

Analýza motivačních prvků vybrané organizace

Lukáš Malchárek



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Lukáš Malchárek
Osobní číslo:	M22552
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza motivačních prvků vybrané organizace

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literální rešerši v oblasti motivace a motivačních prvků.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost.
- Analýzujte současný stav motivačních prvků ve vybrané společnosti.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení na zlepšení motivace zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea, 2020. ISBN 978-80-7508-621-1.
MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9835-6.
PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta manažmentu a ekonomiky, 2016. ISBN 978-80-8153-062-3.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: Sage, 2022. ISBN 978-1-5297-5370-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou motivačních prvků vybrané organizace. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části jsou zpracovány teoretické poznatky zaměřující se především na motivaci a její členění, vybrané teorie motivace a motivační prvky. V druhé části je představena vybraná organizace, její organizační struktura a motivační prvky, které nabízí zaměstnancům. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s jednatelkou společnosti a zaměstnanci byl uskutečněn sběr dat. Následně proběhlo jejich vyhodnocení pomocí tematické analýzy. Na základě výsledků výzkumného šetření byla rovněž zpracována SWOT analýza. Prostřednictvím vyhodnocení výzkumného šetření byly navrženy doporučení pro vybranou organizaci.

Klíčová slova: motivace, motivační prvky, systém odměňování, firemní benefity, pracovní spokojenost

ABSTRACT

The bachelor's thesis focuses on the analysis of motivational elements in a selected organization. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The first part presents theoretical knowledge, mainly focusing on motivation and its classification, selected motivation theories, and motivational elements. The second part introduces the selected organization, its organizational structure, and the motivational elements it offers to its employees. Data were collected through semi-structured interviews with the company's managing director and employees and subsequently analyzed using thematic analysis. A SWOT analysis was also prepared based on the results of the research. Through the evaluation of the research investigation, recommendations for the selected organization were proposed.

Keywords: motivation, motivational elements, reward system, employee benefits, job satisfaction

Chtěl bych poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za její odborné vedení a užitečné návrhy, které přispěly ke zpracování práce. Také bych chtěl poděkovat jednatele společnosti XY a všem účastněným zaměstnancům za jejich ochotu a spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 MOTIVACE.....	14
1.1 DEFINICE MOTIVACE	14
1.2 DRUHY MOTIVACE.....	17
1.3 MOTIVACE A VÝKONNOST	18
2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE	19
2.1 MASLOWOVA TEORIE POTŘEB	19
2.2 ALDERFEROVA TEORIE ERG	20
2.3 MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEB	21
2.4 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE	21
2.5 MCGREGOROVA TEORIE X A Y	22
3 MOTIVAČNÍ PRVKY.....	24
3.1 DRUHY MOTIVAČNÍCH PRVKŮ	24
3.1.1 Hmotné motivační prvky.....	25
3.1.2 Nehmotné motivační prvky	25
3.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	26
3.2.1 Peněžní formy	26
3.2.2 Nepeněžní formy	27
3.3 MODERNÍ TRENDY V MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	31
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	32
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	32
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	32
6 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ.....	33
6.1 HMOTNÉ MOTIVAČNÍ PRVKY	33
6.2 NEHMOTNÉ MOTIVAČNÍ PRVKY	33
7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	34
7.1 CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	34
7.2 METODA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	34
7.3 POPIS VÝZKUMNÉ SOUBORU	34
7.4 SBĚR DAT	35

8	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	36
8.1	ANALÝZA VÝZKUMNÝCH DAT	36
8.1.1	Vstupní otázky.....	36
8.1.2	Motivace a vliv na výkonnost	38
8.1.3	Motivační prvky	40
8.1.4	Pracovní prostředí a podmínky.....	42
8.1.5	Pracovní vztahy	43
8.2	ZHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH DAT	45
9	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	48
9.1	SILNÉ STRÁNKY	48
9.2	SLABÉ STRÁNKY	49
9.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	50
9.4	HROZBY	50
10	DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNACŮ	51
10.1	ZVÝŠENÍ FINANČNÍHO OHODNOCENÍ.....	51
10.2	ROZŠÍŘENÍ A ZVÝŠENÍ FIREMNÍCH BENEFITŮ	51
10.3	ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE MEZI VEDENÍM A ZAMĚSTNANCI	52
10.4	POSKYTOVÁNÍ LEPŠÍ ZPĚTNÉ VAZBY ZAMĚSTNANCŮM	52
10.5	VYŘEŠENÍ PROBLÉMU S KOUŘENÍM NA PRACOVÍŠTI	53
	ZÁVĚR.....	54
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM TABULEK.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Důležitým aspektem každé organizace je mít motivované a spokojené zaměstnance, neboť jejich produktivita a pracovní nasazení mají velký vliv na celkový výkon podniku. Motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou klíčovým faktorem úspěchu podniku, a právě vhodně nastavené motivační prvky mohou přispět ke zvýšení již zmiňované motivace a spokojenosti zaměstnanců, dále ke snížení fluktuace a posílení konkurenceschopnosti firmy na trhu. Naopak pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivovaní a motivační prvky nejsou správně nastavené, mohou se potýkat s demotivací a nespokojeností, což negativně ovlivňuje atmosféru pracovního prostředí, kvalitu produkce a míru fluktuace zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 135)

Práce se věnuje podniku, jež poskytuje služby v oblasti správy nemovitostí, kterých využívá široká veřejnost. Konkrétní podnik byl zvolen na základě absolvování odborné praxe. Dalším důvodem výběru podniku byl menší počet zaměstnanců a lepší dostupnost k potřebným informacím. Má se za to, že díky těmto faktorům bude vybraná společnost vhodná pro analýzu v dané oblasti.

Bakalářská práce se dělí na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je členěna do třech kapitol. První kapitola vymezuje pojem motivace a pojmy s ní související, její definice a členění. Dále se zaměřuje na principy motivace a jejich využití jak v osobním, tak i pracovním životě a na závěr kapitoly je pozornost věnována výkonové motivaci. V druhé kapitole jsou uvedené vybrané teorie, jež se motivací zabývají. Poslední kapitola se věnuje problematice motivačních prvků a jejich členění, systému odměňování a modernímu využití motivačních prvků v oblasti pracovního prostředí.

Praktická část začíná představením analyzované společnosti, její organizační struktury a poté jejích hmotných a nehmotných motivačních prvků. Následuje kapitola věnující se výzkumnému šetření, jeho cílům a metodám zpracování. Kapitola obsahuje rovněž výzkumné otázky, zabývá se charakteristikou výzkumného souboru a sběrem dat za pomoci rozhovorů. V následující kapitole se nachází výsledky výzkumného šetření, které jsou nejprve analyzovány. Na základě uskutečněné analýzy výzkumných dat je provedeno jejich zhodnocení. V další kapitole je provedena SWOT analýza, která je vyhotovena na základě získaných dat od respondentů. Na závěr je navrženo možné doporučení na zlepšení motivačních prvků vybrané organizace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení motivačních prvků ve vybrané organizaci s ohledem na výsledky z provedené analýzy. Za pomoci rozhovorů bude dosažen přehled současných motivačních prvků.

Dílčími cíli jsou výběr vhodné odborné literatury a následné zpracování literární rešerše v oblasti motivace a motivačních prvků, analýza současných motivačních prvků ve vybrané organizaci a provedení výzkumného šetření.

Teoretická část bakalářské práce je zpracována formou literární rešerše, která vychází z odborné literatury zaměřených na motivaci zaměstnanců, motivační prvky a odměňování v podniku. Při zpracování byly využity metody analýzy a syntézy literárních zdrojů, kdy syntéza sloužila zejména k propojení teoretických přístupů a stanovisek různých autorů.

Praktická část využívá zpracované literární poznatky a začíná představením vybrané organizace. Dále jsou stanoveny výzkumné otázky, cíl analýzy a metoda sběru dat. Primární data byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a jednatelkou společnosti. Veškeré poznatky z rozhovorů jsou rozděleny do jednotlivých okruhů, na jejichž základě je následně zpracována tematická analýza, díky které je umožněno identifikovat hlavní motivy respondentů. Na základě výsledků výzkumného řešení je rovněž vytvořena SWOT analýza. Za pomoci syntézy těchto poznatků je možné formulovat závěr výzkumného šetření. Zhodnocené výsledky výzkumného šetření tvoří základ pro navržení možných doporučení ke zlepšení motivačních prvků vybrané organizace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace je proces, jenž hraje klíčovou roli v každodenním životě. Ovlivňuje lidské chování a podporuje pracovní výkonnost. Ve velkém zastoupení je využívána zejména v pracovním prostředí, kde přispívá ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a celkové efektivitě podniku. Bez dostatečné motivace může docházet ke snížení pracovního výkonu a následné fluktuaci zaměstnanců. (Solomon et al., 2023, s. 221)

1.1 Definice motivace

Samotný pojem „motivace“ má původ z latinského slova „movere“ – tedy hýbati nebo pohybovati se (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217). Motivace je pro mnoho lidí určitý typ vnitřní síly, který modifikuje způsob chování jedince, vedoucí k dosažení stanovených cílů uspokojujících jeho potřeby a zájmy (Solomon et al., 2023, s. 221). Jelikož je motivace silně spjatá s emocemi, dokážeme pomocí emočního prožitku jedince zjistit, kdy se člověku daří i nedaří uspokojit potřebu, a také zda stanoveného cíle dosáhl či nikoliv (Vágnerová, 2016, s. 331). V odborné literatuře je pojem „motivace“ definován různě, v závislosti na přístupu autora.

Nakonečný (2014, s. 15) má, zato že *„motivace je intrapsychický probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu).“*

Mikuláščík (2015, s. 106) naopak zdůrazňuje, že motivace je pohnutka nebo popud, který vyvolá aktivitu, jenž dokáže usměrnit a kontrolovat její délku trvání a sílu působení. Motivačními faktory jsou pak pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje a ideály.

Barták (2021, s. 64) vnímá motivaci jako souhrn vnitřních podnětů, které působí na jedince a podněcují ho k určité činnosti nebo aktivitě. Na základě toho motivace posiluje náš potenciál k naplnění potřeb a zájmů.

Porvazník et al. (2016, s. 317) zase definují pojem „motivace“ jako proces, který zahrnuje nejen aktivaci lidské činnosti, ale rovněž i usměrňování vyvíjených aktivit směrem ke stanovenému cíli. Lidé, kteří jsou dobře motivovaní, mají tendenci k chování, které je jak pozitivní, tak i zcela dobrovolné (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218). Motivovaní lidé jsou dle Medlíkové (2021, s. 13) mnohem cílevědomější a dlouhodobě podávají lepší výkon jak v osobním, tak i pracovním životě.

Nakonečný (2015, s 394-395) uvádí, že „*existují dva základní aspekty lidského chování: 1. způsob, jak se člověk chová (jaký vzorec má jeho chování); 2. proč se chová tak, jak se chová. Zatím co první aspekt je problematikou učení, druhý je problematikou motivace.*“

Každý může mít ke svému chování jiné důvody a s tím i odlišné cíle a přístupy k dosažení cíle. Důvodem jsou jejich rozdílné osobní motivy. (Vágnerová, 2016, s. 329)

Pod pojmem „motiv“ si můžeme představit něco, co nám napomáhá ke stanovení si cíle a dosažení jej a často bývá popisován jako „vnitřní nutkání“ popřípadě „vnitřní napětí“. Motivy slouží jako hnací síla pro vykonávané aktivity a přicházejí buďto z vnitřního nebo vnějšího prostředí. Pro využití správných motivů je zapotřebí znát motivační profil. (Porvazník et al., 2016, s. 317)

- Mikuláščík (2015, s.125) dále rozděluje motivy na pracovišti do jednotlivých skupin:
- Motivy podněcující – fyzický a psychický stav jedince, zajímavost jeho práce a s tím spojený postoj k práci;
- Motivy sociální – potřeba kontaktu s lidmi, uznání ve společnosti, společenský statut, snaha o prosazení se;
- Motivy spouštěcí – se dělí na primární (směřující do naší psychiky) a dráždivé (směřující ven);
- Motivy k jednání – nejčastěji v podobě racionálních a nezacílených;
- Abundanční motivy – po uspokojení nižších motivů je pozornost upřena na motivy vyšší (dle životní orientace);
- Kontrolní motivy – jsou v podobě postojů, názorů a mínění jedince.

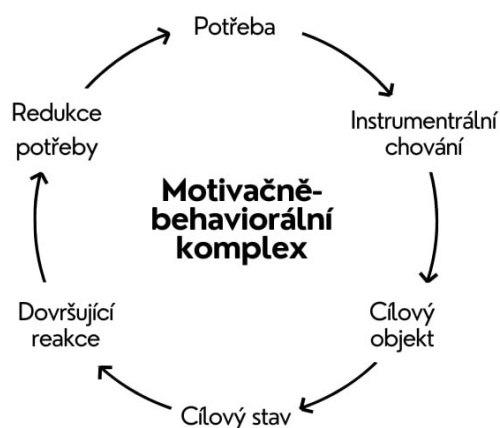
Porvazník et al. (2016, s. 319-320) popisují obecné principy motivace jako motivy, které pozitivně podporují chování a jednání člověka, a motivy, jenž přispívají k obnovení a udržení psychické stability člověka. Dalšími principy, které ovlivňují motivaci, jsou **schopnost** (popisována jako úroveň inteligence jedince a jeho získané znalosti), **představy o práci** (obsahující náplň práce, která se po jedinci požaduje nebo kterou si sám představuje jako podstatnou), **vliv ostatních lidí** (neboli vlivy působící ze sociálních skupin, ve kterých se jedinec nachází, ovlivňující jeho sociální potřeby, příkladem můžou být spolupracovníci,

rodina nebo přátelé) a **chvála a kritika** (u které hraje důležitou roli správné místo a čas a podstatné je, aby se chválilo nahlas a kritizovalo potichu).

Motivace úzce souvisí s několika klíčovými pojmy a jedním z nich je i potřeba. Potřeba představuje stav, při kterém dochází k vnitřnímu napětí s cílem o její snížení. Často bývá spojován s negativními emocemi, nejčastěji v podobě hladu, únavy či pocitu osamělosti. Potřebu lze rozdělit na biologické (fyziologické) a sociální (psychické). Biologické potřeby se vyznačují fyziologickou změnou probíhající v organismu. Sociální potřeby se odvíjejí od změn v mezilidských vztazích a zahrnují například potřebu sociálního kontaktu nebo vyhledávání pomoci v obtížných situacích. (Nakonečný, 2015, s. 400)

Motivace je úzce spjatá s dalšími klíčovými termíny, u kterých je podstatné uvedení jejich významu. Nakonečný (2015, s. 395-397) dále definuje pojmy:

- motiv – psychologická příčina chování, vnitřní pohnutka, která je ukončena reakcí;
- instrumentální chování – stav, ke kterému dochází jen za splnění specifických podmínek (potřeba, pravděpodobnost dosažení cíle, hodnota cílového objektu a vzniklé důsledky pro jedince);
- cílový objekt – konkrétní objekt (věc bytost nebo činnost) ve vnějším prostředí, který slouží jako prostředek pro dosažení cílového stavu;
- intenzita – soubor hodnot cílového objektu, které nás motivují jej dosáhnout;
- cílový stav – zmírnění potřeby prostřednictvím dovršující reakce;
- dovršující reakce – snižuje původní motivační stav (potřebu) a s ním i navozený pocit.



Obrázek 1 Cyklus motivačně behaviorálního komplexu

(zdroj: vlastní zpracování dle Nakonečného, 2015, s.397)

1.2 Druhy motivace

Obecné rozdělení motivace pojednává o motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivace se nachází u lidí, kteří bývají motivováni sami sebou. Pokud je jejich přístup motivace k cíli ten správný, jedná se o jeden z nejlepších druhů motivace. Vnější motivace je spojená s kvalitou vedení, odměnami a uznáním. (Armstrong, 2015, s. 60)

Vnitřní motivace se vyskytuje u lidí, kteří mají pocit, že je jejich práce nějakým způsobem důležitá, zajímavá anebo pro ně přínosná (Armstrong, 2020, s. 42). Samotná práce musí zajišťovat dostatečnou míru samostatnosti a odpovědnosti, prostor pro rozvíjení svých schopností a jiných dovedností, vyobrazení výsledků, které lze vypočítat z provedené práce, a jejího přínosu (významu) pro společnost (Urban, 2017, s. 14-15). Za splnění takových podmínek se práce stává motivující a pracovník ji tak vykonává s radostí. Vnitřní motivátory tak mají hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož lidem nejsou vnucovány (Armstrong, 2020, s. 42). V oblasti psychologie se pro vnitřní motivaci využívá termín “intrinsická motivace” a je popisována jako činnost, ve které jedinec našel zálibu, probíhá takřka nevědomě a vykonávání této činnosti je pro jedince odměnou (například sport). (Nakonečný, 2015, s. 410)

Vnější motivace pojednává o podnětech, které vytváříme k motivování lidí. Tyto podněty obsahují jak finanční odměny (zvýšení mzdy, prémie, bonusy), uznání (pochvaly) a povýšení, tak i tresty (vyjádření kritiky nebo disciplinární řízení). Vnější motivátory mohou mít výrazný účinek, avšak nemusí působit dlouhodobě jako motivátory vnitřní (Armstrong, 2020, s. 42). Dle Nakonečného (2015, s. 410) je v psychologii popisována vnější motivace jako “extrinsická motivace”. Jedná se tak o motivaci vyvolanou vědomě pomocí vnějších odměn a trestů.

Kromě tohoto obecného členění motivace, Porvazník et al. (2016, s. 318) dále rozděluje motivaci na pozitivní a negativní, dále hmotnou a nehmotnou. U pozitivní motivace se klade důraz na využití pozitivních nástrojů jako jsou odměny a pochvaly. Nástroji negativní motivace jsou zejména tresty, donucování, využívání strachu a manipulace. Hmotné a nehmotné motivaci se podrobně věnuje kapitola 3.1.

1.3 Motivace a výkonnost

Mezi klíčové a nejčastěji zkoumaná témata lidské motivace je právě motivace k výkonu. Jedná se tak zejména proto, že výkonnost hraje zásadní roli v životě jedince i společnosti z hlediska sociálního i ekonomického kontextu. (Nakonečný, 2015, s. 443)

Dle Horváthové et al. (2015, s 24) „*Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci člověka dosáhnout co nejlepšího výkonu či alespoň „držet se co nejlépe“ v činnostech, v nichž je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit, resp. v nichž člověk může dosáhnout úspěchu.*“

Výkonová motivace odráží vztah mezi snahou uspět a obavou z neúspěchu. Čím více máme pochyby a obavy z neúspěchu, tím slabší je naše motivace k výkonům. Podle tohoto tvrzení lze tak rozdělit lidi na dva typy – typ orientovaný na úspěch a typ vyhýbající se neúspěchu. Typ orientovaný na úspěch preferuje riziko, působí samostatně a zodpovědně. Typ vyhýbající se neúspěchu se vyznačuje zvýšeným strachem z rizika a nízkým podněcováním k náročnějším nebo rizikovějším úkonům. Na základě přístupu k úkolům, pracovním činnostem a výši aspirace lze rozpoznávat jeden ze dvou typů již u žáků základních škol. (Mikuláščík, 2015, s. 128)

Skupina lidí, která je tak orientovaná na úspěch má potřebu dosahovat vysokého výkonu téměř kdykoliv a zároveň při kterékoliv situaci, kde se uplatňuje měřítko výkonu. U skupiny lidí, jež se vyhýbají neúspěchu, k takové potřebě nedochází nebo zcela chybí. Každý člověk je charakterizován jedním ze dvou již zmíněných typů a liší se od sebe tendencí rizika, které jsou schopni přijmout. Poměr mezi tendencemi nám udává osobnostní příznačnou sílu vyznačenou jako: potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu. Jedinec, u kterého převažuje potřeba dosáhnout úspěchu, dosahuje vyšší pravděpodobnosti aktivit směřující k úspěchům. U jedince s převažující potřebou vyhnout se neúspěchu lze předpokládat relativní pasivitu k přiřazeným úkonům. (Horváthová et al., 2015, s. 24-25)

Dle Urbana (2017, s. 37-38), jedinci, kteří jsou výkonově motivovaní, mají zvýšenou potřebu uspět a podat co nejlépe možný výsledek. Motivuje je myšlenka naleznutí řešení problému a překonání překážek. V důsledku toho vyhledávají složitější úkoly, získávají nové schopnosti a dovednosti a čelí výzvám, které souvisí s jejich prací. Jedincům tohoto charakteru pak nezáleží na množství vynaloženého úsilí a času, neboť i přesto jsou ochotní práci vykonat.

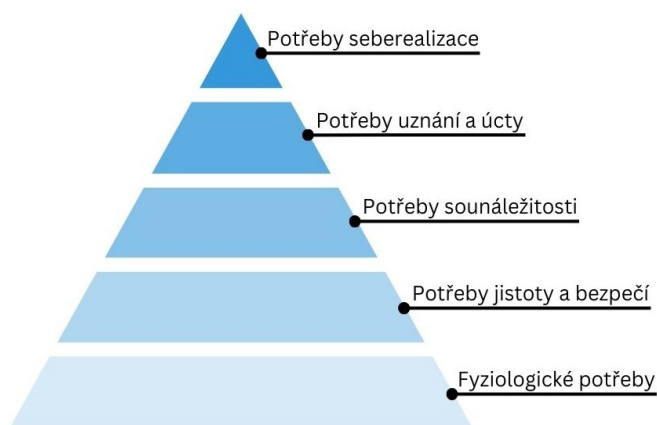
2 VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE

Motivaci se věnuje mnoho autorů, kteří se snaží pochopit lidské potřeby a jejich působení na chování. Mezi neznámější teorie patří Maslowova teorie potřeb, Alderferova teorie ERG, teorie potřeb od McClellanda, Herzbergova dvoufaktorová teorie a McGregorova teorie X a Y. Následující kapitola se zaměřuje na vybrané teorie a jejich působení na motivaci jedince.

2.1 Maslowova teorie potřeb

Jednou z nejznámějších teorií v oblasti motivace a pracovního prostředí je teorie hierarchie potřeb od Abrahama Maslowa. Tento americký psycholog a profesor věřil, že k tomu abychom porozuměli průběhu motivace v pracovním prostředí se nejprve musíme zaměřit na pochopení motivace samotné. Podle něj vychází motivace z potřeb a každý jedinec je tak motivován k uspokojení doposud neuspokojené potřeby (Porvazník et al., 2016, s. 320). Právě proto považoval Maslow za klíčové motivační stimuly potřeby, které jsou proměnlivého charakteru. Znamená to tedy, že se mění v průběhu života jedince na základě míry jejich uspokojení. (Mikuláščík, 2015, s. 129)

Podle svých přesvědčení vytvořil A. Maslow model lidských potřeb rozdělený do pěti hlavních skupin a hierarchicky uspořádaný do tvaru pyramidy. Nejníže se nacházejí potřeby fyziologické, zatímco na nejvyšším postavení jsou potřeby seberealizace. Jakmile jedinec uspokojí aktuální potřebu přesouvá se jeho pozornost na potřebu vyšší úrovně (Wilton, 2022, s. 47). Dle Maslowova modelu není možné, aby nastalo uspokojování potřeby vyšší úrovně, dokud nebyly uspokojeny potřeby na nižších úrovních. Pyramidové schéma je vizuálně znázorněno níže. (Mikuláščík, 2015, s. 129)



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb

(zdroj: vlastní zpracování podle Mikuláščíka, 2015, s. 129)

Mikuláščík (2015, s.129) rozděluje pyramidové schéma na fyziologické potřeby na nejnižší úrovni, dále potřeby bezpečí, potřeby sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty a na potřeby seberealizace. Nakonečný (2015, s. 404) definuje fyziologické potřeby jako potřeby biologické, a tedy nutné k přežití jedince, může jít o potřebu jídla, vody nebo kyslíku. Podle Maslowa (2015, s. 3) představují fyziologické potřeby nejdominantnější a nejzákladnější formu lidských potřeb. Jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, jedinec se zaměřuje na potřeby bezpečí, které jsou popisovány jako potřeba jistoty a osvobození od úzkosti. Další v pořadí jsou potřeby sounáležitosti a lásky, které se zaměřují na sociální vazby a pouta s ostatními lidmi. Potřeby uznání a úcty odrážejí potřebu důvěry a pocitu vlastní hodnoty, a nejvýše postavené potřeby seberealizace vyjadřují potřebu co nejvíce využít vlastní potenciál a stanovit si smysluplné cíle. (Nakonečný, 2015, s. 404)

Maslow (2015, s. 7) tvrdí, že i přestože jsou naše potřeby uspokojeny, může člověk pociťovat nespokojenost nebo neklid, pokud nemá dostatečnou příležitost k seberealizaci a nemůže vykonávat to, k čemu je od přírody uzpůsoben.

Armstrong a Taylor (2015, s. 221) zdůrazňují, že i přestože je Maslowova hierarchická teorie potřeb velmi známá a populární, nebyla prověřená empirickým výzkumem, který by ji potvrdil. Za tento nedostatek je tak často kritizována spolu s nedostatečnou flexibilitou. Autoři dále vysvětlují, že každý jedinec může mít různé priority a postup úrovněmi Maslowovy pyramidy tak nemusí platit pro všechny.

2.2 Alderferova teorie ERG

Americký psycholog Clayton Alderfer stojí za vznikem teorie ERG, která pojednává o hierarchii lidských potřeb podobně jako teorie již zmiňovaného A. Maslowa. Lidské potřeby jsou zde však uspořádané do tří úrovní a to:

- existenční potřeby (Existence) – skládají se z materiálních a fyziologických potřeb;
- potřeby harmonických vztahů (Relatedness) – podstatou jsou dobré vztahy s jinými jedinci;
- potřeby růstu (Growth) – zaměřují se na rozvoj lidského potenciálu. (Porvazník et al., 2016, s. 321)

Ačkoli jsou potřeby uspořádané do jednotlivých úrovní, Mikuláščík (2015, s. 130) uvádí, že teorie ERG do jisté míry navazuje na A. Maslowa a jeho teorii potřeb. I přestože je viditelná určitá návaznost mezi dvě teoriemi, Alderfer s danou hierarchickou strukturou

lidských potřeb od A. Maslowa nesouhlasí. Zatímco je Maslowovo pojetí lidských potřeb pevně hierarchické, Alderfer se domníval, že se jedinec může snažit naplnit potřeby růstu, i když neuspokojil potřeby fyziologické. I nadále je ale toho názoru, že mezi potřebami existuje určitá závislost, kterou popisuje jako frustrační regresi, a rozděluje ji na dva typy: frustrační cyklus vztahový a frustrační cyklus růstový. **Frustrační cyklus vztahový** nastává při uspokojení potřeb existenčních, což následně vede k naplnění potřeb vztahových. Pokud nejsou potřeby vztahové uspokojeny, dochází k nárůstu potřeb existenčních. **Frustrační cyklus růstový** se projevuje, když dojde k naplnění potřeb vztahových, čímž dochází ke zvýšení významu potřeb růstových. Jakmile však nejsou uspokojeny potřeby růstové veškerá pozornost směřuje na uspokojení potřeb vztahových.

2.3 McClellandova teorie potřeb

Jednou z dalších teorií motivace je McClellandova teorie potřeb, kterou definoval americký psycholog David McClelland. Teorie se zaměřuje na tři druhy potřeb – potřeba úspěchu, sounáležitosti a moci, z nichž nejdůležitější je dle autorů potřeba úspěchu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221). Porvazník et al. (2016, s. 322) popisují **potřebu úspěchu** jako chtivost dosahovat cílů a zažívat spokojenost z jejich úspěchu. Jedinci, kteří ji vykazují, jsou považováni za odpovědné za řešení problémů a jedince, kteří si upřednostňují stanovení vlastních cílů. Mikuláščík (2015, s. 131) uvádí potřebu výkonu jako potřebu charakteristickou soutěživostí a snahou překonávat překážky. **Potřeba sounáležitosti** je definována touhou po vytváření vřelých a přátelských vztazích s ostatními jedinci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221). Mikuláščík (2015, s. 131) dodává, že se může jednat i o týmového ducha a schopnost porozumět druhým. **Potřeba moci** je spojena s potřebou kontrolovat a řídit jiné jedince, ovlivňovat jejich chování a být za ně náležitě zodpovědný. (Porvazník, et al., 2016, s. 322)

2.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jako další teorie, která zkoumá typologii potřeb a vazby mezi nimi, je Herzbergova dvoufaktorová teorie od amerického psychologa Fredericka Herzberga. Ten se zaměřil na porozumění faktorům ovlivňující spokojenost a nespokojenost v oblasti práce a dotazoval se na podněty, které konkrétně u účetních a techniků působí obzvlášť pozitivně a mimořádně negativně (Armstrong, 2015, s. 64). Na základě výzkumu, na kterém se podílelo až 200 respondentů, byly zaznamenány dvě skupiny faktorů s největším vlivem na pracovní

motivaci. Tento výzkum tak vedl ke vzniku motivačních a hygienických faktorů. (Porvazník, et al., 2016, s. 322)

Mikuláščík (2015, s.131) definuje motivační faktory jako vnitřní pohnutky jež jsou spojovány s obsahem práce. Jejich potřeba uspokojování není nikdy zcela ukončena, jelikož při dosažení určité úrovně a naplnění konkrétní potřeby vede k ještě většímu zaujetí pro danou věc. Porvazník et al. (2016, s. 322) zmiňují dlouhodobou potřebu jako jednu z forem motivačních faktorů při niž dochází k vysoké úrovni motivace a uspokojení. Mezi tyto faktory patří zejména úspěch, uznání a odpovědnost.

Hygienické faktory jsou dle Armstronga a Taylora (2015, s. 221) úzce spjatý s kontextem práce. Jejich účel spočívá v předcházení nespokojenosti s prací, přičemž samy o osobě nemají tak vysoký vliv na motivaci pracovníků. Dle Porvazníka et al. (2016, s. 322) hygienické faktory nedokážou motivovat pracovníky. I přestože mají jen omezený vliv na motivaci, stále jsou potřebné k naplnění minimální hranice uspokojení potřeb. Pokud by docházelo k jejich omezování, a nebyla by zajištěna ani minimální hranice, mohlo by to mít za následek neefektivitu zaměstnanců a následný vznik konfliktů se zaměstnavatelem. Zvýšení hygienických faktorů může snížit pocit nespokojenosti, ale nedokáže zvýšit pocit spokojenosti. Mikuláščík (2015, s. 131) do hygienických faktorů řadí pracovní podmínky, vztahy s nadřízenými a podřízenými pracovníky, směrnice a výdělek.

Wilton (2022, s. 47) dále uvádí, že pokud je u hygienických faktorů dosažena vhodná úroveň další zvýšení již nepovede ke změně vnímání pracovníků a ani k růstu spokojenosti. Aby došlo k opravdovému růstu spokojenosti, je nutné se zaměřit na již zmíněné motivační faktory.

2.5 McGregorova teorie X a Y

Za vznikem teorie X a Y stojí americký profesor managementu Douglas McGregor. Teorie spočívá v rozdělení pracovníku na dva typy dle chování v zaměstnání. McGregor tak rozlišuje pracovníky na typ X a Y. (Mikuláščík, 2015, s. 132)

Dle Porvazníka et al. (2016, s. 324) se **pracovník typu X** vyznačuje pasivním přístupem k práci. Vykonává pracovní činnosti, které jsou pouze nezbytné, a pracuje na bázi jasných instrukcí a požadavků. Dále nad takovým pracovníkem je nutná neustálá kontrola a dohled, jelikož je velmi nesamostatný. Pracovník typu X je k pracovním výkonům motivován odměnou nebo trestem. Wilton (2022, s. 48) dále uvádí, že lidé, kteří spadají do

typu X, mají přirozený odpor k práci a jsou tak často nuceni k jejímu vykonání. Příliš nedisponují ambiciózním chováním a důležitý aspekt pro ně tvoří bezpečnost. Z pohledu Mikuláščíka (2015, s. 132) jsou pak lidé typu X líní, neschopní a nesamostatní.

Pracovník typu Y je Porvazníkem et al. (2016, s. 324) definován aktivním přístupem k práci, protože se o danou práci rád zajímá a dál se v ní vzdělává. Pro tyto pracovníky je charakteristická jejich kreativita a vynalézavost v zaměstnání. Důvodem k pracovním úlohám může být ocenění jeho práce a možnost samostatnosti. Wilton (2022, s. 48) podotýká, že lidé, kteří se řadí do typu Y, mají větší náklonost k sebekontrolě a sebekázi. Mikuláščík (2015, s. 132) je dále popisuje jako zodpovědné, odpovědné a nadšené k práci.

3 MOTIVAČNÍ PRVKY

Motivační prvky lze vnímat jako nástroje, které podporují pracovní výkon zaměstnance. Často bývají spojovány se zaměstnaneckými výhodami neboli benefity. Koubek (2015, s.319) je popisuje jako formu odměny za úsilí, které zaměstnanec vynakládá pro organizaci. Šikýř (2016, s. 135) zdůrazňuje, že zaměstnanecké výhody představují dodatečnou, zejména finanční formu odměny, a tudíž působí určité zvýhodnění pro zaměstnance. Podle Brůhy et al. (2024, s. 192) zaměstnanci tyto výhody často vnímají jako standard. Ovšem pokud zaměstnavatel takové výhody neposkytuje stává, se pro ně neatraktivní. Lochmannová (2016, s. 82) je toho názoru, že zaměstnanecké výhody nemusí mít pouze finanční podobu, ale mohou zahrnovat i cenová zvýhodnění a služby. Šikýř (2016, s. 135) dodává, že dobře nastavené a lákavé zaměstnanecké výhody mohou vést ke zvýšení motivace zaměstnanců, atraktivnosti zaměstnání a posílení konkurenceschopnosti organizace.

Brůha et al. (2024, s. 196) rozdělují způsob poskytování benefitů na dva systémy, a to plošný a individuální. Při využití plošného systému mají nárok všichni zaměstnanci na veškeré nabízené benefity, například příspěvek na sport a kulturu. Naproti tomu při individuálním systému, který je také znám jako cafeteria systém, umožňuje zaměstnancům volit si z nabízených benefitů dle vlastních preferencí a potřeb. Čerpání benefitů probíhá prostřednictvím webových aplikací, kde má každý zaměstnanec stanovený finanční limit. Nejčastěji se jedná o příspěvek na sport, kulturu, rekreaci nebo vzdělání. Autoři však dodávají, že v praxi běžně dochází ke kombinaci obou systémů.

3.1 Druhy motivačních prvků

Koubek (2015, s. 320) člení zaměstnanecké výhody do tří skupin jimiž jsou:

- sociální povahy – životní pojištění, půjčky;
- spojovány s prací – stravování, vzdělání;
- spojené s postavením v organizaci – služební automobil či telefon, bezplatné bydlení.

Dle Lochmannové (2016, s. 85) se motivační prvky rozlišují na vnitřní a vnější, tedy nemateriální a materiální. Toto rozdělení úzce souvisí s dvoufaktorovou teorií F. Herzberga, který jak již bylo dříve zmíněno, uvedl existenci dvou faktorů ovlivňující pracovní spokojenost, jimiž jsou hygienické faktory a motivátory. Hygienické faktory jako je plat, služební telefon či auto zabraňují nespokojenosti, přičemž motivátory například pochvala,

uznání nebo dobré vztahy na pracovišti vedou dlouhodobě k vyšší motivaci. (Porvazník et al.,2016, s. 325)

3.1.1 Hmotné motivační prvky

Hmotné motivační prvky hrají klíčovou roli v systému odměňování a uspokojování základních potřeb zaměstnanců, jak je zmiňuje A. Maslow ve své hierarchii potřeb. Představují významný stimul pro všechny lidi, avšak obzvlášť silně působí na zaměstnance z nižších životních poměrů (Porvazník et al.,2016, s. 325). Podle Lochmannové (2016, s.85) se může jednat o peníze, povýšení nebo jinou formu daru. Urban (2017, s. 17) považuje za hlavní hmotný motivační prvek peníze, jelikož jedinci umožní uspokojení potřeby, kterou vnímá za důležitou. Současně se však Porvazník et al. (2016, s. 325) a Urban (2017, s. 17) shodují, že vliv hmotných motivačních prvků se v čase může měnit a docházet tak k poklesu v důsledku rostoucího uspokojení potřeb. Dle Porvazníka et al. (2016, s. 325) se u jedinců může vyskytnout tzv. „kulminační bod“, což je hranice, od které jakékoliv další zvýšení hmotných motivačních prvků přestává mít stimulační účinek. Autoři zároveň zdůrazňují, že hranice výskytu bodu je individuální a liší se pro každého jedince.

3.1.2 Nehmotné motivační prvky

Porvazník et al. (2016, s. 327) popisují nehmotné motivační prvky za výrazně kvalitativně a kvantitativně silnější formu motivace, kterou někteří jedinci preferují více než hmotné motivační prvky. Důvodem je vyšší rozmanitost nebo propojení s osobním životem. Nehmotné motivační prvky jsou dle Urbana (2017, s. 16) v organizaci mnohdy podceňované, ačkoli je o ně ze strany zaměstnanců velký zájem. Jedná se o faktory, jejíž potřeba se, jak Urban (2017, s. 16) zdůrazňuje, nedají uspokojit peněžní formou. Nehmotné motivační prvky jsou tak úzce spjaté s fungováním každé organizace jejíž cílem je dlouhodobé a efektivní působení na trhu. Dále se ukazuje, že čím vyšší je rozmanitost hmotných a nehmotných prvků v organizaci, tím lépe lze docílit motivovanosti zaměstnance k pracovním výkonům. Tyto prvky tak působí jako jeden z významných faktorů dlouhodobé udržitelnosti a prosperity organizace. Prvky tak mohou být ve formě pochval a uznání, příjemné firemní kultury či možnosti zvýšení kvalifikace a karierního růstu. (Porvazník et al.,2016, s. 327-329)

3.2 Systém odměňování

Armstrong a Taylor (2015, s. 421) popisují systém odměňování jako souhrn vzájemně provázaných a navazujících procesů a postupů odměňování. Autoři dále zmiňují, že systém odměňování je tvořen peněžními a nepeněžními odměnami, jejichž kombinace vytváří systém celkové odměny. Šubrt (2018, s. 18) doplňuje rozdělení nepeněžitých odměn na hmotnou a nehmotnou povahu. Podle Armstronga a Taylora (2020, s. 473) je systém odměňování vytvořen za účelem uspokojení potřeb lidí v organizaci a organizace samotné, a to zejména pro nábor nových zaměstnanců, jejich udržení v organizaci a motivování k pracovním výkonům. Šikýř (2016, s. 128) dále dodává, že pokud je odměňování v organizaci nastaveno správně může dojít ke zvýšení loajality a motivaci zaměstnanců, podpořit konkurenceschopnost díky přitažlivějším odměnám pro zaměstnance a zabezpečit efektivní financování odměň.

3.2.1 Peněžní formy

Mzda je považována za jeden z nepodstatnějších prvků systému odměňování a rovněž formu ovlivňující výkonnost a motivaci zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 128). Dle Šikýře (2016, s. 128-130) se mzda rozděluje na formu časovou a úkolovou. **Časová mzda** je charakteristická pevně stanoveným časovým tarifem, který je zaměstnanec nutný odpracovat. V praxi se využívá hodinový a měsíční mzdový tarif. K časové mzdě se často připočítává pohyblivá složka pro větší stimulaci a motivaci k výkonu a zpravidla se s ní setkáme, pokud je množství vykonané práce složité pro měření, popřípadě pokud zaměstnanec nemá možnost množství práce nijak ovlivnit (Šikýř, 2016, s. 128-130). Koubek (2015, s. 309) zmiňuje, že pokud je časová mzda správně a spravedlivě organizací nastavená, tak i o samotné organizace vzniká povědomí dobrého a férového zaměstnavatele. Opakem je **úkolová mzda**, která dle Šikýře (2016, s. 131) vnímá výkon zaměstnance jako hlavní aspekt. Často je uplatňována ve výrobě, kde jsou pracovníci schopni svým výkonem ovlivnit množství požadované produkce. Díky tomu je velmi motivující, avšak s vyšší produktivitou roste i riziko pracovního úrazu či zhoršení kvality produkce.

Dodatkové formy mzdy jsou doplňkové složky, které jsou vypláceny k pevně stanovené mzdě na základě vynaloženého výkonu či zásluh zaměstnance. Mohou být poskytovány na bázi jednorázové nebo pravidelně formy (Šikýř, 2016, s. 131). Lochmannová (2016, s. 83) doplňuje, že jejich výše závisí na individuálním nebo týmovém výkonu a řadí mezi ně prémie, provize, zaměstnanecké akcie či osobní ohodnocení.

3.2.2 Nepeněžní formy

Kromě peněžních odměň existují také nepeněžní formy odměňování, jež dokážou výrazně ovlivnit výkonnost zaměstnanců. Z pohledu Šubrt (2018, s. 18) se nepeněžní odměny dělí na hmotnou a nehmotnou povahu. Hmotná povaha je například služební automobil, možnost prodloužení dovolené nebo nadstandardní vzdělání a zdravotní péče. Nehmotná povaha pak představuje pocit uspokojení z práce nebo společenské postavení spojené se jménem zaměstnavatele a významem pracovní pozice. Armstrong a Taylor (2015, s. 423) přibližují nepeněžní formu odměňování k uznání, osobnímu růstu a příjemnému pracovnímu prostředí. Armstrong (2020, s. 144) dodává, že nepeněžní odměna může zahrnovat větší odpovědnost, další růst a dosažení úspěchu. Urban (2017, 73) považuje **uznání a pochvaly** za jednu z nejúčinnějších a zároveň nejméně nákladných forem motivace. Armstrong (2020, s. 51) popisuje uznání jako pozitivní zpětnou vazbu od nadřízeného. Příkladem může být jednoduché poděkování a zdůraznění významu vykonané práce zaměstnanci. Urban (2017, s. 74) zdůrazňuje podstatu pochvaly obzvlášť v případech, kdy je práce monotónní nebo jestliže nepřináší značný osobní růst. Pochvala před ostatními zaměstnanci je také formou uznání, je však nutné být obezřetný, pokud je uznání prisuzováno pouze jednomu zaměstnanci mohlo by to mít negativní následky a pocity nedůležitosti u zaměstnanců, kteří uznání neobdrželi. (Armstrong, 2020, s. 51)

3.3 Moderní trendy v motivování zaměstnanců

V oblasti motivování zaměstnanců dochází v posledních letech k výraznému zlepšení ze stran zaměstnavatelů. Tradiční formy ohodnocení jsou čím dál častěji doplněny o širokou škálu různorodých zaměstnaneckých benefitů. Níže jsou popsány zaměstnanecké benefity, které jsou již v některých firmách zavedeny nebo se postupně zavádí. (Brůha et al., 2024, s. 194)

- **Sick days** – jsou dny pro využití krátkodobého volna k uzdravení krátkodobé indispozice. Sick days pomáhají zabránit šíření nemoci mezi ostatními zaměstnanci (Brůha et al., 2024, s. 216). Dle Macháčka (2021, s. 141) k využití sick days není třeba potvrzení od lékaře a doložení zdravotního stavu zaměstnavateli. Výhodou je tak skutečnost, že zaměstnanec není povinen při nemoci lékaře navštívit a je mu umožněno se vyléčit doma. Brůha et al. (2024, s. 216) dále doplňují že zpravidla bývají takové dny volna proplaceny průměrným výdělkem.

- **Free days** – jedná se o krátkodobé volno v rádech dní pro využití na pochůzky po úřadech a jiných institucích. Podobně jako sick days jsou i free days proplaceny průměrným výdělkem. Free days mohou být čerpány i v podobě tzv. vánočního volna. Smyslem free days je pak, aby zaměstnanec nemusel využívat poskytnutou dovolenou ke zmíněným situacím, ale nejlépe k relaxaci. (Brůha et al., 2024, s. 216)
- **Vánoční volno** – jedná se o plošné volno poskytnuté zaměstnavatelem v pracovních dnech, a to běžně od 27. až 31. prosince. Podobné volno mohou zaměstnavatelé zaměstnancům poskytnout i během Velikonoc nebo jarních prázdninách. Zaměstnancům je následně volno proplaceno. (Brůha et al., 2024, s. 216)
- **Care days** – jedná se o dny, které zaměstnanec využívá pro péči blízkých osob ve většině případů rodinných příslušníků. Tento typ volna je také zaměstnancům proplacen průměrným výdělkem. (Brůha et al., 2024, s. 216)
- **Neomezená dovolená** – je založená na zodpovědnosti zaměstnance, který si sám určuje kdy je produktivní a kdy potřebuje odpočinek. Pro úspěšné fungování je třeba vysoká míra komunikace, důvěry a manažerských dovedností nadřízených, aby nedocházelo k jeho zneužívání. V praxi se využívá v IT nebo marketingových firmách. (Brůha et al., 2024, s. 215)
- **Volnočasové benefity** – jedná se o velmi oblíbenou formu benefitů, které jsou obvykle poskytovány zaměstnancům v rámci cafeteria systému (Brůha et al., 2024, s. 217). Čerpání benefitů probíhá prostřednictvím benefitních účtů, na které jsou připisovány jednorázově nebo pravidelně částky od zaměstnavatele. Zaměstnanec si pak dle vlastního výběru zvolí, za co je chce čerpat (Beránek, 2024, s. 17). Mezi oblíbené volnočasové benefity patří zejména nepeněžní příspěvek na sport a kulturu, tištěné knihy a využití vzdělávacích či rekreačních služeb. Zaměstnavatel nemůže určovat, které konkrétní benefity si zaměstnanec vybere, ale může stanovit jejich celkový rozsah. (Brůha et al., 2024, s. 217)
- **Prodej výrobků a služeb** – zaměstnancům je umožněno zakoupit produkty a služby, které firma na trhu poskytuje. V praxi se pak jedná o prodej se slevou nebo zvýhodněnou cenou. Příkladem může být zvýhodněný prodej mléčných výrobků zaměstnancům mlékárny nebo zvýhodněné ceny služeb pro zaměstnance telekomunikačních firem. (Brůha et al., 2024, s. 236)

- **Jednosměnný režim** – jedná se o typ pracovního poměru, který je určený rodičům pečující o dítě do 10 let. Nejčastěji jej využívají samoživitelé, kteří tak pracují od 7:00 do 15:00, což jim dokáže výrazně pomoci se sladěním práce a rodinného života. Pro využití benefitu nestačí pouze péče o dítě do 10 let, ale je také nutné vést samostatnou domácnost a dosahovat kvalitního pracovního nasazení. (Brůha et al., 2024, s. 239)
- **Výběr/blokace směn** – jedná se o typ směnného provozu, kdy je zaměstnancům umožněna předčasná volba směn na dané pracovní období. Součástí volby je i možnost označit ty dny, které zaměstnanci odpracovat nechtějí. I když systém plánování směn může působit velmi náročně, v praxi jej zjednodušují různé specializované softwary a aplikace. Díky tomu mohou zaměstnanci dosahovat vysoké motivace a spokojenosti, a přitom nízké neohlášené nepřítomnosti. (Brůha et al., 2024, s. 242)
- **Home office** – neboli práce na dálku se stal velmi populární během pandemie onemocnění COVID-19. V důsledku omezování pohybu osob se tento benefit stal pro mnoho zaměstnanců naprosto klíčovým v jejich pracovním režimu (Brůha et al., 2024, s. 242). Zaměstnanci, jejichž pracovní činnosti to dovolují, využívají tento způsob vykonávání práce i nadále, a to ve formě částečné (několik dnů v týdnu) anebo trvalé. Zaměstnanci je při práci na dálku sděleno, jaké činnosti se po něm požadují, avšak strukturu pracovní doby si určuje on sám. Dalšími výhodami jsou úspora času a nákladů za cestu na pracoviště nebo lepší sladění osobního a pracovního života (Macháček, 2021, s. 57). Dle Brůhy et al. (2024, s. 242) může rovněž tento model být pro zaměstnavatele výhodný díky snížení provozních nákladů. Mnoho zaměstnavatelů proto začalo využívat home office v tzv. hybridním režimu, kdy zaměstnanci kombinují práci z domova a na pracovišti. V praxi se může využívat např. model 3+2, 3 dny na pracovišti a 2 dny na home office (Brůha et al., 2024, s. 242). Macháček (2021, s. 57) dále zmiňuje, že taková forma výkonu práce je obzvláště efektivní a doporučena pro zaměstnance v situaci, kdy práci lze uskutečnit samostatně a není zapotřebí pomoci jiných zaměstnanců nebo je přístupná komunikace se zaměstnanci skrz telefon či internet.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se zabývala problematikou motivace a motivačních prvků zejména v pracovním prostředí. Nejprve je definován pojem motivace. Jelikož neexistuje jen jedna správná definice pojmu, je zde uveden pohled vybraných autorů, kteří se dané problematice podrobně věnují. Následně je uvedeno rozdělení motivace. Nejčastěji se tak motivace dělí na vnitřní, kdy jedinec nachází zalíbení samotné práce, a vnější, která na jedince působí prostřednictvím finančních odměn nebo uznáním. Je zde také zmíněna motivace ovlivňující výkonnost jedince.

Dále jsou v práci představeny vybrané teorie zabývající se motivací a jejím vlivem na lidské chování. Uvedena je Maslowova hierarchie potřeb, jež klade důraz na postupné uspokojování lidských potřeb od fyziologických potřeb až po seberealizaci. Alderferova teorie ERG, která koncept hierarchicky uspořádané pyramidy zjednodušila a věnuje se tak potřebě existence, vztahů a růstu. Zatímco McClellandova teorie se zaměřuje na potřebu úspěchu, sounáležitosti a moci, Herzbergova dvoufaktorová teorie rozděluje faktory na motivační, jež vedou ke spokojenosti jedince, a hygienické, které snižují nespokojenost jedince, ale samy o sobě jej nemotivují. Zmíněna je i McGregorova teorie X a Y, která pojednává o členění pracovníku z hlediska jejích chování.

V poslední kapitole teoretické části jsou motivační prvky definovány spolu s jejich poskytnutím a členěním. Zvláštní důraz je pak kladen na členění hmotných a nehmotných motivačních prvků. Dále je popsán systém odměňování, jež je tvořen peněžními a nepeněžními odměnami.

Na závěr jsou zde zmíněny moderní trendy v oblasti motivování zaměstnanců, které se v současnosti využívají, jako je home office, krátkodobé volno v podobě sick days nebo free days a další.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Následující kapitola se zabývá představením vybrané organizace a znázorněním její organizační struktury. S ohledem na zájmy společnosti jsou uvedené informace ponechány v anonymní podobě.

5.1 Představení společnosti

Ke zpracování analýzy motivačních prvků byla vybrána společnost XY s.r.o., jež sídlí v Moravskoslezském kraji. Organizace vznikla roku 1992 s cílem poskytovat nepřetržité poruchové služby. Postupem času došlo k rozšíření její činnosti, a to v oblasti ekonomických služeb, kde začala nabízet vedení účetnictví pro právnické osoby a o rok později svou působnost zaměřila i na poskytování služeb v oblasti správy nemovitostí. Nejprve společnost poskytovala služby výhradně v rámci osobního vlastnictví ve SVJ, ale v dalších letech začala nabízet služby i pro bytová družstva. Kromě již zmíněné ekonomické a administrativní správy nemovitostí, zajišťuje společnost také technickou správu, a to jak běžných, tak i havarijních oprav, instalatérských, zednických, klempířských a elektrotechnických prací. Dále nabízí právní služby související s bytovou politikou, dopomáhá při prodeji a pronájmu nemovitostí a zajišťuje správu hřbitovu. (Webové stránky společnosti)

5.2 Organizační struktura společnosti

Společnost je řízena trojicí jednatelů, přičemž jedna z těchto osob zastává i roli samostatně řídící a vede tak společnost. Organizace zaměstnává celkem 37 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do dvou hlavních oddělení. V prvním z nich je ekonomický úsek, úsek správy domů a bytů a úsek hřbitovní správy, v kterých je celkově zaměstnáno 19 administrativních pracovníků. Druhé oddělení se skládá z úseku řemeslníků, kde je zaměstnáno celkem 15 pracovníků. (Webové stránky společnosti)

6 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH PRVKŮ

Společnost, ve které byl prováděn výzkum, poskytuje jak hmotné, tak i nehmotné motivační prvky. Níže je každý z nich přiblížen. Uvedené motivační prvky byly získány prostřednictvím rozhovoru s jednatelkou společnosti a vlastních poznatků z odborné praxe ve společnosti.

6.1 Hmotné motivační prvky

Firma poskytuje zaměstnancům navíc ke mzdě také doplňkové příjmy ve formě **stravenek**. Tento benefit slouží k částečné úhradě stravování během pracovního dne a poskytuje tak určitou finanční podporu. Společnost rovněž umožňuje svým zaměstnancům využívat **MultiSport karty**. Díky tomuto motivačnímu prvku mají zaměstnanci přístup k širokému výběru volnočasových aktivit a sportovišť. Benefit v této formě je navržen ke zdravému životnímu stylu a pomáhá udržet rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. V neposlední řadě jsou zaměstnancům pracujícím v administrativě poskytovány **pracovní telefony a notebooky**. Prvek byl zaveden zejména kvůli zvýšení flexibility a celkové efektivity práce. (Interní komunikace)

6.2 Nehmotné motivační prvky

V rámci nehmotných motivačních prvků je zaměstnancům poskytováno ocenění za dobře odvedenou práci, nejčastěji ve formě **ústních pochval**. K těmto pochvalám často dochází i před ostatními kolegy, což může působit motivačně a zvyšovat tak pracovní nasazení zaměstnanců. Společnost pravidelně organizuje **teambuildingové akce**, na kterých se snaží podpořit spolupráci mezi zaměstnanci a přátelskou atmosféru. Pro některé pracovníky, zejména v administrativě, je možnost si plánovat pracovní činnosti podle vlastních priorit a časového vytížení (**autonomie práce**). Takový pracovní přístup může podpořit samostatnost a odpovědnost zaměstnanců. Pro zaměstnance na administrativních pozicích je také dostupný benefit ve formě **home office**. Ten je ve společnosti běžně využíván každý pátek. Ze stran zaměstnanců se jedná o velmi chválený benefit, který jim napomáhá sladit pracovní a osobní život o něco více. Mezi další motivační prvky organizace patří **přátelské mezilidské vztahy na pracovišti**. Ve firmě viditelně panují přátelské vztahy, a to jak mezi zaměstnanci, tak i s jednatelem společnosti. Někteří ze zaměstnanců se spolu přátelí i v osobním životě, což jenom utvrzuje tento benefit. (Interní komunikace)

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Výzkumné šetření se zabývalo analýzou motivačních prvků vybrané organizace a bylo zpracováno prostřednictvím kvalitativní analýzy, přičemž sběr dat probíhal za pomoci polostrukturovaných rozhovorů. Dále jsou zmíněny cíle a metody výzkumného šetření, popis výzkumného souboru a způsob sběru dat.

7.1 Cíle výzkumného šetření

Hlavním cílem výzkumného šetření je analyzovat motivační prvky ve vybrané organizaci a jejich vliv na zaměstnance. Výzkumná otázka pro dosažení cíle zní:

- Jaké motivační prvky využívá vybraná organizace?

Dílčí cíle výzkumného šetření se pojí s okruhy výzkumných otázek. První okruh se týká motivace a jejího vlivu na výkonnost zaměstnance, druhý okruh se zabývá motivačními prvky, třetí okruh zkoumá oblast pracovního prostředí a podmínky a čtvrtý okruh pracovní vztahy. Otázky k dílčím cílům jsou stanoveny níže.

- Co zaměstnancům pomáhá podávat v zaměstnání skvělý výkon?
- Jaké benefity by zaměstnanci uvítali?
- Jak pracovní prostředí ovlivňuje motivaci?
- Jak zaměstnanci a vedení hodnotí komunikaci mezi sebou?

7.2 Metoda výzkumného šetření

Metoda, která byla zvolena pro sběr výzkumných dat, byly polostrukturované rozhovory s jednatelkou a zaměstnanci vybrané organizace. Získané data byla následně analyzována za pomoci tematické analýzy. Na základě výsledků výzkumných dat byla rovněž zpracována SWOT analýza, která zabývala silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

7.3 Popis výzkumné souboru

Jelikož se jedná o firmu s nižším počtem zaměstnanců, bylo pro výzkumný soubor zvoleno pět respondentů. Těmi jsou osoby na různých pracovních pozicích v dané firmě. Jedná se tak o jednatelku společnosti a zaměstnance na administrativních pozicích.

7.4 Sběr dat

Sběr výzkumných dat byl proveden prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s jednatelkou vybrané společnosti a zaměstnanci na různých pozicích. Podkladem pro rozhovory byly předem vyhotovené otázky. V případě, že si respondent nevěděl s otázkou rady, bylo mu dopomoženo na otázku nalézt odpověď. Celkem se tedy rozhovorů účastnilo pět osob. Všechny rozhovory byly pro účely vyhotovení analýzy nahrávány na mobilní telefon. Každý z respondentů byl se skutečností obeznámen a rovněž informován o účelu poskytnutých informací, které sloužily jen pro zpracování bakalářské práce. Všichni účastníci rozhovorů projevili souhlas.

8 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Kapitola výsledky výzkumného šetření se zaměřila na analýzu výzkumných dat a jednotlivé okruhy otázek, které byly pokládány zaměstnancům a jednatele společnosti. Na závěr kapitoly je provedeno zhodnocení získaných výzkumných dat.

8.1 Analýza výzkumných dat

Analýza výzkumných dat byla provedena za pomoci tematické analýzy. Výzkumná data byla nejprve rozčleněna do pěti okruhů. První okruh se zabýval vstupními otázkami, které si kladly za cíl zjistit, jak dlouho v dané firmě již zaměstnanci pracují, jejich důvod nastoupení do firmy, první dojmy při nastoupení a aktuální stav. Druhý okruh se zaměřil na téma motivace a její vliv na výkonnost zaměstnanců. Třetí okruh se zabýval motivačními prvky, jež společnost nabízí. Čtvrtý okruh se zaměřoval na pracovní prostředí a podmínky v dané organizaci a pátý okruh se týkal pracovních vztahů.

8.1.1 Vstupní otázky

Každý rozhovor začínal položením základních otázek zaměstnancům a jednatele společnosti. První otázka se zabývala délkou pracovního poměru ve firmě. Nejprve byla dotazována respondentka A, která zastupuje pozici jednatelky společnosti. *„V této firmě pracuji od roku 1984. To se předtím transformovalo z města, to znamená od 1.1. 1993 pracuji v této firmě.“* Respondentka E je ve firmě z dotazovaných zaměstnanců nejkratší dobu. *„Něco málo přes pět let.“* Respondentka B je zde o něco delší dobu. *„Téměř deset let.“* Respondentka D působí ve firmě přes dvacet dva let. *„Od roku 2003.“* Respondentka C je v podniku nejdelší dobu a zažila tak zmíněnou transformaci podniku na s.r.o. *„Už to bude přes čtyřicet tři let.“*

Druhá otázka, která byla položena jednatele společnosti, tedy respondentce A, se zaměřovala na hlavní přednosti firmy z pohledu zaměstnavatele. *„Je to služba občanům.“* Zaměstnanci byli dotázáni na to, jak se stali zaměstnancem společnosti. Respondentka B chtěla změnit práci a rovněž pracovat v lokalitě bydliště. *„Chtěla jsem změnit předešlou práci a pracovat v místě bydliště.“* Respondentka C hledala po ukončení studia pracovní uplatnění. *„Takže po maturitě jsem si napsala žádost a byla jsem přijata.“* Respondentka D zde byla přijata jako praktikantka v rámci studia a po zkušenostech ve společnosti zde začala pracovat. *„První jsem zde pracovala na praxi ve škole a potom jsem zůstala.“* Respondentka E se dozvěděla o pracovní příležitosti a rozhodla se o pozici přihlásit. *„Tak,*

ono to bylo tak, že vlastně paní jednatelka bydlí ve stejné vesnici, takže tak nějak se ke mně dostalo, že tam hledají někoho.“

Třetí vstupní otázka, která byla položena respondentce A, se zaměřila na to, jak firma obvykle prezentuje své benefity novým zaměstnancům. *„Při vstupních pohovorech.“* Zaměstnancům byla položena otázka proč se rozhodli v této společnosti pracovat. Respondentce B byla práce nabídnuta jednou ze současných kolegyní. *„Práce mi byla nabídnuta kolegyní.“* Respondentka C hledala pracovní uplatnění v místě bydliště. *„No, neměla jsem práci, že po maturitě jsem hledala zaměstnání a různé podniky tady hlavně abych měla v místě bydliště práci“* Respondentce D se naskytla možnost po absolvování odborných praxí ve firmě zůstat, rovněž zde již znala kolektiv. *„Tak taková se mi naskytla možnost, nic jiného zatím nebylo a znala jsem tady lidi už, takže.“* Respondentka E zde dostala příležitost pracovního uplatnění ve svém oboru. *„Já jsem vlastně hledala práci v tom účetnictví a vlastně tam byl problém hlavně v tom, že ty firmy chtěly nějakou praxi. Jo, takže chodila jsem na pohovory, ale nedařilo se nějak a potom se tady tohle to naskytlo.“*

Čtvrtá otázka se zaměstnanců ptala na to, jaké byly jejich první dojmy, když nastoupili do této firmy. Respondentka B zdůraznila obavy ze zklamání nadřízeného, ale rovněž ochotu poznat nový kolektiv. *„Určitě nervozita a obavy, zda vše zvládnou a nezklamou, ale zároveň chuť a snaha poznat nové lidi a naučit se nové věci.“* Respondentka C popisuje pozitivní přístup a menší obavy z nové pracovní zkušenosti. *„Tak vzhledem k tomu, že jsem šla hned po škole, tak dojmy byly dobré, nevěděla jsem, co mě čeká, co bude obsahovat moje práce.“* Respondentka D zmiňuje, že vše bylo v pořádku. *„Určitě dobré, přátelská firma mi přišla, všechno v pořádku.“* Respondentka E rovněž popisuje dobré první dojmy. *„Dojmy byly dobré.“*

Poslední vstupní otázka, na kterou byli zaměstnanci dotazováni, měla za cíl zjistit, jak se ve firmě aktuálně cítí. Respondentka B popisuje že se cítí v pořádku a práce ji baví. *„V pořádku, kolektiv ok, práce je různorodá, zajímavá, baví mě.“* Respondentka C sděluje že se cítí dobře i přestože během její pracovní kariery docházelo k modernizaci pracovního prostředí a pozic. *„Tak teď momentálně se cítím celkem dobře, i když jako některé věci jsou takové, jako jsou jiné, po takové době, že samozřejmě došlo k vývoji a ke změnám. Vzhledem k tomu, že ke konci roku jdu do důchodu, tak se teď momentálně cítím dobře.“* Respondentka D je v práci spokojená. *„Spokojena.“* Respondentka E zmiňuje že se má v práci dobře i přestože jsou dny kdy je to horší. *„Dobře. Občas čeká něco, znáte to. Něco naštve, ale jako v rámci takového nějakého v pohodě.“*

8.1.2 Motivace a vliv na výkonnost

Druhý okruh výzkumných otázek se zaměřoval na téma motivace a její vliv na výkonnost zejména u zaměstnanců. Jednatelce společnosti byly položeny čtyři otázky týkající se tématu a zaměstnancům šest. Nejprve byla položena otázka jednatele společnosti, tedy respondentce A, a sice jak reaguje, pokud si zaměstnanec stěžuje na pracovní podmínky nebo demotivaci. Respondentka A zmínila, že se snaží pracovní podmínky upravovat tak, aby k takovým situacím nedošlo. „*Snažíme se je nějak upravit.*“ Zaměstnancům byla položena otázka směřující na to, co jim v práci pomáhá, aby podávali skvělý výkon. Respondentce B pomáhá ohodnocení od nadřízených a přátelský kolektiv. „*Ocenění nadřízeného a uznání, že práci dělám dobře a taky kolektiv.*“ Respondentku C naopak v práci podporuje pozitivní zpětná vazba ze strany klientu více než od nadřízených. „*No tak určitě je to, když klienti vyjádří spokojenost, případně nějakou pochvalu nebo podobně, takže určitě je to o tom. Samozřejmě, když vás pochválí vedoucí, tak je to taky v pořádku*“ Respondentka D zmiňuje že nejvíce ji pomáhá odpočinek s rodinou. „*Určitě odpočinek doma a potom...jako podmínky tady jsou k tomu, tak aby šlo pracovat s kolegy.*“ Respondentka E je motivovaná hlavně vnitřní potřebou odvádět kvalitní práci. „*Já sama o sobě jsem takový člověk, že prostě chci udělat práci hlavně co jak nejlíp, aby vlastně za mnou nezůstávaly nějaké paseky. Takže spíš takhle přirozeně.*“

Druhá otázka, na kterou respondentka A odpovídala byla zaměřena na to, jakým způsobem sleduje, co zaměstnance motivuje a také co konkrétně zaměstnance motivuje. Respondentka A po odmlce dodala že se jedná o peněžní odměny. „*No tak určitě peněžní odměny je motivují.*“ Zaměstnancům byla položena otázka, jestli se jim někdy stalo že neměli chuť nadále pracovat v této firmě a popřípadě jaká byla příčina. Respondentka B s otázkou souhlasila a uvedla, že důvodem je sobecké chování některých z kolegů. „*Ano. Sobectví některých jedinců.*“ Respondentka C taktéž souhlasila a jako důvod zmínila dobu, kdy docházelo k reorganizaci společnosti a úpravě pracovních pozic. „*Tak to se mi stalo, a to bylo v případě, kdy vlastně docházelo k reorganizaci ve firmě, kdy vlastně, tak jak už jsem naznačila, docházelo k tomu, že se měnily i ty pracovní pozice.*“ Respondentka D uvedla, že k takovému závěru nedošla, jelikož má vytvořené vhodné pracovní podmínky. „*Ne. Já, tu mám vytvořené podmínky vzhledem k malým dětem, takže prostě vyhovuje mi veškeré takové plus a minus.*“ Respondentka E stejně jako respondentka D s výrokem nesouhlasí a uvádí že někdy ji ve firmě něco naštvě, ale nikdy to nebylo tak vážné na odchod ze zaměstnání. „*To asi ne. Jak říkám, chvíličku se člověk naštvě, ale nic takového že by.*“

Třetí otázka byla zaměřena na hlavní výzvy v motivování zaměstnanců. Respondentka A opět zmínila že se jedná o peněžní odměny. „*No samozřejmě ty odměny, no.*“ Zaměstnanci byli tázáni na to, co potřebují, aby v zaměstnání podávali skvělý výkon. Respondentka B by ocenila častější ocenění a zvýšení mzdy. „*Verbální ocenění a vyšší plat.*“ Respondentka C potřebuje, aby bylo jasné, že má její práce nějaký význam a nejlépe to vidí na spokojenosti klientů. „*No tak hlavně, když vidíte, že vaše práce má smysl, že vás lidi pochválí třeba, že vás ocení.*“ Respondentka D uvedla, že nejvíce oceňuje pracovat v klidném prostředí. „*Klid. Haha. Klid na svoji práci. Jinak mě nic nenapadá.*“ Respondentka E zdůraznila, že pro podání skvělého výkonu v práci je nutné, aby měla všechny potřebné informace pohromadě. „*Tak hlavně, abych měla veškeré potřebné informace k práci. Nejhorší, když vám něco chybí, musíte dohledávat a furt se po něčem pít. Takže asi tak.*“

Čtvrtá otázka, na kterou respondentka A odpovídala měla zjistit, jak motivující je pracovní prostředí. Respondentka A nevidí v pracovním prostředí žádný problém a považuje ho za dostatečně motivující. „*Dostatečně. Jako výborně, takhle. Jako samostatné kanceláře, já si myslím, že tady není problém.*“ Následně byla položena otázka zaměstnancům, která se jich ptala, zda si myslí, že je jejich mzda motivuje k lepším výkonům. Respondentka B má pocit, že za podávaný výkon je mzda neadekvátní. „*Ne, platy zde jsou podprůměrné, a i přesto si myslím, že výkon podávám optimální.*“ Respondentka C je toho názoru, že by mohlo dojít k navýšení mezd. „*No, no, o té mzdě, samozřejmě člověk chodí do práce hlavně kvůli penězům a samozřejmě když dostanete nějakou odměnu nebo nějakou vyšší částku nebo navýšení platu, tak určitě to člověka motivuje k tomu, že chodí raději do té práce.*“ Respondentka D je taktéž toho názoru a mzda ji nijak nemotivuje. „*To bych neřekla, ani ne.*“ Respondentce E se naopak mzda zdá k vykonávaným aktivitám adekvátní i tak by ale uvítala zvýšení. „*No tak, mohla by být lepší, ale není to ani nic jako hrozného. Taková zlatá střední cesta.*“

Pátá otázka, jež cílila na zaměstnance se zaměřovala na to, jak zaměstnanec pozná, že odvedl dobrou práci a jestli mu je poskytnuta zpětná vazba. Respondentka B dostává zpětnou vazbu jen od kolegů, kterým předává svou práci. „*Znám své povinnosti a ty si musím splnit. Navazují na další činnosti kolegů, takže v případě pochybení, bych měla zpětnou vazbu od nich.*“ Respondentka C nejvíce vnímá zpětnou vazbu právě od klientů nebo nadřízených. „*No to je vlastně to, co už jsem říkala, kdy vlastně ti klienti vás pochválí nebo ten předseda, třeba řekne i té vedoucí nebo paní jednatelce, že třeba byl spokojen s tím, co jsem mu vyřídila nebo zařídila*“ Respondentka D po krátkém přemýšlení zmínila, že občas zpětnou vazbu

dostane ale v menší míře. „*Tak dostanu výplatu. Haha. A sem tam se stane, že nějaké, že bylo dobře, že, já jsem fakturantka, takže to šlo, nebo toho bylo málo. A tak já to neovlivním, já fakturuju to, co mi řeknou. Trošku jo, někdy.*“ Respondentka E taktéž uvádí že zpětnou vazbu získává až v případě pochybení, a to nejčastěji od vedení. „*Tak, kdybych neudělala práci dobře, tak určitě že tam máme vedení a takhle co kontroluji. A člověk jakoby hned zjistí, že něco, nějakou chybu udělal. Takže nějaká ta zpětná vazba tam je*“

Poslední otázka v okruhu měla za cíl zjistit co pro zaměstnance znamená, když je v práci někdo pochválen a jak často k tomu dochází. Respondentka B si pochvaly váží i když k tomu často nedochází, výsledky jsou vnímány jako standard „*Samozřejmě jsem potěšena, ale často se to neděje. Vše se bere jako samozřejmost.*“ Respondentka C vnímá dobře odvedenou práci hlavně ve své svědomité a odpovědné činnosti. Má radost, že zadaný úkol splnila důkladně a nepřenesla odpovědnost na někoho jiného. „*No tak je to ten dobrý pocit, že vlastně tu práci dělám dobře, že jsem se tomu věnovala, že jsem to neudělala jenom to, co třeba opravdu musím nebo třeba jsem to neodložila nebo jsem neřekla, že to třeba nepatří do naší kompetence.*“ Respondentka D je za pochvalu taktéž ráda ale jako u respondentky B se její pracovní výkony také vnímají pouze jako nastavený standard. „*Tak jsem ráda určitě, i když se to moc často neděje.*“ Respondentka E vnímá pochvalu velmi pozitivně a dokáže ji motivovat k dalším výkonům. Také zmiňuje, že pochvaly se jí dostává zejména kolektivním přístupem, a to po dokončení náročnějších úkolů. „*No tak je to super. To jakoby je taková motivace pro člověka taky, že dělá práci dobře. Že jsou s ním spokojení. Tak tady hlavně, když jsou hotové třeba uzávěrky, vyúčtování nějaké takové ty velké věci, tak potom máme hromadnou poradu a tam vlastně jsme pochválení. Spíš ne tak úplně jmenovitě, ale spíš hromadně.*“

8.1.3 Motivační prvky

Pro třetí okruh otázek bylo zvoleno téma motivační prvky. Okruh výzkumných otázek začal dotazováním respondentky A, a to jakým způsobem oceňuje dobře odvedenou práci a jaká forma uznání je považována za nejúčinnější. Respondentka A uvedla, že oceňování probíhá finančně a pochvalou. „*Půl odměnou. No samozřejmě odměna a pochvala. Ústní pochvala.*“ Zaměstnancům byla položena otázka, jak moc důležité jsou pro ně firemní benefity. Respondentka B naznačila, že pro ni hrají velkou roli, ale ve firmě jich není mnoho. „*Jsou důležité, ačkoliv u nás je jich málo.*“ Respondentka C také popsala, že ve společnosti mnoho firemních benefitů není a spíše považuje jako benefit pracovní prostředí. „*No, tak, firemních benefitů máme velmi málo, tak to máme vlastně, dá se říct, jenom stravenky, a to tak že*

70 Kč, což si myslím, že v dnešní době je velmi málo, takže spíš beru benefit jako to, že pracuji v kanceláři.“ Respondentka D je za firemní benefity ráda, ale ve velké míře se ji nedostávají. „Určitě je vítám. Jsem za ně ráda, i když nejsou velké.“ Respondentka E je za každý benefit ráda. „Tak jako jo. Haha. Člověk je rád, když něco je, jiného, navíc.“

Druhá otázka se zaměřovala na to, jestli respondentka A vnímá, že benefity motivují zaměstnance k lepším výkonům. Respondentka A si myslí, že ano ale jen částečně. „No, myslím si, že jo. Částečně.“ Zaměstnancům byla položena otázka, jak by firma mohla zlepšit firemní benefity, aby je více inspirovaly k lepším výkonům a rovněž kdyby mohly tak co by ve firmě změnily. Respondentka B navrhuje zvýšení aktuálních benefitů. „Zvýšit hodnotu stravenek, zvýšit příspěvek na životní pojištění, zvýšit počet dní pro čerpání dovolené.“ Respondentka C by také zvýšila aktuálně dostupné benefity a ocenila by poukázky na služby zejména masáže a kadeřníka, rovněž by zlepšila interní komunikaci. „No, tak co se týká takových těch benefitů ekonomických nebo jak bych to řekla, tak určitě možná vyšší to stravné anebo nějaké poukázky třeba, no třeba já nevím, plácnu třeba na masáže nebo kadeřníkovi nebo takhle, protože přece jenom pracujeme s lidmi, tak taky trošičku musíme dbát na tu vizuální stránku. Určitě, určitě bych změnila trošičku víc tu komunikaci mezi vedením společnosti a podřízenými.“ Respondentka D by kromě zvýšení stravenek nic neměnila. „Asi zvýšení těch stravenek. Máme i home office možný, takže asi nic.“ Respondentka E po chvíli přemýšlení navrhla zavedení sportovního benefitu ve formě MultiSport karet. „No, vidíte to mně až tak, co by mohlo být. Vím, že třeba některé firmy mají tu multisportkartu, že to vlastně na nějaké ty sportovní aktivity potom můžou zaměstnanci využít. Tak možná něco takového by bylo i super.“

Třetí otázka, na kterou respondentka A odpovídala měla za cíl zjistit podle čeho firma navrhuje nebo vybírá benefity. Respondentka A naznačila, že firma nejspíše vybírá benefity podle externích nabídek namísto konkrétních potřeb zaměstnanců. „Podle nabídek.“

Čtvrtá otázka se zaměřovala, na to, které benefity jsou podle respondentky A nejvíce atraktivní pro zaměstnance. Respondentka A zmiňuje stravenky a MultiSport karty „No, řekla bych, nejvíce stravenky. Po případě jsou pro ně atraktivní...ty...sportkarty.“

Poslední otázka kladla důraz na četnost chválení zaměstnanců za dobře odvedenou práci. Respondentka A měla četnost také ohodnotit na škále od 0 do 5, kdy 0 znamenala nikdy a 5 představovala velmi často. Respondentka A uvedla, že se jedná o pochvaly na měsíční bázi a zvolila by tak 4. „No, měsíčně. Já bych řekla, 4.“

8.1.4 Pracovní prostředí a podmínky

Čtvrtý okruh otázek se zaměřoval na pracovní prostředí a podmínky. První otázka byla směřovaná na jednatelku společnosti, tedy respondentku A. Jak podle jejího názoru pracovní prostředí ovlivňuje motivaci a výkonnost zaměstnanců. Respondentka A má pocit, že pracovní prostředí má velký vliv na motivaci a výkonnost zaměstnanců „*Určitě hodně.*“ Následně byli dotazováni zaměstnanci a to, jak na ně působí stávající pracovní prostředí. Respondentka B si stěžovala na opakované kouření v pracovních prostorách. „*Bez kouření jednatele ve vedlejší kanceláři by se dýchalo lépe. Jinak ok.*“ Respondentce C přijde vše v pořádku a žádné výhrady nemá. „*Ted' momentálně je to úplně v pořádku, jako co se týká prostředí, jako tak v kanceláři je všechno v pořádku, takže bez problémů.*“ Respondentka D je toho názoru jako respondentka C a rovněž považuje pracovní prostředí za kvalitní. „*Já jsem spokojená, všechno v pořádku.*“ Respondentka E se taktéž přiklání k názoru, že ji pracovní prostředí vyhovuje. „*Tak tam asi si není nějak co stěžovat. Každý máme svoje místo, svůj prostor. Takže není to takové, že bychom byli nějak nasáčkovaní, neměli prostor nebo to prostředí působilo nějak špatně.*“

Druhá otázka se týkala toho, jak se liší pracovní prostředí, a to v terénu a administrativě z hlediska dopadu na motivaci. Respondentka A po chvíli přemýšlení, uvedla, že se to příliš neliší. „*Řekla bych, že...No, to úplně nevím, jak mám odpovědět. Takže já, neřekla bych, že to se nějak moc liší.*“ Zaměstnancům byla položena otázka, zda mají během směny dostatek odpočinku a jak vnímají možnost pro odpočinek na škále od 0 do 5, kdy 0 znamenala vůbec ne a 5 znamenala naprosto. Respondentka B, dodala že má vyhrazený odpočinek a ohodnotila by to číslem 3. „*Na odpočinek je vyhrazeno 30 minut, takže je vyplním po mém, jídlem, zajištěním svých soukromých záležitostí atd. Tři, tak průměrně.*“ Respondentka C popsala možnost odpočinku jako samozřejmou součást pracovního dne a zvolila by číslo 3. „*Tak máme obědovou přestávku, samozřejmě, samozřejmě když potřebuji vstát ze židle, tak můžu. Procházíme se ke kopírce a zpátky a tak dále, a samozřejmě ano. Tak bych dala tak tu trojku.*“ Respondentka D má k odpočinku předem vyhrazenou dobu a ohodnotila by to číslem 4. „*Tak pauzy máme dané. Myslím, že určitě a jak kdy. Někdy se nahrne víc lidí, ale asi jo. Čtyřka.*“ Respondentka E oceňuje že práce není přísně řízená a může si určovat tempo práce. Také vnímá, že jakmile jsou náročnější úkoly za daný měsíc hotové má větší možnost odpočinku. Hodnotila by číslem 3. „*Tak v průběhu roku, já si myslím, tam není problém s tím odpočinkem, že nejsme vyloženě nějak jak na páse, musíte se odpípnout, že jdete si odskočit na vecko nebo takhle. Takže v tomhle tom tam není problém, si myslím. Jak jsou*

uzavírky, tak člověk sedí prostě u toho počítače, to už si jakoby sami zase takhle rozhodneme, sedíme, děláme, ať to máme co nejrychleji hotové. Potom jak je takové období většího klidu, že i těch faktur je méně, jsou uzávěrky hotové, vyúčtování hotové, tak zase není to takové, že by vyloženě člověk musel furt jenom koukat do toho počítače. Dejme tomu 3.“

Poslední otázka měla za cíl zjistit do jaké míry mohou zaměstnanci sami rozhodnout o svojí práci. Respondentka B uvedla, že nastavení časového rozvrhu povinností je čistě v její kompetenci. *„No znám své povinnosti, časový rozvrh plnění povinností a plánování schůzek kdy a s kým si řeším sama.“* Respondentka C popsala situaci, kdy si sama určí organizaci pracovních činností. *„Svojí práci si vlastně prakticky organizuju úplně sama, takže z 95 % si řídím, co a kdy budu dělat. Samozřejmě jsou některé věci, které jsou terminované nebo podobně, ale já sama si, určím, jestli to udělám ráno v 8 nebo třeba v 11.“* Respondentka D je také toho názoru, že si o časovém rozvržení pracovních činností rozhoduje sama. *„Asi do velké míry. Já si fakturuju prostě to, co mi přijde pod ruku. Někdy, výjimečně mi řeknou, ted' udělej to a to, ale jinak si rozhodnu sama kdy co.“* Respondentka E, uvedla, že pokud nejsou některé záležitosti urgentní, má možnost si rozhodnout, jak bude její pracovní den probíhat. *„Takže tam vlastně v podstatě si člověk může rozhodnout sám. Tam nejsme nějak, že něco, jo když něco hoří, tak je jasné, musíte udělat, ale jinak si rozhodujeme. Dejme tomu, tyhle ty faktury zaúčtuji dneska nebo zítra. Takže tak.“*

8.1.5 Pracovní vztahy

Pátý okruh analýzy výzkumných dat se zabýval pracovními vztahy. První otázka se zaměřila na hodnocení vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti. Respondentka A je toho názoru, že vztahy mezi zaměstnanci jsou dobré a přátelské. *„Jako...jsou dobré, bych řekla.“* Respondentka B uvádí, že v jejím případě je vše v pořádku. *„Mé vztahy s kolegy jsou v pořádku, ale někteří jiní zaměstnanci to tak mezi sebou nemají.“* Respondentka C považuje vztahy s kolegy za harmonické a bez jakýchkoliv problémů. *„Ty jsou úplně v pořádku, bez nějakých problémů.“* Respondentka D taktéž popisuje vztahy s kolegy za velmi dobré. *„No já myslím, že velmi dobré.“* Respondentka E hodnotí vztahy s kolegy za dobré a dodala, že pokud má s nějakým kolegou nesrovnalosti vše se hned snaží vyřešit. *„Tam ty vztahy hodnotím dobře. Tam jako není problém, si myslím, nějaký. Nebo spíš, když už se nějak já osobně s někým o něčem dohaduju, tak si prostě řeknu hned, co a jak.“*

Druhá otázka měla zjistit jak jednatelka a zaměstnanci hodnotí kvalitu komunikaci mezi sebou a jestli zaměstnanci mají dostatek informací o změnách ve firmě. Respondentka A má

za to, že komunikace je na vysoké úrovni a dodala, že zaměstnanci jsou informovaní o dění firmy na měsíčních poradách. *„Já myslím, že výborně. V měsíčních poradách.“* Respondentka B považuje kvalitu komunikace s vedením za bezproblémovou. O změnách ve firmě má dostatek informací. *„Bez problémů, komunikace v pořádku, prosby či návrhy jsou vyslyšeny a konzultovány. Mám dostatek informací, co se ve firmě děje.“* Respondentka C vidí v komunikaci mezi vedením menší mezery a ocenila by kdyby byla více informovaná o chodu společnosti a věděla v dostatečném předstihu aktuální informace. *„To je to, co už jsem vlastně říkala, že v té komunikaci trošičku jsou ty mezery a bylo by dobré to trošičku zlepšit. Tam bych viděla trošku rezervy toho vedení, aby víc nás informovali, co se děje, nebo případně o nějakých plánech nebo třeba do větší budoucnosti, jak si představují chod firmy a podobně. Anebo co se přímo třeba zrovna děje, kdy my se to třeba dozvíme, ale až dost pozdě.“* Respondentka D naopak nemá žádný problém s aktuální kvalitou komunikace ze strany vedení a je jí poskytováno dostatek informací. *„Myslím, že všechno v pořádku. Jo, ano.“* Respondentka E uvádí, že komunikace s vedením není bezchybná, ale stále se zlepšuje. Také uvádí, že informace o chodu firmy ji jsou poskytnuty. *„Tak, kvalita komunikace. Tak pořád se to zlepšuje. Já myslím, že jo. Ted'kom jednak už jsou i.... jak říkám holky se pořád učí, takže častěji jsou i ty porady. Takže si řekneme, co a jak. Takže pořád to jde jakoby kupředu.“*

Třetí otázka se zaměřila na četnost konfliktů na pracovišti. Respondentka A zmínila, že ke konfliktům dochází jen zřídka. *„No, skoro nedochází.“* Respondentka B podotkla, že ke konfliktům dochází, ale není to nijak časté. Také by ocenila vyváženější kolektiv z hlediska pohlaví. *„Vzhledem k obsazení...téměř všude na úsecích jsou ženy, takže občas dochází k neshodám. Určitě je lepší pracovat ve smíšeném kolektivu mužů a žen.“* Respondentka C uvádí, že v některých situacích může dojít k menšímu konfliktu, ale dle respondentky C se nejedná o nic vážného. *„Tak přímo ke konfliktům bych neřekla, ale samozřejmě, když my máme takzvané, třeba ted' zrovna děláme vyúčtování dokonce měsíce, potom kolegyně účetní, které mají účetní uzávěrky, tak samozřejmě je to ovlivněno tím, kdy vlastně máte ty terminované úkoly a kdy vlastně se ta práce trošičku víc nakumuluje, tak někdy dochází k takovým trošičku třenicím, že vlastně trošičku jedna druhé potřebuje to hned, nebo podobně. Ale jinak jako přímo konflikt bych to nenazvala.“* Respondentka D je také toho názoru, že ke konfliktům dochází ojediněle a jedná se jen o běžné nesrovnalosti. *„Myslím si, že málo. Výjimečně úplně. Ale to jsou prkotiny úplně.“* Respondentka E ve společnosti nevnímá, že by docházelo ke konfliktům ale spíše k nesrovnalostem. *„Tak jakože za mě, ty*

konflikty tam nějak...pro mě to nejsou nějaké konflikty vyložené. A jak to vidí ostatní holky, nebo jak to mají ostatní holky mezi sebou, to zase do toho já nevidím.“

Poslední otázka se zabývala mírou, do jaké ovlivňují pracovní vztahy výkon zaměstnanců. Respondentce B připadají pracovní vztahy velmi důležité a uvědomuje si, že do na ni mají určitý vliv. *„Jsou důležité a ovlivňují můj výkon. Bez dobrých vztahů bych neodvedla dobrou práci a firma nebude fungovat jako celek.“* Respondentka C si také uvědomuje, že zdravé a přátelské vztahy na pracovišti jsou podstatné a díky nim může podávat lepší pracovní výkon. *„Tak určitě ty pracovní vztahy mají vliv na to, jak se člověk cítí, jak se mu pracuje a určitě, když ty vztahy jsou v pořádku, tak i ten výkon té práce je úplně jiný.“* Respondentka D je naopak toho názoru, že její pracovní činnosti ani výkon nijak vztahy na pracovišti neovlivňují. *„Asi nijak.“* Respondentka E popisuje, že ji pracovní vztahy ovlivňují jen v menší míře. *„Tak...tam jakoby ty pracovní vztahy fakt jenom malilinko, když se fakt něco řeší. Ale my to máme zas rychle vyřešené, takže nějak, že by to ovlivňovalo nějak vyložené ten výkon, to asi ne.“*

8.2 Zhodnocení výzkumných dat

Po provedení analýzy výzkumných dat bylo možné identifikovat pozitivní a negativní stránky současného motivačního systému. Bylo zjištěno, jakým způsobem se respondenti stali zaměstnanci společnosti, co jim pomáhá a také co potřebují, aby podávali skvělý pracovní výkon. Pozornost byla věnována také tomu, do jaké míry zaměstnanci považují firemní benefity za důležité a jaké by uvítaly zlepšení. V jednotlivých okruzích níže jsou přehledně shrnuty klíčové poznatky z analýzy výzkumných dat.

Vstupní otázky

Z odpovědí na otázku týkající se délky pracovního poměru lze říct, že zaměstnanci jsou ve firmě poměrně **dlouhodobě zaměstnaní**. Nejkratší dobu zmínila respondentka E, a to něco přes pět let a nejdéle je zde respondentka C, a to přes čtyřicet tři let. Co se týče nástupu do zaměstnání, respondentka B hledala zaměstnání v blízkosti bydliště a bylo ji doporučeno jednou z kolegyně. Respondentka C hledala uplatnění po ukončení vzdělání a rozhodující pro ni byla dostupnost. Pro respondentku D to byla jasná volba, jelikož zde absolvovala odborné praxe a jak zaměstnání, tak kolektiv, se ji zde líbil. Respondentka E se o volné pozici dozvěděla od známé a rozhodla se o ni uplatnit. V odpovědích na otázku prvních dojmů při nástupu se výpovědi dělily na dvě strany. Většina respondentů konstatovala spíše **pozitivní první dojmy** a přátelský kolektiv. Respondentka B uvedla obavy z toho, zda nezklame

nadřízeného, ale rovněž snahu poznat nové lidi. Poslední otázka byla mířena na aktuální spokojenost v zaměstnání. Všechny respondentky jsou v zaměstnání **spokojené, zmiňují různorodou práci a přátelský kolektiv**.

Motivace a vliv na výkonnost

Nejprve se zaměřilo na to, co zaměstnancům pomáhá dosahovat skvělého pracovního výkonu. Odpovědi byly různé, respondentce B k tomu dopomáhá **uznání nadřízeného a správný kolektiv**, respondentce C zase **pozitivní zpětná vazba od klientů**, respondentka D zmiňuje **dostatečný odpočinek s rodinou** a respondentka E popisuje hlavně **přirozenou potřebu odvádět kvalitní práci**. Následně byla pozornost věnována otázce potenciálního odchodu ze zaměstnání. Respondentky B a C uvádějí, že o možném odchodu v minulosti přemýšlely, naopak respondentky D a E k takovému závěru vůbec nedošly. Co se týče podávání skvělého výkonu v práci, bylo by k němu dle respondentů třeba slovní ocenění, zvýšení mzdy, smysluplnost práce, klidné prostředí a mít veškeré potřebné informace k práci. Na otázku, zda mzda motivuje zaměstnance k lepším výkonům se všichni respondenti, až na respondentku E (ta považuje mzdu za adekvátní), shodli, že je **spíše nemotivuje a ocenili by zvýšení platu**. Respondentka A, tedy jednatelka společnosti, naopak považuje aktuální peněžní odměny za motivující. Poté bylo zjišťováno, zda je zaměstnancům poskytnuta zpětná vazba. Podle respondentů určitou zpětnou vazbu dostávají, ale jak dodala respondentka D, **jen v menší míře**. Zpětná vazba je tak především od klientů nebo při pochybách od vedení a kolegů. Dvě respondentky následně zmiňují, že pochvaly ve společnosti **nejsou příliš časté**, ale i přesto jsou za dosavadní pochvaly rády. Respondentka E vnímá pochvalu taktéž kladně a popisuje, že k ní nejvíce dochází na hromadných poradách spíše kolektivním způsobem.

Motivační prvky

Bylo zjištěno, jak se zaměstnanci staví k firemním benefitům. Téměř všichni respondenti uvedli **kladný vztah k benefitům** a uvítali by rovněž jejich **rozšíření a zvýšení**. Respondentka A zmiňuje, že si myslí, že aktuální benefity jsou pro zaměstnance částečně motivující. Respondentka C navrhuje zavedení poukázek na služby, konkrétně masáže a kadeřníka. Respondentka E by ocenila zavedení MultiSport karet. Přičemž respondentka A, tedy jednatelka společnosti, uvádí, že nejvíce atraktivní benefity pro zaměstnance představují právě MultiSport karty a stravenky. Také bylo zmíněno, že firemní benefity jsou vybírány dle nabídek, ocenění práce probíhá finanční odměnou a pochvalou, ke které dochází zhruba měsíčně.

Pracovní prostředí a podmínky

Podle respondentky A má pracovní prostředí velký vliv na motivaci a výkonnost zaměstnanců, a zároveň si nemyslí, že by pro zaměstnance v terénu a administrativní pracovníky tvořilo výrazné odlišnosti. Co se týče zaměstnanců, většina je s pracovním prostředím **spokojená** a nemají žádné výhrady až na respondentku B, ta popisuje stížnosti na **opakované kouření na pracovišti**. Dále se zaměstnanci shodují k vyhrazenému odpočinku během pracovní doby a možnosti organizování si struktury práce a časového rozvržení.

Pracovní vztahy

Nejprve respondenti hodnotili vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti. Všichni dotazovaní respondenti mají za to, že **vztahy mezi zaměstnanci jsou přátelské** a nevidí zde problém. Respondentka E dodala, že pokud vidí začátek nějakého problému snaží se ho co nejdříve vyřešit. Následně byla zjištěna kvalita komunikace mezi zaměstnanci a vedením a míra informovanosti o změnách ve firmě. Respondentka C popisuje **určité mezery v komunikaci**, které by se dle jejího názoru daly zlepšit. Respondentka E taktéž naznačuje, že v komunikaci mezi vedením jsou menší problémy, ale zároveň vnímá, že se situace zlepšuje. Naopak respondentka B a D uvádí, že **komunikace mezi vedením je bezproblémová** a přijde jim vhodná. Jednatelka společnosti, tedy respondentka A, také sdílí myšlenku výborné komunikace a podotýká o měsíční informovanosti zaměstnanců na poradách společnosti. Dále se v otázkách zaměřovalo na četnost konfliktů na pracovišti. Zde se opět **všichni respondenti shodli, že k výrazným konfliktům nedochází**, ale jen k ojedinělým nesrovnalostem. Poslední otázka se týkala míry, do jaké ovlivňují pracovní vztahy výkon zaměstnanců. Respondentky B a C se shodly na názoru, že pracovní vztahy **ovlivňují jejich výkon**. Respondentka E je toho názoru, že ji pracovní vztahy ovlivňují, ale jen v menší míře a respondentku D **pracovní vztahy vůbec neovlivňují**.

9 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Kapitola se věnuje SWOT analýze vybrané organizace. Jsou zde zmíněny silné a slabé stránky společnosti i její příležitosti a hrozby.

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
Dostupnost zaměstnání	Nízká hodnota stravenek
Přátelský kolektiv	Kouření na pracovišti
Nabídka zaměstnaneckých benefitů	Nedostatečná zpětná vazba
Autonomie práce	Nízké finanční ohodnocení
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení daňově uznatelného limitu benefitů	Zvyšování životních nákladů
Trend zaměření na well-being zaměstnanců	Legislativní změny
Rostoucí zájem o zaměstnání v malých společnostech	Konkurence na trhu

(zdroj: vlastní)

9.1 Silné stránky

Mezi silné stránky vybrané organizace byla zařazena dostupnost a lokalita zaměstnání. Sídlo firmy je umístěno ve vhodné lokalitě s dobrou dostupností, což usnadňuje zaměstnancům docházení do zaměstnání, a to jak zaměstnancům z blízkého okolí, tak i těm, kteří nejsou místní. Jak bylo v rozhovoru respondentkami B a C zmíněno, rozhodující pro ně při výběru zaměstnání byla právě dostupnost.

Další silnou stránkou společnosti byl identifikován přátelský kolektiv, který představuje pro mnoho zaměstnanců velmi důležitý faktor. Jak vyplývá z odpovědí všech respondentů, ve firmě panují přátelské a bezproblémové mezilidské vztahy. Dvě respondentky rovněž poukázaly na to, že dobré pracovní vztahy jsou na pracovišti velmi

podstatné a bez takových vztahů by zaměstnanec nedosahoval odpovídajících výkonů a společnost by nepůsobila jako celek.

Jak bylo zmíněno při rozhovoru s jednatelkou společnosti, organizace nabízí zaměstnancům hmotné i nehmotné motivační prvky. Mezi poskytované benefity tak například patří příspěvek na stravování v podobě stravenek, příspěvek na sportovní aktivity ve formě MultiSport karet, teambuildingové akce a home office.

Za čtvrtou silnou stránkou organizace určitě stojí za zmínku autonomie práce. Jak již bylo řečeno v poslední otázce výzkumného šetření každou respondentkou, zaměstnancům je poskytnuta určitá samostatnost v rozhodování a zároveň důvěra ze strany vedení. Zaměstnanci tak mají možnost si plánovat pracovní činnosti na určitý den a organizovat si časový rozvrh podle svých preferencí a aktuálních potřeb.

9.2 Slabé stránky

Jedním z opakovaně zmiňovaných nedostatků v rozhovorech s respondenty byla nízká hodnota stravenek. Dle odpovědi jedné z respondentek je současná hodnota stravného přibližně 70 Kč. Vzhledem k aktuálně vyvíjejícím se cenám potravin se zdá být příspěvek poměrně nedostatečný. Na zaměstnance tak tento benefit může působit spíše symbolicky než jako výhoda.

Jako další slabou stránku společnosti lze považovat kouření na pracovišti. Tento rušivý faktor popisovala jedna z respondentek, která jej hodnotila velmi negativně a přála by si, aby se tento problém vyřešil. Kouření na pracovišti tak narušuje každodenní pracovní činnosti ostatních zaměstnanců a rovněž může negativně působit na jejich zdraví.

Mezi další slabé stránky společnosti byla identifikována nedostatečná zpětná vazba. V rozhovoru bylo poukázáno na zpětnou vazbu, která je zaměstnancům poskytována nejčastěji v případě pochybení, a to od kolegů, na které jejich práce přímo navazuje, nebo od vedení. V opačném případě dostávají pozitivní zpětnou vazbu, a to nejčastěji od klientů.

Jak bylo v rozhovorech s respondentkami podotknuto, za slabou stránku je považováno také nízké finanční ohodnocení. Mzda tak neplní motivační funkci a nepodněcuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Jedna z respondentek tak vnímá značný rozdíl mezi podávaným výkonem a výší platu. Zaměstnanci se tak mohou cítit nedocenění a uvažovat o odchodu ze zaměstnání.

9.3 Příležitosti

První příležitost pro společnost může představovat zvýšení daňově uznatelného limitu pro volnočasové benefity. Od začátku roku 2025 došlo ke zvýšení hranice, do které si firmy mohou tyto benefity uznat jako daňově uznatelný náklad. Společnost tak může rozšířit nabídku benefitů nebo navýšit současně poskytované bez výrazného zvýšení celkových nákladů. (MultiSport, 2024)

Trend zaměření na wellbeing zaměstnanců působí jako další příležitost, kterou by firma mohla využít. V dnešní době je kladen stále větší důraz na psychickou pohodu zaměstnanců a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Navázáním na tento trend může organizace pozitivně ovlivnit nejen pracovní výkon zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru na pracovišti.

Poslední příležitostí, kterou lze vnímat, je rostoucí zájem o zaměstnání v malých společnostech. Lidé tak stále častěji hledají podniky s menším kolektivem, osobnějším přístupem a přátelskými mezilidskými vztahy. Organizace tak může této příležitosti využít například při náboru nových zaměstnanců. (ManpowerGroup, 2024)

9.4 Hrozby

Zvyšování životních nákladů, mezi které patří ceny potravin, energií a jiných základních potřeb jsou považovány za první hrozbu, které může čelit vybraná organizace. Hrozba rovněž přímo souvisí s přáním zaměstnanců na zvýšení mzdy či rozšíření a navýšení firemních benefitů. Pro firmu to může znamenat zejména navýšení nákladů.

Další hrozbu pro společnost může představovat změna v legislativě. Časté a nahodilé změny v legislativě, zejména v oblasti daní a administrativních povinnostech, můžou pro firmu znamenat vyšší náklady a nutnost změny interních procesů. Poslední identifikovanou hrozbou společnosti je rostoucí konkurence na trhu. Pokud v organizaci nejsou spokojení a motivovaní zaměstnanci, může docházet ke zvýšení fluktuace a odchodu pracovníků ke konkurenci.

10 DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNACŮ

Na základě výsledků výzkumného šetření byly stanoveny následné doporučení návrhů na zlepšení motivace zaměstnanců.

10.1 Zvýšení finančního ohodnocení

Většinu dotazovaných zaměstnanců nemotivuje současně nastavená mzda k podávání lepších výkonů. Vedení by tak mohlo zvážit návrh na zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců v podobě navýšení mezd. Pokud by průměrná mzda administrativního pracovníka byla okolo 23 000 Kč a zvýšení by bylo například o 5 %, měsíčně by se tak společnosti navýšily mzdové náklady o 29 235 Kč. Vedení by tak tímto způsobem podpořilo motivaci zaměstnanců k podávání lepších výkonů i jejich pracovní spokojenost.

Tabulka 2 Návrh na navýšení finančního ohodnocení

Položka	Hodnota	
	Současný stav	Návrh
Počet zaměstnanců	19	19
Průměrná hrubá mzda zaměstnance	23 000 Kč	23 000 Kč
Navrhované navýšení mezd	XXX	5%
Měsíční navýšení mzdy na 1 zaměstnance	XXX	1 150 Kč
Celkové měsíční náklady na 19 zaměstnanců bez odvodů zaměstnavatele	437 000 Kč	458 850 Kč
Celkové měsíční odvody zaměstnavatele (33,8 %)	147 706 Kč	155 091 Kč
Celkové měsíční náklady za 19 zaměstnanců	584 706 Kč	613 941 Kč

(zdroj: vlastní)

10.2 Rozšíření a zvýšení firemních benefitů

Z dostupných dat je možné vypořádat, že zaměstnanci mají o benefity velký zájem a zároveň by ocenili jejich rozšíření. Mohlo by tak jít o zavedení již zmíněných poukázek na služby, a tedy zejména masáže a kadeřníka. Vedení by tak mohlo orientovat nabídku benefitů dle požadavků zaměstnanců. Současně by zaměstnanci ocenily navýšení hodnoty stravenek. Jedna z respondentek v rozhovoru uvedla, že aktuální výše stravenek je 70 Kč za pracovní den. Vedení by tak mohlo například ze současné hodnoty stravenek 70 Kč zvýšit jejich hodnotu na 100 Kč za pracovní den. Pokud by vedení hradilo 55 % její hodnoty, pro firmu by to znamenalo náklad ve výši 55 Kč, zatímco zaměstnanec by doplácel 45 Kč. Pro

společnost by to znamenalo navýšení nákladů za 19 zaměstnanců o 330 Kč za měsíc, což odpovídá celkovým ročním nákladům 250 800 Kč. Jak již bylo zmíněno vedením i zaměstnanci, stravenky patří mezi jeden z atraktivnějších benefitů ve společnosti. Výhodou je rovněž daňová uznatelnost nákladu.

Tabulka 3 Výpočet stravenek před a po

Položka	Současný stav (70 Kč)	Návrh (100 Kč)	Rozdíl
Příspěvek zaměstnavatele (55 %)	38,5 Kč	55 Kč	16,5 Kč
Doplatek zaměstnance (45 %)	31,5 Kč	45 Kč	13,5 Kč
Měsíční náklad na 1 zaměstnance	770 Kč	1 100 Kč	330 Kč
Měsíční náklad na 19 zaměstnanců	14 630 Kč	20 900 Kč	6 270 Kč
Roční náklad na 19 zaměstnanců	175 560 Kč	250 800 Kč	75 240 Kč

(zdroj: vlastní)

10.3 Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci

Ačkoli někteří zaměstnanci s kvalitou komunikace s vedením nevidí žádný problém, stále se zde vyskytli respondenti, kteří poukazují na menší nedostatky zejména v oblasti informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě. Naznačuje to také situace, která se projevila u otázky s dostupnými benefity ve společnosti. Jednatelka společnosti zde uvádí, že firma nabízí MultiSport karty, ale jedna z respondentek by teprve ocenila jejich zavedení ve firmě. Vedení by tak mohlo častěji a otevřeněji komunikovat se zaměstnanci, aby předcházelo nedorozuměním a zvýšilo informovanost mezi zaměstnanci. V rámci úspory času by mohlo vedení rozesílat informativní emaily, které by byly rozeslány zaměstnancům o dění ve firmě. Zasláním emailových informací by vedení předešlo nedostatkům v informovanosti zaměstnanců. Jediným nákladem by tak byl čas na jejich sepsání.

10.4 Poskytování lepší zpětné vazby zaměstnancům

Většina respondentek zmiňuje, že získávají zpětnou vazbu primárně negativního charakteru při pochybení v jejich práci. Pozitivní zpětnou vazbu získávají hlavně od klientů. Vedení by tak mělo zavést pravidelné a konstruktivní setkání vždy s konkrétním zaměstnancem osobně. Na setkání by mělo dojít k předání jak pozitivního hodnocení, tak i konstruktivní kritiky zejména v oblastech, ve kterých je možné se zlepšit. Zpětná vazba by rovněž měla být oboustranná. Setkání by mohla být pravidelně každý měsíc po dobu deseti minut. Setkání by

se účastnil vedoucí pracovník a zaměstnanec a celkově by tak znamenala časový náklad 190 minut za měsíc. Jiné řešení, jak zajistit zpětnou vazbu bez navýšení nákladů by bylo možné zařadit zpětnou vazbu do současných měsíčních porad, které ve firmě probíhají. Jednalo by se tak, ale spíše o kolektivní formu, která je organizačně i finančně nenáročná.

10.5 Vyřešení problému s kouřením na pracovišti

Jedna respondentka poukázala na kouření na pracovišti jako opakovaný a rušivý prvek. Vedení by mohlo nastavit jasná pravidla týkající se kouření na pracovišti a uvést tak jasně dané podmínky, aby zamezila podobným stížnostem a vytvořila tak pracovní prostředí které bude vyhovovat všem zaměstnancům.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala analýze motivačních prvků vybrané organizace. Hlavním cílem bylo navrhnout doporučení na zlepšení motivačních prvků ve vybrané společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. V první z nich byly za pomoci literární rešerše zpracovány teoretické poznatky do jednotlivých kapitol týkajících se tématu motivace, jejího členění, vybraných teorií motivace a rovněž současných motivačních prvků. Teoretické poznatky následně sloužily jako podklad pro zpracování praktické části.

V praktické části byla nejprve představena vybraná organizace, dále její organizační struktura a hmotné a nehmotné motivační prvky, které společnost využívá. Následně bylo provedeno výzkumné šetření, které proběhlo prostřednictvím tematické analýzy, která si kladla za cíl analyzovat výzkumná data z polostrukturovaných rozhovorů s jednatelkou společnosti a zaměstnanci. Prostřednictvím uskutečněných rozhovorů byly zjištěny odpovědi na předem stanovené cíle. Zjištění ukázala, že společnost využívá jak hmotné, tak i nehmotné motivační prvky. Mezi oblíbené prvky se řadí stravenky, home office a flexibilní organizace pracovního času. Na základě výzkumného šetření byla rovněž sestavena SWOT analýza. Také byly v rámci výzkumného šetření zodpovězeny dílčí výzkumné otázky.

První dílčí výzkumná otázka se zaměřovala na to, co zaměstnancům pomáhá podávat v práci skvělý výkon. Každý z respondentů tak uvedl odlišný důvod. Jednalo se tak například o ohodnocení od nadřízených, přátelský kolektiv nebo pozitivní zpětnou vazbu od klientů. Druhá dílčí výzkumná otázka si kladla za cíl zjistit, jaké benefity by zaměstnanci ve firmě uvítali. Ukázalo se, že zaměstnanci mají zájem o poukázky na různé služby, zmíněny byly masérské a kadeřnické služby, a MultiSport karty. Třetí dílčí výzkumná otázka hledala odpověď na to, zda pracovní prostředí ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Bylo zjištěno, že pracovní prostředí má na zaměstnance velký vliv a dokáže ovlivnit jejich motivaci a výkonnost. Také bylo zjištěno, že velká většina respondentů je se současným pracovním prostředím spokojená. Čtvrtá dílčí výzkumná otázka se zabývala hodnocením vzájemné komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti. Zde bylo poukázáno na nedostatky v oblasti informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě.

Na základě zhodnocení výzkumných dat byla navržena doporučení, které by mohla zjištěné nedostatky v organizaci odstranit a podpořit tím zvýšení motivace zaměstnanců. Stanovený cíl práce byl tímto splněn a získané poznatky mohou sloužit vedení společnosti jako podklad pro možné úpravy v organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9827 6.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Armstrong's handbook of reward management practice: an evidence-based guide to improving performance through reward*. Fifth edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7389-1.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

BARTÁK, Jan, 2021. *Osobnostní management*. Pedagogika. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3114-3.

BERÁNEK, Petr, 2024. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. 2. aktualizované vydání. Daně. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-402-5.

BRŮHA, Dominik; BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BUKOVJAN, Petr; CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta; KALVODA, Aleš et al., 2024. *Abeceda personalisty 2024*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-408-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Daně. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.

MANPOWERGROUP, 2024. *Co dělají zaměstnavatelé v ČR pro udržení zaměstnanců*. Online. Manpowergroup.cz. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/zamestnavatele-pro-udrzeni-zamestnancu/>. [cit. 2025-05-09].

MASLOW, Abraham Harold, 2015. *A theory of human motivation*. USA: CPSIA. ISBN 978-1-68411-318-7.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3005-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie: 3., přepracované vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-9835-6.

MULTISPORT, 2024. *Daňově uznatelný limit pro volnočasové benefity se zvyšuje. Co přináší rok 2025 pro vaše zaměstnance a firmu?* Online. Multisport.cz. Dostupné z: <https://multisport.cz/danove-uznatelny-limit-pro-volnocasove-benefity-se-zvysuje-co-prinasi-rok-2025-pro-vase-zamestnance-a-firmu/>. [cit. 2025-05-09].

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 2015. *Obecná psychologie*. Praha: Stanislav Juhaňák - Triton. ISBN 978-80-7387-929-7.

PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana, 2016. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 978-80-8153-062-3.

SOLOMON, Michael R.; MARSHALL, Greg W. a STUART, Elnora W., 2023. *Marketing: real people, real choices*. Eleventh edition, Global edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-43438-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada. ISBN 978-80-271-9527-5.

ŠUBRT, Bořivoj, 2018. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Práce, mzdy, pojištění. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-138-3.

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

VÁGNEROVÁ, Marie, 2016. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3268-1.

WILTON, Nick, 2022. *An introduction to human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5297-5370-7."

Interní komunikace

Webové stránky společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Cyklus motivačně behaviorálního komplexu	16
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb	19

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti.....	48
Tabulka 2 Návrh na navýšení finančního ohodnocení.....	51
Tabulka 3 Výpočet stravenek před a po.....	52

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SVJ Společenství vlastníků jednotek

s.r.o. společnost s ručením omezeným

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Otázky k polostrukturovaným rozhovorům

Příloha P II: Přepisy polostrukturovaných rozhovorů

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY K POLOSTRUKTUROVANÝM ROZHOVORŮM

Otázky na jednatelku společnosti

Vstupní otázky

1. Jak dlouho pracujete ve firmě?
2. Co považujete za hlavní přednosti firmy z pohledu zaměstnavatele?
3. Jak firma obvykle prezentuje své benefity novým zaměstnancům?

Motivace a vliv na výkonnost

1. **Jak reagujete, pokud si zaměstnanec stěžuje na pracovní podmínky nebo demotivaci?**
2. **Jakým způsobem sledujete, co zaměstnance motivuje? Co podle vás vaše zaměstnance motivuje?**
3. **Jaké jsou podle vás hlavní výzvy v motivování zaměstnanců?**
4. **Jak motivující je podle vás pracovní prostředí? Co se firma snaží dělat pro to, aby bylo motivující i nadále?**

Motivační prvky

1. **Jakým způsobem oceňujete dobře odvedenou práci? Jaké formy uznání považujete za nejúčinnější?**
2. **Vnímáte, že benefity motivují zaměstnance k lepším výkonům? Svou odpověď, prosím zdůvodněte**
3. **Podle čeho navrhuje/vybíráte benefity?**
4. **Které benefity jsou podle vás pro zaměstnance nejvíce atraktivní?**
5. **Jak často chválíte zaměstnance za dobře odvedenou práci? (Ohodnoťte na škále 0–5, kde 0 = nikdy, 5 = velmi často)**

Pracovní prostředí

1. **Jak podle vás pracovní prostředí ovlivňuje motivaci a výkonnost zaměstnanců?**
2. **Jak se liší pracovní prostředí v terénu a v administrativě z hlediska dopadu na motivaci?**

Pracovní vztahy

1. **Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?**
2. **Jak hodnotíte kvalitu komunikace mezi vámi a zaměstnanci? Jak dobře jsou zaměstnanci informováni o změnách ve firmě?**
3. **Jak často dochází ke konfliktům na pracovišti?**

Otázky na zaměstnance společnosti

Vstupní otázky

1. Jak dlouho pracujete v této firmě?
2. Jak jste se stala zaměstnancem této firmy?
3. Proč jste se rozhodla zde pracovat?
4. Jaké byly vaše první dojmy, když jste nastoupila do této firmy?
5. Jak se ve firmě cítíte? Co vás k tomu vedlo? Kvůli čemu?

Motivace a vliv na výkonnost

1. **Co vám pomáhá, abyste v práci podávala co nejlepší výkon?**
2. **Stalo se vám někdy, že jste neměla chuť nadále pracovat v této firmě? Co vás k tomu vedlo?**
3. **Co potřebujete, abyste podávala skvělý výkon?**
4. **Myslíte si, že vás vaše mzda motivuje k lepším výkonům?**
5. **Jak poznáte, že jste odvedla dobrou práci? Dostáváte nějakou zpětnou vazbu?**
6. **Co pro vás znamená, když vás někdo v práci pochválí? Jak často k tomu dochází?**

Motivační prvky

1. **Jak důležité jsou pro vás firemní benefity?**
2. **Jak by podle vás firma mohla zlepšit své benefity, aby vás více inspirovala k lepším výkonům? Kdybyste mohla, co byste změnil?**

Pracovní prostředí a podmínky

1. **Jak na vás působí stávající pracovní prostředí?**
2. **Máte během směny dostatek času na odpočinek? Jak vnímáte možnosti pro odpočinek? (Ohodnoťte na škále 0–5, kde 0 = vůbec ne, 5 = naprosto)**
3. **Do jaké míry můžete sama rozhodnout o svojí práci? (např. kdy, jak, s kým)**

Pracovní vztahy

1. **Jak hodnotíte vztahy s kolegy na pracovišti?**
2. **Jak hodnotíte kvalitu komunikace mezi vámi a vedením? Máte dost informací o tom, co se ve firmě děje?**
3. **Jak často dochází ke konfliktům na pracovišti?**
4. **Do jaké míry ovlivňují pracovní vztahy váš výkon?**

PŘÍLOHA P II: PŘEPISY POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Analýza motivačních prvků vybrané organizace

Vypracoval: Lukáš Malchárek

1. rozhovor

Tazatel: Lukáš Malchárek

Označení respondenta v bakalářské práci: Respondentka A

T: Já se vás zeptám, jak dlouho pracujete v této firmě?

R: V této firmě pracuji od roku 1984. Ale firma změnila majitele. Ne majitele. To se předtím transformovalo z města, to znamená od 1.1.1993 pracuji v této firmě.

T: Co považujete za hlavní přednosti firmy z pohledu zaměstnavatele?

R: Hlavní přednosti firmy z pohledu zaměstnavatele? Je to služba občanů.

T: Jak firma obvykle prezentuje své benefity novým zaměstnancům?

R: Při vstupních pohovorech.

T: Jak reagujete, pokud si zaměstnanec stěžuje na pracovní podmínky?

R: Snažíme se je nějak upravit.

T: Jakým způsobem sledujete, co zaměstnance motivuje? Co podle vás vaše zaměstnance motivuje?

R: Jakým způsobem sledujete, co zaměstnance motivuje? No tak určitě peněžní odměny je motivují.

T: Jaké jsou podle vás hlavní výzvy v motivaci zaměstnanců?

R: No samozřejmě ty odměny, no.

T: Jak motivující je podle vás pracovní prostředí?

R: Dostatečně. Jako výborně, takhle. Jako samostatné kanceláře, já si myslím, že tady není problém.

T: Jakým způsobem oceňujete dobře odvedenou práci?

R: Půl odměnou.

T: A jaké formy uznání považujete za nejúčinnější?

R: No samozřejmě odměna a pochvala. Ústní pochvala.

T: Vnímáte, že benefity motivují zaměstnance k lepším výkonům?

R: No, myslím si, že jo. Částečně.

T: Podle čeho navrhuje nebo vybíráte benefity?

R: Podle nabídek.

T: Které benefity jsou podle vás pro zaměstnance nejvíce atraktivní?

R: No, řekla bych, nejvíce stravenky. Po případě jsou pro ně atraktivní...ty...sportkarty.

T: Jak často chválíte zaměstnance za dobře odvedenou práci?

R: No, měsíčně.

T: A kdybyste to měla ohodnotit na škále od 0 do 5, kdy 0 je nikdy a 5 je velmi často?

R: Řekla bych, že ta 5 je nejvíc, jo?

T: Ano, ano.

R: Já bych řekla, 4.

T: Jak podle vás pracovní prostředí ovlivňuje motivaci a výkonnost zaměstnanců?

R: Určitě hodně.

T: Jak se liší pracovní prostředí v terénu a v administrativě z hlediska dopadu na motivaci?

R: Řekla bych, že...No, to úplně nevím, jak mám odpovědět. Terén je terén v podstatě a administrativní pracovníci jsou v kanceláři, že?

T: Ano.

R: Takže já, neřekla bych, že to se nějak moc liší.

T: Jak hodnotíte vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?

R: Jako...jsou dobré, bych řekla.

T: Jak hodnotíte kvalitu komunikace mezi vámi a zaměstnanci?

R: Já? Jako zase škála nějaká? Já myslím, že výborně.

T: Jak dobře jsou zaměstnanci informováni o změnách ve firmě?

R: V měsíčních poradách.

T: A poslední otázka, jak často dochází ke konfliktům na pracovišti?

R: K čemu?

T: Ke konfliktům. Například mezi zaměstnanci třeba.

R: No, skoro nedochází.

T: Dobře, děkuji za rozhovor.

2. rozhovor

Tazatel: Lukáš Malchárek

Označení respondenta v bakalářské práci: Respondentka B

T: Tak teda začneme se vstupními otázkami. Jak dlouho teda pracujete v této firmě?

R: Téměř deset let.

T: Mhm, a jak jste se stala zaměstnancem této firmy?

R: Chtěla jsem změnit předešlou práci a pracovat v místě bydliště.

T: Mhm, dobře. A proč jste se rozhodla zde pracovat?

R: Práce mi byla nabídnuta kolegyní.

T: Jaké byly Vaše první dojmy, když jste nastoupila do této firmy?

R: Určitě nervozita a obavy, zda vše zvládnou a nezklamou, ale zároveň chuť a snaha poznat nové lidi a naučit se nové věci.

T: Mhm. Další otázka, jak se ve firmě teď cítíte?

R: V pořádku, kolektiv ok, práce je různorodá, zajímavá, baví mě.

T: A co vás k tomu vedlo?

R: Vedla mě k tomu chuť změnit práci a také vylepšit finanční rozpočet.

T: Mhm. Další otázka, co vám pomáhá, abyste se v práci podávala co nejlepší výkon?

R: Ocenění nadřízeného a uznání, že práci dělám dobře a taky kolektiv.

T: Mhm. Další otázka, stalo se Vám někdy, že jste neměla chuť nadále pracovat v této firmě?

R: Ano.

T: A co vás k tomu vedlo?

R: Sobectví některých jedinců.

T: Mhm, tak co potřebujete, abyste podávala skvělý výkon v práci?

R: Verbální ocenění a vyšší plat.

T: A myslíte si, že Vás Vaše, mzda motivuje k lepším výkonům?

R: Ne, platy zde jsou podprůměrné, a i přesto si myslím, že výkon podávám optimální. Snažím se vykonávat práci svědomitě. Samozřejmě každá odměna je motivující.

T: Jak poznáte, že jste odvedla dobrou práci? Dostáváte nějakou zpětnou vazbu?

R: Zním své povinnosti a ty si musím splnit. Navazují na další činnosti kolegů, takže v případě pochybení, bych měla zpětnou vazbu od nich.

T: A co pro vás znamená, když vás někdo v práci pochválí?

R: Samozřejmě jsem potěšena.

T: A můžete nějak popsat, jak často k tomu dochází?

R: Ale často se to neděje. Vše se bere jako samozřejmost.

T: Tak teda, jak důležité jsou pro vás firemní benefity?

R: Jsou důležité, ačkoliv u nás je jich málo.

T: A jak by podle vás firma mohla zlepšit své benefity, aby vás více inspirovala k lepším výkonům? A kdybyste mohla změnila byste něco, aktuálně?

R: Zvýšit hodnotu stravenek, zvýšit příspěvek na životní pojištění, zvýšit počet dní pro čerpání dovolené.

T: A jak na vás působí stávající pracovní prostředí?

R: Bez kouření jednatele ve vedlejší kanceláři by se dýchalo lépe. Jinak ok.

T: Dobře. A máte během směny dostatek času na odpočinek?

R: Na odpočinek je vyhrazeno 30 minut, takže je vyplním po svém, jídlem, zajištěním svých soukromých záležitostí atd.

T: A kdybyste to měla nějak hodnotit na škále od 0 do 5? Kdy 0 je vůbec ne a 5 je naprosto tak byste zvolila?

R: Tři, tak průměrně.

T: Dobře. A do jaké míry můžete sama rozhodnout o svojí práci? Například, kdy začnete nebo s kým atd.?

R: No znám své povinnosti, časový rozvrh plnění povinností a plánování schůzek kdy a s kým si řeším sama.

T: A jak hodnotíte vztahy z kolegy na pracovišti?

R: Mé vztahy s kolegy jsou v pořádku, ale někteří jiní zaměstnanci to tak mezi sebou nemají.

T: A jak teda hodnotíte kvalitu komunikace mezi vámi a vedením?

R: Bez problémů, komunikace v pořádku, prosby či návrhy jsou vyslyšeny a konzultovány.

T: A máte dost informací o tom, co se ve firmě děje?

R: Mám dostatek informací, co se ve firmě děje.

T: A jak často dochází ke konfliktům na pracovišti?

R: Vzhledem k obsazení...téměř všude na úsecích jsou ženy, takže občas dochází k neshodám. Určitě je lepší pracovat ve smíšeném kolektivu mužů a žen.

T: Dobře. A poslední otázka. Do jaké míry ovlivňují pracovní vztahy váš výkon?

R: Jsou důležité a ovlivňují můj výkon. Bez dobrých vztahů bych neodvedla dobrou práci a firma nebude fungovat jako celek.

T: Dobře, děkuji.

3. rozhovor

Tazatel: Lukáš Malchárek

Označení respondenta v bakalářské práci: Respondentka C

T: Tak teda začínáme s těmi vstupními otázkami. Jak dlouho teda pracujete v této firmě?

R: Už to bude přes čtyřicet tři let.

T: Mhm, a jak jste se stala zaměstnancem této firmy?

R: Takže po maturitě jsem si napsala žádost a byla jsem přijata.

T: Mhm, dobře. A proč jste se rozhodla zde pracovat?

R: No, neměla jsem práci, že po maturitě jsem hledala zaměstnání a různé podniky tady hlavně abych měla v místě bydliště práci, tak jsem si poslala žádost a přišla mi odpověď. Takže jsem se rozhodla že to zkusím a nastoupila jsem zde.

T: Dobře děkuji. A jaké byly Vaše první dojmy, když jste nastoupila do této firmy?

R: Tak vzhledem k tomu, že jsem šla hned po škole, tak dojmy byly dobré, nevěděla jsem, co mě čeká, co bude obsahovat moje práce. Tehdy jsem nastupovala do funkce technika provozu domů, takže to bylo trošičku něco jiného, než za ty roky, jak se to měnilo a vyvíjela se ta doba.

T: Mhm.

R: Jo, ale práce se mi líbila, bylo to v pořádku.

T: Mhm. Další otázka, jak se ve firmě teď cítíte?

R: Tak teď momentálně se cítím celkem dobře, i když jako některé věci jsou takové, jako jsou jiné, po takové době, že samozřejmě došlo k vývoji a ke změnám. Vzhledem k tomu, že ke konci roku jdu do důchodu, tak se teď momentálně cítím dobře. Haha

T: Haha. Mhm. Co vám pomáhá, abyste se v práci podávala co nejlepší výkon?

R: No tak určitě je to, když klienti vyjádří spokojenost, případně nějakou pochvalu nebo podobně, takže určitě je to o tom. Samozřejmě, když vás pochválí vedoucí, tak je to taky v pořádku, ale hlavně, když přijdete třeba na to společenství a chválí si nás jako správcovou, víš, že se mě můžou obrátit kdykoliv, bez jakýchkoliv problémů, třeba ti předsedové a podobně, takže to tak potěší člověka a motivuje samozřejmě.

T: Mhm. Další otázka, stalo se Vám někdy, že jste neměla chuť nadále pracovat v této firmě?

R: Tak to se mi stalo a to bylo v případě, kdy vlastně docházelo k reorganizaci ve firmě, kdy vlastně, tak jak už jsem naznačila, docházelo k tomu, že se měnily i ty pracovní pozice, kdy vlastně z technika se stávala správcová a půl jsme dělali už i ekonomické záležitosti, tak v té době jsem měla z toho třeba obavy, jestli se to naučím, samozřejmě přicházelo se i na nové programy, na počítače ještě v té době, takže ty změny někdy člověka takhle trošinku nahloďovaly, ale řekla jsem si, že to vydržím, že se to naučím, no a že prostě to dám.

T: Mhm, tak co potřebujete, abyste podávala skvělý výkon v práci?

R: No tak hlavně, když vidíte, že vaše práce má smysl, že vás lidi pochválí třeba, že vás ocení, napíšou vám, že jste třeba vyřídili něco urychleně, že to bylo v pořádku, že jsou spokojení, jak říkám ti klienti, když docházelo k reorganizaci, tak některé ty subjekty od nás odcházely k jinému správci a někteří třeba řekly, že kvůli tomu, že mají třeba mě jako správcovou, jsou na mě zvyklí, takže zůstanou jo a tak, takže to je taková motivace.

T: Tak myslíte si, že Vás Vaše, zda motivuje k lepším výkonům?

R: No, no, o té mzdě, samozřejmě člověk chodí do práce hlavně kvůli penězům a samozřejmě když dostanete nějakou odměnu nebo nějakou vyšší částku nebo navýšení platu, tak určitě to člověka motivuje k tomu, že chodí raději do té práce. Myslím si, že to má takhle většina lidí, kteří chodí kvůli penězům do práce. Bohužel nemám to jako koníčka, ale chodím proto, abych měla peníze.

T: Jak poznáte, že jste odvedla dobrou práci?

R: No to je vlastně to, co už jsem říkala, kdy vlastně ti klienti vás pochválí nebo ten předseda, třeba řekne i té vedoucí nebo paní jednatelce, že třeba byl spokojen s tím, co jsem mu vyřídila nebo zařídila nebo jak třeba jednáte s tím klientem, že jsem empatická a takhle. Takže to potom člověka potěší samozřejmě.

T: A co pro vás znamená, když vás někdo v práci pochválí?

R: No tak je to ten dobrý pocit, že vlastně tu práci dělám dobře, že jsem se tomu věnovala, že jsem to neudělala jenom to, co třeba opravdu musím nebo třeba jsem to neodložila nebo jsem neřekla, že to třeba nepatří do naší kompetence. A taky se snažím trošičku třeba vyjít k těm klientům vstříc, když mají třeba požadavky jiné, které třeba nespadají a třeba jim najdu nějaký kontakt, kam by se měli obrátit nebo kam si mají zavolat nebo tak.

T: A můžete nějak popsat, jak často k tomu dochází? Nějaké pochvale třeba jak jste zmínila ze strany klientů?

R: No tak, abych pravdu řekla, tak jako já třeba mám už dlouholeté klienty, takže vlastně vždycky je to takové, dá se říct trošičku i oboustranné, že já samozřejmě, jo, ale myslím si, že právě tím, že mám už dlouho třeba některé ty předsedy, jo znám je třeba 15 let, jo, takže ví už, jak, co pro ně můžu udělat i já je znám, takže je to takové, no, jak bych řekla, oboustranná důvěra, jo, že prakticky, že víme, co můžeme čekat jeden od druhého. Samozřejmě každý je jiný, jo, a na někoho musíte třeba pomalu nebo trošičku víc podrobně a tak, ale to je pořádek, je to o tom, že to je práce s lidmi, že.

T: Tak teda, jak důležité jsou pro vás firemní benefity?

R: No, tak, firemních benefitů máme velmi málo, tak to máme vlastně, dá se říct, jenom stravenky, a to tak že 70 Kč, což si myslím, že v dnešní době je velmi málo, takže spíš беру benefit jako to, že pracuju v kanceláři a jak říkám, je to takové, práce s lidmi mě baví, nemám problém komunikovat a tak, takže spíš je něco takového

T: A jak by podle vás firma mohla zlepšit své benefity, aby vás více inspirovala k lepším výkonům?

R: No, tak co se týká takových těch benefitů ekonomických nebo jak bych to řekla, tak určitě možná vyšší to stravné anebo nějaké poukázky třeba, no třeba já nevím, plácnu třeba na masáže nebo kadeřníkovi nebo takhle, protože přece jenom pracujeme s lidmi, tak taky trošičku musíme dbát na tu vizuální stránku, ale to už je o tom.

T: A kdybyste mohla změnila byste něco, aktuálně?

R: Určitě, určitě bych změnila trošičku víc tu komunikaci mezi vedením společnosti a podřízenými. Tam trošičku vidím rezervy, aspoň já teda osobně.

T: A jak na vás působí stávající pracovní prostředí?

R: Teď momentálně je to úplně v pořádku, jako co se týká prostředí, jako tak v kanceláři je všechno v pořádku, takže bez problémů.

T: A máte během směry dostatek času na odpočinek?

R: Tak máme obědovou přestávku, samozřejmě, samozřejmě když potřebuji vstát ze židle, tak můžu. Procházíme se ke kopírce a zpátky a tak dále, a samozřejmě ano.

T: A kdybyste to měl nějak hodnotit na škále od 0 do 5? Kdy 0 je a 5 je

R: Tak bych dala tak tu trojku.

T: Dobře. A do jaké míry můžete sama rozhodnout o svojí práci? Například, když začnete nebo s kým atd.?

R: Svojí práci si vlastně prakticky organizuju úplně sama, takže z 95 % si řídím, co a kdy budu dělat. Samozřejmě jsou některé věci, které jsou terminované nebo podobně, ale já sama si, určím, jestli to udělám ráno v 8 nebo třeba v 11.

T: A jak hodnotíte vztahy z kolegy na pracovišti?

R: Ty jsou úplně v pořádku, bez nějakých problémů. Já jsem takový člověk, který za těch let poznal spoustu lidí, samozřejmě každý má své problémy, každý jsme jiný, ale nemám nějakou averzi nebo podobně a myslím si, že jsou v rámci zaměstnání úplně v pořádku.

T: A jak teda hodnotíte kvalitu komunikace mezi vámi a vedením?

R: To je to, co už jsem vlastně říkala, že v té komunikaci trošičku jsou ty mezery a bylo by dobré to trošičku zlepšit. Tam bych viděla trošku rezervy toho vedení, aby víc nás informovali, co se děje, nebo případně o nějakých plánech nebo třeba do větší budoucnosti, jak si představují chod firmy a podobně. Anebo co se přímo třeba zrovna děje, kdy my se to třeba dozvíme, ale až dost pozdě a třeba někteří ty klienti si myslí, že my všechno víme, co řeší třeba paní jednatelka. A potom někdy koukáme, co nám to ti lidé říkají. Takže někdy to pokulhává ta komunikace.

T: A jak často dochází ke konfliktům na pracovišti?

R: Tak přímo ke konfliktům bych neřekla, ale samozřejmě, když my máme takzvané, třeba teď zrovna děláme vyúčtování dokonce měsíce, potom kolegyně účetní, které mají účetní uzávěrky, tak samozřejmě je to ovlivněno tím, kdy vlastně máte ty terminované úkoly a kdy vlastně se ta práce trošičku víc nakumuluje, tak někdy dochází k takovým trošičku třenicím, že vlastně trošičku jedna druhé potřebuje to hned, nebo podobně. Ale jinak jako přímo konflikt bych to nenazvala.

T: Dobře. A poslední otázka. Do jaké míry ovlivňují pracovní vztahy váš výkon?

R: Tak určitě ty pracovní vztahy mají vliv na to, jak se člověk cítí, jak se mu pracuje a určitě, když ty vztahy jsou v pořádku, tak i ten výkon té práce je úplně jiný, kdy vlastně víte, že si můžete na kohokoliv obrátit, že vám třeba pomůže, nebo i ta vedoucí a podobně. Takže v tom případě má vliv na to a určitě se pracuje dobře, když vím, že je to tady v pohodě, nikdo se nehádá na nikoho se nenadává, nebo třeba někdo s někým nemluví nebo podobně, ale zatím je to v pořádku a chodí se do práce celkem dobře.

T: Dobře, děkuji.

4. rozhovor

Tazatel: Lukáš Malchárek

Označení respondenta v bakalářské práci: Respondentka D

T: Tak teda, já se vás zeptám, jak dlouho pracujete v této firmě?

R: Od roku 2003, potom jsem byla na mateřské a znovu jsem zde začala pracovat od roku 2018.

T: Jak jste se stala zaměstnancem této firmy?

R: První jsem zde pracovala na praxi ve škole a potom jsem zůstala.

T: A proč jste se rozhodla pracovat zrovna v této firmě?

R: Haha. Tak taková se mi naskytla možnost, nic jiného zatím nebylo a znala jsem tady lidi už, takže...

T: A jaké byly vaše první dojmy, když jste nastoupila do práce?

R: Určitě dobré, přátelská firma mi přišla, všechno v pořádku.

T: A jak se aktuálně ve firmě cítíte?

R: Spokojena.

T: Dobře, a co vám pomáhá, abyste v práci podávala co nejlepší výkon?

R: Určitě odpočinek doma a potom...jako podmínky tady jsou k tomu, tak aby šlo pracovat s kolegy.

T: Stalo se vám někdy, že jste neměla chuť nadále pracovat v této firmě?

R: Ne.

T: A co vás k tomu vedlo?

R: Já, tu mám vytvořené podmínky vzhledem k malým dětem, takže prostě vyhovuje mi veškeré takové plus a minus. Mám blízko domů, takže nemám důvod zatím měnit.

T: Co potřebujete, abyste podávala v práci skvělý výkon?

R: Klid. Haha. Klid na svoji práci. Jinak mě nic nenapadá.

T: V pořádku. Myslíte si, že vás vaše mzda motivuje k lepším výkonům?

R: To bych neřekla, ani ne.

T: Jak poznáte, že jste odvedla dobrou práci?

R: Tak dostanu výplatu. Haha. A sem tam se stane, že nějaké, že bylo dobře, že, já jsem fakturantka, takže to šlo, nebo toho bylo málo. A tak já to neovlivním, já fakturuju to, co mi řeknou.

T: Takže dostáváte nějakou zpětnou vazbu?

R: Trošku jo, někdy.

T: Co pro vás znamená, když vás někdo v práci pochválí?

R: Co to pro mě znamená? Tak jsem ráda určitě, i když se to moc často neděje. Haha. Říkám, dělám to co musím, za co jsem placená.

T: Tak jak důležité jsou pro vás firemní benefity?

R: Určitě je vítám. Jsem za ně ráda, i když nejsou velké.

T: Jak by podle vás firma mohla zlepšit své benefity, aby vás více inspirovala k práci?

R: Asi zvýšení těch stravenek.

T: A kdybyste mohla, tak co byste změnila v rámci toho?

R: Máme i home office možný, takže asi nic. Asi jakože všechno, co potřebuju, jde se nějak domluvit.

T: Jak na vás působí stávající pracovní prostředí?

R: Já jsem spokojená, všechno v pořádku.

T: A máte během směny dostatek času na odpočinek?

R: Tak pauzy máme dané. Myslím, že určitě a jak kdy. Někdy se nahrne víc lidí, ale asi jo.

T: A kdybyste to měla nějak ohodnotit na škále od 0 do 5?

R: Čtyřka.

T: Do jaké míry můžete sama rozhodnout o svoji práci?

R: Asi do velké míry. Já si fakturuju prostě to, co mi přijde pod ruku. Někdy, výjimečně mi řeknou, teď udělej to a to, ale jinak si rozhodnu sama kdy co.

T: Jak hodnotíte vztahy s kolegy na pracovišti?

R: No já myslím, že velmi dobré. Mám štěstí na ty nejbližší kolegy a s těma, s kterýma nejsem úplně v úzkém kontaktu nějak, je mi celkem jedno. Haha.

T: Jak hodnotíte kvalitu komunikace mezi vámi a vedením?

R: Myslím, že všechno v pořádku.

T: A máte dostatek informací o tom, co se ve firmě aktuálně děje?

R: Jo, ano.

T: Jak často dochází ke konfliktům na pracovišti?

R: Myslím si, že málo. Výjimečně úplně. Ale to jsou prkotiny úplně.

T: A poslední otázka. Do jaké míry to ovlivňuje pracovní vztahy váš výkon?

R: Asi nijak.

T: Dobře, děkuji.

5. rozhovor

Tazatel: Lukáš Malchárek

Označení respondenta v bakalářské práci: Respondentka E

T: Já se vás zeptám, jak dlouho pracujete v této firmě?

R: Něco málo přes pět let.

T: A jak jste se stala zaměstnancem této firmy?

R: Tak, ono to bylo tak, že vlastně paní jednatelka bydlí ve stejné vesnici, takže tak nějak se ke mně dostalo, že tam hledají někoho, tam vlastně byla paní na dlouhodobé nemocenské, takže potřebovali, takže takovýmto způsobem.

T: A proč jste se rozhodla zrovna tam pracovat? Bylo to teda jen kvůli tomu návrhu?

R: Já jsem vlastně hledala práci v tom účetnictví, protože já dělám v účetnictví, pak tam je ještě správa domu, to jsou holky vedle, a vlastně tam byl problém hlavně v tom, že ty firmy chtěly nějakou praxi. Jo, takže chodila jsem na pohovory, ale nedařilo se nějak a potom se tady tohle to naskytlo, takže jsem se takhle dostala do té firmy.

T: Mhm, a jaké byly vaše první dojmy, když jste nastoupila do této firmy?

R: Dojmy byly dobré.

T: A jak se teď ve firmě cítíte aktuálně?

R: Dobře. Občas čeká něco, znáte to. Něco naštve, ale jako v rámci takového nějakého v pohodě. To je prostě pět minut naštvaní, pak už to zase přejde, že. Tak je to asi všude tak.

T: Mhm. Co vám pomáhá, abyste v práci podávala co nejlepší výkon?

R: No, jak vám odpovědět na to? Já sama o sobě jsem takový člověk, že prostě chci udělat práci hlavně co jak nejlíp, aby vlastně za mnou nezůstávaly nějaké paseky. Takže spíš takhle přirozeně.

T: A stalo se vám někdy, že jste neměla chuť nadále pracovat v této firmě?

R: To asi ne. Jak říkám, chvíličku se člověk naštve, ale nic takového že by...

T: Mhm mhm, tak teda, co potřebujete, abyste podávala skvělý výkon v rámci práce?

R: Tak hlavně, abych měla veškeré potřebné informace k práci. Nejhorší, když vám něco chybí, musíte dohledávat a furt se po něčem pít. Takže asi tak.

T: A myslíte si, že vás vaše mzda motivuje k lepším výkonům?

R: No tak, mohla by být lepší, ale není to ani nic jako hrozného. Taková zlatá střední cesta.

T: Mhm. Jak poznáte, že jste odvedla dobrou práci?

R: Tak, kdybych neudělala práci dobře, tak určitě že tam máme vedení a takhle co kontrolují. A člověk jakoby hned zjistí, že něco, nějakou chybu udělal.

T: A dostáváte nějakou zpětnou vazbu v rámci práce, kterou uděláte?

R: Tak jak říkám, kdyby byla nějaká chyba, tak vlastně se to ke mně dostane. Takové jakoby od vedení. Takže se to potom opraví. Ať je to všechno v pohodě. Takže nějaká ta zpětná vazba tam je.

T: Co pro vás znamená, když vás někdo v práci pochválí?

R: No tak je to super. To jakoby je taková motivace pro člověka taky, že dělá práci dobře. Že jsou s ním spokojení

T: A jak často k tomu dochází nějaké pochvaly v rámci té práce?

R: Tak tady hlavně, když jsou hotové třeba uzávěrky, vyúčtování nějaké takové ty velké věci, tak potom máme hromadnou poradu a tam vlastně jsme pochválení. Spíš ne tak úplně jmenovitě, ale spíš hromadně.

T: Jak důležité jsou pro vás firemní benefity?

R: Tak jako jo. Haha. Člověk je rád, když něco je, jiného, navíc.

T: A jak by podle vás firma mohla zlepšit své benefity, aby vás více inspirovala k lepšímu výkonu?

R: Tak určitě tam jakoby je nějaká ještě cesta, co by se dalo firmou ještě zlepšit, každopádně pořád vymýšlej, co by se dalo. Takže uvidíme, uvidíme, jestli něco ještě přijde.

T: A vás osobně? Nějaký návrh, co byste třeba ocenila, kdyby se nějak zavedlo?

R: No, vidíte to mně až tak, co by mohlo být. Vím, že třeba některé firmy mají tu multisportkartu, že to vlastně na nějaké ty sportovní aktivity potom můžou zaměstnanci využít. Tak možná něco takového by bylo i super, jednak tam pořád sedíme. Takže nějaký ten pohyb, zase by to nebylo, že by to vyloženě všechno člověk dával ze svého, ale měl to jako takový benefit z firmy.

T: Mhm. Jak na vás působí stávající pracovní prostředí?

R: Tak tam asi si není nějak co stěžovat. Každý máme svoje místo, svůj prostor. Takže není to takové, že bychom byli nějak nasáčkovaní, neměli prostor nebo to prostředí působilo nějak špatně.

T: A máte během směny dostatek času na odpočinku?

R: Tak v proběhu roku, já si myslím, tam není problém s tím odpočinkem, že nejsme vyloženě nějak jak na páse, musíte se odpínout, že jdete si odskočit na vecko nebo takhle. Takže v tomhle tom tam není problém, si myslím. Jak jsou uzavírky, tak člověk sedí prostě u toho počítače, to už si jakoby sami zase takhle rozhodneme, sedíme, děláme, ať to máme co nejrychleji hotové. Potom jak je takové období většího klidu, že i těch faktur je méně, jsou uzávěrky hotové, vyúčtování hotové, tak zase není to takové, že by vyloženě člověk musel furt jenom koukat do toho počítače. Takže se projít, udělat si čaj, zase si k tomu sednete a takhle no.

T: A kdybyste to měla ohodnotit na škále od 0 do 5?

R: Jakože ten dostatek času, dejme tomu 3. Dáme.

T: Tak do jaké míry můžete sama rozhodnout o svojí práci?

R: Takže tam vlastně v podstatě si člověk může rozhodnout sám. Tam nejsme nějak, že něco, jo když něco hoří, tak je jasné, musíte udělat, ale jinak si rozhodujeme. Dejme tomu, tyhle ty faktury zaúčtuji dneska nebo zítra. Takže tak.

T: A do jaké míry to ovlivňuje váš výkon, to, že můžete tak rozhodovat?

R: Tak je to fajn, protože vlastně si to člověk může nějak rozprostřít do toho dne, co kdy udělá.

T: Mhm

R: Dejme tomu nejde třeba celý den, nebo já to tak spíš mám, že celý den nebudu sedět jenom u faktur. Takže zase potom jak jsou výpisy, tak to kombinuju, že dvě hodiny dělám to, dvě hodiny dělám něco jiného zase. Ať prostě nejsem úplně z toho zblblá, kdybych dělala pořád to stejné dokola.

T: A jak hodnotíte vztahy s kolegy na pracovišti?

R: Tam ty vztahy hodnotím dobře. Tam jako není problém, si myslím, nějaký. Nebo spíš, když už se nějak já osobně s někým o něčem dohaduju, tak si prostě řeknu hned, co a jak.

T: Mhm.

R: Je to spíš v rámci práce než jako nějaké osobní takové ty. Takže si řekneme, kdo co udělá, aby nebyly nějaké potom dohady, že měl to udělat ten nebo ten. Já to spíš mám takhle jako, že rychle hotové.

T: Mhm.

R: Já se nějak nedohaduju, nejsem našťvaná, že bych měsíc kolem někoho obcházela. Takže nemám ani problémy s těmi vztahy na pracovišti, protože je to hned vyřešené za mě.

T: A jak hodnotíte kvalitu komunikace mezi vámi a vedením?

R: Tak, kvalita komunikace. Tak pořád se to zlepšuje. Jednak holky taky byly hozené do vody. Dá se říct, že vedoucí kdysi nebyly. Takže ze začátku učily se, co a jak. Jak vycházet s těma ostatníma, aby to fungovalo. Takže pořád se holky zlepšují. Čím dal tím jakoby lepší.

T: Máte dost informací o tom, co se ve firmě děje?

R: Já myslím, že jo. Teďkom jednak už jsou i.... jak říkám holky se pořád učí, takže častěji jsou i ty porady. Takže si řekneme, co a jak. Takže pořád to jde jakoby kupředu.

T: A jak často dochází ke konfliktům na pracovišti?

R: Tak jakože za mě, ty konflikty tam nějak...pro mě to nejsou nějaké konflikty vyložené. A jak to vidí ostatní holky, nebo jak to mají ostatní holky mezi sebou, to zase do toho já nevidím.

T: A poslední otázka, do jaké míry ovlivňují pracovní vztahy váš výkon?

R: Tak...tam jakoby ty pracovní vztahy fakt jenom malilinko, když se fakt něco řeší. Ale my to máme zas rychle vyřešené, takže nějak, že by to ovlivňovalo nějak vyloženě ten výkon, to asi ne.

T: Dobře, to bude vše. Děkuji.