlejším efektem zavedených zaměstnaneckých benefitů je také zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Právě nabízené zaměstnanecké benefity mají mnohokrát rozhodující sílu mezi nabídkami práce od různých zaměstnavatelů. Zaměstnanec si tak vybírá dle svých preferencí a potřeb, do kterých vstupují zejména aktivity zaměstnance v rámci jeho soukromého života. (Macháček, 2019)

Kociánová (2010) spojuje s benefity často se vyskytující problém. Tím je, že zaměstnanci benefity nevnímají jako něco navíc, nýbrž jako standardní hodnocení k jejich mzdě. V tomto případě je důležité, aby byla nastavena správná komunikace mezi oběma stranami, tedy zaměstnancem a zaměstnavatelem. Nabízené benefity musí být pro zaměstnance zajímavé a atraktivní, to lze zjistit jednoduchým průzkumem mezi zaměstnanci. Tento průzkum by měl být

prováděn pravidelně a měl by za úkol zjistit potřeby a preference jednotlivých zaměstnanců a na základě výsledků šetření sestavit vhodnou nabídku benefitů. Zaměstnanec by měl být obeznámen se skutečností, že benefity jsou poskytovány nad rámec jejich standardně vyplácené mzdy. Zaměstnavatel by měl dostatečně informovat všechny své zaměstnance o možnostech čerpání těchto benefitů.

Benefity se, z pohledu zaměstnavatele a s nimi spojených výdajů, dělí na finanční a nefinanční. Z hlediska finančních benefitů musí zaměstnavatel při jejich poskytování vynaložit určité finanční prostředky. Z hlediska nefinančních benefitů je zaměstnavatel od těchto nákladů ušetřen. Například se může jednat o zapůjčení firemního náradí, slevy na poskytnutí surovin a produktů dané společnosti, využívání firemního vozu i pro soukromé účely. Pro zaměstnavatele řada benefitů znamená také daňové zvýhodnění a je pro něj tedy výhodnější poskytnout zaměstnancům tyto benefity, než jim zvýšit mzdu.

Z pohledu podniku se benefity dělí na (Urban, 2005):

- Pružné – se odvíjí od potřeb a preferencí zaměstnanců. Zaměstnanec si sám vybere, které benefity bude využívat. Výběr volí ze seznamu benefitů, které organizace poskytuje. V tomto případě má zaměstnanec stanovenou horní hranici finanční částky, kterou nemůže překročit. Volí si dle svých preferencí benefity, jejichž příkladem může být pojištění, půjčky se zvýhodněnou sazbou, náhradní volna apod. Hraniční limit částky, kterou nesmí zaměstnanec překročit, se může stanovit pomocí různých měřítek, například délka působení v organizaci, kariérní pozice apod.
- Fixní (plošné) – jsou poskytovány všem zaměstnancům plošně, tedy bez ohledu na jejich potřeby a preference. Nedochozí k žádným rozdílům. Tento způsob je administrativně jednoduchý.
- Kombinace obou způsobů – na rozdíl od pružné formy je administrativně nenáročná.

Macháček (2010) ve své knize shrnuje nejčastěji poskytované benefity zaměstnancům. Seznam jednotlivých výhod je následující:

- příspěvky na volný čas – sport, kultura, zvýhodněné a rodinné vstupné,
- důchodové benefity – příspěvky na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění,
- benefity v rámci výkonu povolání – nealkoholické nápoje a občerstvení na pracovišti, jídelna, závodní stravování,
- příspěvky na stravování, stravenky a stravenkové karty,

- finanční benefity – příspěvek na dovolenou, Vánoce, výročí (13. a 14. plat), cafeteria systém (Cafeteria Systems),
- vybavení – náradí, mobilní telefon, pracovní počítač, příspěvek na dopravu, automobil, pracovní oděvy; možnost využívání benefitů pro soukromé účely,
- zdravotní benefity – dovolená nad rámec zákonem stanovené lhůty, sick days, příspěvky na wellness pobyty nebo pobyty v lázeňských centrech, příspěvky na očkování.

Daňové zvýhodnění pro zaměstnavatele je jedním z faktorů pro zavádění zaměstnaneckých benefitů. Řada benefitů jsou pro firmu daňově uznatelná a představují tak výrazně nižší finanční zatížení, než kdyby zaměstnancům pouze zvyšovali mzdu. Současně tyto benefity mají charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity tedy představují levnější alternativu, jak navýšit mzdu zaměstnanců. (Cafeteria systems)

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V rámci analytické části bude představena vybraná společnost spolu s její organizační strukturou. Dále bude analyzován současný stav ve společnosti v oblasti motivace a systému odměňování jejich pracovníků. V další části se praktická část bude zabývat metodologií výzkumu, samotnou analýzou a budou představeny výsledky výzkumu.

2.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost FINIŠ OSTRAVA - KLIMATIZACE, s.r.o. vznikla 1. června 1991. Je zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě. Společnost působí na trhu více než 30 let. Sídlo společnosti se nachází v Moravskoslezském kraji, ve městě Ostrava, konkrétně v městské části Muglinov. Společnost v roce 1991 založilo sedm společníků, kteří vstupovali do firmy se stejným podílem. V současné době je jeden společník, zároveň i jednatel, se 100 % podílem firmy. Základní kapitál firmy je 100.000 Kč.

Předmětem podnikání dle Obchodního rejstříku (Obchodní rejstřík, 2022):

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel.
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

Hlavní činností firmy je prodej, montáž a servis klimatizací a vzduchotechniky. V roce 2016 byly do portfolia činností zařazeny také prodej, montáže a servis tepelných čerpadel. V minulosti společnost spolupracovala s dodavateli výdejníků barelové vody. Tuto činnost firma již neprovozuje a zaměřuje se především na činnosti spojené s montážemi klimatizací a vzduchotechnikou.

Společnost působí na B2C trhu. Za hlavní odběratelé se považují jak fyzické, tak i právnické osoby. Montáže klimatizací, tepelných čerpadel a vzduchotechniky jsou prováděny jak v rodinných domech, bytových jednotkách, na chatách a chalupách, tak i v rámci spolupráce s malými i velkými firmami. V těchto případech se jedná již o složitější a technicky náročnější zakázky a montáže, které současně vyžadují časovou náročnost, vysokou technickou odbornost a dostatečnou flexibilitu. Společnost na svém počátku působení na trhu vytvořila specifické logo, které se v průběhu trvání společnosti jednou změnilo, nicméně základní rysy z doby počátků společnosti zůstaly původní.



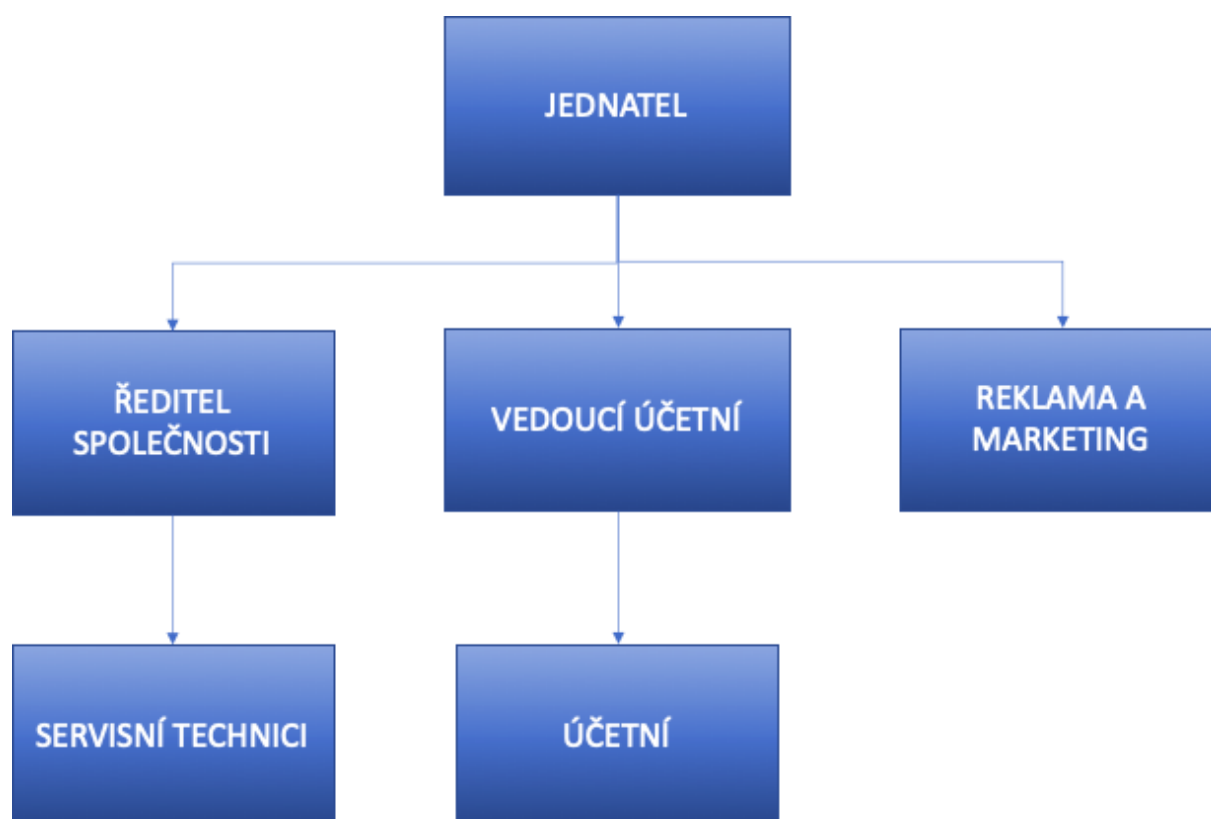
Obrázek č. 4: Logo společnosti

(Zdroj: finisostrava.cz)

2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Na následujícím schématu je vyobrazena organizační struktura společnosti. Společnost zaměstnává celkem čtrnáct zaměstnanců a s tímto počtem se řadí mezi malé firmy. Současně zaměstnává několik externích pracovníků, jejichž hlavní náplň práce je marketing, propagace a prezentace firmy do povědomí veřejnosti.

Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti



(zdroj: vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2021)

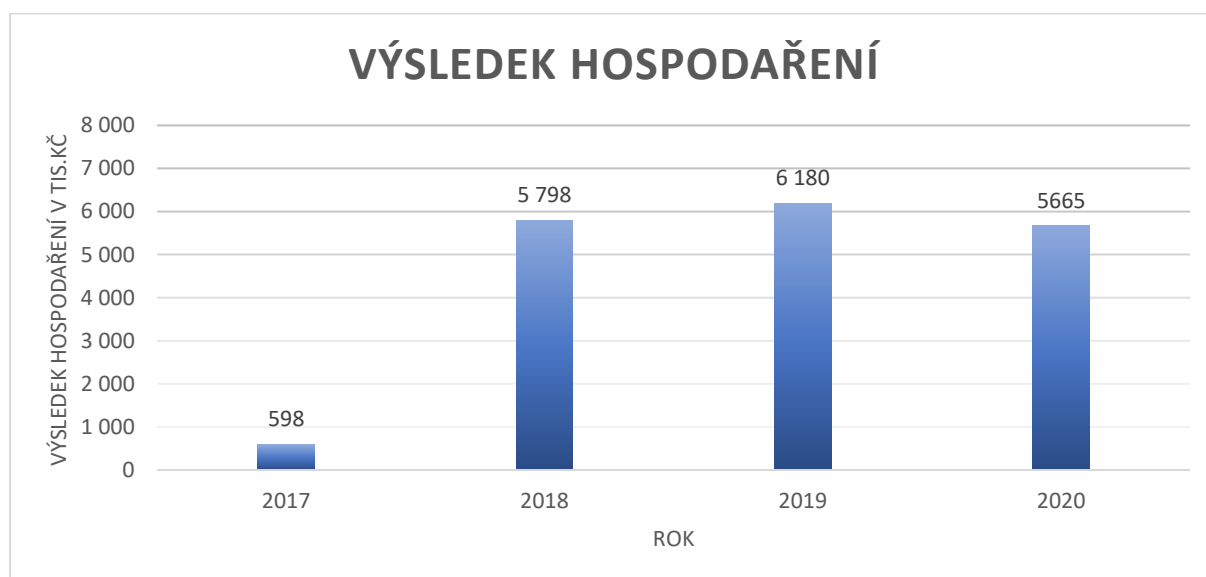
2.3 ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ

V rámci této kapitoly budou blíže představeny některé ukazatele, přibližující chod a současný stav ve společnosti. Kapitola obsahuje mimo jiné výsledek hospodaření společnosti a popisuje standardní fungování společnosti.

Výsledek hospodaření

Na grafu níže je zobrazen výsledek hospodaření v letech 2017-2020. V roce 2015 vznikla společnost FINIŠ OSTRAVA - KLIMATIZACE, s.r.o., která působí dodnes. Veškerou činnost včetně zaměstnanců převzala po původní společnosti FINIŠ Ostrava v.o.s., která zanikla v roce 2022. FINIŠ Ostrava v.o.s. byla u zrodu celé společnosti s touto značkou. Likvidace v.o.s. trvala 5 let. Z grafu je tedy patrný nižší výsledek hospodaření společnosti způsobený právě nahrazením jedné společnosti druhou.

Graf č. 1: Výsledek hospodaření v letech 2017-2020



(zdroj: vlastní zpracování dle Sbirka listin)

Výsledek hospodaření z roku 2020 znamenal pro firmu menší propad oproti předchozím letům. Důvodem tohoto propadu byla situace spojená s vypuknutím pandemie COVID-19. Toto období bylo jedno z nejtěžších období v historii trvání společnosti. Bylo spojené s uzavíráním restaurací, hotelů a mnohých firem využívajících jejich služeb, které v tomto období byly nuceny provoz svých zařízení ukončit nebo dočasně přerušit. Tyto společnosti byly jedním z důležitých zdrojů firmy. Těžkým úkolem a cílem majitele v této době bylo udržení kvalifikovaných pracovníků, zajištění dostatečného množství zakázek a zamezení snižování mezd svým pracovníkům. Nejdůležitější ovšem bylo udržet si svou pozici na trhu, jelikož řada

fírem podnikající ve stejném nebo podobné odvětví, byla nucena svou činnost kvůli pandemii ukončit. Tato skutečnost ovšem pro zkoumanou společnost měla i pozitivní dopad a to, že v určité míře se snížila konkurence a zároveň se uvolnila nová pracovní síla v této oblasti.

Zaměstnanci společnosti

Společnost k datu 31.1.2021 zaměstnává čtrnáct zaměstnanců, z čeho je jeden majitel a zároveň jednatel společnosti, jeden výkonný ředitel, dvě účetní a deset servisních techniků. Firma má nízkou fluktuaci zaměstnanců, což ji řadí mezi velmi perspektivního zaměstnavatele. V minulých letech nedocházelo k výrazné fluktuaci zaměstnanců. Firma spolupracuje s odborným učilištěm, kde studují budoucí elektromechanici pro chladírenskou a klimatizační techniku. Slouží tedy jako učňovské středisko odborného výcviku. Pravidelně se praxe účastní studenti druhého a třetího ročníku. Jak už bylo zmíněno, společnost spolupracuje s externími pracovníky, kteří zajišťují veškerou reklamu, marketing a propagaci.

Zázemí

Firma sídlí v Moravskoslezském kraji ve městě Ostrava, městské části Muglinov na ulici Vančurova. Na tuto adresu se firma přestěhovala v roce 1993, tedy dva roky po svém založení. Původní sídlo společnosti bylo kapacitně nedostačující a s velmi špatnou dostupností pro zákazníky. Hlavní budova disponuje kanceláři pro účetní, majitele společnosti a pro výkonného ředitele. Je zde i malá dílna určená pro malé opravy. K hlavní budově přiléhá menší sklad na nářadí, které pracovníci využívají ke své práci. Součástí budovy je také konferenční místnost, kde probíhají porady a setkání s obchodními partnery. Nachází se zde také sociální zařízení, sprchy a kuchyň. V rámci areálu jsou další dvě budovy sloužící jako sklad pro uložení materiálu, nářadí a k uskladnění zboží. Před třemi lety byla jedna z budov zrekonstruována jako zázemí pro pracovníky. Je zde šatna a sociální zařízení.

Pracovní den

Pro bližší představu činnosti firmy je následně krátce shrnutí průběhu pracovního dne. Příchod prvních pracovníků do práce bývá okolo 6.30 h, poté co se dostaví všichni pracovníci probíhá krátký meeting v kanceláři majitele, kde je rozdělena práce na daný den mezi techniky. Ti následně připraví své nářadí, zařízení a potřebné nástroje pro danou montáž a naloží do dodávky. Z montáží se dělníci zpravidla se vrací kolem 15.00 hodin. Nicméně, je-li některá z montáží a zakázek náročnější, může se stát, že se jejich pracovní doba prodlouží. Pracovní týden trvá standardně od pondělí do pátku, začátek pracovní doby je stanoven na 7.00 h a konec

pracovní doby je stanoven na 15.30 h. Pracovní doba je stanovena na 40 h/týdně. Zřídka nastává situace, kdy jsou technici povoláni do zaměstnání i o víkendu, a to zejména při větších a složitějších zakázkách, které jsou velmi úzce limitovány časem dokončení.

Spolupráce

Analyzovaná společnost je společností, která v tuto chvíli nic nevyrábí. Jedná se o společnost prodejní, montážní a zároveň servisní. Prodej zboží spočívá v zakoupení celého balíčku prodeje výrobku a služby, tedy jinými slovy, prodej výrobku a zároveň montáž výrobku a následně servis daného produktu. Nezbytnou součástí je dle zákona i záruční a pozáruční servis. Společnost dlouhodobě spolupracuje s výrobními podniky. Jeden z největších dodavatelů této společnosti je japonská společnost Daikin, celým názvem Daikin Industries Limited. Mezi další dodavatele se řadí celosvětově známá společnost LG nebo také značka Sinclair. Jaký výrobek a jakou značku si zákazníci firmy objednají a následně firma realizuje, je na základě konzultace s majitelem společnosti nebo s výkonným ředitelem, kteří jim doporučí konkrétní produkt dle technických a finančních možností. Jak už bylo zmíněno, společnost nejčastěji odebírá produkty společnosti Daikin, ovšem jednotlivé objednávky vždy majitel nebo jeho asistent konzultuje s cílovými zákazníky a následně je pro ně vybrána nejvhodnější varianta dle jejich požadavků.

2.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ

Motivace má stěžejní vliv na pracovní výkon zaměstnanců a také jejich loajalitu vůči společnosti. Motivace zahrnuje mimo jiné formy finančního ohodnocení, které tvoří mzda, ale také možnost osobního ohodnocení. V současné době je ve firmě nastaven určitý systém odměňování spolu s pohyblivými složkami mzdy, které se odvíjí právě od podávaných pracovních výkonů. Některé složky z poskytovaných benefitů a forem hodnocení jsou udělovány plošně, tedy mezi všechny zaměstnance, některé naopak tvoří i výjimku.

S majitelem a zároveň jednatelem společnosti v rámci analýzy současného stavu proběhla konzultace a následně, v rámci výzkumu, byl veden rozhovor. Cílem konzultace bylo zjistit aktuální situaci a aktuálně nabízené benefity, formy a možnosti odměňování.

Systém motivace

V současné době není ve společnosti FINIŠ OSTRAVA - KLIMATIZACE, s.r.o. nastaven žádný jednotný systém motivace. Motivační charakter může mít pro zaměstnance pouze výše

jejich mzdy, která jim je pravidelně vyplácena nebo také jednotlivé prémie a benefity, které firma v současné době nabízí.

System odměňování

Způsob odměňovací systému je stanoven na základě vnitřních předpisů společnosti. Některé detaily si společnost nepřeje zveřejnit, nicméně v následující kapitole je nastíněn současný systém odměňování pro lepší pochopení dalších částí v rámci analýzy a výzkumu. Veškeré pracovní smlouvy jsou uzavírány písemně v souladu s právními předpisy. Způsob a výše odměňování se liší na základě vzdělání pracovníka, jeho kvalifikaci a délky odpracovaných let.

Mzda

Poskytování mzdy zaměstnancům se řídí podmínkami, které jsou stanoveny ve vnitřním mzdovém předpisu. Mzda je vyplácena pracovníkům vždy nejpozději 10. den v měsíci, a to převodem na bankovní účet. Výplatní pásku zasílá firemní účetní na e-mailovou adresu každému pracovníkovi zvlášť v den výplaty. Mzda je stanovena v rámci pracovní smlouvy a zaměstnavatel je povinen mzdu vyplácet pravidelně ve stanovené lhůtě. Mzda je primárně tvořena složkami:

- hodinovou mzdou,
- odměnami,
- prémie.

Mzdové příplatky

Pracovníkům může být vyplácena řada příplatků různého charakteru. Každý z nich má svá specifika, která jsou následující:

- příplatek za práci přesčas – společnost se řídí vnitřními směrnici, které popisují práci přesčas jako práci, která trvá po konci standardní pracovní doby. Práce přesčas málokdy bývá nařízena, vyplývá z dané situace, kdy je určitá zakázka časově náročnější, než bylo původně plánováno. V takovém případě majitel stanovil výši příplatku na 200Kč/h.
- práce o víkendech obvykle ve společnosti nenastává. Nicméně některé zakázky si práci o víkendu přímo vyžadují, místo stavební a montážní práce má během víkendu malou nebo žádnou koncentraci lidí a tyto práce tak mohou probíhat plynule. V takovém případě majitel sám stanoví jednotný příplatek za celou směnu, bez ohledu na to, kolik

času technikům montáž zabere. Z dostupných zdrojů bylo zjištěno, že takové příplatky mohou být od 2 000 až do 4 000 Kč za směnu. Výši majitel určí podle naléhavosti dané práce.

- práce v noci obdobně jako práce o víkendech bývá jen ve velmi ojedinělých případech. Tato situace může nastat z důvodu velké fluktuace lidí, případně i omezeného přístupu zaměstnanců firmy během dne. Nárok na příplatek za práci v noci tak vzniká dle zákoníku práce, je-li pracovní doba mezi 22.00 h až 6.00 h.

Prémie

Všichni zaměstnanci společnosti mohou obdržet prémie za mimořádné výkony. Výši prémie určuje přímo majitel na základě svého vlastního uvážení. Prémie jsou případně vypláceny v rámci vyplácení mezd, půlročně nebo ročně, záleží od charakteru prémie.

Výkonný ředitel může obdržet prémie za nadprůměrnou výkonnost z hlediska počtu získaných zakázek, nebo také na základě nulových reklamací, nulových stížností, kladných a pozitivních hodnocení od zákazníků.

S majitelem společnosti byl veden rozhovor. Tématem rozhovoru byly kromě benefitů pro pracovníky i možnosti dalších výhod a benefitů, které firma v tuto chvíli svým pracovníkům nenabízí. Majitel společnosti se k tomuto tématu vyjádřil kladně a zvažuje tak jejich zahrnutí do odměňovacího systému ve své společnosti, a to na základě vyhodnocení průzkumu spokojenosti a motivace svých pracovníků.

Současný systém odměňování vznikl postupem času. Tak jak se firma rozrůstala, majiteli společnosti přišly zajímavé jemu známé benefity pro pracovníky a chtěl je implementovat i do své společnosti. Když byla vedena konverzace o současném systému benefitů, ředitel se zmínil, že „... když jsem se před pár lety stal jediným jednatelem já, dříve nás bylo sedm společníků, řekl jsem si, že to chce změnu. Ten systém byl špatně nastavený, on vlastně žádný nebyl“. Lze tedy říci, že majitel chce, aby se pracovníci v zaměstnání cítili dobře a má zájem, aby jeho pracovníci bylo dobře ohodnoceni za svou práci, do práce chodili rádi a snížila se tak i fluktuace zaměstnanců udržením těch výkonných a kvalifikovaných.

Stravenky a nealkoholické nápoje na pracovišti

Poskytování stravenek je ve společnosti relativně nově zavedený benefit, který trvá zhruba půl roku a sám majitel zmiňuje: „...chtěl jsem jim přidat něco nového, pro mě to je výhodnější, než jim dát čistě jen peníze navíc.“. Princip stravenkového paušálu je jednoduchý. Zaměstnavatel poskytuje stravenkový paušál zaměstnanci v závislosti na odpracovaných hodinách. Státem je regulována maximální hodnota stravenky, která je osvobozena od daně z příjmu. Tato hodnota se meziročně navyšuje a pro rok **2022** byla tato hodnota stanovena na **82,60 Kč** za odpracovaných 8 hodin. V případě, že zaměstnanec stráví půl směny u lékaře a půl směny v zaměstnání, stále má nárok na stravenkový paušál v plné výši. Zaměstnavatel má možnost poskytovat stravenkový paušál ve vyšší hodnotě, nicméně v takovém případě by už pro zaměstnance tento benefit podléhal zdanění 15 %. Pro firmu je zavedení tohoto paušálu z hlediska odvodů výhodnější a je bráno jako účinný náklad. Tento paušál je vyplácen zaměstnanci v rámci mzdy. Nezkoumá se tedy jak tyto peníze byly použity, zda na občerstvení nebo na jiné potřeby pracovníka. Vyplácení této formy stravenek musí být upraveno ve vnitřních směrnících firmy.

Nealkoholické nápoje na pracovišti jsou poskytovány dlouhodobě. Pracovníci si tak mohou dopřát zdarma výběrovou kávu z kávovaru, dále různé druhy ochucených i neochucených minerálních vod a čaj. K dispozici mají kuchyň, kde si mohou sami připravit nebo tepelně zpracovat své jídlo.

Příspěvky na životní pojištění

V rámci příspěvků na životní pojištění mohou zaměstnanci čerpat příspěvek až 50 000 Kč ročně od zaměstnavatele. Tento náklad je pro společnost daňově uznatelným nákladem. Podle zákona č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, § ž odst. 9 písm. p) je tento příspěvek pro zaměstnance osvobozen od daně z příjmů a odvodů sociálního a zdravotního pojištění až do výše 50 000 Kč (tento limit je stanovený pro všechny příspěvky na soukromé životní pojištění, doplňkové penzijní spoření, penzijní připojištění a penzijní pojištění) za splnění předem stanovených podmínek. Tímto způsobem může být zaměstnanci navýšena hrubá mzda.

V následující tabulce je zobrazeno porovnání výhod čerpání příspěvků na životní pojištění od zaměstnavatele, příklad je vyobrazen jak ze strany společnosti, tak i zaměstnance.

Tabulka č. 4: Porovnání příspěvku zaměstnavatele zaměstnanci

Měsíční zvýšení	Mzda	ŽP
vyměřovacího základu zaměstnance	4 166 Kč	4 166 Kč
sociální a zdravotní pojištění	-458 Kč	0 Kč
daně z příjmů FO	-836 Kč	0 Kč
čistého příjmu zaměstnance	2 871 Kč	4 166 Kč

(zdroj: interní materiály Allianz)

Tabulka č. 5: Porovnání příspěvku ze společnosti jednatelem

	Mzda	podíl na zisku	příspěvek na ŽP
hrubá mzda + odvody SP a ZP	50 000 Kč	50 000 Kč	50 000 Kč
hrubá mzda	37 369 Kč		
soc. a zdrav. pojištění hrazené zaměstnavatelem (33,8 % z HM)	12 631 Kč		
sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnancem (11 %)	4 111 Kč		
daň z příjmů PO (19 %)		9 500 Kč	
daň z příjmu FO (15 % HM/srážková daň 15 %)	5 605 Kč	6 075 Kč	
poplatky za vedení, správu a krytí rizik			30 Kč pojištění 10 000 Kč na smrt + 3 % z investované částky
čistá mzda/příjem majitele po zdanění/spoření	27 653 Kč	34 425 Kč	48 151 Kč

(zdroj: interní materiály společnosti Allianz)

Výše uvedená tabulka vychází z obecného přehledu. Do výpočtu vstupuje řada proměnných, které ovlivní výši odvodů a s tím i konečnou výši čisté mzdy. Za proměnné se považují, zda účastník má děti, případně kolik. Výši může dále ovlivnit také zda má daný účastník hypotéku, exekuce, výživné na děti stanovené soudem a další.

Tabulka č. 6: Čistá mzda zaměstnance - 2 děti

Hrubá mzda	30 000 Kč
Daň z příjmů FO	- 4 500 Kč
Slevy na dani	2 570 Kč
Daň	- 1 930 Kč
Daňové zvýhodnění na děti (2 děti)	3 127 Kč
Daňový bonus celkem	1 197 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	- 3 300 Kč
Čistá mzda	27 897 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování, dle Výpočet.cz)

13. a 14. plat

V určitých obdobích roku, zpravidla v červnu a v prosinci, zaměstnavatel poskytuje prémie v podobě 13. a 14. platu. Tento benefit je poskytován zpravidla stálým pracovníkům, kteří pracují ve společnosti již delší dobu. Podstatou benefitu dle výpovědi majitele je: „*...chci tak ocenit zaměstnance, kteří dobře odvádí svou práci, jsou vůči firmě loajální a jsou tady už nějaký ten pátek.*“. Tento benefit není určen pro brigádní nebo krátkodobě pracující zaměstnance.

Tento benefit je vyplácen pracovníkům, kteří jsou k firmě loajální a dlouhodobě přispívají k růstu a prosperitě firmy. Loajalita, případně dlouhodobě přispění k růstu a prosperitě znamená inovace, kreativní myšlení a nápaditost daného pracovníka. Nebo také konkrétní řešení situace a zakázky, které bylo účinnější, rychlejší nebo dokonce vedlo k úspoře financí a předcházení dalších zbytečných kroků a nákladů.

Poskytnutí pracovního oděvu nebo příspěvku na pracovní oděv

V rámci výkonu povolání je nutno dodržovat bezpečnost práce, zaměstnavatel poskytuje pracovníkům ze zákona pracovní oděv a obuv. Ten mají povinnosti pracovníci používat při výkonu své práce. V ojedinělých případech zaměstnavatel poskytuje finanční částku na pořízení pracovního oděvu dle standardu pro výkon práce. Pracovní oděv a obuv je co do počtu a kvality daná zákoníkem práce. Poskytnutí pracovních oděvů zaměstnancům (v nepeněžní podobě) je pro společnost daňově uznatelným nákladem.

Teambuildingové a kulturní akce

Firma aktivně každoročně pořádá teambuildingové akce. Této akce se pravidelně účastní všichni zaměstnanci a mohou si tak užít dvoudenní výlet do přírody. Pracovníci tak společně absolvují túry v přírodě, využívají wellness a další sportovní aktivity, které jednak posilují vztahy mezi pracovníky. Při těchto akcích také probíhá vzdělávání pracovníků, které obohacují jejich znalosti a dovednosti.

Ve společnosti majitel zavedl systém malých dáreků u příležitosti narozenin, svátků nebo významných událostí (narození dítěte, svatba) spojených s oslavou v sídle společnosti nebo i v příjemném neformálním prostředí restaurace. Majitel v rámci tohoto rozhovoru zmiňuje „... *je fajn se se všemi vidět i mimo pracovní dobu, u nějakého toho piva, myslím, že to každý z nich ocení.*“.

Vzdělávání a školení

Každý pracovník se musí podrobit ze zákona každoročně školení bezpečnosti práce. Bez tohoto školení nemůže být pracovník připuštěn k výkonu práce. Další zkoušky, které jsou pracovníci povinni pravidelně absolvovat, jsou řídičské zkoušky, a to každé dva roky. Možnost jiných školení a kvalifikačních kurzů jsou časově omezeny a musí se absolvovat pravidelně v různých časových intervalech. Pracovníci mají možnost absolvovat další různá školení a následně zkoušky, jedná se zejména o zkoušky svářečské, zkoušky z elektrotechniky a další. Všechna tato školení a kurzy jsou financována firmou.

V rámci spolupráce s dodavatelskými společnostmi mají vybraní pracovníci možnosti se zúčastnit vzdělávacích akcí a konferencí. V rámci těchto akcí získávají pracovníci další znalosti a dovednosti.

Možnost využívání firemního nářadí a firemních vozidel

Zaměstnanci mají možnost si vypůjčit firemní nákladní dodávky k soukromým účelům. Současně tak mohou využít i firemní nářadí, například k menším stavebním a domácím pracím.

Firemní notebook, mobilní telefon a automobil

Zapůjčení notebooku, firemního vozu, nebo pořízení firemního telefonu není plošně poskytováno všem pracovníkům. Firemní vozidlem v tuto chvíli disponuje majitel. A tento benefit je zpravidla poskytován pracovníkům na vyšší pozici nebo dlouhodobým pracovníkům.

Montážní technici disponují nákladními dodávkami, které využívají při výkonu profese, na montážích a při servisech. Jako benefit majitel nabízí zapůjčení těchto dodávek pro soukromé účely.

Daňové zvýhodnění pro zaměstnavatele je jedním z faktorů pro zavádění zaměstnaneckých benefitů. Řada benefitů jsou pro firmu daňově uznatelná a představují tak výrazně nižší finanční zatížení. Současně tyto benefity mají charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity tedy představují levnější alternativu, jak navýšit platy zaměstnanců. (Cafeteria systems)

2.5 VÝZKUM VE SPOLEČNOSTI

Následující část diplomové práce se věnuje představení výzkumného cíle, výběru metodologie a zkoumaného vzorku participantů. Je blíže popsána příprava k výzkumnému šetření a jeho následná realizace.

Výzkumný cíl

Cílem výzkumu je provést analýzu motivace a systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Následně po analýze navrhnout změnu a zlepšení současného stavu v oblasti motivace a odměňování pracovníků.

Metodologie

Z důvodu nízkého počtu zaměstnanců ve firmě, která se řadí mezi malé podniky, byl zvolen kvalitativní přístup výzkumu. Kvalitativní výzkum bude proveden formou polostrukturovaných rozhovorů, individuálně s vybranými zaměstnanci společnosti.

Výběr participantů

Společnost FINIŠ OSTRAVA – KLIMATIZACE, s.r.o. zaměstnává čtrnáct zaměstnanců. Z toho je jeden majitel, jeden výkonný ředitel, dvě účetní a deset montážních techniků. Jako zkoumaný vzorek bylo vybráno deset montážních techniků, kteří odpovídali na otázky v rámci rozhovorů.

Společnost zaměstnává navíc externí pracovníky, jejichž povoláním je správa a vytváření reklamy, marketingových kampaní a mají na starost celkovou propagaci firmy, prostřednictvím

webu a sociálních sítí. Tito pracovníci nebyli zahrnuti do výzkumu, protože systém jejich odměňování a celková spolupráce se společností je zcela odlišnou záležitostí.

Devět z deseti montážních techniků souhlasilo s poskytnutím odpovědí na předem připravené otázky v rámci polostrukturovaného rozhovoru. Jeden technik, který s poskytnutím rozhovoru nesouhlasil, byl nahrazen rozhovorem s výkonným ředitelem. Výzkum byl tak pojat také z jiné perspektivy. Před započítáním samotného výzkumu byl veden rozhovor s majitelem společnosti, aby přispěl svým názorem a zkušenostmi s danou problematikou motivace a odměňování svých pracovníků. Jednotlivé přepisy rozhovorů jsou součástí příloh diplomové práce.

Sběr dat

Pro výzkum byla vybrána společnost FINIŠ OSTRAVA – KLIMATIZACE, s.r.o., protože jsem v této společnosti působila na stáži během letních prázdnin. Do budoucna, po dokončení studií, plánuji trvalé působení v této společnosti. Tuto společnost jsem zvolila jako subjekt mé diplomové práce, jelikož z hlediska motivace a systému odměňování vykazuje určité nedostatky, které by měly být konkrétně identifikovány v rámci výzkumu a následně eliminovány aplikováním návrhů na zlepšení celkového systému motivace a systému odměňování pracovníků.

V první řadě je důležité zjistit potřeby zaměstnanců, znát jejich názor na současný systém motivace a odměňování současně s jejich preferencemi v oblasti dalších, doposud neposkytovaných, benefitů. Po vyhodnocení výzkumu může majitel jeho výsledky uplatnit v praxi a preferované benefity zařadit do celkového systému odměňování.

Ačkoliv je majitel v každodenním kontaktu se všemi pracovníky, domnívá se, že někteří z nich nedokážou napřímo sdělit své potřeby a případné připomínky k nastavenému systému odměňování.

Participantům bylo představeno téma práce a účel výzkumu, jehož výsledky budou předmětem diplomové práce.

Otázky k polostrukturovaným rozhovorům byly stanoveny na základě teoretických východisek diplomové práce. Nejdříve byl veden rozhovor se zaměstnanci a následně s majitelem společnosti. Při dotazování jsem se držela již předem stanovených otázek, které jsou uvedeny níže.

Rozhovory proběhly v lednu a v březnu roku 2022. Jednotlivé rozhovory s participanty byly nahrávány a následně převáděny do písemného textu, aby mohla být uskutečněna analýza jednotlivých odpovědí.

Před zahájením rozhovoru byli účastníci ujištěni, že je zcela anonymní a jejich jména a citlivé údaje nebudou nikde uvedeny.

Analýza dat

Rozhovory byly přepsány do písemného textu a následně vyhodnocovány metodou otevřeného kódování. Poté byly výsledky rozděleny do několika menších kapitol pro lepší přehlednost a srozumitelnost výsledků průzkumu.

2.5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

V následující kapitole jsou představeny výsledky výzkumu. Jako první byl veden rozhovor se zaměstnanci společnosti, následně také s majitelem společnosti. V této kapitole jsou představeny otázky, na které participanti odpovídali a také vyhodnocení jejich odpovědí.

Cílem výzkumu je zjistit názory a postoje pracovníků v oblasti motivace a odměňování, která je ve společnosti nastavená. Aby mohly být zavedeny určité změny v této oblasti, je třeba nejprve zjistit názory jednotlivých pracovníků a také jejich postoj k současnému systému motivace a odměňování. Cílem je identifikovat motivační faktory, spokojenost pracovníků s odměňováním a jejich preference.

Rozhovor s majitelem společnosti byl proveden z důvodu, aby přiblížil situaci a současný stav systému motivace a odměňování pracovníků ve společnosti. Cílem je porovnat výpovědi v rámci rozhovorů zaměstnanců společnosti s výpověďmi majitele společnosti.

2.5.1 Rozhovor se zaměstnanci

Otázky

1. Co Vás motivuje k práci?
2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?
3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného?
4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?
6. Jaký máte vztah s nadřízeným?
7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?
8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní
9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?
10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?
11. Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?
12. Jste informován o možnostech kariérního postupu, případně jak?
13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?
14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?
 - a) které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?
 - a) káva na pracovišti zdarma
 - b) zapůjčení firemního náradí
 - c) zapůjčení firemního vozu
 - d) příspěvek na životní pojištění
 - e) stravenky
15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?
 - a) příspěvek na pohonné hmoty
 - b) multisportkarta
 - c) sickdays
 - d) služební vůz, telefon
 - e) příspěvek na důchodové pojištění
 - f) 5 týdnů dovolené
 - g) příspěvky na léky a vitamíny

- h) čtvrtletní nebo častější prémie
- i) flexi pass
- j) příspěvky na rekreaci
- k) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

*zaměstnanci měli za úkol seřadit následující lidské potřeby, dle vlastních preferencí.

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.*
- b) finanční ohodnocení
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov, ...*
- d) vztahy na pracovišti
- e) pochvaly a ocenění
- f) společenská významnost
- g) vzdělávání
- h) volný čas
- i) vyváženost pracovního a rodinného života

17. Uvažoval jste v poslední době, nebo uvažujete, o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu?

18. Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

19. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době,..?

Odpovědi

Jednotlivé odpovědi zaměstnanců jsou významově rozříděny do několika oblastí a podkapitol. Styl otevřeného kódování v rámci vyhodnocování polostrukturovaných rozhovorů má za cíl větší přehlednost a celkové lepší pochopení problematiky.

Charakter a povaha práce

Hlavní vzorek participantů tvoří montážní mechanici. Převážně jsou zaměstnanci spokojeni s povahou a podmínkami při výkonu práce. Zaměstnanec 2 vyzdvihuje různorodost práce: „*Mě*

tento obor vždycky bavil. Hlavně mě baví, jak každá montáž je jiná a něčím specifická, to je dobrý”. Zaměstnanci oceňují zejména různorodost a pestrost práce.

Na druhou stranu se opakovaně zaměstnanci shodují na náročnosti práce ve ztížených podmínkách zejména v zimních a letních obdobích. Vesměs se jedná o zakázky, které vyžadují montáže ve venkovních prostorách nebo sestavování mrazících konstrukcí umocněné chladným zimním počasím. Tyto zakázky mnohdy vyžadují početné množství pracovníků, kteří se jedné zakázce mohou věnovat i v řádech týdnů. Zmíněné zakázky jsou velmi náročné, nejen časově, ale také psychicky a fyzicky pro všechny techniky, kteří se na zakázce podílejí.

Povaha práce spočívá v tom, že pracovníci se po příchodu do zaměstnání rozdělí do třech až čtyřech skupin. Složení těchto skupin je závislé na charakteru dané zakázky a rozdělování je ve většině případů v kompetencích majitele nebo výkonného ředitele. Z každé skupiny je vybrán jeden montážní technik, zpravidla zkušenější, který je stanoven jako vedoucí montáže. Veškeré úkony, od přichystání dodávky s materiálem a náradím až po dokončení montáže, rozhoduje a rozděluje mezi ostatní předem zvolený vedoucí montáže. V každé skupině je zpravidla alespoň jeden pracovník, který dosud nemá tolik zkušeností a znalostí, co se technické stránky týče.

Řada zaměstnanců v rámci rozhovorů zmínila, že by uvítala příplatky, je-li jim přidělena funkce vedoucího montáže. Zvolit pracovníka jako vedoucího montáže také znamená, přenechat na něj veškerou zodpovědnost a případné řešení nenadálých problémů, které se mohou během montáže vyskytnout.

Téměř jako u každé profese, i zde mají pracovníci možnost kariérního postupu. V tomto případě se sice nejedná o povýšení napříč několika pozicemi, odděleními, jak tomu může být ve velkých obchodních korporacích. Nicméně zaměstnanci mají možnost být zvoleni například jako vedoucí montáže. Zaměstnanec 10 k tomuto tématu dodává vlastní zkušenost a jeho začátky ve společnosti. „...začínal jsem tady jako rozvozce vody, takže jinak kariérní postup tady určitě je, jen ne už v mém případě.” Je nutno podotknout, že tento zaměstnanec je nyní výkonným ředitelem, který je ve společnosti pouze jeden a to i vzhledem k velikosti firmy.

Nicméně je důležité zmínit, že ne všichni zaměstnanci jsou si vědomi možnosti povýšení na vedoucího montáže, což by mělo být do budoucna zaměstnavatelem napraveno. S možností stát se vedoucím pracovníkem montáže a mít tak i vyšší zodpovědnost, by měli být seznámeni všichni pracovníci ve společnosti. Zaměstnavatel tak může motivovat své pracovníky k podávání lepších výkonů a podpořit jejich rozvoj.

Motivace pracovníků

Ze získaných odpovědí z rozhovorů vyplývá, že pracovníky motivují zejména peníze a výplata, kterou obdrží pravidelně každý měsíc. Konkrétně Zaměstnanec 10 s lehkým údivem za motivující faktor považuje: „...*No rozhodně peníze..*”. Navíc dodává, že s majitelem společnosti jsou dlouholetí přátelé a v práci se cítí dobře a spokojeně, což je pro něj také motivující. Jsou pracovníci, kteří při nabídce pracovat o víkendu se k této činnosti hlásí už i proto, že si mohou za práci o víkendu vydělat více peněz než ve všedních dnech, ze zákona se jedná o příplatky za práci o víkendech a svátcích. Ani jeden ze zaměstnanců vyloženě nezmínil, že v současné době očekává zvýšení finančního ohodnocení vzhledem k situaci, která v České republice, ale také ve světě v posledních letech panovala a tou je pandemie COVID-19.

Z průzkumu vyplynulo, že za motivaci zaměstnanci považují zejména: „*No, hlavně stabilita práce. Jsem rád, že ji vůbec mám, po tom co jsem si zkusil..*”, jak zmínil Zaměstnanec 5 a pokračuje, že pro něj je motivační také: „...*určitě serióznost zaměstnavatele*”. Vesměs lze říci, že majitel je mezi zaměstnanci považován za spolehlivého a férového zaměstnavatele, což nemusí být vždy samozřejmostí.

Dá se říct, že manuální práce může mít velmi pozitivní vliv na lidskou psychiku, čehož je důkazem i odpověď Zaměstnance 7: „...*tak já si tady hlavně odpočinu, psychicky. Dřív jsem býval učitelem na střední škole, takže tahle práce mi vyhovuje. Odpočinu si a vzhledem ke své specializaci si i dobře vydělám*”. Je nutno podotknout, že tento pracovník dříve vyučoval předmět fyziku na střední škole a jeho nynější specializace je primárně jako elektrotechnik.

Nicméně, někteří pracovníci v rámci svých odpovědí projevují také svou nespokojenost a určitou míru demotivace, zejména co se týče spolehlivosti na některé z ostatních kolegů. V rámci svých výpovědí, Zaměstnanec 8 zmiňuje, že: „*No co mě demotivuje je, když si někteří nedělají svou práci, když je problém nesnaží se ho vyřešit ale nechají to na ostatních, to pak všechno zdržuje*”. Dle slov zaměstnance je demotivující, když si ostatní kolegové nedělají svou práci, způsobuje to zároveň i špatnou náladu v celém kolektivu.

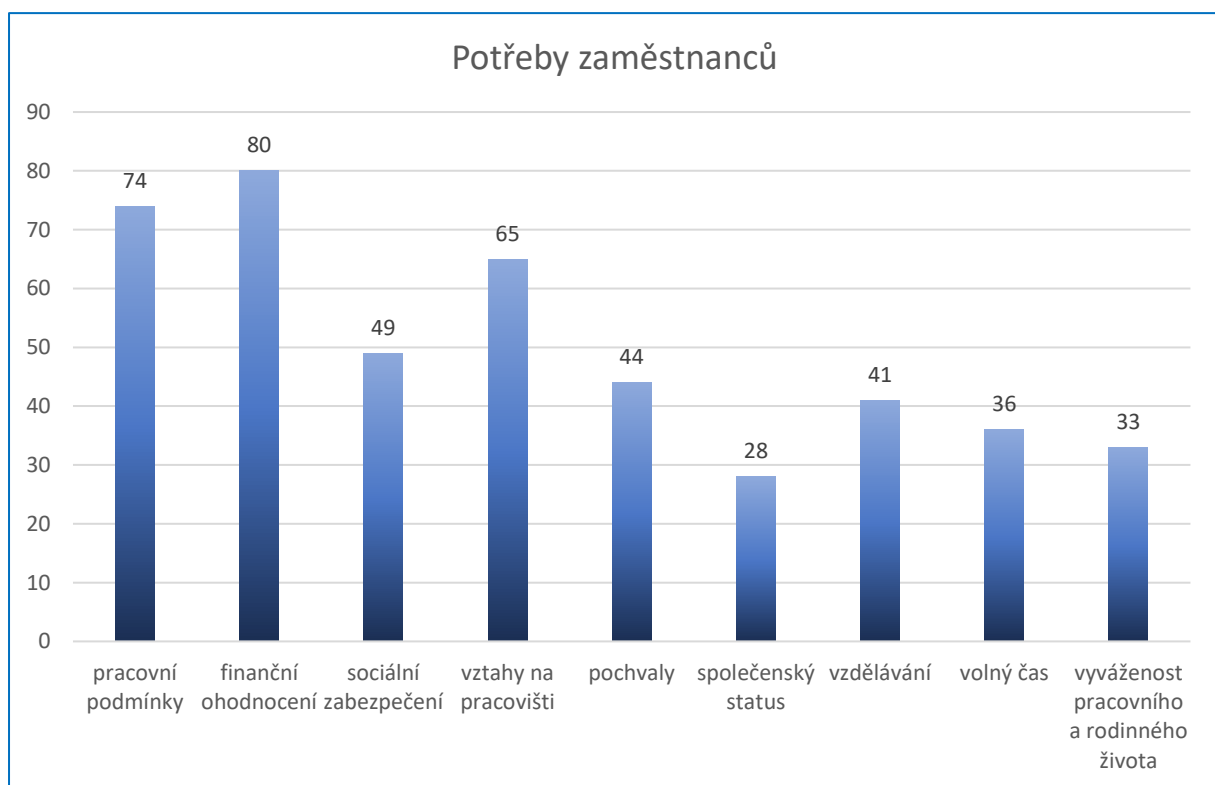
Zaměstnanec 5 v rozhovoru zmínil, že v minulosti už jednou ze společnosti odešel a následně se před časem vrátil a jako důvod tehdejšího odchodu zmiňuje: „... *protože nebyly dobré vztahy s ostatními. Moc jsem o tom se šéfem nemluvil a navíc jsem se chtěl osamostatnit..*”. Je tedy možné říci, že občasné nepříznivé vztahy mezi zaměstnanci mohou některým z nich zapříčinit úvahy o změně zaměstnání nebo dokonce přispět k myšlence o založení svého vlastního

podnikání ve stejném nebo podobném oboru. Tato situace může vyústit ve stav, kdy pracovníci získají ve společnosti značné a kvalitní zkušenosti, následně se rozhodnou rozvázat pracovní poměr a jít si svou vlastní cestou.

Potřeby zaměstnanců

S motivací úzce souvisí také potřeby lidí. Pracovníci měli v rámci výzkumu možnost seřadit seznam svých potřeb, dle svého vlastního uvážení. Následující graf zobrazuje potřeby zaměstnanců, který byl sestaven na základě jejich výpovědí. Jako nejdůležitější pracovníci zvolili potřebu finančního ohodnocení, což potvrdili i jejich výpovědi v rámci výzkumu. Za velmi podstatné jsou považovány také dobré pracovní podmínky, pod kterými si lze představit řadu faktorů, například kolektiv, vedení, počasí a podobně. Nejmenší důležitost přiřazují zaměstnanci společenskému statusu.

Graf č. 2: Potřeby zaměstnanců



(Zdroj: vlastní zpracování)

Vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou převážně neformálního charakteru, a to z důvodu nízkého počtu pracovníků. Participantů byli dotazováni na vztahy s kolegy, s nadřízeným a mohli vyjádřit svůj názor na styl řízení a vedení firmy, chod společnosti. Z průzkumu vyplývá, že vztahy na

pracovišti jsou převážně pozitivní a kladné. Důvodem také může být, že tým techniků tvoří pouze muži, kteří dokážou své případné mírné konflikty jednoduše a rychle vyřešit. Na druhou stranu z několika výpovědí také vyplývá, že ne vždy situace a vztahy na pracovišti byly příznivé. V posledních letech nedocházelo k výrazné fluktuaci zaměstnanců ve společnosti, ale přesto bylo i pár ojedinělých případů, kdy byl majitel nucen s pracovníkem rozvázat pracovní poměr.

Zaměstnanec 8 hodnotí kolegy následovně: „*S některýma lepší, někteří horší, ale asi Vám tu nebudu nikoho jmenovat. Je pár chlapů, s kterýma radši jezdím na montáže než s jinýma*”. Zaměstnanec 5 podobného názoru: „*Tak 50:50, ale už to tak neprožívám, vždycky se dá nějak domluvit*”. Zaměstnanec 1 se vyjádřil také k bývalým pracovníkům a vztahy hodnotí jako: „*dobré, ti s kterýma jsem neměl dobré vztahy, tak už tu nepracují*.”.

Nicméně řada z nich hodnotila vztahy s některými kolegy jako nadstandardní. Zaměstnanec 3 v rozhovoru dodává: „*Známe se všichni dobře, s některými trávíme čas i mimo práci. S děckama chodíme v létě na hřiště, nebo sedneme na pivo*.” Popisují, že s některými z nich se rádi stýkají i mimo zaměstnání, a to dokonce vzájemně se svými rodinami. Přívětivé vztahy s ostatními kolegy potvrzuje i Zaměstnanec 4: „*Mám dvoch kolegov, s ktorými sa tam mimo pracovnú dobu a chodíme spolu na pivko, oslavujeme sviatky alebo narodeniny detí a podobne*.” Skutečnost, že pracovníci tráví čas společně i mimo pracovní dobu, může mít velmi pozitivní vliv na jejich dlouhodobé vztahy. Vzájemně diskutují o svých běžných záležitostech, které se jim dějí mimo práci. Znají vzájemně své partnery, partnerky a jejich děti mohou nalézt také mnoho společného vyžití. Zaměstnanec 6 také hodnotí, obdobně jako jeho kolegové, vztahy s ostatními zaměstnanci jako příznivé. Nicméně o výkonném řediteli hovoří jako o : „*...o arogantním, který ne vždy umí kontrolovat svoji náladu..*”. Vzhledem k tomu, že součástí kompetencí výkonného ředitele je i mimo jiné zástup majitele společnosti v době, kdy není přítomen, mohou tyto konflikty z dlouhodobého hlediska mít negativní vliv na celkovou atmosféru na pracovišti. V tomto případě by bylo na místě, aby si majitel pohovořil s výkonným ředitelem a zaměřil se zároveň na jeho přístup k zaměstnancům. Výkonný ředitel se ke vztahům se svými kolegy vyjadřuje: „*Jsou to hlavně podřízení, takže vztah podřízený a nadřízený. Nic kamarádkého tam není*.” Lze tedy říci, že vztah se svými kolegy vnímá jako neutrální a čistě pracovní.

Současně je důležité podotknout, že se majitel snaží o budování dobrých vztahů na pracovišti napříč celým kolektivem. Za zdroj utužování vztahů jsou považovány zejména teambuildingové akce, které majitel pravidelně pořádá každý rok, nicméně v posledních dvou

letech byla tato akce zrušena z důvodu covidové krize. Především se jednalo o výlety do přírody s následným přespaním v hotelu, návštěvou wellness a společnou večeří.

Vztah s nadřízeným hodnotí všichni z dotazovaných pracovníků jako kladný a přívětivý. Jeho přístup ke všem zaměstnancům je podle nich férový. Sami o svém zaměstnavateli mluví jako o pracovitém člověku, který se snaží, aby firma prosperovala. Nicméně Zaměstnanec 2 dodává, že s majitelem má neutrální vztah a zmiňuje: „*Je to dobrý šéf, svou práci dělá dobře, ale mimo práci se nijak zvlášť nebavíme.*” Z této výpovědi je patrné, že majitel společnosti si drží určitý odstup od některých pracovníků, tím pravděpodobně také dochází k nízké komunikaci mezi majitelem a zaměstnanci, což může mít určité negativní následky z dlouhodobého hlediska. Zaměstnanci si uvědomují, že práce a zakázek má společnost mnoho, nicméně potřebných techniků je málo a je velmi náročné získat kvalifikované a zkušené pracovníky v chladírenském oboru. Zaměstnanec 5 přímo dodává: „*...potřebujeme další lidi co tomu rozumí..*”.

Do rozhovorů přispěl i svými názory výkonný ředitel společnosti, který dodává svůj pohled ke vztahům na pracovišti. Zejména zdůrazňuje, že majitel je k zaměstnancům příliš srdečný. V rozhovoru sděluje: „*...je někdy až moc měkký na své zaměstnance. Někdy mám pocit, že si mechanici až moc dovolují.*” Velmi přátelské vztahy na pracovišti, zejména mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem se mohou dostat až do fáze, kdy majitel nebude mít dostatečnou autoritu mezi svým podřízenými a jeho názory a úkoly nebudou brát vážně. Nicméně z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že si svého zaměstnavatele váží a jsou rádi za stabilní práci.

Hodnocení pracovníků

Téměř všichni zaměstnanci při rozhovoru řekli, že hodnocení ze strany majitele neprobíhá. Na otázku, jak často bývá zaměstnanec hodnocen svým nadřízeným, Zaměstnanec 7 odpovídá: „*No popravdě, ani nevím jestli jsem někdy byl. Samozřejmě je rád, když vyřešíme nějaký větší problém, bez dalších zbytečných nákladů nebo aby se ta montáž nedokončila včas. Ale, že by nás nějak hodnotil, nebo chválil to vůbec.*” Tato odpověď byla potvrzena i dalšími zaměstnanci, kteří mají zcela identický názor. Z toho vyplývá, že majitel většinou mluví se svými zaměstnanci, když se vyskytne problém během montáže. Řeší se jeho příčina a možné řešení, ovšem tato situace ani nemůže být považována za formu hodnocení zaměstnance.

Při rozhovorech měli pracovníci možnost vyjádřit se také k hodnocení zaměstnavatele a zda mají možnost vznést své náměty a připomínky. Konkrétně tato otázka v rozhovoru měla za cíl zjistit, zda je zpětná vazba oboustranná. Všichni zaměstnanci se shodli na názoru, že mají

prostor a možnost projevit své připomínky k chodu firmy, jeho vedení nebo přímo dát zpětnou vazbu majiteli. Nicméně zaměstnanci zmínili v rozhovorech jen pár připomínek, konkrétně Zaměstnanec 8 doplňuje: „*možná bych uvítal nějaké pravidelné informování o možnostech, co můžeme čerpat, ujasnění benefitů a celkově, aby se s náma více mluvilo.*”

Jednu z otázek, týkající se formy hodnocení pracovníků, nebylo možné vyhodnotit, jelikož téměř všichni pracovníci jsou toho názoru, že k žádnému hodnocení ze strany majitele nedochází.

Odměňování

Další oblastí, kterou byly otázky v rámci rozhovorů směřovány bylo odměňování. Výše odměny zaměstnanců se odvíjí podle počtu odpracovaných hodin, tedy jedná se o mzdu časovou. Zaměstnanci často neví, z jakých složek se přesně skládá jejich mzda. Zaměstnanec 3 k otázce vysvětluje: „*...no vím, co mám stanovené ve smlouvě. Hrubá mzda a z toho jdou nějaké odvody, socka, zdravotka. Pro mě je důležité, co mi dojde na účet, o zbytek se nestarám.*”

Celkově jsou zaměstnanci s tím, jak jsou odměňováni spokojeni. Někteří zmínili, že si uvědomují, že situace v období pandemie nebyla jednoduchá pro nikoho, včetně majitele společnosti, tudíž žádat o zvýšení mzdy v tu chvíli pro ně nepřipadalo v úvahu. Často si zaměstnanci uvědomují a jsou rádi, že vůbec v zaměstnání setrvali. Zaměstnanec 2 poznamenává: „*...možná bych mohl mít víc peněz. Ale i tak jsem spokojený, jsem hlavně rád za stabilní práci.*”

Zaměstnanec 1 se k výši svých odměn vyjádřil: „*no mohl bych mít víc samozřejmě, ale teď vím, že byla covidová krize, tak jsme to nijak neřešili. Ale do budoucna bych to chtěl s Karlem určitě otevřít.*” Zde je zřejmé, že si téměř všichni zaměstnanci uvědomují stabilitu zaměstnání i během pandemické krize, nicméně, možnost navýšení mezd je pro ně otevřené téma, zejména z důvodu strmě se zvyšujících cen a růstu inflace.

Zaměstnanci by uvítali určitou formu odměny za vyšší odpovědnost, která jim bývá svěřena, například Zaměstnanec 2 naznačuje: „*...poslední dobou bývám čím dál častěji jako vedoucí montáže, za to bych i bral nějaké peníze navíc*”.

Mezi jednotlivými odpověďmi pracovníků bylo zjištěno, že forma a výše odměňování některých z nich neodpovídá úrovni dosaženého vzdělání nebo délce praxe.

Současně ve svých výpovědích zaměstnanci často zmiňovali možnosti příplatků za práci o víkendech a přesčasy. Tuto možnost z nich řada využívá, jelikož je to možnost zvýšení svého standardního finančního ohodnocení. Také oceňují prémie, které mají možnost obdržet každý rok v období léta a Vánoc. Z výsledků průzkumu vyplývá, že někteří by uvítali častější prémie. Prémie se zpravidla odvíjí od výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a jsou zcela na uvážení majitele společnosti. Ke kroku zvyšování prémie a změně frekvence vyplácení na častější majitel, dle jeho slov, neuchýlí, aniž by to nepřineslo nějaká pozitiva i pro něj a pro společnost. Zde by mohly být doporučeny, v rámci návrhů, odměny za výkonnost, kvalifikaci a případně také loajalitu.

Z výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou všeobecně s výši svých odměn relativně spokojeni, nicméně část dotazovaných se zdráhala se svými odpověďmi, zřejmě z obav z možného postihu.

Benefits

V rámci výzkumu byli účastníci mimo jiné dotazováni na benefits. Nejdříve byly otázky směřovány na stávající benefits, které firma nabízí. Zaměstnanci měli možnost sdělit, zda dané benefits využívají, přijdou jim výhodné, nebo alespoň uvažují o jejich čerpání v budoucnu. V další části byla otázka směřována na benefits, které společnost doposud nenabízí, ale mohly by být v budoucnu zavedeny. Samozřejmě vše se odvíjí od finančních možností společnosti, preferencí zaměstnanců a rozhodnutí majitele.

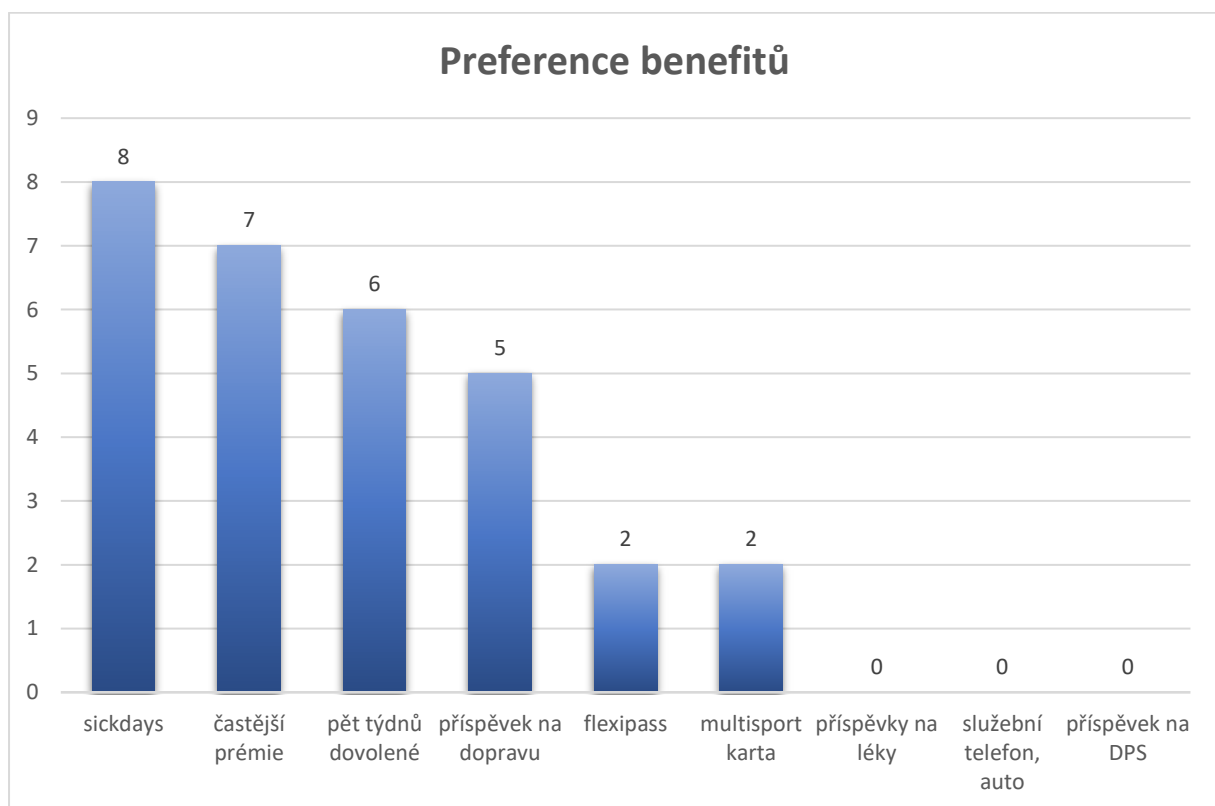
Obecně lze říci, že zaměstnanci nemají ucelený přehled o nabízených benefitech a informovanost je v tomto ohledu nízká. Některé z benefitů zaměstnanci nepovažují jako něco navíc. V rámci otázky, která zpovídala zaměstnance o využívání aktuálně nabízených benefitů, byla obdržena i jedna velmi překvapivá odpověď, která se opakovala i při rozhovorech s ostatními zaměstnanci. Zaměstnanec 5 na jeden z poskytovaných benefitů reaguje poněkud překvapeně: „*A to je benefit?*.” Například káva zdarma na pracovišti, kterou hojně využívá většina zaměstnanců, není mezi nimi považována jako benefit, nýbrž je vnímána jako standard. Dále také jako nadstandard a určitou formu benefitu nepovažují možnost zapůjčení firemního náradí nebo firemní dodávky pro své soukromé potřeby. Řada z nich tyto benefits využívá a bohužel si nejsou vědomi toho, že se právě jedná o benefits, které nejsou samozřejmostí. Některé společnosti a firmy je vůbec nenabízí, a pokud ano, tak si za ně účtují poplatek.

Společnost v současné době nabízí možnost čerpat příspěvky na životní pojištění, jak už bylo dříve v rámci práce zmíněno. Nicméně, když byli pracovníci dotazováni, zda využívají tento benefit, převládá spíše negativní odpověď. Zaměstnanec 5 se k benefitu v podobě příspěvků na životní pojištění vyjádřil: „...vím, že něco takového je, ale přesně nevím, v čem to spočívá. Nevyužívám to, ale možná bych mohl, nevím..“

Dalším, relativně nově zavedeným benefitem, je stravenkový paušál. Tento benefit využívají všichni zaměstnanci. Jedná se o benefit, který je taktéž nabízen plošně pro všechny pracovníky, a to ve stejné výši. Rozdíly výše stravenkového paušálu, které je vypláceno ke mzdě každý měsíc, mohou nastat z důvodu rozdílu odpracovaných hodin. Pracovník má nárok na plný stravenkový paušál za osm odpracovaných hodin.

V druhé části oblasti benefitů byli participanti dotazováni na preference ať už finančních nebo nefinančních benefitů. Pro jasnější přehled byla vytvořena následující tabulka, ve které jsou shrnuty výsledky z rozhovorů, tedy preference zaměstnanců v oblasti finančních a nefinančních, doposud nenabízených, benefitů.

Graf č. 3: Preference benefitů



(Zdroj: vlastní zpracování)

Vzdělávání pracovníků

Pro výkon práce v tomto oboru není povinností mít vysokoškolské vzdělání. Primární výhodou je mít vyučení jako elektrotechnik pro chladírenskou techniku. O tento obor není příliš velký zájem, čemuž odpovídá i nynější specializace jednotlivých zaměstnanců. Většina zaměstnanců své technické znalosti a dovednosti získali již za dobu působení ve firmě.

Z výsledků výzkumu je zřejmé, že pracovníci dodržují a absolvují povinná školení a kurzy, které jsou jim doporučeny. Dokonce někteří z nich se aktivně hlásí ke kurzům, které by je zajímaly a mohli by tak prohloubit své znalosti a dovednosti. Na druhou stranu někteří si “odbydou” pouze povinná školení a nemají zájem o žádné další.

Zaměstnanec 2 projevuje zájem o různá školení, jak zmiňuje ve své výpovědi: *„...ano jsou kurzy, a dokonce můžeme sami dát návrh, na který bychom rádi šli. Ted' jsme byli dokonce s kolegou na rozšířeném elektrikářském kurzu, nevím, je to asi měsíc dozadu.”* lze tedy říci, že mezi zaměstnanci se najdou i takoví, kteří jsou proaktivní a chtějí si dále prohlubovat své znalosti a záleží jim na sebevzdělání a rozvoji.

V tomto případě bude doporučeno, aby byli zaměstnanci určitým způsobem motivováni k absolvování kurzů a školení. Je zřejmé, že v tomto ohledu společnost zaostává. V případě, že by vzrostla kvalifikace a specializace napříč všemi zaměstnanci, nemusel by se majitel tolik spoléhat jen na ty, kteří mají vyučení v oboru nebo získali zkušenosti dlouholetou praxí.

2.5.2 Rozhovor s jednatelem společnosti

Níže jsou představeny otázky, na které byl majitel v rámci rozhovoru dotazován. Otázky byly stanoveny na základě teoretických východisek práce v návaznosti s otázkami, na které byli dotazováni zaměstnanci.

Otázky

1. Jaké si myslíte, že by měl mít manažer jako Vy vlastnosti?
2. O kterých vlastnostech si myslíte, že máte i Vy a které naopak ne?
3. V čem si myslíte, že byste se měl zlepšit jako manažer?
4. Myslíte si, že odvádíte svou práci dobře? Jako majitel firmy a jednatel společnosti?
5. Jaké máte vztahy s Vašimi podřízenými, případně s výkonným ředitelem?

6. Jaká obecně panuje nálada u Vás na pracovišti?
7. Myslíte si, že jste oblíbený mezi Vašimi zaměstnanci?
8. Jak je u Vás ve firmě nastaven systém motivace? Čím motivujete své zaměstnance?
9. Jaké jsou formy odměňování pro Vaše zaměstnance?
10. Jaké benefity nabízíte Vaším zaměstnancům?
11. Jakou zpětnou vazbu poskytujete svým zaměstnancům a jak často?
12. S jakými problémy se opakovaně setkáváte, co se týče oblasti motivace a odměňování zaměstnanců?

Odpovědi

V následující podkapitole jsou vyhodnoceny odpovědi z rozhovoru s majitelem společnosti. Jednotlivé odpovědi jsou vyhodnoceny a rozříděny do významových oblastí. Odpovědi jsou doplněny o komentář autorky práce.

Jednatel jako manažer

Majitel firmy, musí mít určité vlastnosti a rysy manažera, aby dokázal vést firmu správným směrem. Dle jeho slov by manažer měl být spravedlivý, inspirativní a důsledný. Za správného manažera považuje takového, který vyznává spíše přátelský a poklidnější přístup, před direktivním stylem řízení. Sám sebe hodnotí jako inovativního člověka a tvrdí o sobě: „*Spravedlivý jsem ke všem a rád hledám nové příležitosti.*” Jako podnikatel se stále snaží být kreativní a přinést do firmy něco nového. Při vedení týmu zaměstnanců tvrdí, že je důležité tzv. “to s nimi umět”.

Za svou slabou stránku považuje občasnou nedůslednost. Majitel firmy je pracovitý člověk, který předpokládá, že i jeho zaměstnanci budou přistupovat ke své práci tak jako on sám. Nicméně často se potýká se situací, kdy viní své zaměstnance, že neuvažují při výkonu své profese jako podnikatelé, tedy jako sám majitel. Nemají tendence přinést do firmy něco nového, případně projevit určitou míru kreativity.

Vzhledem k tomu, že se firma stále rozvíjí a překonala i obtížná období, se majitel domnívá, že má potřebné znalosti a dovednosti k vedení lidí a prosperitě firmy. Sám poznamenává: *Dělám to nejlépe jak umím, dělám to celý život. Jestli to dělám správně, to musí posoudit jiní, nicméně firma funguje a funguje dobře více jak třicet let. Takže asi dobrý.*

Vztahy na pracovišti

Vztahy se svými podřízenými nebo výkonným ředitelem hodnotí jako kladné a bezproblémové. Dodává, že spolu se zaměstnanci pořádají různé pracovní i mimopracovní akce, kterých se účastní i jejich partneři a partnerky. Celkově hodnotí vztahy ve firmě jako pozitivní. Majitel společnosti se domnívá, že je mezi zaměstnanci oblíbený.

V rámci vztahů na pracovišti je určitě důležité, aby nepřekračovaly určité meze a jak se často říká, „příliš všeho škodí“. Jestliže by zaměstnavatel měl příliš direktivní styl vedení a držel by si velký odstup od svých zaměstnanců, je dost pravděpodobné, že by nebyl oblíbený a neměl by dobré vztahy se svými zaměstnanci. To by následně mohlo vést ke zvyšování fluktuace zaměstnanců ve společnosti. Pracovníci by se při výkonu povolání necítili dobře, do práce by nechodili rádi a mohla by nastat situace, kdy dřív nebo později pracovníci zaměstnání dobrovolně opustí a najdou si takovou pracovní pozici, kde se budou cítit duševně lépe. Na druhou stranu, kdyby naopak vztahy na pracovišti byly velmi přátelské a uvolněné, mohlo by se stát, že by zaměstnavatel neměl mezi svými podřízenými dostatečnou autoritu. Případné připomínky a jednání zaměstnavatele by brali na lehkou váhu a na pracovišti by mohla nastat určitá míra chaosu a dezorganizace.

Konkrétně ke vztahům s výkonným ředitelem majitel společnosti dodává, že je jeho pravou rukou a může se na něj spolehnout. Výkonný ředitel ve společnosti začínal již před lety na dělnické pozici, kdy s ostatními techniky absolvoval montáže zařízení. V průběhu let a působení ve firmě se z této pozice vypracoval a nyní má v kompetenci sestavování rozpočtů, získávání nových zakázek pro společnost a vše co je s touto činností spojeno.

Motivace pracovníků

Ve společnosti není nastaven v současné době žádný systém motivace. Sám majitel se k věci vyjadřuje stručně: „*Motivuju je penězma*“. Tato skutečnost může eskalovat až do bodu, kdy majitel bude z každý úkon navíc nabízet svým pracovníkům, takový obnos peněz, který bude velmi neadekvátní k úrovni jejich vzdělání a míře jejich znalostí a dovedností.

Za motivační faktor je možno považovat 13. a 14 plat, který majitel nabízí svým zaměstnancům za dobře odvedenou práci, případně vstřícnost vůči firmě. Za důležité z hlediska motivace pracovníků jsou považovány mimořádné odměny, které majitel rozdává svým zaměstnancům. Nicméně se nejedná o pravidelnou záležitost, nýbrž závisí na majitelově uvážení. Faktory, které

mohou ovlivnit vyplácení mimořádných odměn a jeho výši je rovněž loajalita vůči firmě, kreativnost a inovativnost pracovníků.

Sám majitel zmiňuje, že po jeho uvedení do funkce, jakožto jediného jednatele ve firmě, se rozhodl zavést vůbec první systém benefitů. Mimo jiné se majitel rozhodl zavést možnost příspěvků na životní pojištění, nicméně z výsledků průzkumů se zaměstnanci vyplynulol, že o tento benefit téměř žádní zaměstnanci nejeví zájem a preferovali by spíše peníze přímo k výplatě.

Za správný krok v zavedení benefitů majitel považuje stravenkový paušál, který mohou pracovníci využívat již zhruba půl roku. Zavedení tohoto benefitu je obzvlášť výhodné pro obě strany, jak majitele, tak i zaměstnance. Stravenkový paušál spočívá v poskytnutí dané finanční částky, regulované státem, pracovníkům. Zaměstnanci je tato částka zahrnuta do výplaty, ale současně je osvobozena od daně z příjmu a je tedy výhodnější, než kdyby byla zaměstnanci běžně navýšena mzda. Majitel k tomuto dodává: *“..myslím si, že to pracovníci uvítali a chtěl jsem jim přidat něco nového, pro mě to je výhodnější, než jim dát čistě jen peníze navíc.”*

Odměňování pracovníků

Pracovníci jsou odměňováni formou základní mzdy, která se liší podle jejich specializace. Navíc k základní mzdě majitel zavedl 13. a 14. plat a k tomu mimořádné prémie. Pracovníci mají dále možnost čerpat ze široké škály benefitů.

Největší problém vidí majitel společnosti v nedostatku pracovní síly na trhu. Pakliže se podaří najít kvalifikovaného zaměstnance, mají tito uchazeči mnohdy vysoké požadavky na jejich finanční ohodnocení, které je neadekvátní k jejich zkušenostem a délce praxe.

Z rozhovorů se zaměstnanci společnosti vyplývá, že by uvítali jako další benefit, mimo jiné, také častější prémie. Jak potvrdily obě strany, jak zaměstnanci, tak i majitel společnosti, prémie doposud pracovníci obdržují ve formě 13. a 14. platu, a to v období léta a Vánoc. Nicméně je zřejmé, že zaměstnanci by uvítali tyto prémie v častějších intervalech. Je nezbytné, aby odměňovací systém ve společnosti prošel určitou úpravou, aby byly eliminovány výhody a odměny, o které je mezi zaměstnanci nízký zájem.

Hodnocení pracovníků

Z rozhovoru s jednatelem společnosti je zřejmé, že ve firmě neexistuje žádný jednotný systém hodnocení pracovníků, ani neprobíhá pravidelné hodnocení jejich výkonů.

“Když něco potřebuju, tak jim to řeknu. Když se mi něco nelíbí, tak jim to řeknu. Nějaké pravidelné setkání nemáme.”

Jestliže není ve společnosti nastaven žádný systém pravidelného hodnocení, nebo hodnocení jako takové, může se zaměstnanec cítit jako nedoceněný a neví, zda svou práci odvádí dobře či nikoliv. Je zřejmé, že každého člověka, v tomto případě zaměstnance, potěší, když je někým pochválen nebo oceněn za dobře odvedenou práci nebo splnění úkolu. Pakliže chybí ve společnosti udělování pochval, vznášení připomínek a celkově není zaveden systém zpětné vazby, je prakticky nemožné, aby se zaměstnanec ve své práci zlepšoval a zdokonaloval své znalosti a dovednosti. Současně tento fakt může pro zaměstnance znamenat určitou míru demotivace. S hodnocením souvisí také konzultování konkrétních případů, v tomto případě montáží. Majitel by takhle měl možnost individuálně se všemi zaměstnanci prodiskutovat danou montáž a případně zkonzultovat, kde se vyskytl problém a proč. Zároveň by byl zaměstnanec obeznámen s tím, na co se v takových situacích zaměřit a co dělá správně.

2.6 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z průzkumu a následného vyhodnocování výsledků vyplynula řada podstatných bodů na které je důležité se zaměřit. Průzkumem bylo zjištěno mnoho příznivých názorů a úspěšných kroků, které mohou být podniknuty, co se týče celkového vedení a fungování společnosti. Tyto kroky jsou pro společnost velmi perspektivní. Tento výzkum byl zpracováván z důvodu zjištění nedostatků, které společnost vykazuje zejména v oblasti motivace a odměňování pracovníků.

Nejdříve byla v rámci analytické části představena zkoumaná společnost. Byl analyzován současný stav včetně ekonomických ukazatelů společnosti jako výsledek hospodaření, počet zaměstnanců apod. Následně hlavním předmětem výzkumu byly polostrukturované rozhovory, které byly vedeny se zaměstnanci, které předcházely rozhovoru se samotným majitelem společnosti. Otázky, které byly součástí rozhovorů byly stanoveny na základě teoretických východisek práce. Zaměstnanci měli v rámci rozhovorů možnost vyjádřit se k aktuálně nastavené struktuře odměňování, ale také měli možnost vyjádřit se k druhému, neméně podstatnému tématu, a tím je motivace. Bylo zjištěno, že v současné situaci není ve společnosti nastaven téměř žádný systém motivace. Naopak co se týče systému odměňování, bylo možné z poskytnutých výpovědí zaměstnanců zpracovat podstatně rozsáhlejší závěry k výsledkům ohledně celkového, aktuálně nastaveného odměňovacího systému pracovníků. Mimo jiné měli

zaměstnanci možnost se vyjádřit třeba k atmosféře na pracovišti, vztahům mezi kolegy navzájem a celkové spokojenosti v zaměstnání.

Z výsledků rozhovoru bych vyzdvihla jako jeden z největších problémů nedostatek komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Téměř všichni zaměstnanci se shodli na tom, že komunikace, hodnocení a zpětná vazba ze strany zaměstnavatele je velmi nízká a uvítali by změnu. Mezi zaměstnanci je výrazná neznalost a nízké povědomí o nabízených benefitech. V návaznosti na to měli možnost projevit své preference v oblasti finančních a nefinančních benefitů. Z dosažených výsledků výzkumu by majitel rád čerpal a podnikl určité kroky k zavedení benefitů, které zaměstnanci považují za nejzajímavější.

Jednotlivé výsledky z výzkumu a zjištěné nedostatky jsou vycházejícím podkladem pro návrhovou část práce, která představuje poslední a závěrečnou kapitolu diplomové práce. Návrhy na zavedení změn by měly být majitelem akceptovány a měl si vzít z nich určité ponaučení. Po seznámení s výsledky by měl aplikovat navrhované změny. Změny by se měly zavádět postupně, aby zaměstnanci měli dostatek prostoru na adaptaci na nově podnikané kroky v rámci vylepšených systémů motivace a odměňování.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Byla provedena analýza stavu a aktuální situace v podniku v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Získané výsledky jsou východiskem pro vytváření návrhů a doporučení pro společnost, které mají za cíl zlepšení zejména systému motivace a odměňování ve společnosti, ale také zlepšení celkového chodu společnosti. Jednotlivé návrhy jsou formulovány na základě získaných a zpracovaných výsledků z průzkumu. Každý návrh obsahuje bližší specifikace doporučené změny a její budoucí dopad pro společnost. Pokud charakter návrhu vyžaduje i jeho finanční zhodnocení, je součástí daného návrhu.

3.1 PRAVIDELNÁ MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PŘÍPLATKY

Z výsledků vyhodnocených z polostrukturovaných rozhovorů, které byly vedeny se zaměstnanci společnosti vyplývá, že ve společnosti není nastaven žádný systém motivace zaměstnanců. Přičemž motivace pracovníků může mít velmi pozitivní vliv na další rozvoj společnosti. V případě, že zaměstnanci nejsou motivováni k podávání lepších výkonů, může se stát, že společnost bude stagnovat a pracovníkům bude upadat chuť do práce.

Motivace nespočívá pouze v odměňování pracovníků, ale velmi úzce souvisí s komunikací mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Z výsledků průzkumu je zřejmé, že většina pracovníků vnímá nedostatečnou komunikaci se zaměstnavatelem, což může být pro pracovníky demotivující. Komunikace hraje stěžejní roli při vedení pracovníků a jejich motivaci. Nízká nebo žádná komunikace může vést k výskytu problémů při běžném chodu společnosti. Majitel by se měl více zajímat o pocity a názory svých zaměstnanců, měl by s nimi rozebírat veškeré námitky a dostatečně je informovat o dění, rozhodnutích a aktuálních problémech ve společnosti. Zaměstnanci se následně mohou cítit jako důležití a ocení, že o ně zaměstnavatel jeví zájem. Současně by zaměstnavatel měl v rámci aktuálních problémů a zakázek informovat pracovníky, aby měli možnost projevit svůj názor na danou situaci. Zaměstnanci se tak budou cítit potřební, užiteční a mohou díky tomu mít pocit, že na jejich názoru záleží. Zaměstnavateli mohou tyto kroky přinést pohled na daný problém z jiné perspektivy, kterou dosud on sám neviděl.

Komunikace významně souvisí s hodnocením pracovníků, které rovněž ze strany majitele neprobíhá. Skutečnost, že zaměstnavatel nehodnotí výkony svých pracovníků, může v konečném důsledku vést k demotivaci pracovníků. Pracovník, který nebývá pravidelně hodnocen, nebo mu není dána žádná zpětná vazba, může ztratit chuť do práce a cítit se

demotivovaný. Majitelé a zaměstnavatelé společnosti velmi často zapomínají na udělování pochval. Je důležité, aby zaměstnanci byli náležitě pochváleni za dobře odvedenou práci. Zaměstnanci se tak budou cítit úspěšní a spokojení, budou mít pozitivní pocity z dobře odvedené práce a budou se cítit motivováni k podávání lepších výkonů. Pochvaly a ocenění od zaměstnavatelů a vedoucích mají velmi pozitivní vliv na náladu a celkovou spokojenost zaměstnanců.

Zaměstnanci by mělo být objasněno, za co konkrétně pochvalu a ocenění získává. Příkladem v tomto případě může být dokončení zakázky v předstihu, tedy dřív, než byl původní plánovaný termín dokončení. Nastane-li totiž opačný případ a dojde ke zpoždění s dokončením montáže, vedoucí většinou své pracovníky napomenou a ti jsou vystaveni určité formě tlaku a postihu z jejich strany. Obdrží-li pracovník pochvalu, může mít pocit spokojenosti a je motivován ke zvýšení výkonnosti.

Majitel společnosti v rámci rozhovoru zmínil, že své zaměstnance motivuje penězi. Mimo to není nastaven žádný systém odměn, který by zaměstnance motivoval k práci. Přestože motivace není pouze o peněžní formě odměňování, jsou zde určité změny, které navrhuji a doporučuji zavést ve společnosti.

Motivační příplatky za zakázku

Ještě v nedávné minulosti se společnost ocitla v náročné situaci z důvodu pandemie, která ve světě nastala. Společnost se ocitla v těžkých a náročných časech a bylo pro ni důležité zachovat svou pozici na trhu a vůbec celkovou existenci podniku. Zejména v této době byla každá další zakázka a montáž pro společnost určitým typem hnacího motoru a podpory v udržení svého působení. Celková pandemická situace se v současné době zlepšuje a souběžně s ní i situace v podnikatelské sféře. Podniky opět obnovují svou činnost a objemy zakázek se postupně zvyšují. I přesto, že se okolnosti vyvíjí pozitivním směrem, oceňuje společnost každou další zakázku navíc. Navrhují do motivačního portfolia společnosti zahrnout možnost přivýdělků pro zaměstnance, kteří z vlastní iniciativy získají zakázku pro společnost. Tímto způsobem by společnosti přispěli dalšími zisky a zároveň by za to mohli být zaměstnavatelem patřičně odměněni. Prémie za obstarání zakázky z vlastní iniciativy může mít pro zaměstnance motivační charakter. Vzhledem k tomu, že každá zakázka je rozdílně finančně nákladná, nelze stanovit jednu výši odměny. Odměna by se měla odvíjet od ceny a náročnosti zakázky. Výši odměny navrhuji stanovit na pevnou sazbu **5 % z celkové ceny zakázky**.

Pravidelné hodnocení

Ze strany zaměstnavatele neprobíhá žádné hodnocení, nebo forma zpětné vazby. Pracovníci tak neví, zda práce, kterou odvádí je odváděna dobře nebo špatně.

Navrhuji, aby zaměstnavatel zavedl pravidelné hodnocení, které může mít slovní formu. Jeho pravidelnost navrhuji stanovit na konci každého kvartálu, kdy by zaměstnavatel vedl jednotlivé rozhovory individuálně s každým zaměstnancem. Předmětem rozhovoru by bylo zhodnocení odvedené práce. Zaměstnavatel by tak mohl zhodnotit pracovníkovy výkony, spokojenost s jeho prací a očekávání do budoucna. Zaměstnanec by mohl vznést připomínky a náměty nejen k hodnocení od zaměstnavatele, ale i k práci, kolegům a celkovému chodu společnosti. Udělení pochval, ocenění a zhodnocení celkových výkonů může v zaměstnanci vyvolat pozitivní pocit spokojenosti a úspěchu. Zaměstnanec bude tímto způsobem motivován ke zvyšování výkonnosti. Pravidelné hodnocení má pozitivní vliv na plynulý chod a přispívá k dobrým vztahům na pracovišti.

3.2 ODMĚNY ZA ZVÝŠENÍ KVALIFIKACE

Někteří zaměstnanci v rámci průzkumu zmínili, že mají zájem o různé vzdělávací kurzy a školení a současně nejsou někteří ze zaměstnanců spokojeni s výší svého finančního ohodnocení.

V tomto případě bych navrhovala, že by zaměstnavatel mohl zavést určité odměny, které by se odvíjely od kvalifikací pracovníků. V případě, že by se zaměstnanec rozhodl absolvovat některý z kurzů či školení a v dané oblasti by následně získal kvalifikaci, kterou by následně uplatňoval v praxi, mohl by za svůj seberozvoj, získat odměnu. V současné době již zaměstnanci mají tuto možnost využít a někteří z nich se ke kurzům aktivně hlásí.

Aby byli zaměstnanci motivováni k práci, měl by zaměstnavatel podniknout určité kroky, které by zaměstnance měly podnítit k absolvování právě zmíněných vzdělávacích kurzů a různých školení, které prohloubí jejich znalosti a dovednosti. V případě, že by se zaměstnanci aktivně účastnili těchto školení, mohl by zaměstnavatel zavést určité odměny za seberozvoj a sebevzdělávání. Prosté navyšování odměn pro zaměstnance, bez jakýchkoliv zásluh, by mělo pouze krátkodobý a neefektivní vliv.

V tomto případě navrhuji společnosti zavést motivační odměnu za absolvování a aktivní účast na školeních a kvalifikačních kurzech. Tato forma odměny by mohla být motivací i pro ostatní

zaměstnance, kteří doposud váhají o absolvování jednotlivých školení nebo o ně nejeví zájem. Navrhují zaměstnavateli udělení jednorázové odměny, která bude přičtena k základní mzdě, ve výši **3 000 Kč** za absolvování kurzu, dle výběru zaměstnance. Předmět kurzu musí výslovně souviset s charakterem a povahou práce. Školení a kurzy nabízené externími společnostmi mohou být finančně nákladné a jejich financování by bylo výhradně v kompetencích zaměstnavatele. Cílem je motivace zaměstnanců k absolvování zmiňovaných kurzů, zvýšení jejich kvalifikace a zlepšení celkové odbornosti pracovníků firmy. Možnost absolvování kvalifikačních kurzů může mít pozitivní charakter při náboru nových zaměstnanců. Odbornost pracovníků může zlepšit reputaci firmy. Zákazníci při svém výběru mnohdy berou ohled na kvalifikace a odbornost dané společnosti.

Vyhláška 50/1978 Sb. stanovuje stupně odborné způsobilosti pracovníků, kteří se zabývají obsluhou elektrických zařízení nebo prací na nich, projektováním těchto zařízení, řízením činnosti nebo projektováním elektrických zařízení v organizacích, které vyrábějí, montují, provozují nebo projektují elektrická zařízení, nebo provádějí na elektrických zařízeních činnosti dodavatelským způsobem; dále stanovuje podmínky pro získání kvalifikace a povinnosti organizací a pracovníků v souvislosti s kvalifikací. (Elektrotechnický svaz český, z.s.)

Většina zaměstnanců společnosti disponuje určitou úrovní vzdělání v oblasti elektrotechniky, kterou obdrželi při absolvování učilišť. Z pravidla je toto studium zakončeno s povolením k výkonu činnosti dle vyhlášky 50/1978 Sb. § 6, která je zmíněna v následující tabulce. Zaměstnanci si mohou zvolit úroveň, kterou chtějí absolvovat a rozšířit své vědomosti a následně obdržet příslušnou kvalifikaci. Jednotlivé úrovně jsou upraveny v rámci Vyhlášky 50/1978 Sb.

V následujících tabulkách je uveden krátký přehled možností školení a kurzů.

Tabulka č. 7: Nabídka a finanční zatížení kurzů elektrotechniky

KURZY ELEKTROTECHNIKY	
Druh kurzu	Cena kurzu s DPH
Základní kurz elektrotechniky podle vyhl. č. 50/1978 Sb.	1 210 Kč
§ 4 - Pracovníci poučení - pro činnost na elektrických zařízeních	605 Kč

dle § 5,6 - Pracovníci znalí a pracovníci pro samostatnou činnost	847 Kč
§ 7 - Pracovníci pro řízení činnosti	847 Kč
§ 8 - Pracovníci pro řízení činnosti prováděné dodavatelským způsobem a pracovníci pro řízení provozu	1 210 Kč
dle § 10 - Pracovníci pro samostatné projektování a pracovníci pro řízení projektování	1 452 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování, dle Elektrotechnický svaz český, z.s.)

Základní kurz musí být absolvován vždy. K základnímu kurzu přísluší jednotlivá přezkoušení dle příslušné specializace. Jednotlivá osvědčení jsou vydávána revizními technikami po absolvování přípravných kurzů a následného přezkoušení. Toto přezkoušení musí být pracovníkem absolvováno každý druhý rok.

Jestliže daný pracovník nemá ukončené vzdělání s příslušným základním elektrotechnickým certifikátem, může podstoupit souhrnný kurz elektrotechniky. Tento kurz spočívá v seznámení účastníka s celkovou problematikou elektrotechniky. Výstupem je pro účastníka výuční list v oboru elektrikář - silnoproud. Tento kurz probíhá jednou týdně po dobu šesti měsíců. Cena kurzu je **47 350 Kč**.

Tabulka č. 8: Nabídka a finanční zatížení svářečských kurzů

SVÁŘEČSKÝ KURZ	
Druh kurzu	Cena kurzu s DPH
ZK 111 1.1 - ruční svařování obalenou elektrodou, materiál nízkolegované a nelegované oceli	12 285 Kč
ZK 135 1.1 - svařování tavící se elektrodou v ochranné atmosféře aktivního plynu (MAG, „CO ₂ “) materiál nízkolegované a nelegované oceli	12 705 Kč
ZK 912 31 - tvrdé pájení mědi a jejích slitin	7 502 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování, dle Svářečská škola Jakub Navrátil)

Dle dostupných informací (Svářečská škola Jakub Navrátil) společnosti pořádajících svářečské kurzy, jsou všechna zaškolení prováděna dle ČSN 050705, následná pravidelná přezkoušení z bezpečnostních důvodů probíhají dle ČSN 050610, 050630 a 050650. Z dostupných druhů

kurzů byly vybrány ty, které mají pracovníci společnosti možnost využít a setkávají se s nimi při výkonu povolání.

3.3 BENEFITY

V průzkumu měli zaměstnanci možnost projevit své preference v oblasti finančních a nefinančních benefitů. V následující části jsou představeny návrhy na zavedení benefitů, které se ve výsledcích průzkumu objevovaly nejčastěji a pracovníci by ocenili jejich zavedení ve společnosti. Pro zaměstnavatele jakožto i majitele společnosti je zavedení těchto benefitů výhodnější než prosté navyšování finančního ohodnocení.

Sickdays, zdravotní volno

Nejčtenější odpovědí v rámci rozhovorů se zaměstnanci byla možnost čerpání sick days, neboli zdravotního volna. Jedná se o benefit, který je mezi zaměstnanci čím dál víc oblíbený a zaměstnavatelé je v poslední době hojně zařazují do seznamu benefitů, které poskytují svým zaměstnancům. Jedná se o tzv. zdravotní volno. Tento benefit spočívá v čerpání volna v době, kdy se zaměstnanec necítí zdravotně dobře nebo není úplně ve formě. Sick days jsou nad rámec standardního volna, tudíž jeho čerpáním nedochází ke krácení dovolené. A výhodou oproti standardní nemocenské je, že zaměstnanci nemusí ihned navštívit lékaře a nechat si vystavit potvrzení o neschopnosti pracovat, nýbrž si pracovník vezme pár dní volna na uzdravení se. Během těchto dní zaměstnanec pobírá stejné platové ohodnocení jako za standardní pracovní den a není mu krácen jako v případě nemocenské. Sick days neboli zdravotní volno není státem nebo zákonem regulovaný benefit, je pouze na zaměstnavateli, jakou délku zdravotního volna nastaví pro své zaměstnance. Stanovená délka musí být následně uvedena v interních předpisech společnosti. Obvykle se mezi zaměstnavateli stanovuje lhůta 3-5 dní. V rámci interních předpisů by měl být stanoven postup v případě, chce-li zaměstnanec tento benefit využít. Zda postačí skutečnost o čerpání pouze oznámit zaměstnavateli, nebo k využití bude nutný souhlas zaměstnavatele. Zaměstnanci si zpravidla nevyčerpané sick days mohou převádět do dalšího roku.

Pro společnost navrhuji stanovení tří sick days pro každého zaměstnance. Tato lhůta už je dostatečně dlouhá na to, aby se zaměstnanec vyléčil, pokud se jedná o mírné prochlazení nebo krátkodobou nevolnost. Jestliže by byla nastavena kratší lhůta, mohl by se zaměstnanec vrátit zpět do zaměstnání ještě ne zcela uzdraven, opět by se mu přitížilo, mohl nakazit i své kolegy

a smysl této výhody by se minul účinkem. V následující tabulce je uvedeno finanční zatížení pro společnost v případě zavedení tří sick days pro každého zaměstnance.

Tabulka č. 9: Finanční kalkulace na zavedení sick days

Hrubá mzda	Navýšení pojistného u zaměstnavatele (sociální a zdravotní)	Hrubá mzda s navýšením na den	Náklady zaměstnavatele 3 sick days / zaměstnance	Náklady zaměstnavatele 3 sick days / všichni zaměstnanci
30 000 Kč	40 140 Kč	2 007 Kč	6 021 Kč	60 210 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

V předchozí tabulce jsou zobrazeny náklady pro zaměstnavatele, v případě, že by ve společnosti zavedl tři sick days pro každého zaměstnance, kteří se účastnili průzkumu. Celkové náklady zaměstnavatele vychází z počtu zaměstnanců, který byl zkoumán i v rámci průzkumu. Nicméně je důležité dodat, že společnost zaměstnává celkem čtrnáct pracovníků, tudíž by v tomto případě celkové náklady zaměstnavatele, na zavedení tří sick days, činily 84 294 Kč.

Tato forma náhrady mzdy může být zaměstnavatelem zahrnuta mezi daňově uznatelné náklady. Co se týče odvodů zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění, vychází se při výpočtech z hrubé mzdy, kde jsou stanoveny sazby 24,8 % na sociální pojištění a 9 % na zdravotní pojištění.

Častější prémie

V současné době jsou zaměstnancům vypláceny prémie v podobě 13. a 14. platu, který mají možnost obdržet dvakrát ročně, zpravidla v období léta a Vánoc. Své prémie tak mohou využít mimo jiné například na financování rodinné dovolené, pořízení vybavení na zahradu nebo do bytu, na nákup Vánočních dárků a mnoho jiného dle vlastního uvážení. Současně mají pracovníci možnost obdržet mimořádné prémie, které uděluje majitel nepravidelně pouze na základě vlastního posouzení. Z výsledků průzkumu je patrné, že zaměstnanci by uvítali častější prémie. Zjevně mnoho z nich pololetní prémie využívá právě na dovolenou, ale také mohou tímto způsobem financovat například splátku hypotéky, úvěru a dalších výdajů obdobného charakteru. V této návaznosti lze snadno vyvodit, že by zaměstnanci uvítali právě tyto častější prémie.

Jako první variantu navrhuji společnosti rozdělit finanční obnos prémie, který zaměstnanci obdržují pololetně, na menší části, tak aby jim mohly být prémie vypláceny pravidelněji a

častěji. V následující tabulce je uveden návrh frekvence vyplácení jednotlivých prémie v porovnání se současnou situací.

Tabulka č. 10: Finanční kalkulace častějších prémie

Výše prémie	Frekvence vyplácení		
	Aktuální situace - pololetní	Čtvrtletní	Měsíční
40 000 Kč	20 000 Kč	cca 6 700 Kč	cca 2 250 Kč
50 000 Kč	25 000 Kč	cca 8 400 Kč	cca 2 800 Kč
60 000 Kč	30 000 Kč	10 000 Kč	5 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve společnosti nebylo dosud stanoveno pravidlo, jaká výše odměn bude v daném pololetí. Majitel společnosti především vycházel ze situace uplynulých měsíců, která představuje určitou úroveň vytížení všech pracovníků, složitost zakázek, rychlost vyhotovení zakázek apod. Na základě vyhodnocení výkonů pracovníků a celkové odvedené práce uděloval svým zaměstnancům prémie v různé výši. Tabulka je tedy v tomto případě pouze návrhem a doporučením. Poukazuje zejména na to, aby byla zavedena častější frekvence vyplácení prémie, nicméně jejich výše je zcela na uvážení majitele společnosti.

V průběhu analýzy současného stavu ve společnosti bylo zjištěno, že zaměstnanci mají v současné době možnost obdržet prémie například za loajalitu. Nicméně, ani jeden ze zaměstnanců se o této možnosti prémie nezmínil během průzkumu a rozhovorů s nimi. Navrhují, aby zaměstnancům byla tato skutečnost připomenuta a byli dostatečně informováni o této možnosti. Současně by měla být jasně stanovena výše prémie.

Pět týdnů dovolené

V současné době je všeobecně zaměstnavateli poskytována zaměstnancům dovolená, v podobě placeného volna. Placené volno má zákonem stanovenou lhůtu čtyř týdnů, neboli dvacet pracovních dní. Na tuto formu dovolené mají nárok všichni zaměstnanci, kteří v zaměstnání odpracovali určitý počet hodin a jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Zaměstnanci, kteří mají jiný typ pracovního poměru mají krácenou dovolenou nebo jim není poskytována vůbec.

V případě, že má zaměstnanec možnost čerpat delší dobu placené dovolené, nad rámec zákonem stanovené lhůty, jedná se o individuální ujednání mezi zaměstnanci dané společnosti a jejich zaměstnavatelem.

Jak již bylo dříve uvedeno, pracovníci měli možnost se v rozhovorech vyjádřit k preferencím v oblasti finančních a nefinančních benefitů. Benefit, který se díky četnosti odpovědi pracovníků vyskytl, z hlediska jejich preferencí, na druhém místě je právě týden placené dovolené navíc. V dnešní době je čím dál víc běžné, že rodiny a páry si dopřejí dovolenou alespoň dvakrát do roka. Samozřejmě se vše odvíjí od finančních možností jednotlivců, párů či rodin. V tomto případě je více než pochopitelné, že by pracovníci uvítali právě vyšší počet dní placeného volna, nebo jej využili čistě na odpočinek v pohodlí svých domovů a případné výlety do přírody či okolí.

Vzhledem k četnosti odpovědí pro zavedení pěti týdnů dovolené, navrhuji, aby majitel společnosti tuto možnost pečlivě zvážil. Pro bližší představu finančního zatížení, které se týká zavedení jednoho týdnu dovolené navíc, byla sestavena následující tabulka. Tabulka reflektuje na dosavadní výsledek hospodaření a blíže představuje, jaký vliv by zavedení tohoto benefitu mělo na zisk a finanční stránku společnosti.

Tabulka č. 11: Ušlý zisk zavedením týdne dovolené navíc

Zisk (v Kč)	Denní zisk	Ušlý zisk zavedení týdne dovolené navíc
5 993	23 782 Kč	118 910 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při výpočtu je vycházeno z průměrného zisku z let 2019 a 2020, jelikož doposud není dostupný výsledek hospodaření za uplynulý rok. Konečný výpočet ušlého zisku za zavedení pěti týdnů dovolené je pouze orientační. Do výpočtu vstupuje řada dalších faktorů nákladů a proměnných. Tyto vedlejší náklady představují například náklady na reklamu, provoz společnosti, energie.

Příspěvek na pohonné hmoty

Třetí nejčastější odpovědí v oblasti preferencí benefitů byla ve výzkumu zaměstnanci zvolena možnost obdržení příspěvků na pohonné hmoty. Žádným zákonem v České republice není upravována možnost poskytování příspěvků na pohonné hmoty, jako daňově uznatelný benefit pro zaměstnance. Je pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, zda tento benefit poskytne a veškeré

náklady na něj budou financovány ze zisku společnosti. V tomto případě doporučuji společnosti následující návrhy.

Jako první možnost navrhuji, aby zaměstnavatel zavedl měsíční příspěvky pro své zaměstnance ve výši 500 Kč. Nejedná se o vysokou částku, ale při nynějších cenách pohonných hmot, které v posledních týdnech a měsících významně vzrostly, je tato částka pro zaměstnance zajímavým benefitem. V následující tabulce je vyobrazen krátký propočet finančního zatížení pro společnost v případě zavedení odměny 500 Kč měsíčně pro každého zaměstnance.

Tabulka č. 12: Měsíční příspěvek na pohonné hmoty

Výše odměny	Počet zaměstnanců celkem	Celkové finanční zatížení pro společnost
500 Kč	13	6 500 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce je uveden počet zaměstnanců třináct, jelikož do propočtů byli zahrnuti všichni zaměstnanci včetně účetních pracovníků společnosti. Z racionálních důvodů byl v propočtech opomenut majitel společnosti.

Mimořádně nastávají situace, kdy je společnost kontaktována některými ze svých zákazníků z důvodu poruchy zařízení, které si u společnosti zakoupili a následně bylo instalováno techniky. V takových případech je nezbytné, aby se alespoň jeden ze zaměstnanců dostavil na dané místo, identifikoval poruchu a následně ji za nezbytně nutnou dobu opravil. Takové situace mohou nastat během pracovního týdne, ale také o víkendech. V tomto případě společnosti navrhuji, aby zavedl příspěvky na pohonné hmoty pro ty zaměstnance, kteří budou k dispozici jako pohotovostní složka mimo svou pracovní dobu a o víkendech. Během víkendu zaměstnanci mají ze zákona nárok na příspěvky za práci o víkendech a přes svátky. Tento benefit navrhuji zavést nad rámec příplatků, které zaměstnancům za práci o víkendu přísluší. Výši příspěvku navrhuji **500 Kč za aktivní pohotovost**. Výše příspěvku může být individuálně upravena, zejména jedná-li se o zákazníky z lokalit s časově a vzdálenostně delší dostupností.

Odměny za loajalitu

Celá řada společností a firem má stanoveny odměny za vstřícnost, počet odpracovaných let ve firmě, oddanost a podobně. Každá společnost, která tuto možnost nabízí si určuje výši prémie pro své pracovníky na základě vlastního uvážení. Prémie za oddanost nejsou právně ani žádným

zákonem regulovány. Jak už bylo dříve v rámci průzkumu zmíněno, ve zkoumané společnosti nedochází k výrazné fluktuaci zaměstnanců. Průměrná délka působení pracovníka ve společnosti je v současné době sedm let. V tomto případě navrhuji stanovit pevné výše odměn za loajalitu v závislosti na odpracovaných letech ve firmě. Tyto odměny budou stanoveny a zapsány v rámci interních předpisů společnosti a jejich vyplácení bude pro společnost závazné. Možnost získání tohoto typu odměn bude mít i pozitivní a motivační charakter při náboru nových pracovníků.

Tabulka č. 13: Odměny za loajalitu

Počet odpracovaných let	Výše odměny
5 let	5 000 Kč
8 let	8 000 Kč
10 let	12 000 Kč
12 let	15 000 Kč
15 let	20 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnavatel může benefit v podobě častějších prémie vyplácet svým zaměstnancům jednorázově v peněžní formě nebo může zvolit variantu nepeněžní formy. V případě, že by se rozhodl pro peněžní formu, podléhá celková odměna navýšení o odvody na sociální (24,8 %) a zdravotní (9 %) pojištění v celkové výši 33,8 %. Odměna za loajalitu by byla zaměstnanci vyplacena jednorázově v době, kdy by mu na ni vznikl nárok. Tedy podle počtu odpracovaných kalendářních let v závislosti na výše uvedené tabulku.

Druhou variantou, jakým způsobem by mohl zaměstnavatel vyplácet odměny svým zaměstnancům, je poskytnutí finanční odměny prostřednictvím různých karet, například karty Benefit Plus. Zaměstnavatel poskytne finanční částku, která je nabita na kartu Benefit Plus, která se dále chová jako klasická platební karta. Tuto kartu je možné využít na celé řadě míst se kterými společnost Benefit Plus spolupracuje. Jedná se o celou řadu obchodů, kulturu, sportoviště. Lze ji využít na financování rekreačních a lázeňských pobytů. Lze ji využít taktéž na nákup léků a vitamínů a celou řadu dalších možností.

Z dalších možností, které jsou dostupné pro zaměstnavatele mohou být tzv. Flexi passy, Multisport karty, různé benefity karty, Sodexo karty nebo poukázky k jednotlivým obchodním

partnerům. Tento výčet možností byl majiteli prezentován jako další možné využití finančních benefitů pro své zaměstnance.

V následující tabulce je představeno srovnání nákladů pro zaměstnavatele v případě poskytnutí finančního příspěvku jako jednorázově vyplacenou odměnu anebo poskytnutí finanční odměny na kartu Benefit Plus. V tomto případě podléhá příspěvek dani z příjmu právnických osob 19 %.

Tabulka č. 14: Finanční zatížení odměn pro zaměstnavatele

Výše odměny	Náklad zaměstnavatele	
	Jednorázová finanční odměna ke mzdě	Odměna na kartu Benefit Plus
5 000 Kč	6 690 Kč	5 950 Kč
8 000 Kč	10 704 Kč	9 520 Kč
12 000 Kč	16 056 Kč	14 280 Kč
15 000 Kč	20 820 Kč	17 850 Kč
20 000 Kč	27 760 Kč	23 800 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky je možno vidět, že pro zaměstnavatele je výhodnější přispívat odměny svým zaměstnancům v podobě karet Benefit Plus.

V následující tabulce je uvedeno porovnání jednotlivých variant také pro zaměstnance. V případě, že by byla zaměstnanci vyplácena odměna formou jednorázového příspěvku, podléhá tento příjem dani z příjmu ve výši 15 % a zároveň je povinen z této částky uhradit 6,5 % na sociální pojištění a 4,5 % na zdravotní pojištění.

Tabulka č. 15: Porovnání čistého příjmu zaměstnance

Výše odměny	Čistý příjem zaměstnance	
	Finanční odměna jednorázově vyplácena	Odměna na kartu Benefit Plus
5 000 Kč	3 700 Kč	5 000 Kč
8 000 Kč	5 920 Kč	8 000 Kč
12 000 Kč	8 880 Kč	12 000 Kč

15 000 Kč	11 100 Kč	15 000 Kč
20 000 Kč	15 800 Kč	20 000 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedených tabulek a souvisejících propočtů je zřejmé, že pro obě strany je výhodnější poskytnutí finanční odměny prostřednictvím karty Benefit Plus. Tuto kartu může zaměstnanec využívat dle předpisů společnosti, která karty vydává. Zmíněna horní hranice odměny byla stanovena z důvodu, že tato výše je maximální možná, která může být zaměstnanci poskytnuta na rekreaci spolu s využitím karty Benefit Plus za jeden rok. Každý rok je tato částka znovu obnovena a může být zaměstnancem využita na libovolný rekreační pobyt, tedy v lokalitách, kde je karta podporována. Ostatní možnosti čerpání nemají uvedenou horní hranici limitu.

Odměny za dobrý zdravotní stav

Jak je již známo, společnost se svým počtem zaměstnanců řadí mezi malé podniky. Absence každého zaměstnance je okamžitě znát a v takovém případě mezi ostatními pracovníky dochází ke stoupání určité formy napětí. Pracovníci se musí v každém případě přizpůsobit dané situaci, kdy jeden z jejich kolegů je zdravotně indisponován. Pro celkový chod společnosti může mít zdravotní indispozice jednoho nebo více pracovníků negativní vliv. Dochází ke zpoždění dokončení zakázek, případně jedná-li se o pracovníka s určitou specializací, může se stát, že některé zakázky mohou být přeloženy na pozdější termín. Jedním z předešlých návrhů bylo poskytnutí, všem pracovníkům společnosti, zdravotního volna v podobě sick days. V případě, že nastane situace, kdy se pracovník necítí zdravotně dobře, může čerpat tuto formu krátkého zdravotního volna během kterého se vyléčí, aby mohl znovu za krátký čas opět pokračovat ve výkonu práce. Pro pracovníky, kteří nebývají nemocni, navrhuji zavést příspěvky za dobu bez výskytu onemocnění. Pracovníci by tímto způsobem byli odměněni za jejich dobrý zdravotní stav. Odměna bude považována za určitou formu výsady pro dlouhodobě zdravotně způsobilé pracovníky. Navrhuji společnosti stanovit udělování odměn za odpracované jedno čtvrtletí, aniž by se u daného pracovníka, během této doby, vyskytla jakákoliv zdravotní indispozice, kvůli které by byl nucen čerpat sick days nebo nemocenskou dovolenou. Výši odměny navrhuji stanovit 1 000 Kč za jedno čtvrtletí, při splnění výše uvedených podmínek.

ZÁVĚR

Motivace a systém odměňování je v každé společnosti nezbytnou součástí v řízení lidských zdrojů. Konkrétně lidé jsou důležitým a klíčovým prvkem v organizaci. A právě tito lidé můžou sloužit jako účinná zbraň proti konkurenci, protože společnosti nekonkurují jen kvalitou nabízených služeb a produktů, ale právě svými schopnými lidmi, kteří mají své kvality – znalosti, zkušenosti a dovednosti. Tak, jak se lidé při hledání pracovního místa snaží najít a porovnat jednak platové podmínky a různé benefity, které jednotlivé společnosti nabízí, tak i na druhou stránku se společnosti, firmy a organizace snaží propracovat svůj motivační systém a systém odměňování tak, aby byl velkým lákadlem pro potenciální, ale i stávající pracovníky. Právě pracovníci jsou ti, kteří se rozhodují kde, za kolik budou pracovat. Zda jim vyhovuje současné zaměstnání, a to, jestli je jejich zaměstnavatel motivuje a správně, a hlavně spravedlivě ohodnotí, nebo jestli budou vyhledávat jiného, více zajímavého zaměstnavatele, kde si jejich práce, znalostí, dovedností a jejich komplexních kvality budou vážit. Každý management společnosti si bezesporu uvědomuje význam svých pracovníků a důležitost jejich motivace.

Cílem této práce bylo analyzovat a navrhnout zlepšení pro současně nastavený systém motivace a odměňování ve společnosti. K dosažení cíle byla nejprve stanovena teoretická východiska práce, z kterých se nadále vycházelo i v rámci analytické části. V praktické části byla provedena analýza současného systému a následně byl proveden výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

Práce byla rozdělena do třech kapitol. První kapitola se věnovala teoretickým pojmům dané problematiky. Byly vymezeny a definovány pojmy motivace, hodnocení pracovníků a jejich spokojenost a v neposlední řadě také oblast odměňování.

Do praktické části byla zahrnuta analýza společnosti, včetně vybraných ukazatelů související s ekonomickou situací firmy, ale zejména také současným stavem ve společnosti. Byly stanoveny otázky k polostrukturovaným rozhovorům, které byly následně vedeny se zaměstnanci společnosti. Tyto rozhovory byly následně doplněny rozhovory s výkonným ředitelem a majitelem společnosti.

Výsledky poukázaly na konkrétní nedostatky v této oblasti, ze kterých bylo následně vycházeno při stanovení návrhů a doporučení na zlepšení situace. Zaměstnance k práci motivují zejména peníze a kolektiv ve kterém pracují. Současně měli prostor vyjádřit své preference v oblasti finančních a nefinančních složek odměňování, jejichž výsledky jsou předmětem návrhů a doporučení.

Poslední kapitolu práce představují návrhy a doporučení pro společnost, díky kterým by se měla zlepšit situace a celkový motivační a odměňovací systém ve společnosti. Návrhy byly formulovány na základě výsledků výzkumu, který byl proveden pomocí rozhovorů se zaměstnanci.

Návrhy a doporučení budou předány společnosti. Implementace doporučených návrhů vede ke zlepšení motivačního systému, zvýšení motivace pracovníků a jejich celkové spokojenosti, zlepšení systému odměňování a s tím současně i k celkovému rozvoji společnosti.

Teoretickým zpracováním tématu a provedením průzkumu považují cíle této práce za splněné. Zpracování daného tématu, ale především jeho výběr rozšířil znalosti v oblasti motivace a dal určitý posun ve vnímání a chápání souvislostí v jednání s lidmi v pracovní proces.

Je potřeba se posunout ve zkoumání této problematiky a rozklíčovat určitá slabá místa tak, aby se pracovníci cítili být více motivováni a hrdi na to, že pracují pro dobrou společnost, která na ně myslí, vnímá je jako kvalitní pracovníky a potažmo je za to spravedlivě hodnotí.

Co je důležité pro motivaci? Naslouchejme, nebuďme lhostejní, buďme tvořiví, posuzujme pracovníky individuálně jako osobnost, stanovujme si s nimi cíle.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-2472-890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 8024704692.
- [4] Asystems 360°zpětná vazba. *Assessment Systems* [online]. 2016, , 3 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/sluzby-produkty/asystems-360-zpetna-vazba/>
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku : vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [7] BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- [8] Bodek, Norman. (2003). The quality of work life. IIE Solutions. 35. 25-25.
- [9] Co láká české zaměstnance? *Pamprofi* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, 2021 [cit. 2022-01-05]. Dostupné z: https://www.pamprofi.cz/33/co-laka-ceske-zamestnance-uniqueidgOkE4NvrWuMU-VXONoVEkT_HS8ZvYizqDDulZX7UDBY/

- [10] Časová a úkolová mzda – jak fungují a jaké jsou jejich rozdíly?. *Vema* [online]. Solitea, 2021 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/casova-a-ukolova-mzda-jak-funguji-a-jake-jsou-jejich-rozdily>
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- [12] DOBRE, Ovidiui-Iliuta. Employee motivation and organizational performance. In: *Review of Applied Socio- Economic Research*. 2013, s. 53-60. ISSN 2247-6172.
- [13] ERG Theory of Motivation. *Management Study Guide* [online]. 2015 [cit. 2022-01-13]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/erg-theory-motivation.htm>
- [14] Firmy i média pomáhají Moravě, vybírají peníze a posílají dary. *MediaGuru* [online]. 2021 [cit. 2022-01-26]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/06/firmy-i-media-pomahaji-morave-vybiraji-penize-a-posilaji-dary/>
- [15] Flexibilní systém zaměstnaneckých výhod – cafeteria. *Biznis NEWS* [online]. Praha, 2018 [cit. 2022-01-05]. Dostupné z: <http://www.biznis-news.cz/flexibilni-system-zamestnaneckych-vyhod-cafeteria/>
- [16] GÜNGÖR, Pinar. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. In: *Volume 24*. 2011, s. 1510-1520. ISSN 1877-0428.
- [17] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.
- [18] KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.
- [19] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [20] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [21] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [22] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 8024706024.

- [23] MACDONALD, Scott a Peter MACLNTYRE. The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly* [online]. 2008, 13(2), 1-16 [cit. 2022-05-05]. ISSN 0749-0003. Dostupné z: doi:10.1300/J022v13n02_01
- [24] MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 249 s. ISBN 978-80-7598-361-9.
- [25] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [26] Mzda a základní mzdové formy. *Epravo.cz* [online]. 2001 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>
- [27] PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŽÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074007026.
- [28] *Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, c2005-. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.
- [29] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6824-3.
- [30] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719916.
- [31] příplatky – Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů
- [32] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.
- [33] ŠMAHAJ, Jan. Motivy, jejich formy, druhy a třídění. *E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc* [online]. 2012, , 1 [cit. 2022-01-09]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1392>
- [34] ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485.
- [35] *Tisková zpráva: Minimální mzda se od ledna 2022 zvýší na 16 200 korun*. In: . Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021, ročník 2021.
- [36] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 80-7357-340-7

- [37] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- [38] URBAN, Jan. Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání. *Práce a mzda* [online]. 2017, 15 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-predavani>
- [39] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073579258.
- [40] *Vyhláška č. 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice*. In: . Praha, 1979, ročník 1979, 50/1978 Sb. Dostupné také z: <https://www.elektrosvaz.cz/odborna-zpusobilost/vyhlaska-c-50-1978-sb>
- [41] *Výpis z obchodního rejstříku FINIŠ OSTRAVA - KLIMATIZACE, s.r.o.* In: . Ostrava: Veřejný rejstřík a Sbíрка listin, 2022.
- [42] *Zákoník práce 2021: Zákoník práce 2021 - § 212 - § 213 - Dovolená za kalendářní rok a její poměrná část*. In: . Praha, 2021, ročník 2021, §212-§213. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=%C2%A7%20212>

SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

atd.- a tak dále

B2C – business to customer

BOZP – bezpečnost práce

č. – číslo

DPH – daň z přidané hodnoty

DPS – doplňkové penzijní spoření

FO – fyzická osoba

h - hodina

HM – hrubá mzda

Kč – koruna česká

PO – právnická osoba

SP – sociální pojištění

ZP – zdravotní pojištění

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Výsledek hospodaření v letech 2017-2020	44
Graf č. 2: Potřeby zaměstnanců	60
Graf č. 3: Preference benefitů	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Cyklické schéma motivace	14
Obrázek č. 2: Hierarchie potřeb dle Maslowa	17
Obrázek č. 3: Systém odměňování	30
Obrázek č. 4: Logo společnosti	43
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Potřeby člověka	18
Tabulka č. 2: Model celkové změny	32
Tabulka č. 3: Zvýšení minimální mzdy v roce 2022	37
Tabulka č. 4: Porovnání příspěvku zaměstnavatele zaměstnanci	50
Tabulka č. 5: Porovnání příspěvku ze společnosti jednateli	50
Tabulka č. 6: Čistá mzda zaměstnance - 2 děti.....	51
Tabulka č. 7: Nabídka a finanční zatížení kurzů elektrotechniky	75
Tabulka č. 8: Nabídka a finanční zatížení svářečských kurzů.....	76

Tabulka č. 9: Finanční kalkulace na zavedení sick days	78
Tabulka č. 10: Finanční kalkulace častějších prémie	79
Tabulka č. 11: Ušlý zisk zavedením týdne dovolené navíc	80
Tabulka č. 12: Měsíční příspěvek na pohonné hmoty	81
Tabulka č. 13: Odměny za loajalitu	82
Tabulka č. 14: Finanční zatížení odměn pro zaměstnavatele	83
Tabulka č. 15: Porovnání čistého příjmu zaměstnance	83

PŘÍLOHY

ROZHOVOR - jednatel

Jaké si myslíte, že by měl mít manažer jako Vy vlastnosti?

Určitě by měl být spravedlivý, měl by být inspirativní, měl by jít příkladem ostatním, být důsledný. A rozhodně ne direktivní. A měl by to tzv. "s nimi umět".

O kterých vlastnostech si myslíte, že máte i Vy a které naopak ne?

„Určitě nejsem direktivní, v důslednosti pokulhávám, jsem spíš přátelský typ. Spravedlivý jsem ke všem a rád hledám nové příležitosti.“

V čem si myslíte, že byste se měl zlepšit jako manažer?

No hlavně v tom, abych stále nepředpokládal, že budou všichni ostatní stejně pracovití jako já a že budou přistupovat ke své práci jako podnikatelé, a ne jako zaměstnanci. V tom se chci zlepšit, abych tento postoj na ně předal.

Myslíte, že odvádíte svou práci dobře? Jako majitel firmy a jednatel společnosti?

Dělám to nejlépe jak umím, dělám to celý život. Jestli to dělám správně, to musí posoudit jiní, nicméně firma funguje a funguje dobře více jak třicet let. Takže asi dobrý.

Jaké máte vztahy s Vašimi podřízenými, případně s výkonným ředitelem?

Vesmíš kladné bych řekl, s nikým nemám problém ani si nemyslím, že by ho někdo měl semnou. S ředitelem se známe už od mladých let, za tu dobu, co tu je se vypracoval z dělnické pozice. A teď je mojí pravou rukou a můžu se na něj spolehnout.

Jaká obecně panuje nálada u Vás na pracovišti?

Z mého pohledu velmi přátelská.

Kdybyste to mohl rozvést...

No někteří se navštěvují i mimo práci a na našich společných pracovních akcích se bavíme a je dobrý nálad. Na mimopracovní akce občas bereme i svoje partnery.

Myslíte si, že jste oblíbený mezi Vašimi zaměstnanci?

Myslím si, že ano.

Jak je u Vás ve firmě nastaven systém motivace? Čím motivujete své zaměstnance?

Motivuju je penězma..

Jaké jsou formy odměňování pro Vaše zaměstnance?

Tak každý z nich má stanovenou základní mzdu, která se odvíjí podle toho, co umí a jakou mají praxi. Dostávají 13. a 14 plat, chci tak ocenit zaměstnance, kteří dobře odvádí svou práci, jsou vůči firmě loajální a jsou tady už nějaký ten pátek. Ten většinou dávám před létem a pak někdy okolo Vánoc. Občas dám nějaké mimořádné prémie, ale to není pravidlem.

Jaké benefity nabízíte Vaším zaměstnancům?

No když jsem před pár lety zůstal jako jediným jednatelem já, dříve nás bylo sedm společníků, řekl jsem si, že to chce změnu. Od té doby jsem zavedl celkem dost benefitů a výhod, které zaměstnanci můžou čerpat. Zaměstnancům poskytuji možnost příspěvků na životní pojištění, mohou si zapůjčit všechno nářadí, dodávky na soukromé účely, třeba stěhování. Každý den tady mají kafe, nějaké minerálky, vody, džusy. Mají zvýhodněné ceny na nákup klimatizací. Před asi půl rokem jsem zavedl stravenky a myslím si, že to pracovníci uvítali a chtěl jsem jim přidat něco nového, pro mě to je výhodnější než jim dát čistě jen peníze navíc.“

Jakou zpětnou vazbu poskytujete svým zaměstnancům a jak často?

Když něco potřebuju, tak jim to řeknu. Když se mi něco nelíbí, tak jim to řeknu. Nějaké pravidelné setkání nemáme.

S jakými problémy se opakovaně setkáváte, co se týče oblasti motivace a odměňování zaměstnanců?

Vzhledem k tomu, že na trhu je málo kvalifikovaných pracovníků v tomto oboru, se snažím ty kvalifikované motivovat penězi. S tím souvisí i přijímání nových pracovníků, kterých na trhu není moc a pokud už jsou, tak jejich požadavky na nástupní plat jsou neadekvátní k jejich současné praxi.

ROZHOVORY - Zaměstnanci

Zaměstnanec 1

1. Co Vás motivuje k práci?

„Mě určitě motivují peníze, abych dostal výplatu na účet.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„Co by mě demotivovalo by byl špatný kolektiv, to by se pracovalo špatně..nebo kdyby mě šéf buzeroval, jo a nebo třeba kdybych nedostával pravidelně výplatu abych mohl zaplatit složenky.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného?

„Myslím, že firma je celkově dobrá. Styl řízení nevím, co si pod tím pojmem představit.“

Zda Vám vyhovuje chod společnosti, a to jak ji majitel řídí?

„Jo takhle, ano dobrý, já myslím že pohoda.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Jo super, máme dobrý kolektiv.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„Dobré, ti s kterými jsem neměl dobré vztahy tak už tu nepracují. S jedním kolegou se stýkáme pravidelně i mimo práci.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Karel je dobrý šéf, vede to tu dobře. Vztah máme dobrý.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„Vůbec, nevím o tom že by mi někdy dával hodnocení.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

„Nevím, o tom že bychom nějaký rozhovor někdy měli, co se týče hodnocení výkonů.“

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Asi jo, ale nikdy jsem to nedělal. Jsem se vším v pohodě. Nepotřebuji žádnou změnu, kromě možná peněz navíc a nějaké to školení by taky nebyly od věci.“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„No mohl bych mít víc samozřejmě, ale teď vím že byla covidová krize, tak jsme to nijak neřešili, ale do budoucna bych to chtěl s Karlem určitě otevřít.“

11. Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Vyhovuje mi že mi výplata chodí pravidelně, bez zpoždění. A pro mě jsou dobré ty příplatky za víkendy.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„Nejsem a nejsem si úplně jistý zda nějaký postup je možný. Spíš si myslím, že bych mohl jít na nějaké kurzy a školení, rád bych se něco přiučil.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„Ano, jak jsem řekl, nějaké kurzy tam jsou, ale většinou dostane přednost někdo jiný.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

„No vím že dostáváme prémie na dovolenou a na Vánoce, nevím sice jestli všichni stejně, ale dostáváme. Potom ještě ty víkendy a je to chvíli co jsme začali dostávat stravenky.“

a) Které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma – *„ani neberu, že by to byl benefit. Ale je pravda co říkáte, asi to je něco navíc.“*
- b) zapůjčení firemního náradí – *„joj to je super, to taky někdy využiju, ale vůbec mě nenapadlo že by to mohl být benefit.“*
- c) zapůjčení firemního vozu – *„jo když potřebuju třeba na stěhování, tak si můžeme půjčit. neuvědomuji si, že by to byl benefit.“*
- d) příspěvek na životní pojištění – *„jo to Karel něco říkal, ale nevyžívám to.“*
- e) stravenky – *„to využíváme, celkem nově, asi rok.“*

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) příspěvek na dopravu
- b) multisportkarta - ano**
- c) sickdays
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) 5 týdnů dovolené – ano**
- g) příspěvky na léky a vitamíny
- h) čtvrtletní nebo častější prémie - ano**
- i) flexi pass
- j) příspěvky na rekreaci
- k) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

*zaměstnanci měli za úkol seřadit následující lidské potřeby, dle vlastních preferencí.

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* -5
- b) finanční ohodnocení - 2
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov,...* - 8
- d) vztahy na pracovišti - 1
- e) pochvaly a ocenění - 4
- f) společenská významnost - 9
- g) vzdělávání -3
- h) volný čas - 6
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 7

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu?

„Ne.“

18. Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„No jeden kámoš se už o ni zajímal, tak jsem se Karlovi už zmínil.“

19. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Možná to, že bych si rád častěji promluvil se šéfem. že by zavedl nějaké pravidelné zpětné vazby, nebo něco takového.“

Zaměstnanec 2

1. Co Vás motivuje k práci?

„Mě tento obor vždycky bavil. Hlavně mě baví jak každá montáž je jiná a něčím specifická, to je dobrý.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„Možná když není úplně dobrá nálada mezi chlapama. Nebo když práce nejde, tak jak má. Něco se pokazí a nejde podle plánu.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného?

„Občas zavládne trochu chaos. Ale obecně si myslím, že to šéf vede dobře, ne každý by zvládl firmu vézt, ikdyž má jen málo zaměstnanců.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Občas je to náročné, třeba co se týče počasí, v zimě a létě... ale ne vždycky to jsou nějaké extrémy, takže celkem v pohodě.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„Někdy se chytíme a vyměníme pár názorů, ale tak jsme jenom lidi. Převážně spolu vycházíme, celkově jsme celkem dobrý kolektiv.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Takový neutrální. Je to dobrý šéf, svou práci dělá dobře, ale mimo práci se nijak zvlášť nebavíme.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„Nebývám, nebo aspoň si to nepamatuju.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

„Nebývám hodnocen.“

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Asi kdyby se mi něco nelíbilo, tak to můžu říct. Ale zatím nic takového nebylo a nenaskytla se taková situace.“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„Asi jo, nevím, možná bych mohl mít víc peněz. Ale i tak jsem spokojený, jsem hlavně rád za stabilní práci.“

11. Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Jsem rád za stálou práci, nikdy mě nenudí, stále je něco nového a já se rád přiučím.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„Jako tady asi není moc kam postoupit, poslední dobou bývám čím dál častěji jako vedoucí montáže, za to bych i bral nějaké peníze navíc.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„Ano jsou kurzy, a dokonce můžeme sami dát návrh na který bychom rádi šli. Teď jsme byli dokonce s kolegou na rozšířeném elektrikářském kurzu, nevím, je to asi měsíc dozadu.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

„Jo vím, že nějaké jsou, když děláme o víkendech, nebo přesčas. Dostáváme i nějaké peníze navíc před Vánoce a v létě, většinou to využijem na dovolenou.“

a) Které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma – *„to by mě teda nenapadlo, že je benefit“*
- b) zapůjčení firemního nářadí – *„občas ano využívám“*
- c) zapůjčení firemního vozu – *„ano taky“*
- d) příspěvek na životní pojištění – *„vím, že to je a rád bych využíval, jen přesně nevím co to vlastně obnáší“*
- e) stravenky – *„ano máme krátce, tak půl roku“*

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) příspěvek na dopravu – ano**
- b) multisport karta
- c) sickdays – ano**
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) 5 týdnů dovolené
- g) příspěvky na léky a vitamíny
- h) čtvrtletní nebo častější prémie
- i) flexi pass – ano**
- j) příspěvky na rekreaci
- k) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

*zaměstnanci měli za úkol seřadit následující lidské potřeby, dle vlastních preferencí.

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod. - 1*
- b) finanční ohodnocení – 4
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov, ... - 7*
- d) vztahy na pracovišti - 2
- e) pochvaly a ocenění - 3
- f) společenská významnost - 9
- g) vzdělávání – 5
- h) volný čas - 6
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 8

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„Ne a jsem rád, že nikdo nebyl propuštěn během covidu. Mám známe co dělali v jiných firmách tady ve městě nebo okolí a bohužel byli někteří vyhozeni a některé firmy dokonce zkrachovaly.“

18. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Co bych bral a možná by nebylo od věci, kdyby s námi šéf víc mluvil. Celkově hodnocení, možná nějaká pochvala i kritika.. ale přijde mi, že ta komunikace je malá z jeho strany.“

Rozhovor zaměstnanec 3

1. Co Vás motivuje k práci?

„No tak určitě peníze, musím živit rodinu a v tomto oboru jsem se vyučil. vždy mě to bavilo..“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„Asi není nic takové, co by mě vyloženě demotivovalo. Některé dny jsou lepší, některé horší. ale asi není vyloženě něco konkrétního co by mě štvalo.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného?

„Jako asi bych mohl možná mluvit za všechny chlapy...“

Mluvte, prosím, hlavně za sebe, ostatních se ráda zeptám v rámci rozhovoru s nimi.

„No tak tedy, já osobně si myslím, že je to v pohodě. Tím, že to je malá firma, všichni se dobře známe.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte? pozn. například z hlediska počasí, kolektivu, nálady na pracovišti.

„Nejsou to žádné extrémní podmínky, jako jasne v zimě to dokáže být někdy zdlouhavé jak je venku mínus deset, nebo naopak horko v létě.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„Známe se všichni dobře. S některými trávíme čas i mimo práci. S děčkama chodíme na hřiště, sednout na pivo a tak.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Já myslím že nadřízený je dost férový k nám všem, nemáme si na co stěžovat.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„No to člověče ani nevím, jestli někdy jsem. jo tak když se něco pokazí, je nějaký problém tak se snaží dopátrat kde byla chyba, případně kdo za to mohl. Ale že by nás vyloženě hodnotil, to si nemyslím.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

„No když už se teda řeší nějaký problém, tak to probereme normálně mezi řeči v tu danou chvíli.“

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Jako asi jo, ale nevím, že by to někdo vyloženě pravidelně dělal. Jistě, postěžujeme si mezi sebou navzájem.“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„Myslím si, že šéf je spravedlivý. Každý tady bude asi jinak hodnocen, podle toho co umí.. ale já si nestěžuju. A co se týče těch složek, no vím, co mám stanovené ve smlouvě. Hrubá mzda, z toho jdou nějaké odvody, socka, zdravotka. Pro mě je důležité co mi dojde na účet, zbytek se nestarám.“

11. Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Tak to už jsem řekl u předchozí otázky ne.. jak říkám, jsem spokojený.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„No tak tady toho kariérního postupu moc není, maximálně co, tak Vás můžou vyslat jako vedoucího dané montáže a dají vám nějaké méně schopné lidi k sobě.. co tady jsou třeba chvíli, nebo učně.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„No musíme mít nějaké ty kurzy a zkoušky pravidelně... nevím jak často, připadá mi, že na to chodíme celkem často, ale on ten čas tak letí...“

A myslíte si, že se nějak posouváte vpřed, a zdokonalujete v tom co děláte?

„Ano to určitě jo, ale to je spíš tou praxí tady, než abych chodil na nějaké kurzy a mimo práci se vzdělával.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

„Tuším životní pojištění a nějaké příspěvky na něj. Pak máme příplatky za práci přesčas a o víkendech. Jinak dostáváme něco navíc většinou v létě a na konci roku.“

a) Které z poskytovaných benefítů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma - „ano, využívám“
- b) zapůjčení firemního nářadí - „taky využívám“
- c) zapůjčení firemního vozu - „ne“
- d) příspěvek na životní pojištění - „ne“
- e) stravenky - „ano“

15. Vyberte z následujícího seznamu benefítů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) **příspěvek na dopravu – ano**
- b) multisportkarta
- c) **sickdays - ano**
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) stravenky
- g) **5 týdnů dovolené -ano**

- h) příspěvky na léky a vitamíny
- i) čtvrtletní nebo častější prémie
- j) flexi pass
- k) příspěvky na rekreaci
- l) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

*zaměstnanci měli za úkol seřadit následující lidské potřeby, dle vlastních preferencí.

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* - 4
- b) finanční ohodnocení - 2
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov,...* - 6
- d) vztahy na pracovišti - 5
- e) pochvaly a ocenění - 8
- f) společenská významnost - 7
- g) vzdělávání - 9
- h) volný čas - 3
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 1

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„Určitě ne, jsem rád, že tu jistá práce a pokud nejste úplně jelito, nemusíte se bát o svoje místo, což se mnohda nedá říct v jiných firmách.“

18. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Nic mě momentálně nenapadá.“

Rozhovor zaměstnanec 4 - slovensky

1. Co Vás motivuje k práci?

„Asi zväčšia platové ohodnotenie, kolektív, a dobrá pracovná morálka.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„Demotivuje ma to, keď si ľudia nerobia svoju prácu. Alebo keď ju musí niekto iný robiť prácu za nich, pokiaľ si ju nevedia dobre spraviť.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného?

„Styl riadenia si myslím že je dobrý, nadriadeného si vážim. Z času na čas je ku nám síce prísny, ale férový, veru má autoritu. A tak jak som povedal v predchádzajúcej otázke pokiaľ všetko šlape tak ako má čo sa týka kolegov, tak je chod firmy veľmi plynulý.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Pracovne prostredie, no v podstate záleží zväčša od toho, kde robíme. Pokiaľ sú dajme tomu nejaké vonkajšie záležitosti a je zlé počasie, tak je to veľmi veľmi ťažké tá práca, pokiaľ je na to nejaké vnútorné príjemné priestory, s tým nemám problém.“

„A čo sa týka kolegov, tak si myslím, že kolektív je dobrý, aj sa s nimi dobre pracuje, väčšinou teda.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„Vztáhy s kolegami si myslím, že máme vo väčšine prípadov dobre. Samozrejme, vždy sa nájdu nejakí kolegovci, s ktorými máte nadpriemerné vztahy, že sa stretávame mimo práce, alebo sa s niektorými s ktorými nie úplne vychádzame.“

Máte někoho s kým se stýkáte i mimo práci?

„Mám dvoch kolegov, s ktorými sa tam mimo pracovnú dobu a chodíme spolu na pivo, oslavujeme sviatky alebo narodeniny detí a podobne. Taky chodívame spolu na dovolenky.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Vztáh s nadriadeným máme si myslím, že všetci pozitívny býva teda na nás prísny, na dodržiavanie termínov a na kvalitu práce, ale zasa zároveň je férový a pokiaľ niečo potreba vyriešiť a mimo jeho práce alebo za tým pomôcť, tak je vždycky veľmi ochotný.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„Tak hodnotený nebývame, teda ja aspoň o tom neviem. Možno keď je nejaký problém, tak sa rieši kto ho spôsobil. To je tak všetko.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

„Keď už nejakú, tak slovnú, ale to zriedka kedy.“

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Zväčša pripomienky riešime v práci, tak vždycky dôjdeme priamo za vedúcim a povieme mu, keď to je ešte čerstvé.“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„Tak myslím si, že viem čo sa skladá moja mzda. Vždy to je nejaká hodinová mzda plus výkonnostná zložka a potom samozrejme pokiaľ by sme si chceli niečo privyrobiť, tak je tam možnosť práce cez víkendy.“

11. Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Ja si myslím, že som ale kvalitne ohodnotený za svoju prácu.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„Tak kariérny postup je len v tom momente, pokiaľ by som mu začal daťmu tomu robiť vedúceho pri montáži alebo by som to špecializoval na niečo ako je vyslovene najmä tomu elektrotechnik alebo podobne.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„O žádných neviem.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

„No nemáme to daťmu tomu niekde vyvesené, alebo to není napísané. Takže moc neviem, asi nám niekto hovoril, ale už si vobec nepamätam.“

a) Které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma – „vyžívám“
- b) zapůjčení firemního nářadí – „vyžívám z času na čas“
- c) zapůjčení firemního vozu – „neviem vôbec že je toto možné, ale vlastne pamätam si, že chlapi z času na čas jedou dodávkou domov“
- d) příspěvek na životní pojištění – „viem, ale úplne si niesom istý že čo to obnášá“
- e) stravenky – „viem, to máme chvíľu a myslím si že toto využívajú snád' všeci chlapi“

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) příspěvek na dopravu
- b) multisportkarta
- c) **sickdays – ano**
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) stravenky – máme super
- g) **5 týdnů dovolené – ano**
- h) příspěvky na léky a vitamíny
- i) **čtvrtletní nebo častější prémie – ano by sa hodilo na dovolenku alebo vianoce, narodeniny**
- j) flexi pass
- k) příspěvky na rekreaci
- l) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

*zaměstnanci měli za úkol seřadit následující lidské potřeby, dle vlastních preferencí.

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* - 2
- b) finanční ohodnocení - 1
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov,...* - 8
- d) vztahy na pracovišti - 3
- e) pochvaly a ocenění - 9
- f) společenská významnost - 6

- g) vzdělávání - 7
- h) volný čas - 4
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 5

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„V poslednej dobe veru nie, som rád že je tu stabilná práca, tak rovnako ako bola behom pandémie koronavírusu. Som tu spokojný a momentálne by som nič nemenil.“

18. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Pracovná doba je akurát vyhovujúca, a kebyže je viac roboty, máme zaplatené presčasy a to sa občas aj hodí.“

Rozhovor zaměstnanec 5

1. Co Vás motivuje k práci?

„Noo, hlavně stabilita a jistota práce. Jsem rád, že ji vůbec mám, po tom co jsem si zkusil. Dál bych řekl určitě serióznost zaměstnavatele.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„No já už jsem jednou z této firmy odešel, protože nebyly dobré vztahy na pracovišti. Moc jsem o tom se šéfem nemluvil a navíc jsem se chtěl osamostatnit.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného?

„Uvědomil jsem si, že šéf to vede dobře, protože jsem si vyzkoušel i podnikat na vlastní pěst a vím, že to není jednoduché. Sehnat pro tolik lidí práci, zaplatit je a ještě být příjemný k ostatním a zároveň se věnovat rodině.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Jako dobře, protože se šéfem spolu často mluvíme, bere moje názory a připomínky.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„Tak 50:50, ale už to tak neprožívám, vždycky se dá nějak domluvit.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Dobrá, řekl bych až nadstandardní.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„Často, tak zhruba dvakrát do měsíce, kdy probíráme i moje názory a podněty.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

„Spíše slovní.“

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Ano mám.”

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„No spravedlivě nevím, ale kdybych si něco myslel, tak to můžu se šéfem probrat. Příplatky dostáváme za víkendy a když jsme přesčas.”

11. Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Zatím mi to všechno vyhovuje.”

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„Bavili jsme se o tom, ale spíš je to o nějakém podílu ve firmě. A do budoucna možná něco takového plánujeme, že bych mohl dostat část podílu.”

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„Jojo chodím na školení a různé kurzy. Naposledy to byl elektrikářský kurz rozšířený, tuším.”

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

„Informován ano, jsem. Máme stravenky, dostáváme příplatky na Vánoce a na dovolenou a ty přesčasové hodiny, ale to si myslím, že je ze zákona, ale nejsem si úplně jistý.”

a) Které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma – „A to je benefit?”
- b) zapůjčení firemního nářadí – „to využívám hodně. Jsem za to rád, ale nevěděl jsem že se to bere jako benefit, myslím že víc nás to bere jako součást, možná i samozřejmost.”
- c) zapůjčení firemního vozu – „to je dobrá vůle šéfa, využívám.”
- d) příspěvek na životní pojištění – „Vím, že něco takového je, ale přesně nevím, v čem to spočívá. Nevyužívám to, ale možná bych mohl, nevím..”
- e) stravenky – „dostáváme to všichni.”

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) příspěvek na dopravu
- b) multisportkarta
- c) **sickdays - ano**
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) stravenky
- g) **5 týdnů dovolené - ano**
- h) příspěvky na léky a vitamíny
- i) **čtvrtletní nebo častější prémie - ano**
- j) flexi pass
- k) příspěvky na rekreaci
- l) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

*zaměstnanci měli za úkol seřadit následující lidské potřeby, dle vlastních preferencí.

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* - 3
- b) finanční ohodnocení - 2
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov,...* - 1
- d) vztahy na pracovišti - 9
- e) pochvaly a ocenění - 6
- f) společenská významnost - 4
- g) vzdělávání – 5
- h) volný čas - 8
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 7

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„Ne už tak neuvažuji, ano určitě doporučil a budu se snažit někoho najít. Práce je hodně a čím dál víc, potřebujeme další lidi co tomu rozumí a vím jak těžké je sehnat spolehlivé lidi.“

18. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Asi ne, nic mě nenapadá.“

Rozhovor zaměstnanec 6

1. Co Vás motivuje k práci?

„Práce mě baví, vyučil jsem se chladářem a dělám toto vlastně od školy. A samozřejmě někdy se hodí i ty příplatky co máme za práci o víkendu, nebo když jsme tu dýl.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„Někteří kolegové. Kvůli nim se mi třeba i huř chodí do práce. Jsou nespolehliví a leniví, člověk musí dělat práci za ně, oni si vykouří krabku cigaret během montáže a ostatní musí dělat. Pak se to nestihá a musíme vysvětlovat šéfovi, proč se to nestihlo ikdyž je to práce na jeden den, někdy půl dne.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného?

„Asi víceméně v pohodě, já se v tom moc nevyznám, jak by se měla řídit firma. Proto taky žádnou nemám, ale myslím, že se šéfem vychází všichni v pohodě.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Ale jo, většinou dobře. Občas tady drhne nálada, když se něco pokazí, nebo někdo nedělá svou práci.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„S ostatními kolegy jsem v pohodě, jak jsem řekl, někteří jsou lenivci, tam to mezi náma trochu hapruje. A občas mi vadí přístup ředitele.“

A v čem Vám vadí přístup ředitele?

„Ne vždy umí kontrolovat svoji náladu a často je nepříjemný až arogantní bych řekl.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Šéf je férový chlap, jde vidět, že rozumí tomu, co dělá.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„No, hodnocený. Když je nějaký problém vyřídí si to s náma, ale jinak hodnocený nebývám.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

-

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Asi ano, ale nepamatuju si, že bych někdy nějaké připomínky takto veřejně říkal.“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc

„No jako za to všechno co tady dělám, bych si představoval o něco vyšší peníze. Občas dělám i přesčasy nebo o víkendu, za to mám něco navíc.“

Co přesně všechno děláte a umíte?

„No tak jako dost se vyznám v elektrice, což ostatní chlapi říct nemůžou. Neberu si zbytečně volno, takže jsem tu furt. Dělán svou práci poctivě si myslím, žádný průser se mi ještě nestal.“

11. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocen za svou práci? Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Je pravda, že s výplatou nebylo nikdy zpoždění a práci jsme měli i přes covid.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„Spíš nejsem, ale nevím teda kam bych tady postoupil, když se nad tím tak zamyslím.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„Ano mám a celkem pravidelně jezdím na školení a konference, které probíhají. Většinou je to přímo z firem odkud berem klimatizace, materiál a další věci.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

„Že bychom byli nějak pravidelně informováni bych neřekl, ani nevím přesně co vše tam je.“

a) Které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma - *„to ano, to využívám“*
- b) zapůjčení firemního náradí - *„taky občas, ale mám i svoje“*
- c) zapůjčení firemního vozu - *„mám svůj, takže ne“*
- d) příspěvek na životní pojištění - *„ano, využívám.“*
- e) stravenky - *„ano“*

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) **příspěvek na dopravu – ano**
- b) multisportkarta
- c) **sickdays - ano**
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) stravenky
- g) 5 týdnů dovolené
- h) příspěvky na léky a vitamíny
- i) **čtvrtletní nebo častější prémie -ano**
- j) flexi pass
- k) příspěvky na rekreaci
- l) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

*zaměstnanci měli za úkol seřadit následující lidské potřeby, dle vlastních preferencí.

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* - 2
- b) finanční ohodnocení - 1
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov, ...* - 4
- d) vztahy na pracovišti - 3
- e) pochvaly a ocenění - 6
- f) společenská významnost - 5
- g) vzdělávání - 7
- h) volný čas - 9
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 8

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„Jako poohlížel jsem se párkrát, neměnil bych obor, ale spíš jsem koukal a zjišťoval jestli někde nabízejí víc peněz za to co umím.“

18. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Bylo by dobré, kdybychom my, kteří už něco umíme a nezačínáme od nuly, dostávali ještě něco navíc, buď peníze nebo teda nějaký ten benefit, co jste říkala. Co jsem se díval po různých inzerátech, většinou preferují a nabízejí víc těm, co už mají nějaké zkušenosti nebo vyučení v konkrétním oboru.“

Rozhovor zaměstnanec 7

1. Co Vás motivuje k práci?

„Tak já si tady hlavně odpočinu, psychicky. Dřív jsem býval učitelem na střední škole, takže tahle práce mi vyhovuje, odpočinu si a vzhledem ke své specializaci si i dobře vydělám.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„Asi mě nedokáže nic moc rozhodit.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného (Jak hodnotíte chod na pracovišti a vedení chodu firmy)?

„Myslím, že majitel vede svou firmu dobře. Nedokážu si představit mít takovou zodpovědnost jako vést firmu, stále řešit zakázky. Jsem rád, že se mi řekne, kam mám jet a co tam zhruba budu dělat a já už i pak jen dělám svou práci.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Příjemné. S ostatními kolegy vycházíme poměrně dobře. Dost se nasmějeme, já jsem v práci moc rád.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„Jak jsem řekl, máme primárně kladné a pozitivní vztahy.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Je na něm vidět, že toho má moc. Ale jinak příznivý. Hlavně je rád, že našel nějakého pořádného elektrikáře, mě.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„No popravdě, ani nevím jestli jsem někdy byl. Samozřejmě je rád, když vyřešíme nějaký větší problém, bez dalších zbytečných nákladů nebo aby se ta montáž nedokončila včas. Ale, že by nás nějak hodnotil, nebo chválil to vůbec.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

-

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Určitě mám a rád je projevim. Já jsem zastáncem toho, že s upřímností člověk nejdál dojde a když je nějaký problém v rámci firmy, nebo s někým z ostatních kolegů, rád si to s nimi vyříkám hned. Se šéfem nemám problém a ani jsem nikdy neměl.“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„Je mi jasné, že odvody za zaměstnance jsou vyšší a tím co nám přijde na účet zdaleka nekončí. Příplatky máme za práci přesčas, což poměrně často využívám, taky příplatky za práci o víkendu.“

11. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocen za svou práci? Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Jsem rád, že výplata mi chodí pravidelně.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„Tam není moc kam postoupit, možná tak být vyslán jako hlavní technik na montáž, který si bude řídit co a jak se bude dělat a kdo to bude dělat. V tomto se střídáme my chlapi, kteří tam jsme už delší dobu.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„Ano, existuje řada kurzů na které se můžeme přihlásit nebo máme povinnost je absolvovat.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

„Ano něco vím, příplatky za víkendy, přesčasy, letní a zimní prémie.“

a) Které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma - „ano“
- b) zapůjčení firemního nářadí – „ano, někdy mám možnost si koupit své vlastní a dát do nákladů firmy, což velmi oceňuji“
- c) zapůjčení firemního vozu – „moc nevyžívám“
- d) příspěvek na životní pojištění – „vyžívám“
- e) stravenky – „ano máme všichni“

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) příspěvek na dopravu – ano**
- b) multisportkarta
- c) sickdays
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) stravenky
- g) 5 týdnů dovolené – to bych bral**
- h) příspěvky na léky a vitamíny
- i) čtvrtletní nebo častější prémie – taky**
- j) flexi pass
- k) příspěvky na rekreaci
- l) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

*zaměstnanci měli za úkol seřadit následující lidské potřeby, dle vlastních preferencí.

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* - 2
- b) finanční ohodnocení - 3
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov,...* - 6
- d) vztahy na pracovišti - 1
- e) pochvaly a ocenění - 4
- f) společenská významnost - 9

- g) vzdělávání - 5
- h) volný čas - 7
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 8

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„Neuvažoval ani neuvažuji. Já jsem tady velmi spokojený, dokážete si představit, co je to učit pubertální středoškoláky předmět jako je fyzika. celkově učitel je velmi nedocenené povolání a velmi psychicky náročné.“

18. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Vše mi vyhovuje.“

Rozhovor zaměstnanec 8

1. Co Vás motivuje k práci?

„Tak jako každého, si myslím teda, asi peníze, ne? Ale určitě mě ta práce baví, máme dobrý kolektiv.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„No co mě demotivuje je, když někteří nedělají svou práci, nesnaží se a radši to nechají někoho udělat za sebe.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného (Jak hodnotíte chod na pracovišti a vedení chodu firmy)?

„Já myslím, že v pohodě. nikdy jsem firmu neřídil, takže nevím co přesně bych tady měl porovnávat nebo hodnotit. Ale myslím si, že tu vše funguje, co se řekne to platí, peníze mi chodí pravidelně na účet, nestěžuju si.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Jako z hlediska počasí? no tak jako dobré. Jasně v létě v těch vedrech, nebo naopak v zimě když jsou mrazy to občas není úplně to pravé ořechové, ale stále se to dá vydržet. Jo to když někdy montujeme chladňák velký rozlohou jak čtvrt fotbalového hřiště, do toho venku mrzne, tak to dokáže být blbě. Takové montáže většinou zaberou i několik týdnů... tak si to dokážete představit.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„S některýma lepší, někteří horší, ale asi nebudu nikoho jmenovat. Mám pár lidí s kterýma radši jezdím na montáž než s jinýma.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Pán šéf je dobrý chlap, myslím, že je k nám férový, možná by s námi mohl víc mluvit. Ale to bude tím, že má vždy moc práce a zařízení.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„No, myslím, že jsem nikdy oficiálně nebyl. Jo, když někdo něco pokazí, co Vás stojí i desítky tisíc, tak to s ním řeší, ale jinak nevím. Mě teda asi nijak nehodnotil.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

-

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Asi jo, ale nikdy jsem takhle veřejně nic neříkal. Možná si něco pobrbláme s chlapama mezi sebou, ale to je takový standard, ne?“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„Mě zajímá co mi přijde na účet, co a jaké odvody z toho jdou mě až tak nezajímá, protože to stejně nikdy neuvidím. A to co mi přijde, s tím jsem spokojený“

11. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocen za svou práci? Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Vše dobré. nemám asi co bych vytknul.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„No tak tady v takové malé firmě a s tím co děláme není moc možnost se někam posunout. Možná bych mohl být účetní tam nahoře, ale to není úplně můj šálek kávy.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„Nějaké kurzy jsou, i školení, ale nemám přehled, co přesně. Když máme něco povinného tak jdu, ale to mi většinou řekne přímo šéf nebo účetní.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

-

ano vím o benefitech --- a které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma – „kávu nepiju“
- b) zapůjčení firemního nářadí – „občas ano“
- c) zapůjčení firemního vozu – „ne“
- d) příspěvek na životní pojištění – „ne“
- e) stravenky – „ano, to máme všichni“

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) příspěvek na dopravu
- b) multisportkarta
- c) **sickdays - ano**
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) stravenky
- g) 5 týdnů dovolené
- h) příspěvky na léky a vitamíny
- i) **čtvrtletní nebo častější prémie -ano**
- j) **flexi pass – ano**
- k) příspěvky na rekreaci
- l) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

zpracovaná tabulka potřeb v teorii dle Tureckiové – úkolem je seřadit podle důležitosti

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* - 5
- b) finanční ohodnocení – 1
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov, ...* - 2
- d) vztahy na pracovišti – 3
- e) pochvaly a ocenění – 4
- f) společenská významnost - 8
- g) vzdělávání - 6
- h) volný čas - 7
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 9

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„Ne, neuvažuji, ani jsem neuvažoval. Jsem tady spokojený a určitě kdyby někdo byl v mém okolí, tak práci doporučím.“

18. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Pracovní doba mi vyhovuje, ale možná bych uvítal nějaké pravidelné informování právě o těchto možnostech co můžeme čerpat, ujasnění co jsou vlastně benefity u nás ve firmě a celkově aby se s náma trochu více mluvilo.“

Zaměstnanec 9

1. Co Vás motivuje k práci?

„Řekl bych, že peníze. Jak se teď všechno zdražuje, tak by se mi hodily nějaké fušky přes víkend. Ale taky dobrý kolektiv, víceméně se všemi máme dobré vztahy a líbí se mi tu.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„Asi když je v kolektivu špatná nálada, nebo se něco nedaří. Musí se to pak dělat na víckrát a zbytečně to zdržuje.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného (Jak hodnotíte chod na pracovišti a vedení chodu firmy)?

„Upřímně nevím co bych tady řekl, s majitelem všichni vycházíme celkem v pohodě, si myslím.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Občas to je náročné, když několik dní po sobě, někdy i týdny pracujeme uvnitř chladíren. Pravidelně servisujem krematoria a to má člověk divný pocit. V létě zas bývá horko. Ale tak to je v každé práci něco.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„Víceméně dobré, někdy se na něčem nepohodnem, ale nemůžu si stěžovat.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Myslím si, že dobrý. Majitel není moc výřečný, většinou spíš dost přepracovaný a má toho hodně. Ale žádný větší problém se mezi námi nenaskytl.“

7. Jak často býváte hodnocen svým nadřízeným?

„Neřekl bych, že nás nějak hodnotí. Dostaneme výplatu, někdy něco navíc, většinou v létě na dovolenou nebo před Vánocemi, ale jako hodnocení našich výkonů? To tu nikdy neproběhlo, aspoň si to teda nepamatuju.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

„Žádnou.“

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Když přijdu s nějakým řešením, jak co udělat nebo nápadem, tak nás majitel vyslechne a bere na vědomí naše připomínky, ale to spíš co se týče práce. Už párkrát jsem se snažil s ním promluvit o nějakém navýšení peněz, ale vždy z toho nějak sešlo a zamlčelo se to.“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„Řekl bych, že za tu dobu co jsem tady už bych mohl dostat přidáno, vzhledem k tomu, že se zdražuje stále, jak už jsem řekl na začátku. Ano, vím že máme nějaké příplatky za přesčasy a víkendy. Občas prémie, jinak teda standard plat.“

11. Myslíte si, že jste adekvátně ohodnocen za svou práci? Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Je fakt, že nikdy nebylo zpoždění s výplatou. Ale bral bych teda něco navíc.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„Vyloženě kariérní postup tady není možný.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„Ano a pravidelně na ně chodím. Většinou jsou to elektrikářské, svářečské k tomu základu co už máme. BOZP, tak to je klasika. Kdysi jsem byl přímo na chladírenském, což mi hodně tehda pomohlo.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí? Jak už jsem řekl, prémie na Vánoce, v létě. Pak jsem slyšel o nějakém životku, ale to nevyužívám.

ano vím o benefitech --- a které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyužíváte?

- a) káva na pracovišti zdarma – „aha, to mě nenapadlo, že je benefit teda. Ale jo kafe piju a hodně“.
- b) zapůjčení firemního náradí - „ano, využívám.“
- c) zapůjčení firemního vozu - „ano, využívám.“
- d) příspěvek na životní pojištění – „to vím, že je, ale nevyužívám.“
- e) stravenky – „ano, to je super.“

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využíval?

- a) **příspěvek na dopravu**
- b) multisportkarta
- c) **sickdays - ano**
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) stravenky
- g) 5 týdnů dovolené - ano
- h) příspěvky na léky a vitamíny
- i) **čtvrtletní nebo častější prémie**
- j) flexi pass
- k) příspěvky na rekreaci
- l) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadil následující potřeby dle Vašeho uvážení?

zpracovaná tabulka potřeb v teorii dle Tureckiové – úkolem je seřadit podle důležitosti

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* - 1
- b) finanční ohodnocení - 2
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov,...* - 6
- d) vztahy na pracovišti - 4

- e) pochvaly a ocenění - 5
- f) společenská významnost - 7
- g) vzdělávání - 3
- h) volný čas - 9
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 8

17. Uvažoval jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„O změně určitě ne. Já tu jsem spokojený. A kdybych někoho schopného měl tak doporučím, jen to chce někoho kdo tomu fakt rozumí.“

18. Změnil byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„Bral bych určitě nějaká školení nebo kurzy navíc. A myslím, že to hodnocení, něco jako zpětná vazba od šéfa by taky nebylo úplně od věci. Možná bychom se i dozvěděli, proč jsme nedostali přidáno, nebo jaké máme možnosti a tak.“

Zaměstnanec 10 - účetní

1. Co Vás motivuje k práci?

„ Mě co motivuje? No tak rozhodně peníze a ještě to, že můj šéf je můj dlouholetý kamarád, kterému můžu věřit.“

2. Existuje faktor, který Vás v práci demotivuje, případně jaký?

„Když se setkávám s hloupými lidmi. Třeba když někdo z pracovníků nebo zákazníků má z mého pohledu hloupé otázky, nebo když dělám některou práci zbytečně... to se vztahuje teda k těm zákazníkům, věnujete se jim a oni Vám pak stejně řeknou, že to vlastně nepotřebují.“

3. Jak hodnotíte styl řízení a vedení firmy Vašeho nadřízeného (Jak hodnotíte chod na pracovišti a vedení chodu firmy)?

„Myslím si, že šéf vede firmu dobře a to svědčí i o tom, že firma v posledních letech dost roste. Co bych řekl, že by se mohl zlepšit, tak že je někdy až moc měkký na své zaměstnance. Někdy mám pocit, že si mechanici až moc dovolujou.“

4. Jak na Vás působí pracovní prostředí, ve kterém se denně nacházíte?

„Já jsem maximálně spokojený.“

5. Jaké máte vztahy s ostatními kolegy?

„Jsou to hlavně podřízení, takže vztah podřízený a nadřízený. Nic kamarádského tam není.“

6. Jaký máte vztah s nadřízeným?

„Z mého pohledu velmi dobrý.“

7. Jak často býváte hodnocena svým nadřízeným?

„Nebývám nijak pravidelně. Když se mu něco nelíbí tak mi to řekne, vyříkáme si věci hned a narovinu.“

8. Jakou formu zpětné vazby dostáváte při hodnocení Vašich výkonů – písemná, slovní

„Není to úplně zpětná vazba, je to spíš rozhovor, kdy řešíme aktuální problém.“

9. Máte možnost projevit své náměty a připomínky k výkonu povolání, ve smyslu pravidelné zpětné vazby k chodu společnosti a vedení majitele (nadřízeného)?

„Myslím si, že ten vztah s majitelem je natolik dobrý, že mu můžu říct věci na rovinu a moje nápady nebo připomínky vždycky vezme.“

10. Jste spravedlivě ohodnocen? Víte, z jakých složek se skládá Vaše mzda a jaké jsou další možnosti příplatků navíc?

„Mohl bych mít samozřejmě více peněz, ale celkově jsem spokojený. A hlavně nemám se s kým srovnávat na podobné pozici tady není nikdo další.“

11. Co Vám zejména vyhovuje nebo nevyhovuje ve způsobu, jak jste odměňován?

„Jak říkám, jsem spokojený. Dostávám i mimořádné odměny, když se povede nějaká velká zakázka. Takže tak.“

12. Jste informován o možnostech kariérního postupu případně jak?

„Kariérní postup? To bych musel být jedině šéf. A to nebudu. Ale začínal jsem tady jako rozvozce vody, takže jinak kariérní postup tady určitě je, jen ne už v mém případě.“

13. Máte v rámci výkonu svého povolání možnosti rozvoje a vzdělávání, případně jaké?

„Občas nějaké školení se vyskytne, většinou tam jedeme spolu se šéfem. Tím, že se maximálně doplňujeme a já ho zastupuju, tak jezdíme na školení spolu.“

14. Jak jste informován o firmou nabízených benefitech? Víte, jaké benefity firma nabízí?

„Teď máme nově stravenky, jinak vím, že tu je pro všechny kafe což není standard, nějaké vody. Jednou za rok jsme jezdili na teambuildingy, ale díky koruně se to zastavilo. Jo a ještě čerpám ty příspěvky na životní pojištění, je to asi rok.“

a) Které z poskytovaných benefitů, které firma nabízí pravidelně využíváte, nebo Vám přijdou zajímavé?.. Víte o všech těchto benefitech, případně které využíváte/nevyžíváte?

a) káva na pracovišti zdarma – „ano, to už jsem zmínil“

b) zapůjčení firemního nářadí - „zřídka“

c) zapůjčení firemního vozu - „mám k dispozici firemní auto i pro soukromé účely“

d) příspěvek na životní pojištění – „ano, taky“

e) stravenky – „ano“

15. Vyberte z následujícího seznamu benefitů tři, které Vám přijdou nejzajímavější a rád byste je využívala?

- a) příspěvek na dopravu
- b) multisportkarta - ano**
- c) sickdays - ano**
- d) služební vůz, telefon
- e) příspěvek na životní pojištění
- f) stravenky
- g) 5 týdnů dovolené - ano**
- h) příspěvky na léky a vitamíny
- i) čtvrtletní nebo častější prémie
- j) flexi pass
- k) příspěvky na rekreaci
- l) občerstvení na pracovišti

16. Jak byste seřadila následující potřeby dle Vašeho uvážení?

zpracovaná tabulka potřeb v teorii dle Tureckiové – úkolem je seřadit podle důležitosti

- a) výkon povolání v dobrých pracovních podmínkách – *teplo, zima, pracovní pomůcky, počasí, výškové práce apod.* - 1
- b) finanční ohodnocení - 2
- c) sociální zabezpečení – *potřeba jistoty, zázemí, stabilní situace, rodina, domov, ...* - 3
- d) vztahy na pracovišti - 4
- e) pochvaly a ocenění - 7
- f) společenská významnost - 8
- g) vzdělávání - 9
- h) volný čas - 5
- i) vyváženost pracovního a rodinného života - 6

17. Uvažovala jste v poslední době nebo uvažujete o změně zaměstnání? Jestli ano, tak proč, z jakého důvodu? Doporučili byste práci ve vaší firmě někomu dalšímu?

„*Ne, neuvažoval, v žádném případě.*”

18. Změnila byste něco na chodu firmy nebo na organizaci, pracovní době ,...

„*Asi ne, vše jsem řekl.*”