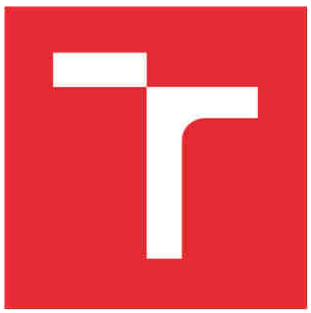


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

POSOUZENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A NÁVRHY JEHO ROZVOJE

ASSESSMENT OF THE INCENTIVE SYSTEM IN THE SELECTED COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Kateřina Sehnalová, DiS.
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2022

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

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

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

Posouzení motivačního systému ve vybrané společnosti a návrhy jeho rozvoje

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vyhodnotit stávající motivační systém, na základě zjištěných skutečností navrhnout změny, doplnění či nové návrhy a zaměřit se na nedostatky, které by mohly ovlivnit fluktuaci ve firmě, snížit tak náklady a zvýšit spojenost současných zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

URBANCOVÁ, Hana a Lucie DEPOO. Management lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-43-0.

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D. garant	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením současného stavu motivace ve vybrané společnosti. V literární rešerši budou vysvětleny základní pojmy pojící se s touto problematikou. V analytické části bude představena společnost a proběhne sběr dat prostřednictvím interních materiálů a strukturovaných rozhovorů. Na základě těchto informací bude zanalyzován motivační systém, zkoumána spokojenost a loajalita zaměstnanců a navrženy návrhy vedoucí ke zlepšení stávajícího motivačního systému, udržení stávajících zaměstnanců, zvýšení jejich spokojenosti a snížení nákladů na fluktuaci.

Abstract

This diploma thesis deals with the evaluation of the current state of motivation in a selected company. The literature search will explain the basic concepts associated with this issue. In the analytical part, the company will be introduced and data collection will take place through internal materials and structured interviews. Based on this information, the motivation system will be analyzed, employee satisfaction and loyalty will be examined, and proposals will be proposed to improve the existing motivation system, retain existing employees, increase their satisfaction and reduce turnover costs.

Klíčová slova

Motivace, loajalita, odměňování, spokojenost zaměstnanců, péče o zaměstnance, hodnocení pracovníka

Keywords

Motivation, loyalty, remuneration, employee satisfaction, employee care, employee evaluation

Bibliografická citace

SEHNALOVÁ, Kateřina. *Posouzení motivačního systému ve vybrané společnosti a návrhy jeho rozvoje* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139490. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9.5. 2022

.....

Podpis studenta

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho cenné rady a vstřícnost při konzultacích. Také bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům a personálnímu oddělení, kteří se podíleli na vzniku této práce. Velmi děkuji všem, kteří věřili a podporovali mě.

OBSAH

ÚVOD 11

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE 13

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 15

2.1 Řízení lidských zdrojů 15

2.1.1 Komunikace 15

2.2 Motivace 16

2.2.1 Zdroje motivace 18

2.2.2 Druhy motivace 19

2.2.3 Teorie motivace 20

2.3 Spokojenost zaměstnanců 23

2.4 Fluktuace 23

2.5 Hodnocení 26

2.5.1 Metody hodnocení 26

2.5.2 Hodnotící pohovor 29

2.6 Odměňování 30

2.6.1 Formy odměňování 31

2.6.2 Zaměstnanecké benefity 33

2.6.3 Trendy v zaměstnaneckých výhodách 34

2.7 Péče o zaměstnance 37

2.7.1 Pracovní doba 38

2.7.2 Pracovní prostředí 38

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 40

3.1 Profil společnosti 40

3.2 Aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod 46

3.3 Výzkum ve společnosti 48

3.3.1 Struktura otázek rozhorů ... 50
3.4 Rozhovory se zaměstnanci ... 51
3.4.1 Povědomí o motivačním systému firmy ... 52
3.4.2 Motivační faktory ... 56
3.4.3 Současný motivační systém ... 60
3.4.4 Loajalita zaměstnanců ... 70
3.4.5 Silné a slabé stránky společnosti ... 72
3.4.6 Otázky k doplnění ... 72
3.5 Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci ... 73
3.6 Rozhovor s HR ... 73
3.6.1 Současný motivační systém z pohledu HR ... 74
3.7 Vyhodnocení rozhovoru s HR ... 76
3.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření ... 76
3.8.1 Shrnutí dotazníkového šetření ... 80
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ ... 81
4.1 Předávání informací ... 81
4.1.1 Vytvoření měsíčního bulletinu ... 81
4.1.2 Informační firemní aplikace ... 84
4.2 Prohlubování vzájemných vztahů ... 88
4.2.1 Ujasnění konkrétních očekávání ... 88
4.2.2 360° zpětná vazba ... 88
4.2.3 Mentoring a coaching vedení ... 89
4.2.4 Zavedení pravidelného dotazování ... 90
4.2.5 Rozšíření teambuildingových aktivit ... 92
4.3 Finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody ... 92
4.3.1 Zavedení systému odměn ... 93

4.3.2 Sick days 94
4.3.3 Snížení intervalu za odpracované roky 96
4.3.4 Zrušení Multisport karty 97
4.3.5 Příspěvek na práci z domova 97
4.3.6 Zvážení změny Relax koutku 98
4.4 Celkové náklady návrhů 99
4.5 Časová realizace návrhů 100
4.6 Přínosnost návrhů 101
ZÁVĚR 102
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 104
SEZNAM POUŽÍTÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ 110
SEZNAM TABULEK 111
SEZNAM GRAFŮ 112
SEZNAM OBRÁZKŮ 113
SEZNAM PŘÍLOH 114

ÚVOD

Tématem diplomové práce je zhodnocení motivačního systému, a na základě zjištěných informací nabídnout návrhy, změny či vylepšení, které tento stávající systém obohatí, a napomůže k udržení a spokojenosti stávajících zaměstnanců. Právě motivace je jedním z nejdůležitějších klíčových kroků, které vedou k úspěšnosti a efektivnosti firem.

Vzhledem k aktuální situaci ve světě, týkající se pandemie, se celý pohled na tuto problematiku musel přetransformovat a přizpůsobit se především do online podoby. Celkový koncept mezilidské komunikace je velmi složitý a citlivý proces, u kterého je osobní kontakt obrovskou výhodou. Nicméně v důsledku aktuálního dění se firmy, ale i samotní zaměstnanci, museli naučit fungovat na dálku. Cílem většiny společností je především spokojenost svých zaměstnanců, protože právě oni definují průběh a konečnou podobu produktu či služby a bez nich by nic z toho nebylo realizováno. Právě proto musí společnosti klást velký důraz na propracovaný motivační systém. Dalším nezbytným krokem, který hraje důležitou roli, je proces hodnocení. Zaměstnanec potřebuje dostávat zpětnou vazbu od svého nadřízeného, aby dokázal identifikovat a pracovat na vytyčených cílech. Stejně tak zaměstnavatel pro budování společnosti potřebuje zpětnou vazbu od svých podřízených. Právě tento koloběh je ve společnosti důležitý a stanovuje rovnováhu.

Tato práce bude rozdělena do tří částí. V první části budou vymezena teoretická východiska zabývající se touto problematikou, která bude podložena informacemi z oborných publikací a článků. V úvodu bude přiblížen pojem lidské zdroje a oblast komunikace. Velká pozornost bude věnována motivaci. Dále bude následovat spokojenost zaměstnanců, fluktuace, hodnocení a odměňování. Celá tato oblast je zakončena tématem zabývající se péčí o zaměstnance.

Druhá část práce se zaměřuje na analýzu současného stavu společnosti, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů vedených se zaměstnanci společnosti. Vzhledem k současné situace nebude možné tyto rozhovory podnikat v podobě osobního setkání, proto bude využita online platforma.

Poslední část bude vyhodnocením a shrnutím veškerých informací, které byly získány na základě výzkumu. Budou představeny jednotlivé návrhy, změny či doplnění, které mohou obohatit současný motivační systém a zároveň mohou napomoci k udržení stávajících

zaměstnanců. Právě tyto kroky mohou snížit náklady, které firma musí vynakládat na získání a adaptaci nových zaměstnanců.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

I přes nepříznivou situaci ve světě, jež se promítá i na trhu práce, se tento stav rapidně neprojevuje v oblasti IT. Proto pracovníci mají širokou škálu možností a nabídek, které jim umožňují měnit pracovní pozice a firmy, určují si nabídku benefitů a náborářům tak nezbývá nic jiného než dost často přijmout přitažené podmínky. Firmy proto kladou velký důraz na zpětnou vazbu od svých stávajících zaměstnanců.

Tato diplomová práce pojednává o zhodnocení motivačního systému ve firmě XY a posuzuje současný stav motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců.

Vybraná společnost vystupuje na trhu v oblasti IT, kde jsou zaměstnanecké poměry velmi blízko k zámořskému stylu vedení, což se odráží i od očekávání zaměstnanců v oblasti odměňování a benefitů. Hlavním problémem, který vede ke ztrátě motivace, je podcenění jednotlivých prvků motivačního programu. Je nezbytné se zaměřit na zefektivnění tohoto programu, ověřit loajalitu zaměstnanců a náležitě ji odměnit. Hlavním cílem diplomové práce je za pomocí teoretických východisek, dotazníkového šetření a polostrukturovaných pohovorů vyhodnotit stávající motivační systém, na základě zjištěných skutečností navrhnout změny, doplnění či nové návrhy a zaměřit se na nedostatky, které by mohly ovlivnit fluktuaci ve firmě, snížit tak náklady a zvýšit spojenost současných zaměstnanců.

Ke splnění hlavního cíle je třeba naplnit dílčí cíle, a to především jak již bylo zmíněno pomocí teoretických a metodických východisek, dále představení firmy, sestavení dotazníkového šetření, zpracování polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy a v neposlední řadě analýza získaných informací, ze které vyplynou návrhy změn, doplnění nebo nové návrhy jež povedou ke zlepšení aktuálního stavu ve firmě.

Diplomová práce bude rozdělena na tři části. První část bude sestavena z teoretických východisek, jež vycházejí z odborné literatury a názorů odborníků v této oblasti a slouží ke zkompletování vlastní práce. V této části práce jsou představeny jednotlivé pojmy, které se pojí s touto problematikou. Především se jedná o pojmy řízení lidských zdrojů, motivace, systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a další. Druhá část práce je tvořena analýzou současného stavu firmy vycházející ze studie a analýzy vnitropodnikových materiálů, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů se

zaměstnanci firmy. Od původně zamýšlených strukturovaných rozhovorů bylo pro větší informační bohatost přistoupeno k rozhovorům polostrukturovaným. Poslední část bude obsahovat vlastní návrhy a doporučení a jejich přínos pro firmu týkající se motivačního systému. Ty jsou založeny na induktivním přístupu vycházející ze kritické diskurzivní psychologie.

Na základě stanového cíle byl využit kvantitativní i kvalitativní sběr dat. Pro kvantitativní sběr dat bylo sestaveno dotazníkové šetření v online prostředí. Důvodem je transparentnost a anonymita respondentů a také skutečnost aktuální situace ve firmách v důsledku COVID-19. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů proběhl kvalitativní sběr dat, který doplnil informace o spokojenost a motivaci zaměstnanců v hlubším měřítku. Tyto rozhovory budou v důsledku situace prováděny především v online prostředí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Řízení lidských zdrojů

Pro komplexní uchopení problematiky, je nezbytné definovat základní pojmy. Podle Armstronga a Taylora (2015) se v souvislosti s řízením lidských zdrojů hovoří o zaměstnávání a řízení lidí v organizaci. Tento pojem zahrnuje činnosti strategického rázu řízení lidských zdrojů, řízení lidských znalostí, pracovního výkonu a odměňování. Řízení se také podílí na společenské odpovědnosti a celkovém zabezpečování lidských zdrojů. Celkovým účelem řízení lidských zdrojů je podle (Armstrong, 2009a) zajištění organizace dosáhnout úspěchu prostřednictvím lidí.

(Šikýř, 2014) hovoří o tom, že pojem řízení lidských zdrojů, jež vychází z anglického překladu *human resource management,* lze uchopit ve dvou významech. První z nich mluví o označení personální práce neboli personalistice a udává směr, jakým řídit a vést lidi v organizaci. Druhým z pojmů je současné pojetí personální práce a aktuální přístupy ve vedení a řízení lidí v organizaci.

V dnešním měřítku se oblast řízení lidských zdrojů vyvíjí především v důsledku změn ekonomické, technologické a sociální reality, které následně ovlivňují celkovou podstatu podnikání. Nezbytnými kroky, které mají udržovat kapitál, chráněné trhy a technologie, jež neustále erodují, je neustále inovovat, adaptovat se a učit a následně tyto poznatky přenést do globálního měřítka. (Wilkinson, 2019)

2.1.1 Komunikace

Komunikace je základní prostředek, který je nepostradatelnou součástí populace. Během několika desítek tisíc let se přetransformoval do podoby, jaká je známa dnes. Komunikace tvoří spojení v interpersonálních vztazích a udává tak obraz jedince v osobní a profesní rovině. (Konečná, 2009, s. 7) vysvětluje komunikaci *„jako vzájemnou výměnu informací projevů.“*

Nejen v osobním životě ale právě i na pracovišti dochází k sociální interakci. Tento pojem lze vysvětlit jako vzájemné působení a ovlivňování, ke kterému dochází při sociálnímu kontaktu s druhými lidmi. A právě komunikace je nejdůležitějším nástrojem či prostředkem sociální interakce. Nicméně je zřejmé, že se celkový proces neobejde bez

rozporů a komplikací vzhledem k jedinečnosti každého jedince. Právě ve firmách se tento problém může ještě více prohlubovat v souvislosti s odlišným sociálním postavením – řadoví a vedoucí zaměstnanci.

Komunikace se zaměstnanci

Komunikace ve firmách je klíčovým úspěchem správného a plynulého chodu společnosti. Zvyšuje angažovanost, vytváří důvěru a posiluje loajalitu zaměstnanců. Vedení společnosti by mělo své zaměstnance informovat o všech změnách, cílech, vizích, jaké jsou výsledky společnosti, také co od svých zaměstnanců společnost očekává. Nicméně pro srozumitelnost je nezbytné, aby tato komunikace byla obousměrná a zaměstnanec tak mohl vyjádřit své názory, pocity, připomínky i obavy. Aby tato komunikace byla efektivní, musí dodržovat zásady jasnosti, pochopitelnosti a stručnosti. Pro komunikaci lze využít mnoho prostředků a platforem. Můžou to být rozhovory tváří v tvář, týmové mítinky, newsletters, zpravodaje atd.

2.2 Motivace

Smyslem motivace je dle názoru Plamínka (2015) způsob, jak nenuceně vytvořit pozitivní přístup k něčemu. Hovoří o tom, že tento přístup může být směrován k nějakému výkonu nebo naopak k nějakému typu chování. To znamená, že motivací je označován nějaký proces a následně i jeho výsledek.

Podle Armstronga (2015) lze motivaci zařadit mezi jeden ze tří konstruktů. Konstrukt je vysvětlován jako koncepční rámec, který podává vysvětlení o vnímání a reakci lidí na své okolí. Dalšími faktory, které jsou tohoto rámce součástí, je oddanost a angažovanost. V této práci bude podrobněji vymezen faktor motivace. (Arnold, 2005) pak mluví o třech složkách motivace a to směr, kterého se lidé snaží dosáhnout, úsilí, které musí vynaložit a poslední složkou je vytrvalost, která určuje, jak dlouho se lidé snaží. Právě správně namotivovaní lidé mohou dosáhnout lepších a větších výsledků.

(Kocianová, 2010, s. 22) vymezuje motivaci *„jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základ motivační síly (motivy) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty.“*

Pracovní motivace je základním klíčem k úspěšnému vedení zaměstnanců. Podle Kvasničkové (2010) však může vyřešit problémy typu snížení kvality a výkonu práce

zaměstnance, nedochvilnost, častá absence, laxnost či odmítání firemních pravidel a kultury.

Motiv vs. Stimul

S pracovní motivací souvisí pojmy motiv a stimul. Dost často dochází k jejich mylné záměně a interpretaci.

S motivem úzce souvisí potřeba. Motiv oproti potřebě, která představuje nezbytné úkony, jež jsou vyžadovány k existenci, představuje popud či pohnutku, jak uvádí (Kvasničková, 2010). (Bedrnová, 2007) mluví ve spojitosti s motivem o pojmu cíl. Právě s obecnými cíli je dosaženo psychického stavu nasycení – vnitřní uspokojení z dosažení cíle motivu. Tyto motivy lze označit jako cílové. Motivy, u kterých nelze přesně stanovit cíl, lze označit jako instrumentální. Jako příklad se udává zájem o určitou oblast. Motivované jednání člověka, které je vedeno určitým směrem a nasazením se může realizovat různými způsoby. Tyto formy realizace jsou závislé na poznání konkrétní situace, ve které se člověk nachází a dále jak situaci jedinec prožívá. Obecně platí, že motivy, které směřují stejným směrem, vytvářejí a posilují motivované činnosti. Stejně tak to platí v protichůdné rovině, kdy mohou být činnosti oslabovány či dokonce přerušeny.

Aby práce nesloužila pouze v uspokojení jiných potřeb, je třeba dodat potřebné stimuly. Kvasničková (2010). Autoři uvádějí konkrétní příklady stimulů:

- peněžní odměna
- pracovní hodnocení
- pracovní podmínky
- hodnocení skupinou
- sebehodnocení

Bedrnová (2007) vysvětlují pojmy v obecnější rovině a upozorňují na záměnu pojmů stimulace a stimul. Stimulace představuje vnější působení na psychiku jedince a v návaznosti na to dochází ke změnám. Toto jednání je vědomé a záměrné a nejčastěji vyplývá z jednání jiného člověka. Stimul může být jakýkoliv podnět, který následně navodí změny v motivaci člověka. Tyto podněty jsou rozlišovány na impulsy a incentivy. Impulsy jsou vnitřní podněty, které představují změnu v těle nebo mysli člověka. Oproti

tomu incentivy jsou vnější podněty, které jsou pro člověka přirozené a naučené směrem k impulsům.

2.2.1 Zdroje motivace

Aby došlo ke správnému a ucelenému pochopení, jak motivace vzniká a odkud pramení je nutné problematice motivace lidského chování porozumět. Zdroje motivace jsou představovány skutečnostmi, které motivaci vytvářejí. V literatuře se lze setkat s odlišnými zdroji, nicméně Bedrnová (2007) uvádí 5 základních zdrojů:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály.

Potřeby

Potřeba představuje základní zdroj a kámen motivace. Udává vnitřní stav, který je vlastní člověku. Lze jej označit za stav nelibosti, kdy jedinec cítí napětí a vynakládá úsilí k jeho odstranění. Předpokládá se, že člověk nalezne vytyčený cíl a dojde tak k uspokojení dané potřeby. Potřeby je možné rozdělit na primární a sekundární. První ze zmiňovaných představují potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní a jsou propojeny s biologickými funkcemi člověka. Sekundární neboli potřeby sociální, společenské, psychogenní, jsou spojovány se společenským statusem člověka a zájmem v kulturní oblasti a potřeby seberealizace.

Návyky

Jedná se o činnosti, které jedinec v průběhu svého života opakuje a stávají se tak každodenní součástí a stereotypem. Dost často probíhají automatizovaná opakování předchozích návyků. To může vyplývat z výchovy.

Zájmy

Zájem představuje určitou formu zainteresování člověka na určitou oblast jevů. Lze jej chápat jako zvláštní typ motivu.

Hodnoty

Na základě sesbíraných zkušeností v průběhu života může člověk posoudit a určovat význam a důležitost pro něj objevených skutečností. Hodnoty představují současně objektivní i subjektivní smysl pro konkrétního jedince. Hodnota něčeho je pro každého individuální.

Ideály

Tak jsou označovány představy, které pro každého člověka znamenají něco jiného. Jedinec určuje, jak moc je významný cíl jeho snažení a úsilí. (Bedrnová, 2007)

2.2.2 Druhy motivace

Již Herzberg v roce 1957 (Kocianová, 2010) specifikoval dva typy motivace, stejně tak Armstrong (2015) ve své publikaci uvádí dva typy motivace. I ostatní autoři se na tomto členění shodují. Urban dále uvádí další možné členění, a to pozitivní a negativní motivace.

Vnitřní motivace

(Armstrong, 2015) uvádí, že se vnitřní motivace projevuje tak, že lidé mají pocit důležitosti a zajímavosti jejich práce a umožňuje jim projevovat své názory a rozhodování, rozvíjet své znalosti a dovednosti a dosahovat tak chtěných úspěchů. Podle Kociánové (2010) se o vnitřní motivaci hovoří v souvislosti s kvalitou pracovního života. Jedná se o faktory, které pocházejí zevnitř a dochází tak k vnitřnímu uspokojení. (Deci, 1985) uvádějí, že člověk vyžaduje cítit potřebu vykonáváním určité činnosti a současně potřebuje mít volnost při rozhodování a odpovídá za své jednání.

Vnější motivace

Vnější motivace je taková motivace, kdy sami lidé vynakládají úsilí, aby ostatní lidi motivovali. Je to vlastně záměrné působení a ovlivňování prostřednictvím odměn ale i trestů. Podle Armstronga (2015) však vnější motivátory nemusí působit nijak dlouhodobě, zatímco vnitřní motivátory budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí pracovního života jedince a nejsou jimi podbízeni.

Pozitivní motivace

Tato motivace je založena na principu odměn. Slouží k podpoře chování, které firma od svého zaměstnance očekává. (Urban, 2017). Stejně jako Urban, Kociánová (2010) uvádí, že mnoho odborníků zahrnuje finanční odměny do vnitřní motivace, nicméně odměny, které zaměstnanec nedostane za vynaložené úsilí, ale automaticky, nemají motivační vliv.

Negativní motivace

Opakem pozitivní motivace je motivace negativní, která je založena na sankcích nebo také hrozbě určitého trestu. Může se jednat o snížení či úplné pozastavení odměn, vyplývající z nesplnění stanového úkolu. Z praxe je zřejmé, že pozitivní motivace však bývá mnohem úspěšnější. (Urban, 2017)

2.2.3 Teorie motivace

Existuje velké množství teorií o pracovní motivaci, nicméně žádná ucelená motivace doposud sestavena nebyla. Jak uvádí Kocianová (2010), vzhledem k tomu, že každý jedinec má různé potřeby a cíle, a vynakládá různé kroky, aby tyto potřeby a cíle naplnil, je nemožné, aby jeden přístup definoval přístup k motivování obecně a jednotně. Podle Armstronga (2015) jsou v následující tabulce stručně popsány teorie motivací.

Tabulka 1 Teorie motivace

Teorie	Název teorie	Autor teorie	Specifikace
1) Teorie instrumentality	Taylorismus	Taylor (1911)	Přesvědčení o tom, že pokud je provedena jedna činnost, povede to k další. Zdůraznění vlivu finanční stimulace. Očekává se, že člověk bude motivován k práci, pokud tomu bude odpovídat odměna. Staví na vnějších vlivech. Vymezuje se k tomu, že lidé pracují pouze pro peníze.
2) Teorie zaměřené na obsah	Maslowova hierarchie potřeb	Maslow (1954)	Založena na hierarchii lidských potřeb (fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání, potřeba sebeaktualizace. Založeno na tom, že je nutné uspokojit nižší potřeby, až poté mohou být uspokojeny vyšší. Existence rozmanitých potřeb, teorie nebyla ověřena empirickým výzkumem.
	Alderferova teorie ERG	Alderfer (1972)	Jednodušší teorie založena na třech základních kategoriích – existence, sounáležitost a růst. Týká se subjektivních stavů uspokojení a přání.
	McClellandova teorie potřeb	McClelland (1961)	Slouží k identifikaci potřeb manažerů, zobrazuje tři úrovně motivace založené na potřebách. Potřeba úspěchu, potřeba sounáležitosti, potřeba moci.
	Herzbergův dvoufaktorový model	Herzberg (1967)	Zaměřeno na 1) faktory motivační týkající se obsahu práce a 2) hygienické faktory týkající se kontextu práce. Ukazuje spokojenost s prací. Teorie je kritizována, Armstrong (2007) uvádí, že nebyl dostatečně změřen vztah mezi spokojeností a výkonem, nelze totiž tvrdit, že by všichni měli stejné potřeby. Nicméně teorie přinesla zlepšení celkové kvality pracovního života.
	Teorie sebeurčení	Deci a Ryan (2000)	Podle této teorie jsou jedinci motivováni tak, aby dosáhli třech základních cílů – způsobilost, autonomii a sounáležitost.

3) Teorie zaměřené na proces	Teorie posilování	Thorndike (1911), Skinner (1953)	Nejstarší z teorií. Založeno na tom, že pokud se v průběhu života lidem něco osvědčilo, vyzkouší to znovu. Kritika přichází za využití mechanického pohledu, kdy se teorie domnívá, že lidi lze motivovat tak, že je lze ovládat jako stroje.
	Teorie očekávání	Vroom (1964)	Existuje vazba mezi úsilím a odměnou. To znamená, že vynaložené úsilí zajistí odměnu, která bude stát za to.
	Teorie cíle	Lathan a Locke (1979)	Založeno na teorii, která určuje, že pokud bude mít jedinec stanovené konkrétní cíle, bude se zvyšovat výkon i motivace. Tyto cíle musí být definovány zřetelně. Tato teorie je od jiných autorů zpochybňována kvůli své univerzálnosti. Předpokládá se totiž, že každý má cíle odlišné a jsou vždy pro danou osobu dosažitelné.
	Teorie spravedlnosti	Adams (1965)	Udává pohled, jak lidé vnímají zacházení v porovnání s ostatními. Zaměstnanci porovnávají svůj výkon a odměnu s výstupy a odměnami druhých zaměstnanců. Pokud mají pocit, že je proces spravedlivý, jsou lidé motivovanější.
	Teorie sociálního učení	Bandura (1977)	Založena na kombinaci teorie posilování a očekávání. Bere v potaz význam posilování chování, které určuje budoucí chování a zároveň vyzdvihuje důležitost očekávání, které odráží význam cílů.
	Teorie kognitivního hodnocení	Deci a Ryan (1985)	Na základě využití vnějších odměn, může dojít k oslabení vnitřní motivace. Udává, že by odměny neměly vynucovat motivaci. Nicméně závisí na typu organizace. Klade důraz na využívání nepeněžních odměn.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora, 2015, s. 226)

2.3 Spokojenost zaměstnanců

Aby zaměstnanci odváděli plnohodnotnou práci, velmi záleží, jak jsou spokojeni se svou pozicí, náplní práce i vedením. Spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s motivací a vzájemně se doplňuje. Bedrnová (2007, s. 392) definují pojem pracovní spokojenosti ve třech bodech:

- *„na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky organizace a z toho hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará.*
- *Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění.*
- *Může však také jít o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – „mně to stačí", není třeba se více namáhat."*

(Mikuláštík, 2015) uvádí, že profil pracovní spokojenost nelze jen tak jednoduše sestavit a existuje celá řada definicí, proto je profil pracovní spokojenosti velmi rozsáhlý a široce diferencovaný. Mezi nejdůležitější aspekty spokojenosti práce však řadí rozmanitost práce, pracovní pozici, ohodnocení, zpětnou vazbu, pracovní podmínky a prostředí, vztah ke spolupracovníkům atd.

2.4 Fluktuace

S motivací a se spokojeností zaměstnance je úzce spjat pojem fluktuace. Pokud zaměstnanci nebudou spokojeni a nebudou dostatečně motivováni, a to jak vnitřními i vnějšími faktory, stav může přejít až do odchodu zaměstnance ze společnosti. (Urbancová, 2013, s. 57) definuje fluktuaci jako *„přechod pracovníků mezi organizací a jejím okolím, tj. dalšími organizacemi, institucemi."*

Důvody fluktuace

Faktorů, které vymezují důvody k fluktuaci, je spousta. Urbancová (2013) uvádí členění vnitřních a vnějších podmínek. Za vnitřní podmínky uvažuje atmosféru na pracovišti, vztahy s kolegy a vedoucími pracovníky, platové podmínky, zaměstnanecké výhody,

faktory pracovního prostředí, strukturu pracovní doby, šikanu na pracovišti apod. Mezi vnější podmínky řadí osobní či rodinné důvody, demografické podmínky, mobilitu, osobní role a pozice ve firmě, využití potenciálu a jiné.

Pokud dojde ve firmě k otázce „Proč odcházíte?“, obvykle se dostane odpovědi, která uvádí, že důvodem je nabídka s vyšším výdělkem. Podle Bednáře (2018) není tato odpověď celá založena na pravdě, spíše je to pro zaměstnance nejjednodušší odpověď, která má předcházet nepřátelským vztahům. Proto se nestačí ptát na tuto otázku, ale jít více do hloubky a zjistit reálnou příčinu, která vede zaměstnance k odchodu. V častých případech nemusí hrát roli ekonomická situace zaměstnance, ale fakt, že se zaměstnanec například přestává ztotožňovat se stylem vedení firmy. Nicméně podle (Branham, 2009) stále 90 % manažerů věří, že právě důvody odchodu souvisejí s penězi.

Metody vedoucí k udržení zaměstnanců

Metod, které mohou napomoci ke snížení, je velké množství, nicméně je nutné zmínit, že nikdy nelze problematiku fluktuace ve firmě zamezit, jelikož je to stále přirozený cyklus, který je však nutné udržovat v přijatelné míře.

(Bednář, 2018) vymezuje protifluktuační opatření do třech skupin. První z nich je zaměřená na jednotlivce a předpokládá, že účinek bude okamžitý. U toho opatření je však nezbytné počítat s vyšší mírou vynaloženého času a energie. Další skupinou jsou skupiny zaměstnanců. Zde je efekt nástupu delší. Tato opatření tvoří rovnováhu mezi podporou jedince a prací s kulturou a pravidly firmy. Nicméně může nastat problémový stav, kdy jsou opatření příliš univerzální a mohou navodit zbytečné bariéry a konflikty. Posledním z opatření jsou celofiremní opatření, která ovlivňují celý chod firmy, firemní kulturu, vize. Zavedení těchto opatření se bere z dlouhodobého hlediska. Nicméně je nutné podívat se přímo do praxe. Zde se firmy obvykle zaměřují na stavy, které působí systémově. Podle Bednáře (2018) existují opatření, která mohou zaměstnance navést správným směrem, avšak nelze je brát tak, že by dokázaly zvrátit zaměstnancův odchod, když už je pevně rozhodnutý. Zaměstnanec by měl mít pocit, že není firmě lhostejný.

- výroční benefit
- plánovaný růst
- oceňování nejlepších

Podle Branhama (2009) se lze řídit určitými pravidly, která můžou fluktuaci omezit.

1) Práce nebo pracovní místo by měly splňovat očekávání
2) Odstranění nesouladu mezi pracovním místem a zaměstnancem
3) Zaměřit se na koučování a zpětnou vazbu
4) Vytvářet příležitosti k růstu a další povyšování
5) Zaměřit se na přístupy motivování a uznání
6) Nastavení souladu mezi pracovním a osobním životem (předcházení přepracovanosti)
7) Vytvoření důvěry mezi řadovými zaměstnanci a vedením
8) Sestavit plán, jak se stát preferovaným zaměstnavatelem

Vzhledem k době, kdy lidé žijí souběžně s technologiemi a organizace se tak z tohoto pohledu stávají jednotné, je právě zaměstnanec ten činitel, který odlišuje organizaci od dalších a dělá jí jedinečnou. Právě proto je nezbytné vědomosti těchto zaměstnanců uchovávat a rozvíjet je. Pro tento rozvoj se využívá metoda assessment nebo také development centra. Principem těchto center je podle (Gruber, 2016) posuzování lidí. Typickým znakem je přítomnost skupiny účastníků a skupiny hodnotitelů, včetně vedoucího pracovníka. Společně vyhodnocují chování účastníka. Ověřují se sociální schopnosti jako je týmová práce, manažerské či jazykové dovednosti. (Petrová, 2018) Výsledek podle Vaculíka (2010) závisí na konkrétních podmínkách, podle kterých se celý proces realizuje, stejně tak na požadavcích, kterých má být dosaženo. (Vaculík, 2010) člení podobu assessment centra na:

- stanovený cíl assessment centra
- počet a typ účastníků
- počet realizovaných oprávnění
- tvůrce assessment centra
- finanční a časová náročnost

(Petrová, 2018) uvádí argument jednoho významného personálního konzultanta Šarníka, že právě tyto centra jsou velmi spolehlivým nástrojem, který dokáže posoudit odbornost a způsobilost potenciálního zaměstnance a jako jediný dostává lidi do pozice, která reálně odpovídá skutečnému pracovnímu životu.

2.5 Hodnocení

Právě celkové hodnocení zaměstnanců a celkového vývoje firmy je nezbytnou součástí toho, aby firma mohla procházet vývojem a transformací a dokázala naplno využívat finanční i lidské zdroje. Díky efektivnosti může maximalizovat svůj zisk a motivovat svoje zaměstnance, zároveň je hodnocení počáteční krok k odměňování a jeho diferenciaci. Je důležité udržet vyváženost obou stran – při chtěném zvyšování výkonnosti musíme zaměstnance dostatečně motivovat. V praxi je bohužel zažito, že hodnocení je v negativní podobě a má spíše demotivační účinek. Je to z toho důvodu, že je špatně nastavený hodnotící systém či nevhodně nastavená kritéria. (Pilařová, 2008)

Podle (Šikýř, 2012, s. 117) je hodnocení důležité především pro zpětnou vazbu, kterou můžou zaměstnavatelé od svých zaměstnanců získat. „*Hodnotí se rozhodující kritéria, charakteristiky a determinanty pracovního výkonu zaměstnanců:*

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

2.5.1 Metody hodnocení

Existuje velké množství metod pro hodnocení. Každý zaměstnavatel musí před jejich výběrem zvážit výhody a nevýhody, případně pro ideální hodnocení může využít kombinace více systémů.

Typy hodnocení dle kritéria

- **Systémy založené na vlastnostech**
    - Tento systém je nejčastěji využívaný. Posuzuje vlastnosti a rysy zaměstnance jako je kvalita odvedené práce, kvantita, spolehlivost, práce v týmu, odpovědnost apod.
    - Příklady: **Skórovací systém, Posudek**

- **Systémy založené na porovnávání**
    - V rámci toho systému se porovnává výkonnost hodnoceného zaměstnance s výkonností jiného zaměstnance, obvykle vykonávající stejnou činnost. Nejčastěji je sestaven žebříček, který je hierarchicky **seřazen od nejvýkonnější zaměstnance**. Možné je také využít **metodu nucené volby/povinného rozložení**. Jsou vytvořeny tři kategorie skupiny a hodnotitel zaměstnance musí následně procentuálně roztřídit do těchto skupin. Poslední je **párové srovnání**, kdy jsou zaměstnanci porovnáváni každý s každým, lepší získá bod. Následně je vytvořen žebříček. (Wagnerová, 2008)

Behaviorální systémy

Systémy zaměřené na hodnocení podle rozsahu, ve kterém jsou pracovně úspěšní. Tyto systémy oproti systémům založených na vlastnostech a porovnávacích systémech, mají výhodu nestrannosti a objektivnosti, pokud jsou správně sestaveny a použity.

- **Technika kritického incidentu (CIT)**
    - *„Univerzální metoda, ale obvykle poskytuje pouze doplňkové údaje o pracovním výkonu hodnoceného. Hodnotitel zaznamenává mezní situace, případy uspokojivého nebo neuspokojivého pracovního výkonu hodnoceného.“* (Šikýř, 2016, s. 470)
- **Stupnice požadavků na schopnosti (ARS)**
    - Tato metoda využívá stupně, které jsou přiřazené k jednotlivých hodnoceným aspektům, jako je množství práce, kvalita práce, včasnost, přítomnost v práci apod. Tyto stupnice jsou dost často v číselné podobě ve formě tabulky. (Šikýř, 2016)
- **Hodnocení metodou BARS**
    - Při této metodě se hodnotí chování zaměstnanců. Opět se stanovuje kritérium k jednotlivým prvkům (přístup k práci, dodržování postupů, dochvilnost) a hodnotí se podle určitého stupně. (Šikýř, 2016)

Řízení podle cílů

- **Metoda MBO**
    - Tato metoda se využívá především u manažerských pozic, posuzuje se dosažení stanovených cílů. (Wagnerová, 2008)

Typy hodnocení dle zdroje

- **hodnocení spolupracovníků, sebehodnocení, hodnocení podřízenými**
    - Jelikož zaměstnavatel nemá prostor sledovat zaměstnance nepřetržitě, a zároveň nemusí být dostatečné objektivní, mohou být zaměstnanci hodnocení svými kolegy, podřízenými či mohou hodnotit sami sebe.

Sebehodnocení

Sebehodnocení může přinést jiný úhel pohledů, dostačenou kritičnost. Právě toto uvědomění o vlastním výkonu může vést ke zvýšení výkonnosti a produktivity.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba

V podstatě nový způsob hodnocení, avšak úspěšný, kdy se dostane zpětné vazby i druhé straně. Zaměstnanci tak mohou hodnotit management, spolupracovníky i podřízené. (Wagnerová, 2008)

Obrázek 1 360° zpětná vazba

(Zdroj: (Asystems 360°zpětná vazba, ©2001-2022)

2.5.2 Hodnotící pohovor

Hodnocení zaměstnanců může probíhat v rámci hodnotícího pohovoru. Ten je sestaven na základě tří kritérií, které se vzájemně kombinují. Jedná se o ukazatele, plnění úkolů (cílů) a osobní kvality zaměstnance. Ukazatele představují objektivní kvantitativní údaje o plnění cílů zaměstnancem. Nicméně nevýhodou jsou odlišné podmínky každého zaměstnance. (obchod, výroba, management). Plnění úkolů (cílů) vychází z předchozího hodnocení, během průběhu mohou být doplňovány novými. Osobní kvality zaměstnance jsou podmíněny plněním úkolů. Nadřízený hodnotí jednotlivé složky chování zaměstnance (znalosti, dovednosti). (Wagnerová, 2008)

Každý hodnotící pohovor by měl mít svůj systém, čímž se vytváří uzavřený cyklus. (Bělohlávek, 2017) jej definuje ve čtyřech krocích.

- **Výzva k provedení hodnotícího pohovoru**
    - Tato výzva bývá iniciována z vedení společnosti, probíhá na základě směrnic. Zaměstnanec by měl být informován dopředu o konání této schůzky, která je vedena nadřízeným.
- **Příprava na hodnotící pohovor**
    - Na pohovor by se měl připravit jak zaměstnanec, tak především zaměstnavatel. Ten by měl mít přehled o uplynulých obdobích, zhodnotit splněné úkoly a kvality zaměstnance.
- **Vlastní hodnotící pohovor**
    - Moment, kdy probíhá hodnotící pohovor. Ten by měl probíhat na klidném a nerušeném místě a měl by se nést v přátelské a uvolněné atmosféře. Očekává se vyjádření názorů obou stran, zaměstnanec by měl obdržet úkoly na další období.
- **Plnění úkolů**
    - Na základě přiřazených úkolů se je zaměstnanec snaží plnit v daném období. Zaměstnavatel sleduje zaměstnance, v případě potřeby může zahrnout další dílčí úkoly v průběhu období. Po uplynutí hodnoceného období dochází k návrhu dalšího hodnotícího pohovoru, čímž se celý cyklus uzavírá.

2.6 Odměňování

Odměňování je nástroj, kterému je připisován velký význam v personální oblasti, a proto je velmi důležité, aby se s tímto motivačním prostředkem nakládalo s opatrností ve vztahu k zaměstnanci i společnosti. Kompenzace či náhrada za práci, jak je odměňování jinak označováno, je představována formou mzdy, platu nebo také formou peněžní či nepeněžní odměny (Kocianová, 2010).

Šikýř uvádí, že odměňování zaměstnanců by mělo být spravedlivé a měl by být oceněn skutečný výkon. Na základě toho pak dochází k dosažení požadovaného cíle. Nicméně jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, autoři zahrnují odměňování do vnitřní motivace. Pokud však zaměstnanec dostává odměnu bez vynaloženého úsilí, ztrácí veškerý motivační vliv.

Právě tento systém musí být sestavován s velkou ostražitostí a citlivostí, protože jakékoliv změny v zaběhnutém systému mohou vyvolat nedůvěru. Nicméně setrvávat v systému, který je špatně zaveden, může vést k negativním finančním důsledkům a narušit tak stabilitu a celkovou výkonnost firmy. (Pilařová, 2008)

Díky správně nastavenému a spravedlivého systému lze podle (Dvořáková, 2007, s. 321):

- *„získat a stabilizovat schopné a motivované zaměstnance,*
- *poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu,*
- *nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměnách zaměstnanců,*
- *zajistit efektivní řízení nákladů práce a financování systému odměňování.“*

Na základě sestavené strategie, firemní politiky a postupů lze dosáhnout cílů, které tvoří celou podstatu odměňování. Všechny tyto složky musí vycházet z filozofie odměňování, zároveň by měla být zachována distribuční i procedurální spravedlnost. Musí fungovat slušně, férově, důsledně, srozumitelně, zároveň by měly odpovídat strategii firmy a celkové vizi a kultuře firmy. V neposlední řadě musí odpovídat účelu a zároveň vytvářet kulturu vysokého výkonu. (Armstrong, 2009b)

Vzhledem k událostem a aktuálnímu dění řada firem, ač nedobrovolně, musela projít určitou restrukturalizací. A to buď úpravou pracovních postupů nebo celého systému a struktury firmy. Proto firmy řeší zavedení nových systémů odměňování a reagují na aktuální poptávku a také očekávání zaměstnanců.

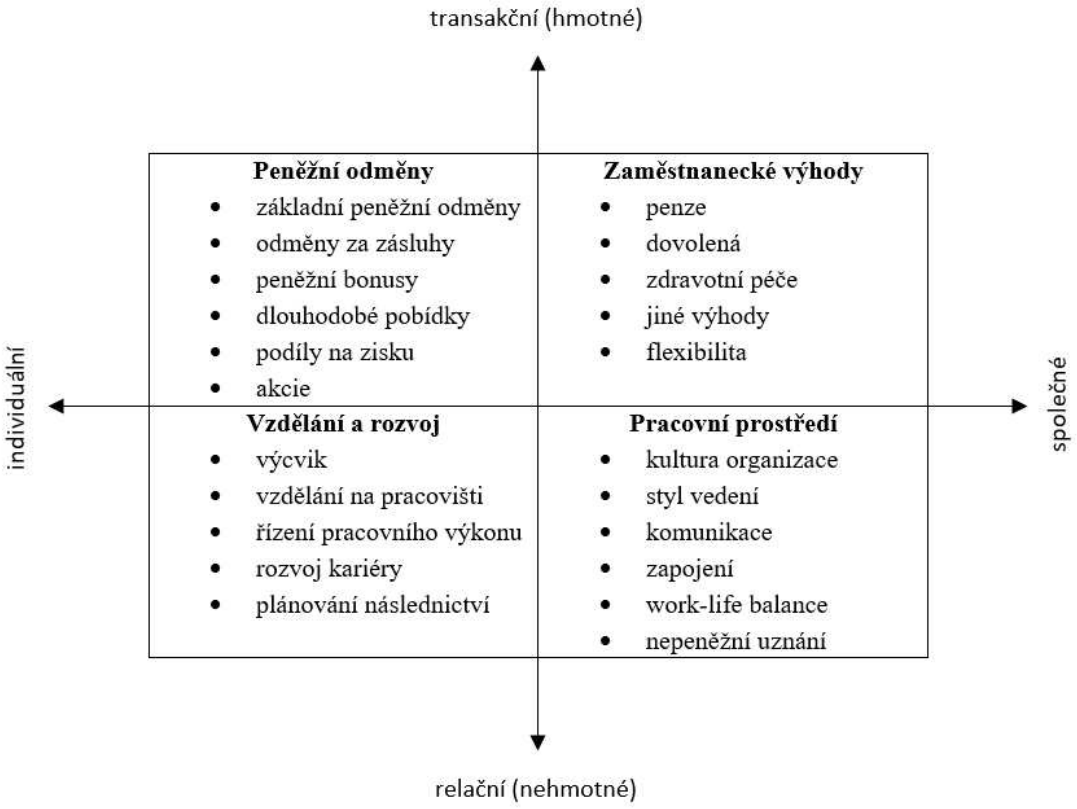
2.6.1 Formy odměňování

Existuje několik forem odměňování, které plní funkce systému a zároveň dosahují cílů. (Urban, 2017) ve své publikaci představuje několik forem odměňování.

- **Základní/pevná mzda, tarifní nebo také smluvní** (hodinová, týdenní, měsíční včetně přesčasů). Tvoří zaručenou část odměny zaměstnance, vychází z dlouhodobého výkonu, zkušeností a schopností zaměstnance. Cílem je zaměstnance získat a udržet a spravedlivě jej ocenit. Výše základní mzdy je

důležitá pro pracovní spokojenost zaměstnanců, zvýšení by mělo přicházet jak s plošným zvyšováním mezd, tak při nárůstu odpovědnosti apod.

- **Osobní schopnosti zaměstnance**. Založena na dlouhodobých výsledcích, zkušeností a znalostí. Může být vyplácena v podobě nadtarifní složky základní mzdy, vyšší mzdy v rámci mzdového intervalu nebo prostřednictvím osobního ohodnocení zaměstnance. Cílem je opět zaměstnance motivovat ve zvýšení kvalifikace.
- **Pohyblivá, výkonová složka mzdy**. Vyplácena v podobě úkolové mzdy či za pracovní výkon apod. Bere se v souvislosti s výkonem jednotlivce, skupiny nebo i celé firmy. Cílem je zvýšit produktivitu a motivovat k lepším výkonům.
- **Mzdové příplatky**. V případě mimořádných podmínek, zároveň se očekává zvýšení nároků na zaměstnance.
- **Zaměstnanecké výhody**. Vychází ze vztahu zaměstnance a firmy. Jsou tvořeny naturálními složkami, finančními příspěvky, cenovým zvýhodněním. Jako ostatní mají cílem zvýšit pracovní výkonost, spokojenost. Aby plnily účel, musí být motivační – vážou se na výkon zaměstnanců. (Urban, 2017)



Obrázek 2 Model celkové odměny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2015, s. 424)

2.6.2 Zaměstnanecké benefity

„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“ (Šikýř, 2012, s. 143)

Funkcemi výhod je zlepšit blahobyt a spokojenost zaměstnanců, jejich existence je spojena právě s osobními potřebami a preferencemi jednotlivců, čímž mohou sloužit jako nástroj pro zvyšování jejich oddanosti. I přes to, že ne každému zaměstnavateli jde o blaho jejich zaměstnanců, nabídka benefitů jim zajišťuje konkurenceschopnost na trhu. (Armstrong, 2009)

Zaměstnanecké benefity nelze považovat za mzdu, ani za odměnu za vykonanou práci. Tyto výhody jsou součástí péče o zaměstnance. Jak uvádí (Dvořáková, 2007) pro spoustu zaměstnanců nejsou benefity doceňovány a jsou považovány za přirozenou součást, tedy,

že jsou poskytovány automaticky. Členění zaměstnaneckých výhod podle (Koubek, 2007, s. 320) může být:

- *„sociální povahy (pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace apod.),*
- *související s prací (stravování, nápoje, doprava, ubytování, vzdělávání apod.),*
- *spojené s postavením v organizaci (služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook apod.)“*

Poskytování výhod může být ujednáno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, případně mohou být ujednány vnitřním předpisem. Šikýř (2012) je dále rozděluje do čtyř systémů. **Plošný systém** nabízí zaměstnancům využití všech benefitů, které zaměstnavatel nabízí. **Volitelný systém**, který je běžně označován jako kafeterie systém, umožňuje zaměstnancům individuální výběr na základě preferencí, osobních potřeb apod. Další systém, je kombinací dvou zmíněných, označovaný jako **částečně volitelný systém**, je kombinací zaměstnaneckých výhod poskytovaných plošně a volitelných výhod. Poslední ze systémů je **zcela volitelný systém**. Zde si zaměstnanci vybírají benefity z předem stanovené nabídky s přesně daným rozpočtem na určité období. Tyto nabídky lze různě přizpůsobovat podle stanovených kritérií (pracovní podmínky, pracovní výkon).

V průběhu několika let se poskytování benefitů posunulo opravdu rychlým tempem. Před 10 lety zaměstnanci mohli obvykle počítat s benefity v podobě stravenek, dále v některých firmách to byla dovolená nad rámec zákona. Následovaly příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění a odměny při pracovních a životních událostech. (Informace o pracovních podmínkách, 2010)

Dnes je nabídka benefitů opravdu pestrá, to proto, že je motivující nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Některé benefity totiž nepodléhají zdanění, a tak je možné, je započíst do nákladů. Podle průzkumů zaměstnancům vyhovují ty benefity, které mohou skloubit i s osobním životem.

2.6.3 Trendy v zaměstnaneckých výhodách

Dovolená nad rámec zákona

Podle zákona zaměstnanci náleží 4 týdny řádné dovolené, v roce 2021 se výpočet dovolené přetransformoval podle odpracovaných hodin, do té doby se výpočet bral podle

odpracovaných dní. Dnes už velká řada firem nabízí dovolenou nad rámec zákona a poskytuje 5 nebo 6 týdnů dovolené. V některých případech je to podmíněno tím, že si zaměstnanec musí vybrat v daném roce řádnou dovolenou a až poté může uplatit dovolenou, kterou získal nad rámec zákona. V ČR se v některých firmách začíná objevovat i neomezená dovolená. Tento benefit je naložen především na důvěře, umožňuje zaměstnanci rozvrhnout si pracovní povinnosti podle potřeb, takže se může stát, že určitou část roku nemusí pracovat, nicméně stále musí splnit zadané úkoly. Tato možnost se objevuje zatím především v oblasti IT, marketingu apod. **Sabbatical** představuje neplacené volno po celý rok. Slouží k duševnímu očištění, nejčastěji je využíván na manažerských pozicích, kdy dochází k velkému tlaku a nadměrnému stresu. (Real Simple, 2022)

Remote/Home-office

V překladu znamená úplnou či částečnou práci na dálku. Pro zaměstnance to nabízí řadu výhod, především se zásahem do osobního života. Zaměstnanec může žít i v jiném městě, či na vesnici, pracovat pro firmu působící v Praze a pobírat tak pražský plat. Dalším pozitivem je úspora času při dopravě, více času pro rodinu apod. Tento benefit se využívá především opět v IT oblasti, marketingu či administrativě. Dochází ke zjištění, že tento benefit lze využít u zákaznického servisu. V důsledku COVID-19 se tento benefit stal součástí velké řady firem, někde byl zvyklostí již dříve. Podle studie PwC bylo zjištěno, že 57 % firem díky práci z domova vzrostla produktivita práce. Nicméně pouze 30 % dotazovaných je přesvědčeno, že se jim daří budovat vzájemnou důvěru, která je v tomto případě nezbytná. Vedoucí pracovníci tak museli přetransformovat způsob vedení a rozvoj lidí, a zároveň budovat vzájemnou důvěru. Z pohledu zaměstnanců je drtivá většina (72 % dotazovaných) spokojena s prací na dálku, především lidé, kteří žijí na vesnicích a musí řešit dopravu do zaměstnání. Velkým tématem je v dnešní době problematika digitalizace. Očekává se, že dojde k zániku řady pozic a profesí, které se budou transformovat do jiných. Nicméně z průzkumu vyplývá, že je stále malé procento manažerů, kteří si tuto problematiku uvědomují a nevěnují tomu pozornost. (Studie PwC, 2022) (Porovnej24.cz, 2022)

Multisport karta

V dnešní době velká část populace dbá na duševní i fyzické zdraví. Oblíbeností se stávají Multisport karty, které nabízejí využití sportovišť a relaxačních pracovišť. Zaměstnanec si hradí část sám, zbytek doplácí zaměstnavatel nebo může být hrazena v plné výši. Při tomto benefitu by měl zaměstnanec zvážit, zda kartu bude využívat.

Sick days

Tento benefit se začíná objevovat velmi často. Jedná se o dny navíc, které zaměstnanec může využít ke krátkodobé nemoci, kdy není nutná návštěva lékaře s potvrzením. Zaměstnavatel tyto dny proplácí částečně jako dovolenou, není třeba čerpat nemocenskou. Podle průzkumu se jedná o velmi efektivní nástroj, který vede k omezení přecházení nemocí, které pak přecházejí do dlouhodobých. Délka je obvykle 3 až 5 dní za rok. (Adamová, 2022)

Vzdělávání – semináře a kurzy

Pro efektivní rozvoj firmy a jednotlivých zaměstnanců je nezbytné jejich vzdělávání v daném oboru. Proto spousta zaměstnavatelů nabízí pro své zaměstnance semináře a kurzy zdarma. Mohou si tak tím zajistit jejich věrnost a spokojenost. Tento benefit je pro zaměstnavatele vysoce nákladový, proto je třeba zvážit přínos do budoucna. Velmi populární jsou v dnešní době také lekce cizího jazyka s rodilými mluvčími. (Jakých benefitů si zaměstnanci cení nejvíce?, 2020), (Money S3 Blog, 2022)

NAHU (National Association of Health Underwriters) je americká nezisková organizace zabývající se účelem prosazování společných obchodních zájmů v oblasti zdravotního pojištění. Podle průzkumu ve společnosti bylo zjištěno 5 nejoblíbenějších benefitů. V souvislosti s COVID-19 to byl nejen home-office, ale především růst zájmu v oblasti zdravotní péče.

- **Personalizovaná zdravotní péče**. Zaměstnavatelé by měli vynakládat zájem o péči a zdravotní stav zaměstnance, i přes to, že pracuje z domova. Funguje několik společností, které poskytují péče o zaměstnance trpící cukrovkou, COPD[1] apod.
- **Virtual a Telehealth**. Velké procento zaměstnanců v době pandemie využívalo tuto službu jako náhradu za osobní návštěvu. Právě telemedicína by dokázala

[1] COPD chronická obstrukční plicní nemoc (Frühaufová, 2012)

předejít některým „zbytečným“ návštěvám pohotovosti. V dnešní době začíná být telemedicína uznávána, což by mohl být přínos jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

- **Employee engagement**. Lze přeložit jako emocionální postoj a stav zaměstnance vůči zaměstnavateli. To má za následek nižší fluktuaci a produktivnější zaměstnance. Tito lidé ví, proč jsou v organizaci, jaké jsou cíle firmy a kam směřuje.
- **Emocionální a duševní zdraví**. Důležitým krokem je o těchto problémech mluvit a předcházet jim. Kladou důraz na pravidelnou komunikaci vedoucích pracovníků s jejich podřízenými.
- **Plán výhod s náklady**. Kladou velký důraz na transparentnost a dlouhodobě uvažují, kde mohou některé náklady minimalizovat, například Pharmacy Benefits Managers. Jedná se o externího správce léků na předpis. (Ashley, 2022)

2.7 Péče o zaměstnance

Pohoda a spokojenost zaměstnanců doplňuje komplexní systém, který je nezbytný pro celý koloběh této problematiky. Aby lidé podávali dobré výsledky a neměli potřebu odcházet ze zaměstnání, musí být spokojení s tím, co dělají, jak je s nimi zacházeno a v jakém prostředí pracují. Také jsou velmi důležité mezilidské vztahy na pracovišti s ostatními zaměstnanci a vedením společnosti. (Armstrong, 2009)

Péče o zaměstnance udává starost zaměstnavatele o své podřízené, nicméně účelná péče o zaměstnance je zákonnou povinností každého zaměstnavatele. Péče o zaměstnance zahrnuje:

- **povinnou péči** – ta vychází z pracovněprávních předpisů, pracovních, kolektivních smluv a dalších
- **dobrovolnou péči** – založena na personální politice zaměstnavatele. (Šikýř, 2016)

Veškerá právní úprava je uvedena v Zákoníku práce §224 až §226. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, 2010)

Problematika péče o zaměstnance je široká, za nejvíce důležité se považuje:

- pracovní doba

- pracovní prostředí
- bezpečnost o ochrana zdraví při práci.

2.7.1 Pracovní doba

Právní úprava pracovního poměru a jeho pracovní doby je uvedena v Zákoníku práce. *„Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, stejně jako doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynu zaměstnavatele.“* (Šikýř, 2012, s. 156) Délka standardní pracovní doby je 40 hodin týdně u jednosměrného provozu, 37,5 hodiny týdně u zaměstnanců pracující v třísměnném nebo nepřetržitém pracovním provozu, jedná se obvykle u náročných pozic (těžba uhlí, důlní výstavba atd.) Na dvousměnném pracovním režimu se pracuje 38,75 hodin týdně. (Šikýř, 2012) Zaměstnavatel, který zaměstnance neohodnocuje platem, může zkrátit pracovní dobu dle kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, aniž by došlo ke snížení mzdy pod rámec zákona.

Trendy v pracovní době

Velmi často je ve firmách nabízená flexibilní pracovní doba. Zaměstnavatel určí začátek a konec pracovní doby. V tomto intervalu musí být zaměstnanec dostupný na pracovišti, v případě práce z domova by měl být dostupný online. Celková délka pracovní směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Dalším trendem, který se objevuje v České republice, kdy zaměstnanec pracuje 5 hodin denně. Podle zakladatele by neměla poklesnout produktivita práce, podmínkou je, že nesmí klesnout tržby. Pokud to nastane, zaměstnanec musí zůstat v práci déle. (Hájková, 2022)

2.7.2 Pracovní prostředí

Co se týče pracovního prostředí, dost často hraje pro zaměstnance důležitou roli a přispívá k jejich pohodě a především bezpečnosti. Nevhodné podmínky na pracovišti mohou být jedním z důvodů fluktuace. Zaměstnavatel musí dbát na zdravotní stav zaměstnance, proto prostředí pracoviště musí odpovídat normám a předcházet tak jakýmkoliv úrazům a zranění. Pracovní prostředí je tvořeno fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálně-psychologickými faktory, které ovlivňují zaměstnance během výkonu práce na pracovišti. Podle (Koubek, 2011, s. 756) je nutné se zabývat:

- *„prostorovým řešením pracoviště (vhodná pracovní poloha, optimální zorné podmínky pro práci v závislosti na zrakové náročnosti práce, vhodná výška pracovní plochy přizpůsobená postavě pracovníka, optimální pohybové prostory pro práci rukou i pro práci nohou, umístění jednotlivých prvků vybavení pracoviště a ohledem na frekvenci používání těchto prvků, pohodlný přístup na pracoviště),*
- *fyzikálními podmínkami práce (teplota, vlhkost, rychlost proudění a čistota vzduchu, osvětlení, hluk, barevná úprava pracoviště),*
- *sociálně-psychologickými podmínkami práce (neustálý kontakt s ostatními pracovníky či izolovanost, míra součinnosti jednotlivých pracovníků, míra závislosti či nezávislosti na ostatních, kvalita mezilidských vztahů na pracovišti aj.)“*

S problematikou pracovního prostředí souvisí také bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Trendy pracovního prostředí

V dnešní době hraje důležitou roli především dobré osvětlení a aerodynamika pracovního prostředí. Velkým trendem jsou sdílená pracovní místa, coworkingová místa, neformální i formální meeting pointy. Dalším trendem jsou spací boxy, které umožňují zaměstnanci odpočinek během pracovní doby. (Baloun, 2021), (VímVíc Magazín, 2022)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce bude představena společnost, která byla podrobena zkoumání. Společnost si nepřála být jmenována, proto bude v práci vystupovat jako společnost XY. V následujících částech bude stručně popsána charakteristika firmy, představen a zanalyzován motivační systém firmy. Analýza bude tvořena především zpětnou vazbou od současných zaměstnanců firmy prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, které budou doplněny doplňujícím dotazníkovým šetřením.

3.1 Profil společnosti

Společnost byla založena na počátku 21. století, jako společnost s ručením omezeným, na trhu vystupuje jako technologická společnost v oblasti IT. Zaměřuje se především na individuální vztahy se zákazníky, poskytování řešeních na míru, zakázkový interní vývoj a klade velký důraz směrem k bezpečnosti. Od svého založení společnost vyrostla do velmi úspěšné podoby, kdy spolupracuje s předními českými i zahraničními firmami.

Tato diplomová práce se zabývá softwarovou divizí, která vznikla v roce 2014. Vývojářské studio se zaměřuje na vývoj vlastních aplikací i aplikací na zakázku. Aktuálně divize zaměstnává 21 zaměstnanců na HPP, 9 osob je ve společnosti jako osoby samostatně výdělečně činné. Tyto osoby nebudou zahrnuty ve výzkumu, jelikož nepodléhají ochraně Zákoníku práce a nevztahuje se pro ně nárok na zaměstnanecké benefity. Práce se zaměřuje pouze na zaměstnance, kteří jsou součástí týmu programátorů, marketingového a obchodního oddělení. Je to z toho důvodu, že pro vývoj jsou tito zaměstnanci nepostradatelní, a proto je důležité mapovat jejich dojmy, zkušenosti a názory v rámci společnosti v souvislosti s motivačním systémem.

Jelikož je divize tvořena malým počtem zaměstnanců, celá firemní kultura a atmosféra na pracovišti se nese v přátelském duchu. Od toho se odvíjí i styl vedení, který je spíše v liberální podobě. Ve společnosti je nepsaným pravidlem, že si všichni zaměstnanci bez ohledu na pozici tykají.

Získávání zaměstnanců

Společnost klade velký důraz na výběr zaměstnanců, vychází především také z předchozích zkušeností, kdy se společnost potýkala s vyšší fluktuací zaměstnanců.

Zaměstnanci pravidelně absolvují školení a certifikace, čímž prohlubují odborné znalosti a dovednosti. Pro nábor nových zaměstnanců společnost využívá vlastní webové stránky, kde jsou uveřejněny nabídky práce, dále portál LinkedIn a jiné, personalisté se účastní pracovních veletrhů, v loňském roce to byl například online veletrh iKariéra. Nelze opomenout také doporučení na potenciální zaměstnance od již stávajících zaměstnanců. Pokud se doporučení osvědčí, zaměstnanec obdrží odměnu ve výši 10 000 Kč. (Personální oddělení, 2021-2022)

Fluktuace

V minulosti se společnost potýkala s vysokou fluktuací, aktuálně se situace ustálila, nicméně je nutné snažit se předcházet těmto situacím, které společnost mohou stát mnoho peněz. Společnost si musí uvědomit, kolik nákladů obnáší nábor nového zaměstnance. V tomto případě jsou to přímé náklady, peníze, které musí společnost použít a nepřímé náklady. Ty jsou tvořeny časem, který musí člověk vynaložit, aby zaměstnance získal a ušlými příležitostmi. Ty zahrnují ztracené projekty, které mohly být splněny, zatímco by tady nový zaměstnanec byl. Zároveň tyto příležitosti nastávají i v okamžiku, kdy se zaměstnanec adaptuje a zaškoluje na svoji pracovní pozici. (Paulová, 2020)

Ve spolupráci s HR oddělením bylo zjištěno, jaké přibližné náklady stojí odchod zaměstnance a nábor nového. Nicméně přesné hodnoty nelze vyčíslit. Vše se odvíjí od konkrétní pozice, know-how a dalších skrytých nákladů. Pokud dojde ke ztrátě klíčového zaměstnance, není zřejmé, že se na jeho místo podaří obsadit stejně výkonného zaměstnance se stejnými zkušenostmi, v krátkém časovém úseku, proto se na jednom místě může vystřídat několik osob.

Náklady HR

HR oddělení stanovilo přibližný počet hodin, který stráví přípravou podkladů a ostatních náležitostí pro odchod jednoho zaměstnance. Vše závisí na dalších faktorech, především rychlosti obsazení pracovní pozice, ale také kolik je reálných vážných uchazečů. Podle toho se dále stanovují další úkony zahrnující přípravy na pohovory. HR musí absolvovat několik kroků:

Tabulka 2 Časová náročnost HR

Časová náročnost pro personalisty (v hodinách)	
výstupní pohovor se zaměstnancem (+další administrativa)	2-5 hodin
příprava inzerce	2-4 hodiny
Komunikace s potenciálními uchazeči	2-3 hodiny
výběr uchazečů	8-10 hodin
Příprava na pohovory	4-5 hodin
Realizované pohovory	15-20 hodin
užší výběr a komunikace s uchazeči	3-4 hodiny
Administrativa spojená s pracovní smlouvou	3-4 hodiny
CELKEM časová náročnost	**39-55 hodin**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2021-2022))

Jelikož si společnost nepřeje uvádět mzdové tarify zaměstnanců, pro výpočet průměrné mzdy personalisty se bude vycházet z mediánu hrubé měsíční mzdy pro Jihomoravský kraj, kde se předpokládá hrubá měsíční mzda pro specialisty v oblasti personálního řízení za rok 2021- 47 090 Kč. (Informační systém o průměrném výdělku, 2022)

Pro výpočet je třeba zjistit průměrný hodinový výdělek. Ten vychází ze Zákoníku práce č. 262/2006 Sb., § 356 *„kdy se přepočítá průměrný hodinový výdělek na 1 měsíc podle průměrného počtu pracovních hodin připadajících na 1 měsíc v průměrném roce.“* Koeficient (4,348) se vynásobí týdenní pracovní dobou zaměstnance, tj. 40 hodin týdně. (Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce, 2010)

40 x 4,348= 173,92 hodin za měsíc; 47090 Kč / 173,92 hodin= 270,76 Kč/hod.

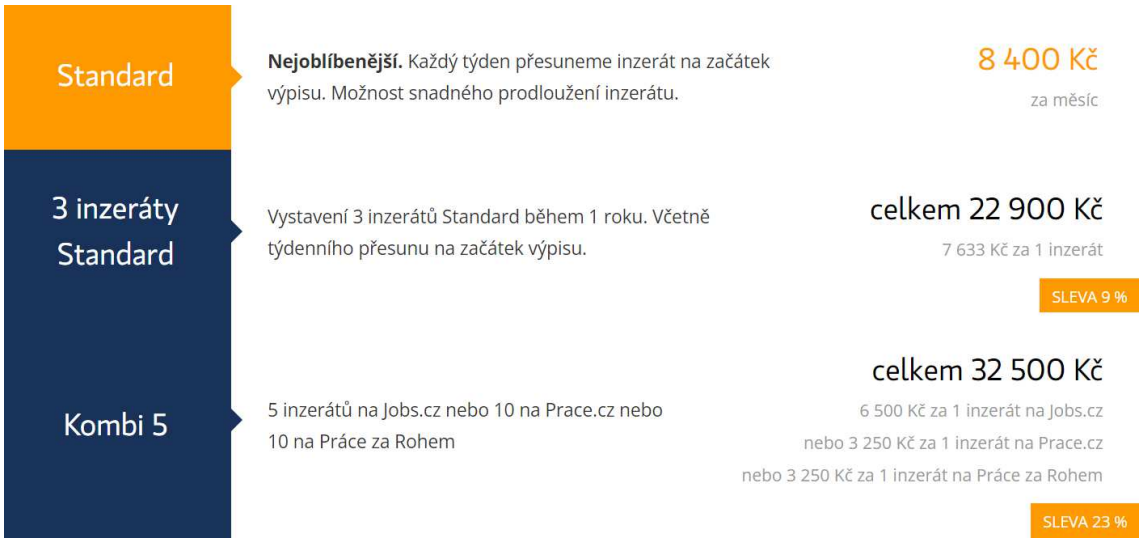
Odhadová hrubá mzda 10 560 - 14892 Kč.

ZP (9 %) 950,4 – 1340,28 Kč; SP (24,8 %) 2618,88 – 3 693,22 Kč

Náklady HR 14 129,28 – 19 925,5 Kč

Inzerce

Společnost pro inzerci využívá vlastní webové stránky, LinkedIn a Jobs.cz. Zde je na výběr několik variant. Společnost může využít jednorázovou inzerci nebo opakovanou. V rámci oblasti IT se předpokládá využití balíčku 3 inzeráty Standard. Jeden inzerát bude tedy stát **7 633 Kč**. ((Jobs.cz., © 1996–2022))



Obrázek 3 Přehled nabídek inzerce

(Zdroj: (Jobs.cz., © 1996–2022))

Pracovní zázemí

V případě příchodu nového zaměstnance je třeba počítat s přípravou pracovního místa. Jedná se především o nákup hardware a bezpečné pracovní místo. U některých pozic je nutné nakoupit nový hardware, v tomto případě se jedná o nákup nového PC pro vývojáře, který je nezbytný k vykonávání všech pozic ve firmě.

Náklad na nákup nového PC **30 000 Kč včetně DPH.**

Lékařská prohlídka

Společnost má ujednána smluvního lékaře, u kterého zaměstnanec musí absolvovat vstupní prohlídku. Zaměstnanec prohlídku uhradí na vlastní náklady, po přinesení dokladu o zaplacení je mu částka vrácena z firemní pokladny zpět.

Náklady činí **700 Kč**.

Školení BOZP a PO

Toto školení je povinné pro všechny zaměstnance. Představuje souhrn vědomostí, kterými zaměstnavatel může eliminovat vznik potenciálních rizik na pracovišti. Obecně se doporučuje vykonávat 1x za dva roky. Školení požární ochrany představuje prevenci v bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Také by se mělo absolvovat 1x za 2 roky.

Náklad na školení za jednoho zaměstnance **300 Kč**.

Ušlá příležitost

Až dvě třetiny z celkové částky mohou být ušlé příležitosti za zaměstnance. Ten není na dané pozici, aby vykonával práci. Tato částka se může blížit až k **223 188 Kč.**

Náklady na proškolení

Tabulka 3 Náklady na proškolení

Počet hodin na školení zaměstnance		
1. měsíc	2 hod./denně	40 hod./měsíc
2. měsíc	0,5 hod./denně	10 hod./měsíc
3. měsíc	0,5 hod./denně	10 hod./měsíc
CELKEM počet hodin na školení		**60 hod./měsíc**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2021-2022))

Pro výpočet se znovu využije průměrný hodinový výdělek. Pro výpočet se vychází z hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji na pozici programátoři počítačích aplikací ve výši 66 777 Kč.

66 777 Kč / 173, 92 hodin= 383, 95 Kč/hod.

Odhadovaná hrubá mzda 23 037 Kč

ZP (9 %) 2073,33 Kč; SP (24,8 %) 5 713,18 Kč

Odhadované náklady proškolení jiným zaměstnancem činí **30 823,51 Kč.** Veškeré podklady pro vyčíslení nákladů byly získány na základě spolupráce HR a interních dokumentů. (Personální oddělení, 2021-2022))

Tabulka 4 Celkové náklady na nábor a odchod zaměstnance (zaokrouhleno)

Náklady HR	14 130 – 19 926 Kč
Inzerce	7 633 Kč
Pracovní zázemí	30 000 Kč
Lékařská prohlídka	700 Kč
Školení BOZP a PO	300 Kč
Ušlá příležitost	223 188 Kč
Náklady na proškolení	30 824 Kč
NÁKLADY CELKEM	**306 775 – 312 571 Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Personální oddělení, 2021-2022))

Komunikace

Pro komunikaci společnost využívá několik platforem. Nejvyužívanější je agilní nástroj Mattermost, který slouží pro rychlou komunikaci mezi jednotlivci, ale i ve skupinách. Tato platforma umožňuje přenos souborů, vytváření diskusních vláken či zprostředkování Jitsi videokonferencí. Zde probíhají pravidelné týdenní meetingy jednotlivých týmů. Tyto schůzky jsou organizovány ScrumMasterem, který napomáhá k ustanovení činností pro jednotlivce, čímž by měl mít tým přehled o potřebných úkolech a zároveň tak snadněji dosáhnout vytyčených cílů. Dalším, více formálním prostředkem, je email. Ten je zprostředkován pomocí Webmailu. Tato platforma je využívána na více formální úrovni, slouží ke komunikaci s vedením, s HR i mezi řadovými zaměstnanci. Zde probíhá přenos informací o vnitropodnikových událostech, pracovním poměru, zaměstnaneckých akcích, strukturálních změnách a podobně. V pravidelných kvartálních intervalech vychází newsletter, který shrnuje dokončené úkoly, úspěchy, plány na následující kvartály a další interní novinky. Jednou ročně je celou společností pořádána vize, která má zprostředkovat předání informací o výsledcích, cílech, strategiích a úspěších společnosti.

Hodnocení

V pravidelných kvartálních intervalech probíhají one-to-one[2] pohovory s produktovými manažery. Tyto pohovory poskytují shrnutí výsledků zaměstnance, nastavení budoucích úkolů, zlepšení výkonnosti zaměstnance, motivaci, udržení si autority, ale také zároveň odhalení problémů v týmu. Hodnocení výsledků jednotlivců, týmů, ale i celé společnosti se objevuje v již zmíněném newsletteru. Nelze opomenout, že ve společnosti dochází k individuálnímu hodnocení od produktových manažerů, a to jak k jednotlivcům, tak k celému týmu. Tato hodnocení se nesou v neformálním a přátelském duchu, tak jak je zároveň nastavena i atmosféra na pracovišti.

Odměňování

Ujednání podmínek pro odměňování za práci je sjednáno v pracovní smlouvě, kde je upraven vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Zaměstnanci náleží mzda za vykonanou práci, podle ustanovení § 109, odstavec jedna, Zákoníku práce. V případě splnění stanovených cílů či mimořádných úkolů, může zaměstnanec obdržet mimořádnou

[2] rozhovory z očí do očí (One-to-one míting- Like a Boss, 2021)

odměnu. Výši odměny navrhuje přímý nadřízený ve spolupráci s finančním ředitelem. Tato odměna zahrnuje činnosti a úkoly v podobě funkčnosti produktu, plnění plánů na daný kvartál, zvýšení prodejnosti produktu a podobně. (Personální oddělení, 2021-2022)

3.2 Aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod

Home-office

V souvislosti s odvětvím, ve kterém společnost působí, je umožněna práce na home-office. Ještě před situací COVID-19 ve společnosti tato možnost byla, avšak nebyla zavedeným standardem. To se změnilo při nástupu pandemie, kdy celá společnost přešla do úplného online prostředí a kanceláře byly zaměněny za práci z domova. I když z počátku figurovaly nejasnosti a komunikační šumy, jelikož tato situace byla těžká nejen pro jednotlivce, ale i celou firmu, nakonec se kooperace sjednotila a u spousty zaměstnanců se zvýšila produktivita práce. Aktuálně je home-office nedílnou součástí, která je využívaná napříč celou firmou, využití kanceláří se snížilo na minimum.

Flexibilní pracovní doba

Společnost jako jednu z výhod nabízí flexibilní pracovní dobu, kterou především ocení dojíždějící a pracující rodiče. Svůj příchod si zaměstnanec určuje sám, podmínkou je stanovený core–time[3] od 9:00 do 15:00, kdy zaměstnanec musí být přítomný na pracovišti nebo dostupný na online platformě.

25 dní dovolené

Řádná dovolená činí dle Zákoníku práce a jednotlivých ustanovení 5 týdnů (200 hodin) za kalendářní rok. Tato výhoda byla původně podmíněna povinným vyčerpáním řádných 4 týdnů, momentálně je již na zaměstnanci, jakým způsobem naloží s celými pěti týdny.

Dovolená za odpracované roky

Novinkou mezi výhodami je odměna za odpracované roky, která má přinést ocenění dlouholetým a loajálním zaměstnancům. Po odpracování 5 let ve společnosti, získává zaměstnanec 1 týden placeného volna navíc (5 pracovních dní). Pokud zaměstnanec ve

[3] část pracovního dne v systému flexibilní doby, kdy musí být zaměstnanec přítomen (CORE TIME (noun) definition and synonyms, 2022)

společnosti působí více než 10 let, získává 2 týdny placeného volna navíc (10 pracovních dní).

Stravenkový paušál

Nejen v důsledku COVID-19 se ve společnosti zrušil příspěvek na stravování v podobě stravenek a přešlo se do formy stravenkového paušálu. Ten je vyplácen společně ke stanovenému dni se mzdou. Výše příspěvku činí od zaměstnavatele činí 50 % hodnoty stravování. Zaměstnanec tak není limitován akceptováním papírových stravenek pouze u některých obchodních řetězců.

Notebook

Každý ze zaměstnanců při nástupu obdrží hardware, zároveň si může zvolit typ platformy. Notebook je využíván na denní bázi, jelikož veškerá komunikace a náplň práce je spojena v IT prostředí.

Ovocné dny

Společnost snaží dbát nejen na fyzické zdraví, a tak nabízí svým zaměstnancům na pracovišti 2x týdně přísun široké škály ovoce.

Dog-friendly office

Velmi pozitivně a přátelsky přistupuje společnost ke čtyřnohým mazlíčkům. Ti, kteří jsou vychovaní a čistotní mají možnost trávit čas v kanceláři současně se zaměstnancem majitelem.

Káva na pracovišti

V prostorách společnosti je zaměstnancům přístupný kávovar s mletou kávou s neomezenou konzumací.

Multisport karta

Multisport karta umožňuje za pravidelný poplatek využívat služby různých sportovišť, center, ale také relaxačních zařízení. V České republice je nabízeno přes 2 500 partnerských zařízení. Zaměstnavatel může Multisport kartu částečně nebo kompletně hradit. Ve společnosti je Multisport karta hrazena zaměstnancem. Proto tento benefit může být označen jako nepřímý.

Relax koutek

I přesto, že se v této společnosti nepracuje manuálně, ale především myslí, společnost nezapomíná na duševní zdraví zaměstnanců a na pobočce zřídila Relax koutek. Ten je vybaven stolním fotbálkem, šipkami a posezením. Zaměstnanci tak mohou během náročného dne využít tyto prostory a načerpat síly.

Lekce angličtiny

Pro zdokonalení cizího jazyka dochází do společnosti v pravidelných intervalech rodilý mluvčí anglického jazyka. Lekce probíhají přímo v prostorách společnosti v malých skupinkách. Tyto lekce jsou poskytovány zdarma a v pracovní době. (Pracovní řád a směrnice, 2021-2022)

3.3 Výzkum ve společnosti

Pro uskutečnění tohoto výzkumu ve společnosti byla zvolena především kvalitativní metoda v podobě individuálních polostrukturovaných rozhovorů, jež byla doplněna kvantitativním dotazováním ve formě krátkého doplňujícího dotazníkového šetření. Tato metoda, rozhovorů, byla zvolena z důvodu malého počtu výzkumného vzorku. I přes to, že se jedná o velmi citlivé informace, určitými kroky byla snaha zachovat co nejvyšší anonymitu. Veškeré rozhovory jsou uvedeny v jednotném rodě, jazyce a osoby označeny jako Respondenti. Z důvodu časové náročnosti byly tyto rozhovory realizovány v průběhu dvou měsíců, února a března 2022. Je to také z důvodu, že v tomto období není taková vytíženost týmů, jak to bývá v ostatních měsících roku.

Polostrukturovaný rozhovor byl tvořen otázky zaměřující se na oblasti motivace, komunikace, odměňování, péče o zaměstnance a hodnocení. Pro rozhovor bylo sestaveno 7 otázek, které byly tvořeny několika dalšími podotázkami. Rozhovorů se zúčastnilo 17 zaměstnanců, 4 z dotázaných tento rozhovor odmítli absolvovat. Jedná se tedy o 81% účast, což lze hodnotit za přijatelný vzorek. Vzhledem k tomu, že se jedná o polostrukturované rozhovory a otázky byly předem dané pro všechny respondenty, na základě jejich odpovědí bylo následně reagováno v některých případech doplňujícími otázkami. Všichni respondenti byli seznámeni s náplní a účelem tohoto výzkumu, zároveň bylo respondentům nabídnuto zaslání otázek před zahájením rozhovoru. Rozhovory byly se souhlasem všech respondentů nahrávány na diktafon, z čehož

následně vznikla doslovná transkripce. Tento souhlas byl získán na počátku rozhovoru. Všichni zaměstnanci byli ubezpečeni o anonymitě. Rozhovory byly vedeny v neformální podobě, jelikož autorka práce je součástí kolektivu. Díky tomu nabyly rozhovory větší autenticitu a otevřenost respondentů. Nicméně bylo dbáno na to, aby nedošlo k předsudkům a zaujetí.

Po ukončení rozhovorů byli respondenti požádáni o vyplnění krátkého dotazníkového šetření. Tento dotazník obsahuje 4 otázky, které se týkají současných výhod ve společnosti a výhod, jež by mohli zaměstnanci ocenit. Tři otázky byly uzavřené s výběrem několika možností. Poslední otázka byla otevřeného typu. Účelem bylo zjistit, které výhody zaměstnanci nejvíce a nejméně oceňují, navrhující výhody a poslední otevřená otázka se dotazovala na výhody, které nebyly zmíněny a zaměstnanci by je uvítali. Návratnost tohoto dotazníkového šetření byla 100 %. Tento výzkum byl směřován pouze na zaměstnance, kteří se účastnili rozhovorů, proto lze účast hodnotit jako absolutní. Všechny otázky, kromě poslední, byly povinné. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím platformy Survio. Následně byl link odeslán zaměstnancům skrze email či interní komunikaci. Sběr těchto dat proběhl po ukončení všech rozhovorů, tedy na konci března 2022. Vzor tohoto dotazníku se nachází v příloze 1. (Survio®, 2020)

V důsledku opatření společnosti v souvislosti COVID-19 se velká část zaměstnanců přesunula do domácího prostředí a pracuje z domova. Z tohoto důvodu byly některé rozhovory vedeny prostřednictvím videokonference. Jako platforma byl využit Google Meet. Ostatní rozhovory probíhaly při osobním setkání v zasedací místnosti společnosti. Součástí rozhovoru byla pouze tazatelka a respondent. Průměrná délka rozhovoru byla 30 minut. Na základě této zkušenosti je nutné zmínit, že osobní vedení rozhovoru působilo přínosněji z důvodu snazšího přenosu emocí a dojmů respondenta, stejně tak reakce na ně.

Jedním z důvodů, proč byl realizován tento výzkum, je oblast, ve které společnost působí. Jelikož je IT oblast velmi vzkvétající a expandující, je právě především na zaměstnavatelích, aby si loajální a dlouhodobé zaměstnance udrželi. Podle různých zdrojů by mohl narůstat trend masivního exodu zaměstnanců, proto je v zájmu vedení, aby reagovala na potřeby zaměstnanců i vzhledem k tomu, že se společnost v minulosti potýkala s vyšší fluktuací. (Workforce Institute 2021, 2022), (Glassdoor, © 2008-2022)

3.3.1 Struktura otázek rozhorů

Byla vytvořena struktura otázek, podle kterých byl rozhovor veden. I přes to, že otázky byly dané, každý respondent a následný rozhovor byl odlišný a vyvstalo několik doplňujících otázek. Otázky pro HR se určitým způsobem lišily a bylo jich méně.

Tabulka 5 Otázky pro HR

OTÁZKY PRO HR
Současný motivační systém z pohledu HR
▪ Jak ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?
▪ Jak je ve firmě nastaveno odměňování (jak je nastavena mzda, benefity)?
▪ Je ve firmě dostatečná a pravidelná nabídka vzdělání a rozvoje zaměstnanců?
▪ Jakým způsobem jako firma přistupujete k otázce mezilidských vztahů na pracovišti?
▪ Jak hodnotíte pracovní výkonnost zaměstnanců?
▪ Domníváte se, že jsou zaměstnanci se současným motivačním systémem spokojeni? Byl proveden nějaký průzkum?
▪ O jaké benefity je největší zájem?
▪ Myslíte si, že je správně nastavena komunikace napříč společností a nedochází tak ke komunikačním šumům?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 6 Otázky pro zaměstnance

OTÁZKY PRO ZAMĚSTNANCE
Povědomí o motivačním systému firmy
▪ Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? (Tím je myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance ve firmě)
▪ Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?
▪ Máte přehled o tom, jaké vaše firma nabízí benefity? Pokud ano, prosím, vyjmenujte je.
Motivační faktory
▪ Jaká je vaše největší motivace? (peníze, kolektiv, kariérní růst) S čím jste nejvíce spokojený?
▪ Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, kdy vás práce nenaplňovala? Setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

▪ Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste někdy zvažoval odchod z firmy?
▪ Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?
Současný motivační systém
▪ Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?
▪ Jakým způsobem, podle vás, ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?
▪ Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?
▪ Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?
▪ Máte možnost kariérního růstu?
▪ Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?
▪ Jste spokojený se svými kolegy?
▪ Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?
▪ Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? (Tím je myšlena pracovní doba a pracovní prostředí)
▪ Vyhovuje vám více práce z domova nebo z kanceláře?
▪ Jste spokojený s nabízeními benefity?
▪ Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Je něco, co byste změnil?
▪ Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?
Loajalita zaměstnanců
• Co by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?
Silné a slabé stránky společnosti
• Co považujete za nejslabší/nejsilnější místo ve firmě? Může to být z pohledu produktu, konkurence, trhu.
Otázky k doplnění
• Máte k tomu nějaké doplňující otázky? Chcete zmínit něco, co nezaznělo?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro zpracování této práce budou využity pouze důležité poznatky z jednotlivých vybraných rozhovorů. Veškerý souhrn rozhovorů se nachází v příloze 2 této práce. Rozhovor s HR se nachází v příloze 3.

3.4 Rozhovory se zaměstnanci

Aby byla zachována anonymita jednotlivých zaměstnanců, budou v následujícím textu označováni jako Respondent X+1 ve stejném rodě a jazyce. I přesto, že je atmosféra na pracovišti přátelská, jsou tyto rozhovory uvedeny v podobě vykání, aby byla zachována

úroveň a integrita. Stejně tak nebudou uváděny žádné konkrétní pozice jednotlivých respondentů.

3.4.1 Povědomí o motivačním systému firmy

Ze získaných odpovědí vyšlo najevo, že zaměstnanci nemají velké povědomí o motivačním systému firmy, jelikož se drtivá většina domnívá, že systém je možná zaveden, ale nefunguje správně, nebo naopak není ve firmě zaveden vůbec žádný systém. Velká část respondentů však přiznává, že nějaké zmínky o systému proběhly při nástupu do zaměstnání nebo v komunikaci s HR, ale od té doby se do nějakého širšího povědomí znalosti o systému nedostaly, občas vyvstane nějaká nová informace nebo souhrn prostřednictvím interní komunikace. Tyto odpovědi byly získány především od zaměstnanců, kteří ve společnosti působí delší dobu. Z pohledu zaměstnanců, kteří ve společnosti působí kratší dobu, není názor na motivační systém natolik skeptický, podle některých je motivační systém fungující. Nicméně na čem se shodují téměř všichni, je fakt, že by ocenili lepší přehlednost a ustálenost tohoto systému. Dost často problém tkví v komunikaci a nejasnosti v kompetencích.

1) Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? (Tím je myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance ve firmě)

Respondent 1 uvádí, že systém není nastaven správně. Firma vynaložila snahu, což nemělo příliš úspěch a od té doby nedošlo k žádné změně.

Podobný názor uvádí i **respondent 2** a **6**. **Respondent 2** sice kvituje zaslaný dotazník, ale uvádí, že žádná velká změna nenastala: *„Nezdá se mi, že by se to nějak řešilo. Sice nám poslali dotazník, ale to bylo tak jako všechno, co jsem tady za poslední roky viděl, a že by se něco změnilo, to ne.“* **Respondentu 6** naopak chybí informovanost: *„No, vnímám, že v nějaké podobě je, ale příliš nefunguje. Nevím, co obnáší, kam se můžeme posouvat. Není dobře zdokumentovaný, nevíme, nemáme prostě žádné informace mi přijde.“*

Naproti tomu **respondent 4** vidí velký pokrok od jeho nástupu (v podniku je 2 roky). Firma podle něj vynakládá určité úsilí a jisté kroky ke zlepšení, především díky komunikačním kanálům na platformě Mattermost.

Žádnou výtku k celkovému systému nemá **respondent 10:** *„Chápu ho tak, že funguje. Mám pocit, že funguje velice dobře, protože naše HR předtím, než jsem nastoupil, mě seznámili s tím, jaký benefity a vůbec jaký motivační systém tady je.“* Dodává, že funkčnost je jak ze strany HR, tak i vedení a neprovedl by žádné změny.

Naproti tomu **respondent 16** se domnívá, že kooperace mezi HR a vedením má určité trhliny a v některých věcech HR není vyslyšené.

Zatímco **respondent 11** vidí problém právě především v komunikaci: *„Spíš takové neřízené bych řekl. Jako ani ne špatné, ani ne dobré, spíš takové, že by se to mohlo lépe komunikovat.“*

Velká frustrace zaznívala v průběhu rozhovorů z nedostatku a nepravidelnosti bonusů, ty by podle několika (6) respondentů mohly zlepšit celkový motivační systém.

2) Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

Respondent 3 zhodnocuje předávání informací pozitivně**:** *„Ehm, tak vlastně největší informace jsou nám tady poskytnutý při pohovorech a pak při takovým tom rozhovoru v ten první den, když nastoupíš. Myslím si, že jinak je to zmiňováno docela často v rámci komunikace s HR, a tak no.“*

Podobně reagoval i **respondent 17**, který nejvíce vyzdvihuje produktového manažera a one-to-one pohovory.

Respondenti 5 a **7** se shodují, že určitá forma toku informací o motivačním systému proběhla, nicméně nebyla nijak výrazná. **Respondent 5** vidí snahu, ale ne výsledky: *„No, asi jo, když se to nějak probíralo, tak jsme asi informovaní byli, že z toho nakonec pak nikdy nic pořádně nebylo, to je to je další věc, ale informovat tam jako snaha byla.“* Zato **respondent 7** sice zmiňuje, že nějaké předání informací proběhlo**:** *„Asi částečně, určitě nám všechno řečeno někdy bylo.“* Zároveň však interpretuje svůj přístup k motivačnímu systému: *„Někde to sepsáno asi bude, já se o to zas tolik nezajímám, protože většinu těch výhod nevyužívám.“*

Naproti tomu **respondent 9** dost jasně vymezil, jaký má názor na předávání informací: *„No tak jelikož jsem řekl, že mi přijde, že tady moc nefunguje, tak tady vlastně ani moc ta komunikace ohledně toho neprobíhá.“*

Podobně reagoval i **respondent 15**.

Respondent 14 sice přiznává, že schůzky a předávání informací probíhá, ale jakým způsobem je s nimi nakládáno, už netuší: *„Jo, já si myslím, že se se konají takové ty pravidelné schůzky a všichni se vyptávají, jestli jsme spokojený. Určitě to HR funguje, myslím si, že to je ok. Otázkou je, jestli s tím pak něco dělají.“*

Za to **respondent 16** by ocenil širší spektrum předání informací, nejen od manažera**:** *„No to si myslím, že úplně nejsme, celoplošně nám vlastně ty informace předává jen ten produktový manažer na one-to-one pohovorech. Ale že by to bylo nějak celofiremně řečené, že za tuto práci můžete získat takovou odměnu nebo nějaký další benefit, to si vůbec nevzpomínám, že by něco takového proběhlo.“* Zároveň by ocenil výstup z dotazníkového šetření, které ve firmě proběhlo.

Naopak **respondent 17** si myslí, že informace předané prostřednictvím one-to-one pohovoru od manažera jsou jasné a dostatečně informují.

Co se týče daných výhod a benefitů, jsou tyto informace uvedeny v rámci pracovních smluv a interních předpisů, ze získaných odpovědí zaměstnanci uvádějí, že nejčastěji nabyté informace jsou prostřednictvím nástupního pohovoru, interakci s HR, one-to-one pohovorech a nepravidelně v rámci interní komunikace. I přes to, že během několika let prošla společnost změnou a HR oddělení se velmi snaží, zaměstnanci by rádi viděli mnohem více.

3) Máte přehled o tom, jaké vaše firma nabízí výhody? Pokud ano, prosím, vyjmenujte je.

Zaměstnanci dost jasně vymezují, které výhody jsou pro ně stěžejní. Nejčastěji zmiňovanými byl home-office, stravenkový paušál, pružná pracovní doba, 25 dní dovolené, dovolená za odpracované roky, Multisport karta a vzdělávací kurzy. Dalšími zmíněnými byla káva a ovoce na pracovišti, firemní notebook. Nicméně je nutné uvést, že zaměstnanci většinu těchto výhod neberou jako něco navíc, ale očekávají, že ve firmách jako je tato, jsou tyto výhody již zažitým standardem. Zároveň i Multisport karta

není přijímána pozitivně, jelikož si ji zaměstnanci musí hradit sami, společnost ji zaměstnanci pouze zřizuje. Co však bylo z rozhovorů patrné, zaměstnanci nemají ucelený přehled o všech výhodách. Otázkou zůstává, zda by neměl být sestaven stručný přehled výhod a zda jsou tyto výhody dostatečně oceněny. Firma by tak mohla přehodnotit jejich strukturu a výběr.

Z důvodu nulového příspěvku si **respondent 16** rozmyslel zřízení Multisport karty.

O její existenci ví i **respondent 4:** *„No a potom vím, že je tu ještě Multisport karta“* a zároveň ihned dodává, že: *„ale to jde v podstatě všecko na triko zaměstnance, že si to musí platit sám, takže to až moc jako benefit nevnímám, protože pokud člověk chce, tak si Multisport kartu zařídí sám kdekoliv.“*

Respondent 5 vede úvahu nad tím, že většina výhod je už v dnešní době standardem v IT firmách: *„Kávovar na pracovišti to nepočítám za úplně benefit nebo ovoce, no to je, už je to takovej standart. Ano a 5. týdnů už je taky dneska standard, vlastně už je to takový standard, že některé firmy nabízí těch týdnů 6, aby vlastně nabízeli něco navíc.“*

Podobně reaguje i **respondent 9** a zmiňuje, že většina nabízených výhod ve firmě jsou již běžným standardem.

Naproti tomu si **respondent 4** myslí, že extra dovolená je zajímavý benefit, který může motivovat zaměstnance k setrvání ve firmě.

Respondent 12 velmi kladně hodnotí tým**:** *„Tak je to mladý a dynamický kolektiv.“* Poté vyjmenuje další výhody: *„Multisport karta, kafe zdarma, ovoce úterý a čtvrtky, neomezený home-office, prakticky neomezené sick days ve formě home-office. A nějaké vzdělávání.“*

Naproti tomu jich **respondent 6** příliš nevyjmenoval. Dodává, že si kromě ovoce, angličtiny a home-office na další nevzpomene.

Respondent 14 a **17** zmiňují lekce angličtiny, avšak zároveň uvádějí, že tento benefit bude nejspíše zrušen. Podle **respondenta 14** je to zřejmě proto, že lekce nikdo nenavštěvuje.

3.4.2 Motivační faktory

Tyto otázky se zaměřovaly na motivaci zaměstnance k práci, ať už z pozitivního hlediska, tak i negativního. Převážná většina zaměstnanců uvedla, že je to právě kolektiv a náplň práce, co je žene kupředu. Právě nedobré vztahy na pracovišti by přiměly zaměstnance změnit práci, stejně tak má tuto zkušenost několik zaměstnanců z předchozích zaměstnání. Ve stejném měřítku zaměstnanci hodnotí jako motivaci peníze, netřeba dodávat, že je to více než pochopitelné. Také byl zmiňován rozvoj a kariérní růst, který je v této firmě z určitého hlediska dost omezen.

4) Jaká je vaše největší motivace? (peníze, kolektiv, kariérní růst) S čím jste nejvíce spokojený?

Právě kolektiv a náplň práce jako taková je podle 58 % respondentů největší motivací ve firmě.

Dle názoru **respondenta 4** jsou důležité všechny faktory, ale kolektiv je převážně o lidech: *„No asi takový mix toho všeho. Jak ta zajímavá práce, tak samozřejmě kolektiv je dobrý, to si ale myslím, že je i v jiných pracích dobré kolektivy, tam to záleží na tom, jaký člověk je.“*

Podle **respondenta 6** je to právě kolektiv, který ho drží ve firmě.

To doplňuje **respondent 11** tím, že podle něj: *„Je důležité mít ten kolektiv a nadřízené v pohodě a vždycky se domluvit.“*

Pro **respondenta 9** jsou momentálně priorita peníze, jedním dechem však dodává, že celek doplňují lidé kolem něj**:** *„Kolektiv je tady skvělý, což je další důvod, proč v té firmě nějak fungovat. Ale primárně jsou to peníze, člověk peníze potřebuje, všechno se teď zdražuje.“*

Naproti tomu **respondent 13** zmiňuje, že klíčová motivace je pro něj zpětná vazba, která zde má však určité mezery.

Určitá míra frustrace vyšla z odpovědi **respondenta 15**, který uvedl**:** *„Kariérní růst není ta motivace, protože není žádná vyhlídka kariérního růstu. A co se týče práce, tak u mě to tak je, že ta práce je motivací.“* V podstatě z odpovědi vyplynulo, že musí respondent především motivovat sám sebe.

Pro **respondenta 5** je velmi těžké určit, která z věcí z výčtu je pro něj nejdůležitější.

Respondent 16 stejně tak nedokáže stanovit nejdůležitější věc, avšak ví, že finance jsou nepostradatelné**:** *„A co se týče peněz, tak je to nezbytná věc, protože když už pracuješ, tak za to chceš získat nějaké adekvátní finanční ohodnocení.“* Zároveň dodává, že pracovat v dobrém kolektivu je přidaný bonus.

Naopak **respondent 17** nejvíce vyzdvihuje svoji náplň práce. Jedním dechem dodává, že na druhém místě jsou peníze.

5) Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, kdy vás práce nenaplňovala? Setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

Negativní postoj k pocitu naplnění má **respondent 16**. Podobně je na tom **respondent 1** a **6**.

Zatímco **respondent 6** bojuje s náplní práce: *„No v poslední době právě bojuju s tím, že mám takový jako vyhoření na tom projektu mi přijde, takže mě to docela štve.“*

Respondent 1 vidí spíš problém v seberozvoji**:** *„V současnosti se cítím už spíš zaseknutý na tom, kam se rozvíjet dál a z tohohle toho aspektu, jako seberozvojového aspektu, tam to naplnění už momentálně moc není a jeden z mých nevyřešených problémů je právě otázka, co s tím a jak se k němu postavit.“*

Jeden z respondentů přidává zkušenost z minulosti, kdy ho práce nenaplňovala. **Respondent 8** vysvětluje situaci, kdy pociťoval určité nenaplnění**:** *„Co se týče situace, kdy mě to nějak nenaplňovalo, tak to právě souviselo s tím, když jsem měl problémy v kolektivu.“* Dodává však, že aktuálně je celkem spokojený.

Situaci s nenaplněním zažil **respondent 4**, ten zmiňuje problémy, které byly na projektu, současně dodává, že je třeba určitá dávka trpělivosti: *„v takových chvílích je třeba chvíli vyčkat a počkat, jak se to vyvine.“* Podle něj není dobré dělat náhlá rozhodnutí.

Stejně tak náročné chvíle zažil **respondent 5**, ten však dodává, že se to vždy obrátilo k lepšímu. Z dlouhodobého hlediska by ve firmě však nesetrvával.

Respondent 7 pocit nenaplnění zažil na začátku zaměstnaneckého poměru, podle něj to bylo asi kvůli tomu, že se jednalo o první práci a bylo pro něj vše nové.

Naproti tomu **respondent 9** dokonce zvažoval odchod z firmy. Nejvíce ho demotivovala chybějící motivace v týmu.

Nejvíce pravděpodobný pracovní chod v zaměstnání nejlépe vystihuje **respondent 11:** *„To asi u každého je to jako na houpačce, ale většinu času jsem spokojený, a je to v pohodě.“* Domnívá se, že momentálně není situace vhodná na změnu práce, ani nepředpokládá, že by ho jeho práce přestala bavit.

Nutné zmínit, že převážnou většinu, 14 respondentů, práce naplňuje i s mírnými výkyvy.

Například **respondent 13** odpověděl s vděčností: *„Naplňuje mě to, protože dělám něco, co mě baví a co jsem si ani nepředstavoval, že bych se tím mohl živit, takže.“*

I pro **respondenta 17** je to vysněná práce: *„Jo rozhodně jo, jak to je něco, co jsem chtěl dělat.“*

Jako každý ve svém životě, se stejně tak zaměstnanci dostali do situace, kdy nebyli plně spokojení s náplní práce, nebyli součástí dobrého kolektivu a nevěděli kam dál. Každá firma se v průběhu svého koloběhu na trhu musí potýkat s těmito situacemi, avšak musí být schopna patřičně reagovat. Ze získaných poznatků lze usoudit, že se mezi respondenti objevují jedinci, kteří se nacházejí v určitém bodě stagnace, a proto je na společnosti vynaložit snahu a zjistit, jakými kroky tento stav změnit. V dnešní době je pro zaměstnance stěžejní, aby se v zaměstnání cítili dobře. Drtivá většina uvedla, že by z dlouhodobého hlediska v takovém zaměstnaneckém poměru nesetrvávala. V minulosti někteří zaměstnanci již odchod z firmy zvažovali.

6) Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste někdy zvažoval odchod z firmy?

Jak již bylo zmíněno, pro zaměstnance je stěžejní cítit se v zaměstnání dobře, potřebují mít pocit jistoty, správný komunikační tok, kolem sebe dobrý tým, být náležitě odměněn a zároveň, aby byl vztah mezi zaměstnanci a nadřízenými postaven na zpětné vazbě. Tyto skutečnosti by zaměstnanci považovali za impuls, který by je demotivoval a přivedl k myšlence změny zaměstnání. Varovným signálem je skutečnost, že někteří zaměstnanci bojují s těmito pocity, což může vést až ke ztrátě jejich důvěry a hledání si práce jinde. I přesto, že takových zaměstnanců z dotázaných je pár, i tak je důležité s touto informací pracovat a zaměřit se její řešení.

Například **respondent 9** zmiňuje důvody, které by ho demotivovaly: *„Demotivovalo by mě, kdybych třeba požádal zase za rok o vyšší plat a oni mi řekli, že ne.“* Jedním dechem však dodává, že tato situace se ve firmě neděje.

Stejně tak **Respondent 10** zmiňuje příklad, který by ho demotivoval: *„Kdybych měl pocit, že se tady netáhne za jeden provaz, to znamená spolupráce třeba s kolegy nebo napříč odděleními a takhle.“* Z předchozích odpovědí je faktem, že respondenti hodnotí kolektiv superlativně.

Naproti tomu **Respondent 13** přímo uvádí, co ho aktuálně demotivuje: *„Asi ta zpětná vazba, no to mě hodně demotivuje, že tady vlastně není moc.“*

Zatímco **respondentu 3** občas chybí určitá pracovní flow. Dodává, že kamenem úrazu jsou chybějící kapacity.

Jako demotivaci považuje **respondent 14** občasnou neprofesionalitu svých kolegů.

Respondent 16 zmínil zkušenost z minulosti a upozorňuje na to, na co by se firma měla zaměřit: *„Je velký problém, že někdy ty firmy, když vědí, že ten zaměstnanec jen uvažuje nad tím, že odejde, tak už je tam ta červená vlajka. Takže pozor, pozor, ten člověk může za sebou stáhnout i ostatní.“*

3 respondenti uvedli, že v minulosti zvažovali změnu zaměstnání.

7) Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

Podle **respondenta 12** je to právě on, kdo si vytváří vnitřní motivaci.

Podobně smýšlí nejen **respondent 15**. Zároveň zmiňuje i vztah ke kolektivu, který je pro něj stěžejní.

Stejně i **respondent 1** zmiňuje, že je to o něm samotném: *„Co si neudělám, to nemám, takže bych řekl, že ne.“*

Naproti tomu **respondent 2** vidí určitou snahu: *„No jako jo, snaží se, ale zase žádná velká sláva to není.“*

Podobný názor má i **respondent 7**.

Za to **respondent 11** kvituje především pokrok, který v tomto směru nastal.

Respondent 5 motivaci pociťuje, ale ne směrem kupředu**:** *„Motivaci dopředu tak tu úplně nevnímám, ale motivace zpětně, jo, tak řekněme tamto uznání, případně teoreticky nějaká odměna. Jasně, to je taky vlastně motivací.“*

S vnitřní motivací se ztotožňuje **respondent 12:** *„To si popravdě nemyslím, tu motivaci si spíš vytvářím sám a pak se to snažím nějak ovlivnit ve firmě.“*

Naopak **respondent 16** vidí sílu především v týmu: *„Možná to bude tím jednotlivcem, respektive tím týmem, že se tak nějak vzájemně motivujeme“,* zároveň však postrádá impuls od vedení: *„ale celkově firma, že by tam přišel nějaký impuls, tak to ne, to si myslím, že trošku chybí.“*

Respondent 17 vyzdvihuje zpětnou vazbu, kterou dostává: *„Takže jo, mám feedbacky a tak, a když něco odvedu správně, tak ta pochvala, nebo nějaké uznání tady je.“*

I **respondent 9** oceňuje motivaci v podobě dostupných školení a kurzů.

Podle dotázaných je právě motivace kupředu faktor, který ve firmě pozbývají. Co oceňují je určitá zpětná vazba od produktových manažerů, kteří jsou schopni docenit jejich práci, nicméně je tu stále prostor ke zlepšení. Otázkou je, jakou představu zaměstnanci mají. Ve firmě probíhají pravidelné one-to-one pohovory, které bývají obvykle ve čtvrtletních intervalech. Pro zaměstnance by byla nejspíše největší motivace větší zpětná vazba a finanční bonusy, které by byly v pravidelných intervalech. Z průzkumu vyplynulo, že tyto odměny ve firmě bývají, ale nejsou pravidelné a systematické.

3.4.3 Současný motivační systém

Další sérií otázek byly dotazy na současný motivační systém ve firmě. Z odpovědí vyplynulo, že by zaměstnanci provedli určité změny a ocenili by, kdyby jejich požadavky a poznatky byly firmou vyslyšeny.

8) Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

Respondent 5 by ocenil, kdyby byl nastaven bonus ve formě finanční odměny**:** *„Jakoby dává to smysl, to člověka potom ještě víc motivuje k tomu třeba zvýšit pracovní tempo.“*

Naproti tomu **respondent 10** by provedl úpravy v nabídce benefitů a komunikaci: *„Já bych asi trošku vylepšil benefity, ale co se týče té motivace, tak by mě potěšilo ta lepší komunikace ale jakože jinak asi ne.“*

Naopak **respondent 15** by ocenil větší kooperaci od vedení: *„Tak aby to vedení bylo ochotno se o těch věcech bavit, aby bylo trošku víc otevřený tady tím směrem“*

Stejně reaguje i **respondent 13**, který by ocenil především více zpětné vazby.

Respondent 14 je toho názoru, že možná vedení do systému nechce investovat.

Skepticky přistupuje k reakci na společný brainstorming **respondent 16:** *„Možná bych udělal nějaký brainstorming všech zaměstnanců, ale myslím si, že i přesto, že by někdo vyjádřil názor na nějakou změnu, tak nevím, jestli by to mělo takovou podporu a nějaký efekt.“* Postrádá zpětnou vazbu, v souvislosti s tím zmiňuje výsledky dotazníkového šetření.

Respondent 17 je spokojený, jen by očekával plnění slibů: *„Myslím si, že to je v pohodě, akorát pokud něco teda splníme na nějakou část, tak by se to mělo splnit nebo z jejich strany by to mělo být vyplněný, což momentálně nevím, jak to bude, no.“*

Na otázku odměn reaguje **respondent 4** a dodává, že pevně věří v dodržení slibu.

9) Jakým způsobem, podle vás, ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

Respondent 1 v tomto směru nevidí žádné překážky: *„Myslím si, že tohle funguje a mělo by fungovat dobře. Tady nevidím zásadní problém.“* Stabilitu vidí ve one-to-one pohovorech.

Opačný názor má **respondent 6**, který má pocit, že vlastně žádná zpětná vazba pro hodnocení pracovního výkonu není.

Respondent 5 zmiňuje formu předávání informací: *„Tak vyloženě nějak asi oficiálněji, to jsou takový ty jednoroční one-to-one pohovory, s produktovým manažerem, kde se to tak nějak shrnuje.“*

Naproti tomu **respondent 9** nehodnotí dobře celkovou zpětnou vazbu: *„Nějaká komunikace tady probíhá, ale ta zpětná vazba mě přijde někdy úplně jako buď pomalá nebo žádná nebo, jak to říct? No prostě špatné, a to je taky kolikrát demotivující.“* Zároveň však velmi pozitivně hodnotí svého nadřízeného: *„Ale to je určitě o lidech, jako*

fakt musím vyzdvihnout produktového manažera, že ten vždycky ocení tu práci, a to je vlastně nejdůležitější.“

Na nebezpečí zanedbávání věci upozorňuje **respondent 11:** *„Spíš mi přijde, že negativní věci by se měly řešit častěji, průběžně, protože někdy je to prostě nějaké nedorozumění, které se táhne nějakou dobu, a pak to vyvrcholí velkým průšvihem, který je založený na ničem.“*

I **respondent 3** vidí v této oblasti prostor ke zlepšení.

Respondent 15 by především ocenil přehlednost odměn, jejich přerozdělování a vyplácení.

Za to **respondent 17** hodnotí způsob hodnocení kladně: *„Myslím, že v pohodě, zase je to vlastně na těch individuálních one-to-one pohovorech, ty máme každý čtvrtletí, tak to nějak si shrneme.“*

Podobně to vysvětluje i **respondent 8**.

Hodnocení pracovního výkonu probíhá především prostřednictvím one-to-one pohovorů, které jsou v režii produktových manažerů, o tom mají zaměstnanci dost jasno. Tyto pohovory kvitují, nicméně mají někteří pocit, že by výstup měl být výraznější a na jejich požadavky a náměty by měla být větší reakce. Zároveň by ocenili lepší zpětnou vazbu v celkovém měřítku. Další forma hodnocení je prostřednictvím HR oddělení, kdy v minulých měsících proběhl dotazník spokojenosti, nicméně zaměstnanci nemají zpětnou vazbu o výsledcích tohoto dotazování.

10) Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

Co se týče finančního hodnocení, zde jsou názory různé. Přibližně polovina dotazovaných není spokojena se současným finančním ohodnocením, druhá polovina je, nicméně někteří k tomu mají výhrady vzhledem k současné situaci, kdy dochází ke zdražování a změně inflace.

Na otázku ohledně financí reagoval **respondent 3** velmi stručně: *„Moc ne.“*

S finančním ohodnocením není spokojený ani **respondent 6**.

Otázku problematiky inflace řeší nejen **respondent 17**.

Také **respondent 11** je spokojený, ale zároveň si uvědomuje dnešní situaci: *„Ano, jsem, akorát za současné situace inflace a zdražování naprosto všeho, by bylo třeba fajn, aspoň dotáhnout tu hodnotu té inflace.“*

Respondent 12 se stručností odpovídá, že je spokojený: *„Relativně jo.“*

Naproti tomu se **respondent 13** domnívá, že by finanční ohodnocení mohlo být lepší vzhledem k jeho schopnostem: *„Vzhledem k praxi ano, vzhledem k mým schopnostem si myslím, že ne.“*

Za to **respondent 15** razantně a stručně odpovídá na otázku ohledně financí: *„No tak jako nejsem.“*

11) Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

Respondent 2, 6 a **16** se shodují na tom, že nabídka školení sice je, ale je buď zbytečná nebo naopak nekoresponduje s jejich pozicí a zaměřuje se na jiné obory.

Respondent 2 k tomu dodává, že jsou školení úzce zaměřená: *„Právě že není, v rámci té pozice, kde jsem já, tak tam vlastně nic tam k tomu není, to jsou všechno věci třeba pro vývojáře a podobně.“*

Naproti tomu **respondent 13** uvádí, že možností je spousta: *„Takže ať už sám nabízí nějaký pravidelný školení, tak si můžeme kdykoli vybrat a říct, chtěl bych tohle vyzkoušet a většinou ti vlastně řeknou, že můžeš, pokud ti to pomůže s růstem.“*

Neutrální postoj má k této otázce **respondent 12**, zmiňuje, že ve firmě není vymezen systém vzdělávání a pro získání některých školení musí vynaložit velkou snahu.

Dopad na tuto skutečnost měla také situace COVID-19, která způsobila omezení pořádání jednotlivých školení, což podle **respondenta 1** je také jedním z problémů.

Převážná většina respondentů (13) uvádí, že firma naopak vychází se školeními vstříc. Některé nabídky uveřejňuje HR a některé si dokonce mohou sami vybírat a následně je předat ke schválení. Ne však všichni zaměstnanci tuto možnost využili.

Respondent 3 uvedl, že zatím možnost nevyužil, ale prostor je velký: *„Takže nedokážu to hodnotit, ale určitě je fajn, že si můžeme sami takhle říct, o co máme zájem.“* Ale dodává, že jako zaměstnanci v tom mají dost volnou ruku.

Podobně odpovídal **i respondent 8:** *„Mám tu možnost, nikdo mě neomezuje.“*

Z vyhodnocení této otázky vyplynulo, že převážná většina zaměstnanců má pocit, že nabídka vzdělávání a dalšího rozvoje v rámci společnosti je dostatečná. Několik z nich zmiňuje, že se setkali s pozitivním přístupem, pokud si školení vybrali sami. Nicméně tyto pocity nesdílí všichni zaměstnanci, někteří naopak uvádějí, že jsou školení zaměřená pouze úzce na určitou pozici, či jsou pro danou pozici zbytečná. Pro získání a schválení školení musí být podle některých vynaloženo velké úsilí.

12) Máte možnost kariérního růstu?

Struktura společnosti je nastavena tak, že je zde minimální prostor pro kariérní růst, což je pochopitelné vzhledem k počtu zaměstnanců a také proto, že se nejedná o korporátní společnost. S touto situací jsou všichni obeznámeni, proto drtivá většina odpověděla, že možnost kariérního růstu v žebříčku nemá. Co však někteří respondenti zmiňují, je fakt, že kariérní růst mohou rozšiřovat na poli své působnosti a rozvádět tak své znalosti a dovednosti. Respondenti také uvedli, že ve společnosti není zaměstnanec limitován setrváním na jedné pozici a může tak povýšit do jiného odvětví a oddělení.

Někteří zaměstnanci již dosáhli svého kariérního stropu. Zmiňuje to **respondent 4, 5, 9** a **12**.

Respondent 5 k možnosti růstu ve firmě dodává: *„No velmi omezeně. Tím, že jsem už na seniorní pozici, tak úplně tam není nikdo, kdo by mě mohl třeba ještě nějak vést a rozvíjet“*

Zatímco **respondent 7** a **11** uvádějí, že ve firmě je možnost rozšířit své znalosti na úplně jinou pozici.

Osobní zkušenost sdílí **respondent 7**: *„Je tu spousta lidí, co začínali na nějaké pozici a teď jsou na mnohem vyšší a odlišný.“*

Ostatní respondenti uvádí, že buď mají možnost kariérního růstu pouze v podobě rozšiřování znalostí nebo naopak nemají žádnou další možnost růstu.

Naopak **respondent 3** uvedl, že vzhledem ke své pozici nemá prostor ke kariérnímu růstu: *„Na mojí pozici ne.“* K tomu dodal, že by maximálně musel změnit úplně obor a zaměření.

Možnost rozšíření znalostí zmiňuje **respondent 16**: *„V našem týmu jde ten kariérní růst jen tím způsobem, že na sebe nabalujeme další činnosti a vědomosti.“* Zatím však dodává, že možnost kariérně růst stále má.

13) Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

Všichni dotázaní zaměstnanci hodnotí kladně mezilidské vztahy na pracovišti.

Z dopadu COVID-19 má mírné obavy **respondent 16**: *„Ale kapitola sama pro sebe je covid, nedokážu posoudit, zda se to zlepšilo nebo zhoršilo, určitě to bylo jiné, že jsme spolu museli více volat, takže jsme se neviděli, když jsme předtím v kanceláři spolu byli 8 hodin denně.“* Právě v důsledku COVID-19 by respondent zavedl nepracovní hovory, které by nahrazovaly neformální styky. Zároveň však dodává, že by se to nejspíše nesetkalo s úspěchem.

Respondent 15 uvádí, že kolektiv je fajn, ale zároveň je zklamaný, že neprobíhá žádné stmelování mimo zaměstnanecký poměr.

Podle **respondenta 13** vedení vynakládá snahu pro prohlubování vztahů především prostřednictvím zaměstnaneckých akcí a teambuildingů.

Naopak **respondent 9** si nemyslí, že by se do toho rozsáhlým způsobem angažovalo, postrádá větší informovanost.

Respondent 3 kladně hodnotí mezilidské vztahy: *„Myslím si, že si tady většina lidí i sedla, jako že spolupracujeme v rámci oddělení.“* Dodává, že je velmi spokojený s komunikací s produktovým manažerem.

Na přátelské úrovni je také kladně hodnotí **respondent 14**: *„Myslím si, že máme takový víc přátelský vztahy, což je fajn, rozhodně lepší, než kdyby to bylo nějaký takový hodně formální.“*

Právě dobré vzájemné vztahy hodnotí **respondent 8**.

Pro zaměstnance je fungující kolektiv stěžejní. Jelikož je firma složena z mladého kolektivu, nacházejí mnoho společného. V případě zásahů ze strany vedení tu nevidí nijak výraznou snahu.

14) Jste spokojený se svými kolegy?

Jak již vyplynulo z předchozích otázek, zaměstnanci velmi oceňují pracovní kolektiv a jsou spokojení se svými kolegy.

Všech 17 zaměstnanců je spokojeno se svými kolegy, pouze **respondent 1** vidí rozdíl v profesní a osobní rovině. V osobní rovině se střetává s určitými situacemi, kdy uvádí, že pro některé technicky zaměřené zaměstnance může být komunikace těžká disciplína: „*a tady se zase dostáváme právě k té lidské rovině, když člověk jaksi pracuje s techniky, což je kreativec pro stroje, byť virtuální, tak komunikace je pro něj obtížná humanitní disciplína, se kterou „ideálně nechci mít nic společného", což samozřejmě lidskou rovinu trošku kazí."*

Naopak **respondent 17** uvádí, že na všem se dá pracovat a vykomunikovat*: „Jo, víceméně nemám problém, s kýmkoliv si všechno dokážu vyříkat nebo si zavoláme, hodně používáme tu telekomunikaci, dáme meeting, probereme to, když je to potřeba a jinak není problém."*

15) Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

Převážná většina respondentů zaměstnanecké akce oceňuje a hodnotí je kladně. Z čeho je však **respondent 4** zklamaný, je malá účast: *„Jako já tam chodím rád, jediné, co mě štve, že tam chodí málo lidí."* Dodává, že je to o povaze lidí.

Podobně to vidí i **respondent 15**.

Důvodem může být podle ostatních respondentů fakt, že tyto akce nejsou pro ně, jak zmiňují **respondent 2** a **7**, považují se za introverty.

Naopak **respondent 3** uvádí, že tyto aktivity jsou úzce zaměřené*: „Většinou je to hodně pro aktivní sportovce mě přijde, a mě moc nelákají lanový centra a podobný věci."*

Respondent 5 oceňuje především vícedenní teambuildingy: *„A pak nějaký ty několikadenní teambuildingy, to bylo fajn, bylo to příjemný."*

Za to **respondent 12** tyto akce oceňuje, ale účastní se jich minimálně. Hromadné teambuildingy nejsou nic pro něj.

V případě zaměstnaneckých akcí je hodnocení ze strany zaměstnanců v drtivé většině kladné, vidí velkou snahu ze strany HR. Někteří zaměstnanci se neúčastní především

z osobních a časových důvodů. Několikrát bylo zmíněno, že jsou však akce úzce zaměřené a ocenili by, kdyby nabídka a náplň byla pestřejší.

16) Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? (Tím je myšlena pracovní doba a pracovní prostředí)

Respondent 9 uvádí, že vůbec není spokojený s pracovním prostředím: *„No, mě se ty naše prostory vůbec nelíbí“*, zároveň však dodává, že co se týče pracovní doby a domluvy, tak je spokojený velmi.

Na pracovní prostředí podobně reagoval **respondent 14** a **15**, pro které je prostředí až demotivující, nesystematické a nepříjemné. **Respondent 15** uznává, že při práci z domova je produktivnější. Tento názor se objevil hned několikrát.

Pracovní prostředí a práci z domova **respondent 11** hodnotí neutrálně: *„Tak já myslím, že tak nějak napůl. Člověk aspoň mění prostředí a ty lidi občas potkává, občas nepotkává.“*

Respondent 13 naopak přiznává, že doma je produktivnější: *„No a zjistil jsem, že jsem víc produktivní na home-office, takže mi víc vyhovuje ta práce z domu.“*

Zatímco **respondent 15** nerozlišuje, kde pracuje, ale především pokud pracuje sám a není rozptylován.

Respondent 3 a **12** mají určité výhrady k pracovnímu prostředí, ale uznávají, že vše, co potřebují, je jim k dispozici.

Naopak **respondent 10** nepovažuje krásné prostředí za stěžejní k práci, vyžaduje zázemí a klid, který ve firmě dostává.

Respondent 8 zmínil, že v důsledku přesunu do online prostředí byla zavedena větší kontrola a trackování[4] času, což považuje za určitou nevýhodu.

Respondent 1 to vysvětluje tím, že práce z domova je založena především za důvěře a pokud zaměstnanci nejsou schopni proaktivně reagovat, musí dojít v určité formě ke

[4] měření času práce (Jak měřit čas pro vykazování práce, 2022)

kontrole: *„Je tady možná trošku víc kontroly, než je hodně lidem příjemné, na druhou stranu, kdyby ty lidi komunikovali proaktivně, nebude tady muset být tolik kontroly.“*

Drtivá většina zaměstnanců velmi oceňuje práci na home-office. Je to pro ně jeden z nepreferovanějších benefitů, a to především z důvodu úspory času a pohodlnosti. V čem se však názory rozcházejí je míra produktivity v kanceláři a na home-office. Dalším hodnoceným plusem je flexibilní pracovní doba, která je podmíněna core-time. Respondenti uvádějí, že co se týče domluvy ohledně pracovní doby, společnost vyjde vždy vstříc. Pracovní prostředí ve firmě je pro některé kamenem úrazu a ocenili by, kdy firma zainvestovala do jejich proměny. Objevovaly se názory, že je to jedná z věcí, která zaměstnance demotivuje k tomu, aby do kanceláří docházeli.

17) Vyhovuje vám více práce z domova nebo z kanceláře?

Oblíbenost home-office byla zmiňována v předešlé otázce. Jak již bylo uvedeno, home-office je jedna z neoblíbenějších výhod, nejen v této firmě. Kde se názory rozcházejí, tak je to především v produktivitě práce. Část respondentů uvádí, že mají větší soustředěnost doma, jelikož je v kanceláři mnoho rozptylujících vlivů, někteří naopak uvádějí, že je práce z kanceláře vhodným místem.

Dojíždějící zaměstnanci by ani tak neocenili příspěvek na energie, tak jako příspěvek na dopravu: *„Tak nevím, jestli by měla nebo neměla ale vím, že někteří to tak mají“,* reagoval **respondent 11** na otázku příspěvku na energie. Otázkou zůstává, zda by se změnilo něco na tom, že by zaměstnanci do práce začali dojíždět, pokud nemusí.

Naopak **Respondent 9**, který určité dny dojíždí, má celkem jasno**:** *„Projedu strašně moc kilometrů a svým autem, takže tam dochází taky k nějakému opotřebení.“*

Podobný názor má i **respondent 17**: *„To bych určitě chtěl, protože tady se už bavíme fakt já nevím jako v tisícovkách. To bych určitě bral.“* Avšak dodává, že by to bylo pouze za situace, kdy by docházka do kanceláře byla povinná.

18) Jste spokojený s nabízeními benefity?

6 respondentů uvedlo, že není spokojeno s nabízenými benefity. Dalších 9 dotázaných je spokojeno tak napůl, kdy by byla nabídka navýšena a obohacena. Nicméně převážná většina je s určitými výhradami spokojená.

Téma odměn bylo v rozhovorech zmíněno několikrát, v této otázce ji zmiňuje **respondent 1:** *„Uvítal bych, opravdu mi tady výrazně chybí to roční bonusové schéma.“*

Naopak absenci Sick days postrádá **respondent 6**, zmiňuje to také **respondent 8**.

Respondent 11 považuje Multisport kartu za zbytečnou: „co se týče třeba té Multisport karty, tak mi přijde zbytečně drahá. To se normálnímu ne úplně sportovci vůbec nevyplatí.“

Její vyšší hrazení by ocenil **respondent 14**.

19) Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Je něco, co byste změnil?

Zpětná vazba je další téma, která rozdělila respondenty na dva tábory.

Například **respondent 8** není vůbec spokojený se zpětnou vazbou: *„Se zpětnou vazbou vůbec nejsem spokojený a je to z toho důvodu, že zaměstnanci mají málokdy možnost dozvědět se o zpětné vazbě“*, dodává, že hodnocení probíhá v okruhu vedení a on neuznává hodnocení, u kterého není přítomna osoba, o které se hovoří.

Také podle **respondenta 13** by firma měla zapracovat na zpětné vazbě. Domnívá se, že by zaměstnanci měli být chváleni jako celek, nikoliv jako jednotlivec z týmu.

Naproti tomu **respondent 1** nevidí problém v komunikaci zpětné vazby mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Co však vidí, jsou komunikační šumy mezi vyšším vedením. To považuje za nestandardizované.

Respondent 10 zpětnou vazbu hodnotí kladně: *„Spokojený jsem, nic bych neměnil.“*

Podobně se vyjádřil **respondent 14**.

Podle **respondenta 15** je na škodu, že zpětná vazba není více otevřená, domnívá se, že někteří lidé nedokážou unést kritiku: *„Prostě ty lidi to těžce rozdýchávají, že jim řekl někdo něco kritického.“*

Možná to vyplývá ze skutečnosti, kterou uvedl **respondent 5**: *„Ale vím, že někdo nedostával úplně jako stejnou zpětnou vazbu, která třeba na něho byla prezentovaná mezi vedením.“*

Pro zaměstnance je zpětná vazba stěžejní, i přes to, že počet nespokojených zaměstnanců nepřesahuje polovinu z dotázaných, měl by to být impuls pro kroky, které povedou ke

změně. V odpovědích bylo zmiňován newsletter, který vychází každý kvartál a shrnuje nejdůležitější informace a události, jako dostačující. Avšak řada zaměstnanců by tento souhrn ocenila častěji, tak aby měli zaměstnanci ucelený přehled napříč firmou a komunikace byla výraznější.

20) Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

Drtivá většina zaměstnanců je spokojená se svým nadřízeným.

Respondent 3 odpovídá stručně**:** „Jsem, hodně."

Podobně reagoval i **respondent 7**.

„V rámci možností", reagoval na otázku **respondent 6**.

S jeho názorem se ztotožňuje **respondent 2** s určitými výhrady: *„Jo, jsem, až na to předávání informací."* Podle něj by se měl nadřízený zaměřit na lepší předávání informací.

Respondent 13 naopak oceňuje reakci nadřízeného: *„On je hodně otevřený komunikaci, takže co, řeknu, to si vezme k srdci a snaží se to vylepšovat."*

Z trošku jiného rozsahu má **respondent 1** a **15** určité výhrady. Je to především v nejasnosti v kompetencích, které se pak odráží v celkovém měřítku.

Zaměstnanci si váží svých nadřízených, i když někteří zmínili určité výhrady, oceňují snahu, kterou nadřízení vynakládají. Uvítali by, kdyby byla lepší informovanost, komunikace a ujasnily se kompetence v managementu.

3.4.4 Loajalita zaměstnanců

Další oblast se zaměřovala na otázku, která zjišťovala osobní názory zaměstnanců, jaké kroky by firma měla postupovat nebo změnit, aby si udržela stávající zaměstnance a zajistila si tak jejich loajalitu. Většina dotázaných zaměstnanců vidí velký prostor ke zlepšení.

21) Co by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

Zaměstnanci mají velmi jasno, jakými způsoby může firma nakládat s tím, aby si udržela stávající zaměstnance. Základním bodem je znovu zmiňovaná komunikace a předávání

informací, které by měly mít pevný rámec. Motivace ve formě zavedených, systematických a standardizovaných odměn, které budou pevně dané. Ve společnosti nějaké odměny proběhly, nicméně nastaly situace, kdy byly odměny slíbeny, ale nakonec je zaměstnanci nezískali. I přes to, že může nastat mnoho situací, proč to nejde, zaměstnanci by měli vědět, proč tomu tak je. Zde se odráží zmiňovaný problém uceleného předávání informací a zájmu vedení, které postrádají. Dalším krokem jsou zaměstnanecké výhody, na kterých by měl podnik zapracovat. I přes to, že pro některé pracovní pozice s vyššími platy nejsou tyto výhody stěžejní, a ocení především finance, pořád jsou tu zaměstnanci pohybující se v průměrných mzdách, kteří by lepší nabídku výhod velmi ocenili.

Právě **respondent 1** vidí cestu prostřednictvím výhod: *„U těch nižších pozic je to o benefitech a ty tady nejsou, tam je ten prostor ke zlepšení skrz benefity. To rozhodně je možnost, jak si ty lidi udržet.“*

Podobný názor ohledně výhod má i **respondent 3**, zároveň dodává, že by se firma měla zaměřit na systém odměňování.

Respondent 5 oceňuje, že když uvažoval o změně, firma ukázala, jak si zaměstnance váží.

Naproti tomu **respondent 8** vidí největší slabinu v předávání informací: *„Hodně krát se k těm zaměstnancům nedostanou podstatné informace“*. Dodává, že lidé mají tendence si věci domýšlet, což může být kámen úrazu.

S výrokem souhlasí **respondent 6**. Podle něj je právě správná komunikace a předávání informací klíčem k úspěchu.

Respondent 9 a **17** se shodují na tom, že pokud firma slíbí nějaké odměny, měla by to dodržet, což se nestalo.

Nicméně **respondent 14** dodává, že možná odměny nebudou hlavní motivační faktor: *„Možná nějaký finanční bonus, ale nevím, zda by to zlepšilo tu loajalitu.“*

3.4.5 Silné a slabé stránky společnosti

V této oblasti zaměstnanci uváděli, jaké místo ve firmě je nejslabším, a naopak nejsilnějším prvkem.

22) Co považujete za nejslabší/nejsilnější místo ve firmě? Může to být z pohledu produktu, konkurence, trhu.

Respondent 3 se domnívá, že určitou slabinou je zde neznalost: *„velká nevýhoda je nízká znalost cílového trhu a i konkurence, že vlastně pořádně neznáme chování cílové skupiny a zároveň se nesnažíme reagovat na tu konkurenci.“*

Respondent 6 dodává, že právě nevhodná reakce na potřeby zákazníka je určitým mínusem.

Komunikace v rámci týmu je nevýhodou podle **respondenta 5**.

Změnu v oblasti komunikace a předávání informací by uvítal také **respondent 8**.

Naproti tomu **respondent 13** vyzdvihuje celkový tým: *„No a nejsilnější, tak já si myslím, že máme ale hodně skvělé nápady.“* Jedním dechem dodává, že by mohl být větší prostor pro jejich realizaci.

Produkt jako takový velmi oceňuje **respondent 14**.

Stejný názor kvituje **respondent 16**. Vyzdvihuje nejvíce tradičnost.

V odpovědích se objevovali reakce, které již několikrát zazněly v rámci celého rozhovoru. Zaměstnanci za nejslabší místo považují komunikaci, předávání informací, neznalost cílového segmentu, výhody a odměny. Nejvíce byl vyzdvihován produkt jako takový, aplikace jsou zaměstnanci hodnoceny velmi pozitivně a zároveň dodávají, že je to především o kvalitním týmu a vzájemných vztazích.

3.4.6 Otázky k doplnění

V poslední otázce celého rozhovoru měli zaměstnanci možnost reagovat na celý rozhovor, sdělit svoje poznatky a dojmy či naopak doplnit, co například nebylo zmíněno.

23) Máte k tomu nějaké doplňující otázky? Chcete zmínit něco, co nezaznělo?

Zaměstnanci po skončení série dotazů neměli další připomínky, dotazy či poznatky. Pouze **respondent 2** vyzdvihl snahu, která firma za poslední měsíce vynakládá pro určité změny: *„Nejsou to teda velké kroky, ale jako postupné malé krůčky, které je snad povedou k nějakým výsledkům.“*

3.5 Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci

V zásadních otázkách této problematiky se názory zaměstnanců rozcházejí. Několik z nich uvádí, že motivační systém, tak, jak je ve firmě nastaven, je vyhovující a nepotřebuje žádné změny. To může být dáno skutečností, že zaměstnanci působí ve firmě kratší dobu nebo naopak mají nastavený jiný přístup vůči firmě, neočekávají žádné nadstandartní možnosti a akceptují pouze vztah zaměstnance a zaměstnavatele – nejsou pro ně stěžejní věci s přidanou hodnotou. Naopak většina zaměstnanců uvádí a shoduje se na tom, že motivační systém má několik trhlin, není pevně stanovený a podle některých není ani dobře uchopený. Nejčastěji zmiňovanými mínusy je špatná komunikace, zpětná vazba, předávání informací a nejasnosti v kompetencích. I přes to, že ve firmě existuje několik forem pro předávání informací, zaměstnanci mají představu o jiných způsobech. První kroky by měly směřovat především k předávání informací plynoucích vzájemně mezi týmy, které spolu úzce spolupracují.

Zaměstnanci nemají ucelený přehled o nabízených výhodách, to je dáno především tím, že i přes docela rozsáhlou nabídku výhod je neshledávají za záležitosti, které by byly považovány za neobvyklé, naopak je považují za běžnou součást i v ostatních firmách.

Díky jednotlivcům, kteří ve firmě působí, je nastavena neformální firemní kultura, která má velký vliv na spokojenost zaměstnanců. Pro ně je kolektiv důležitým faktorem, který v této firmě znamená mnoho a velmi dobře funguje.

3.6 Rozhovor s HR

Pro lepší uchopení problematiky a ujasnění si nastavení systému bylo osloveno HR oddělení. Tento rozhovor proběhl nezávisle na rozhovorech se zaměstnanci. Cílem bylo zjistit skutečnosti, jak je z pohledu HR a vedení nastaven motivační systém ve firmě a zároveň mohly být potvrzeny či vyvráceny určité domněnky a pocity zaměstnanců.

3.6.1 Současný motivační systém z pohledu HR

Jak ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

HR potvrzuje, že hodnocení je založeno především v režii přímých nadřízených, v tomto případě zejména produktovými manažery. One-to-one pohovory, jak jsou označovány, probíhají v kvartálních, u některých v měsíčních intervalech. Výsledky pak putují přímo k HR, které vypíchne věci, které souvisejí s jejich náplní práce. *„A pracujeme na tom, a pak se vlastně ještě doptávám, jestli ty konkrétní věci, co tam třeba zaznívaly, že je s nimi potřeba pomoct, tak jestli se na nich pracuje a jestli se s tím něco dělá, jestli se to zlepšilo a tak.“* Z rozhovoru je patrné, že veškeré hodnocení setrvává pouze v úzkém kruhu mezi přímými nadřízenými a HR.

Jak je ve firmě nastaveno odměňování (jak je nastavena mzda, benefity)?

Ve firmě je nastavená výkonová, fixní mzda. HR zmínilo, že několik dalších pozic, které jsou součástí celé společnosti disponují dalšími výhodami v podobě firemních aut a telefonů, což se netýká zaměstnanců z této divize. Přiznává, že systém odměn není ve firmě pevně dán, ani není nijak systematický. *„Není úplně nějak na pravidelné bázi, spíš tak jako když se zadaří.“* Ze získaných peněz od majitele je provozní ředitel přerozděluje mezi jednotlivé týmy či na celou divizi. Jakým způsobem, to nebylo zmíněno. Ze zaměstnaneckých výhod zmiňuje všechny, které byly již uvedeny v kapitole 3.2.

Je ve firmě dostatečná a pravidelná nabídka vzdělání a rozvoje zaměstnanců?

Podle HR je sestavován každý rok plán školení, který je tvořen ve spolupráci s přímými nadřízenými jednotlivých oddělení. Školení jsou pak nabízena prostřednictvím interních kanálů. Kurzy, které si vyberou zaměstnanci sami je předají na své přímé nadřízené, kteří společně s HR a provozním ředitelem rozhodují o tom, zda bude dané školení schváleno.

Jakým způsobem jako firma přistupujete k otázce mezilidských vztahů na pracovišti?

Atmosféra na pracovišti je tvořena jednotlivými zaměstnanci, oni vytváření firemní kulturu. Uvádí, že vedení firmy do toho zasahuje minimálně. *„Třeba dostanu nějaký budget na nějakou menší firemní akci.“* V rámci možnosti financí se pak uspořádají akce v podobě laser game, bowling apod. HR vynakládá snahu, aby byly zaměstnanecké akce

pestré, tak aby si vybral každý. *„Takže těch firemních akcí tady bývá si myslím celkem dost.“*

Jak hodnotíte pracovní výkonnost zaměstnanců?

HR přiznává, že do této problematiky nemá plný vhled. Dodává však, že veškeré hodnocení pracovní výkonnosti probíhá v režii přímých nadřízených a je pouze na nich, jak si to ve svém týmu nastaví.

Domníváte se, že jsou zaměstnanci se současným motivačním systémem spokojeni? Byl proveden nějaký průzkum?

HR uvádí, že výzkum byl ve firmě proveden, poprvé. Na základě průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci mají určité výhrady, avšak převažuje spokojenost. Poznatky a dojmy zaměstnanců byly shrnuty a připravují se pro vedení, aby dostalo určitou zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba bude zároveň předána na přímé nadřízené a na nich už bude výsledky prezentovat do svých týmů.

O jaké benefity je největší zájem?

Nejčastěji zmiňovaným benefitem podle HR je hrazení Multisport karty, navýšení stravenkového paušálu v důsledku zdražování. Dále byly zmiňovány Sick days a navýšení dovolené.

Myslíte si, že je správně nastavena komunikace napříč společností a nedochází tak ke komunikačním šumům?

HR představuje formy komunikace ve firmě. Jedná se o Mattermost, ve kterém jsou tvořeny ať už formální nebo neformální skupiny, které si řídí přímí nadřízení nebo sami zaměstnanci. Dění ve firmě je zprostředkováváno pomocí HR oddělení. Oficiálně každý kvartál vychází newsletter, který informuje o všeobecném dění ve firmě. Dodává, že zatím vychází jen kvartálně, proto firma pro častější informování využívá již zmíněné kanály na Mattermostu. *„Jinak každý tým by měl mít nastavený nějaký stand-upy nebo meetingy, ale určitě to každý tým má minimálně jednou týdně, kde se komunikují věci přímý nadřízený k zaměstnancům a řeší se tam různý otázky.“* Dále firma využívá emailovou korespondenci nebo organizuje tzv. vizi. Jedná se o formální setkání celé společnosti, kde se předávají informace o stavu firmy, plánech, strategiích a vizích. Dodává však, že jsou si vědomi, že komunikace není ve firmě na 100 %. Největší problém

shledává v komunikaci mezi jednotlivými týmy. *„Vyplývá to i z toho dotazníku spokojenosti, že komunikace je jedním z témat, na které je nutné se více zaměřit.“*

3.7 Vyhodnocení rozhovoru s HR

Co se týče motivačního systému, HR přiznává, že ve firmě není pevně stanoven systém odměňování, který by fungoval na pravidelné bázi. Odměny jsou nárazové a nesystematické, v režii provozního ředitele, který rozhoduje o jejich přerozdělení. Budget uvolňuje majitel společnosti. Nabídka benefitů je stálá, nejnovějším přírůstkem je dovolená za odpracované roky. HR jasně vymezuje způsob školení a vzdělávání, každoročně je v jejich režii společně s přímými nadřízenými sestaven plán školení. Ten je následně předán provoznímu řediteli ke schválení. Z rozhovoru vyplynulo, že mezilidské vztahy jsou založeny především na zaměstnancích samotných, jakým způsobem si vytvoří firemní kulturu, vedení firmy do toho příliš nezasahuje. HR uvádí, že z jejich strany je podpora vztahů především firemními akcemi, v různorodé podobě. Hodnocení pracovního výkonu je založeno především na one-to-one pohovorech vedených produktovými manažery. Se získanými informacemi HR nakládá podle potřeby vztahující se k jejich oddělení. Poprvé byl v předchozích měsících proveden průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, momentálně je ve formě zpracování, následně bude předán vedení. Z průzkumu vyplynula určitá spokojenost s jistými výhradami, které by měly být zpracovány v rámci týmů. Největší problém je podle HR v komunikaci mezi jednotlivými týmy, nicméně se domnívá, že je velké množství kanálů, a tak je informovanost dostatečná, ale je zde určitý prostor ke zlepšení.

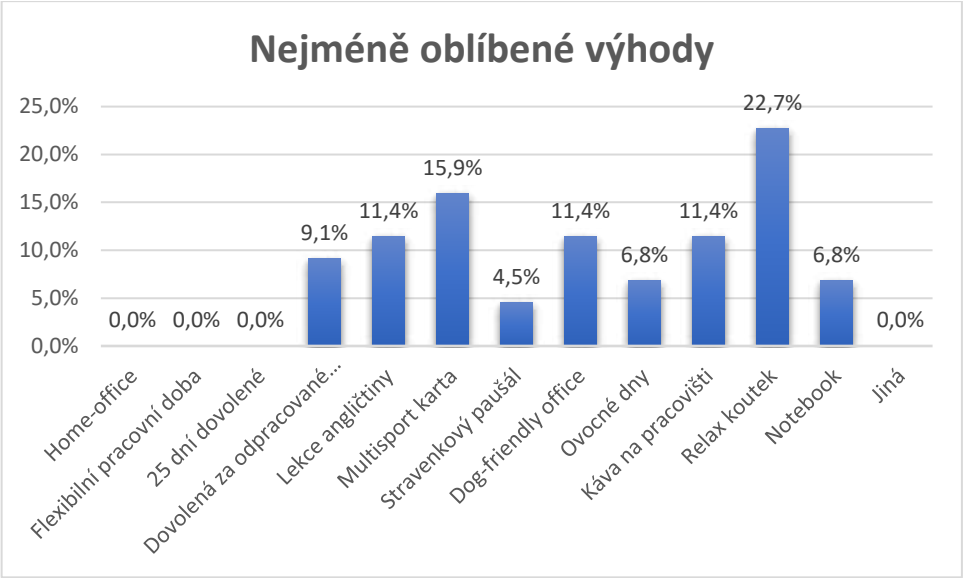
3.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části práce jsou popsány výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno po absolvování rozhovorů se zaměstnanci. Osloveni byli pouze zaměstnanci, kteří se účastnili rozhovorů, návratnost je 100 %. První tři otázky, výčtové, z dotazníku byly povinné, respondenti vybírali benefity, které nejvíce oceňují, mohli libovolně zvolit několik z nich. Zároveň měli možnost volné odpovědi Jiná pro vyjádření svého názoru. Poslední otázka byla otevřeného typu, která povinná nebyla.

Graf 1 Nejvíce oblíbené výhody

(Zdroj: Vlastní zpracování)

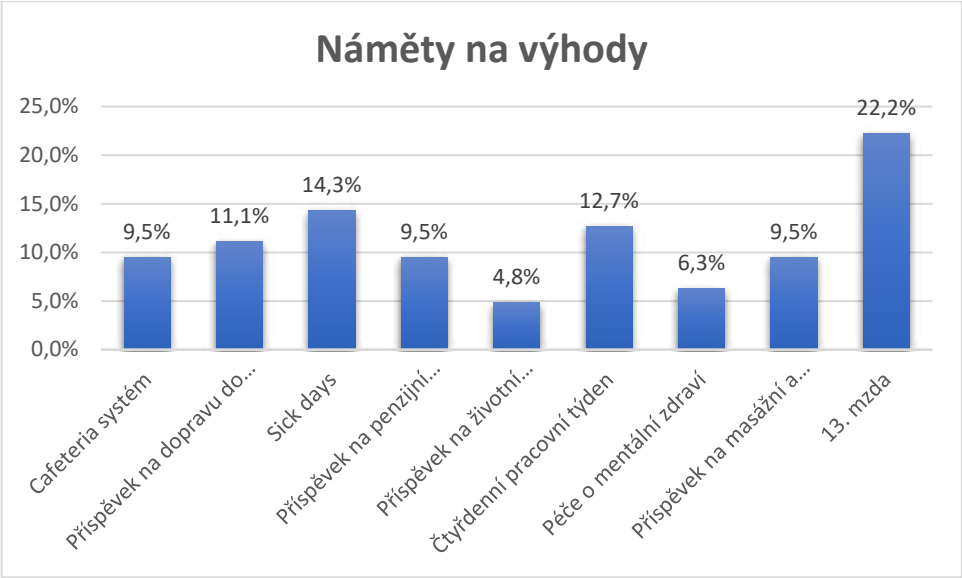
Z grafu je patrné, že mezi nejoceňovanější výhody patří flexibilní pracovní doba společně s home-office, zvoleny byly 15x, v relativním procentuálním vyjádření 20,3 %. Tyto výhody byly nejčastěji zmiňovány i v rozhovorech. Je to především z důvodu práce v oblasti IT a dalším faktorem je dopad pandemie COVID-19. Dalším ceněným benefitem je 25 dní dovolené. Pouze 1x v absolutní hodnotě byly zvoleny lekce angličtiny, ty se příliš netěší oblíbenosti, z rozhovoru vyplynulo, že firma zvažuje zrušení tohoto benefitu. Nejmenší oblíbenost připadá notebooku a Relax koutku. Předpokladem tohoto umístění je fakt, že zaměstnanci nevnímají nástroj, který je nezbytný k vykonávaní jejich práce, jako výhodu. U Relax koutku to může být aktuálně způsobeno menší návštěvností v kancelářích.



Graf 2 Nejméně oblíbené výhody

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak již vyplynulo z předchozího grafu, mezi nejméně oblíbenou výhodou je Relax koutek. Předpokladem je nižší návštěvnost kanceláří, nicméně za tím mohou být další skryté důvody. Tato výhoda byla zvolena v relativní hodnotě 22,7 %. Druhou nejméně oblíbenou výhodou je Multisport karta. Ta byla velmi často zmiňována v rozhovorech se zaměstnanci, i HR uvedlo, že je poptávka po zvýšení příspěvku. Aktuálně je firma pouze zprostředkovatelem karty, náklady si musí hradit zaměstnanec sám, proto je pochopitelné, že se nesetkává se zájmem ze strany respondentů. Tato možnost byla v absolutní hodnotě zvolena 7x. Na další příčce, s 11,4 %, se umístily lekce angličtiny, dog-friendly office a káva na pracovišti. Následovala dovolená za odpracované roky. Podle argumentů, jednoho respondenta z rozhovorů, je sice dovolená určitý krok k udržení loajality, nicméně vzhledem k tomu, že divize je tvořena převážně mladým kolektivem, kteří sbírají pracovní zkušenosti, je zřejmé, že pro některé tato výhoda nemá vysokou váhu. Kávu, stejně jako ovocné dny už zaměstnanci považují za standard. 4,5 % v relativní hodnotě byl vybrán Stravenkový paušál. Zaměstnanci velmi kvitují, že z papírových stravenek byl zrealizován paušál, nicméně by ocenili, kdyby se jeho výše navýšila vzhledem k inflaci a zdražování potravin. To také bylo zmíněno HR.



Graf 3 Náměty na výhody

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě poznatků a průzkumu napříč společností a externích zdrojů byl sestaven výčet výhod, ze kterých zaměstnanci mohli zvolit více možností, které by ocenili. Na prvním místě, v relativní hodnotě 22,2 % se umístila 13. mzda. Ta by mohla určitým způsobem kompenzovat nesystematické odměny. Jako další výhodu by zaměstnanci uvítali Sick days, kdy by byl stanovený počet dní v roce, které by zaměstnanec mohl čerpat. Stále více se stává populární zkrácený pracovní týden, to by ocenili zaměstnanci i v této firmě, přesněji 12,7 %. Vzhledem k tomu, že poměrná část zaměstnanců divize jsou dojíždějící, ocenili by, kdyby firma přispívala na dopravu, vzhledem k rostoucím cenám pohonných hmot. Na další příčce s 9,5 % se umístil příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na masážní a rehabilitační služby a Cafeteria systém. Péče o fyzické zdraví je velmi důležitá, obzvlášť pokud zaměstnanci tráví celé dny v kanceláři u počítače. Zároveň se nesmí opomínat péče o mentální zdraví, v dnešní době se v této problematice boří mýty a respondenti by tak mohli využít služby terapeuta apod. Zaměstnanci nejméně volili životní pojištění, pouze 3x v absolutní hodnotě.

Poslední otevřené otázka dávala prostor respondentům vyjádřil názor a zmínit, co by uvítali a nebylo uvedeno v nabídce návrhů. 12 respondentů pole nevyplnilo, zbylých 5 zmínilo několik věcí. V odpovědích se objevily prémie, pro manažerské pozice podíl ve firmě, případně na projektu, firemní telefonní paušál, ten je aktuálně pouze pro vybrané pozice, čtvrtletní/pololetní bonus či příspěvek na dovolenou.

3.8.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Z doplňujícího dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejvíce ocení home-office, flexibilní pracovní dobu a 25 dní dovolené. Co se týče výhod, které zaměstnanci hodnotili jako nejméně oblíbené z průzkumu vyplynulo, že se jedná o Relax koutek a Multisport kartu. Z návrhů pro nové výhody zaměstnanci nejvíce kvitovali 13. mzdu, Sick days a čtyřtýdenní pracovní dobu. V otevřené otázce respondenti zmiňovali prémie, podíl ve firmě/na projektu, firemní telefonní paušál, čtvrtletní/pololetní bonusy a příspěvek na dovolenou.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nemají ucelený přehled o motivačním systému, chybí jím informovanost, zpětná vazba a vnímají nejasnosti v kompetencích. Zároveň postrádají pestrost v nabízených výhodách. Návrhy zasahují do strukturálních změn ve společnosti a změn v oblasti zaměstnaneckých výhod. Tyto návrhy jsou doporučovány pro zavedení.

4.1 Předávání informací

4.1.1 Vytvoření měsíčního bulletinu

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci nemají ucelený přehled o informacích, dění ve firmě a napříč jednotlivých týmů. Aby došlo k řádnému oddělení, je navrženo vytvořit pravidelný měsíční bulletin, který bude obsahovat informace o aktuálním dění, především v rámci jednotlivých týmů. Toto shrnutí bude obsahovat informace z jednotlivých oddělení, které přispívají k celkovému chodu týmu. V rozhovorech se objevovalo, že zaměstnanci po předání práce na další krok vývoje ztratí veškeré informace o aktuálním stavu produktu. I přes to, že určité shrnutí probíhá v kvartálním měřítku napříč celou společností, tento bulletin bude úzce zaměřen na jednotlivé týmy. Z každého oddělení bude pověřena osoba, která bude dodávat shrnující informace. Šablona tohoto bulletinu bude vystavena na interním serveru. Termín pro vydání bude vždy 3. kalendářní den v měsíci, který následuje po předcházejícím shrnujícím měsíci. Po dodání všech podkladů se finální verze zašle produktovému manažerovi, který finální verzi odsouhlasí. Bulletin obdrží všichni členové vybraného týmu prostřednictvím emailu, zároveň bude součástí navržené informační aplikace. Současně bude dokument převeden do JPEG formátu v podobě obrázku a vystaven na jednom z komunikačních kanálů týmu na Mattermostu, tak, aby zaměstnanci měli přístup k informacím, co v nejjednodušší formě. Zaměstnanci tak budou mít všeobecný přehled o stavu jednotlivých projektů a produktů, čímž se zlepší celková informovanost a komunikace.

Jak již bylo zmíněno, za každé oddělení bude zvolena pověřená osoba, která bude dodávat souhrn informací. Tyto osoby si budou muset vymezit čas, který na tomto úkolu stráví. Předpokládá se, že průměr strávených hodin na přípravě podkladů jsou za každého

jednotlivce 4 hodiny. Opět se vychází z průměrného hodinového výdělku. Předpokládá se týdenní pracovní doba 40 hodin, která se vynásobí stanoveným koeficientem.

Tabulka 7 Náklady na informační bulletin (zaokrouhleno)

Mzdové náklady HR (mzda + ZP a SP)	1 449 Kč
Mzdové náklady Marketing (mzda + ZP a SP)	1 349 Kč
Mzdové náklady Vývoj (mzda + ZP a SP)	2 055 Kč
Mzdové náklady celkem	4 853 Kč
MZDOVÉ NÁKLADY CELKEM/ROK	**58 236 Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Informační systém o průměrném výdělku, 2022))

Náklady HR

40 x 4,348= 173,92 hodin za měsíc; 47090 Kč / 173,92 hodin= 270,76 Kč/hod.

270,76 Kč/hod. x 4 hodiny= 1083,04 Kč

ZP (9 %) 97,47 Kč SP (24,8 %) 268,59 Kč

Náklady Marketing

40 x 4,348= 173,92 hodin za měsíc; 43 824 Kč / 173,92 hodin= 251,98 Kč/hod.

251,98 Kč/hod. x 4 hodiny= 1007,92 Kč

ZP (9 %) 90,71 Kč SP (24,8 %) 249,96 Kč

Náklady vývoj

40 x 4,348= 173,92 hodin za měsíc; 66 777 Kč / 173,92 hodin= 383,95 Kč/hod

383,95 Kč/hod. x 4 hodiny= 1 535,8 Kč

ZP (9 %) 138,22 Kč SP (24,8 %) 380,87 Kč

Předpokládá se, že jiné náklady nebudou použity, jelikož pro ochranu životního prostředí nebude bulletin poskytován v papírové podobě, pouze elektronicky. Bude vystaven na interním serveru, zde není možné vyčíslit náklady.

Obrázek 4 Návrh měsíčního bulletinu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Pexels, 2022))

4.1.2 Informační firemní aplikace

Aby byla struktura předávání informací na jednom místě a přehledná a byly zaměstnancům klíčové informace k dispozici na jednom místě, bude navržena interní firemní aplikace. Firma disponuje celofiremním IS, kde se nachází docházka a další, nicméně systém je nepřehledný a zaměstnanci si na něj stěžují.

Vzhledem k tomu, že divize se zaměřuje především na vývoj mobilních aplikací, je využití znalostí a dovedností zaměstnanců na tento projekt jednoduchou záležitostí. Návrh aplikace bude projednán na poradě společně s obchodním ředitelem a vedením společnosti. Poté se na základě grafického návrhu sestaví drátový model, zároveň se stanoví jednotlivé funkce. Na vývoj aplikace bude stanoven odhad na 2 měsíce, následně bude mít každý z týmu přiřazené úkoly s časovým odhadem, kdy bude jednotlivá funkcionalita splněna. Na pravidelné bázi budou každý týden probíhat mítinky, kde se bude projednávat aktuální stav, koordinace prací a kontrola časového plánu. Následně by měla vyjít první beta verze, která přejde do testu. Po úspěšném testu bude aplikace uvedena do provozu a představena zaměstnancům společnosti.

Zaměstnanci se do aplikace budou přihlašovat svým firemním emailem a přístupovým heslem. Veškeré citlivé dokumenty budou zajištěny vygenerovaným jedinečným kódem, který zaměstnanec obdrží formou SMS v telefonu. V aplikaci uživatel uvidí aktuální datum a čas, bude mít možnost nahrát svoji fotografii. Na základě dalších návrhů se v aplikaci objeví informace při výročí ve firmě, které budou z předchozích 5 a 10 let sníženy na 3 a 7 let. Pro lepší pochopení bude využit model dosažení úrovní. První z nich, úroveň avokádo, je označení délky pracovněprávního poměru přesahující 3 roky a jako úroveň meloun přesahující 7 let ve společnosti. Při dosažení těchto úrovní získá zaměstnanec v první úrovni týden dovolené navíc, ve druhé úrovní 2 týdny dovolené navíc.

Funkce aplikace

Aplikace bude disponovat několika funkcemi:

- **Docházka a přehled dovolené**
    - v této záložce aplikace bude k dispozici formulář pro vyplnění docházky, nahlašování dovolené a dalších překážek v práci

    - po schválení přímým nadřízeným obdrží zaměstnanec notifikaci
- **Důležité informace od vedení a HR**
    - zde budou veškeré důležité informace týkající se celofiremní komunikace, strukturální změny, náležitosti k pracovněprávnímu vztahu či mimopracovní aktivity
    - při novém přírůstku zaměstnanec obdrží notifikaci
- **Mzda a bonusy**
    - v této záložce budou moci zaměstnanci kontrolovat informace o mzdě, bonusech a také přehled o nabízených výhodách
    - součástí budou také výplatní pásky, které budou zabezpečeny jedinečným kódem
- **Emailová korespondence**
    - tato záložka bude představovat emailovou komunikaci napříč firmou
- **Dokumenty k pracovněprávnímu vztahu**
    - zde bude pracovněprávní smlouva, veškeré dodatky a interní dokumenty, ke kterým mají zaměstnanci přístup

Náklady na aplikaci

Vychází se z předpokladu, že vývoj této aplikace zabere 2 měsíce, kdy bude prioritou pro vývoj. Na tomto projektu se bude podílet vývojář A, marketingový specialista a grafický designér. Součástí bude také produktový manažer, který bude dohlížet na pracovní tok a dodržování termínů. Po vytvoření první beta verze přejde verze do rukou testera A.

Pracovní týden u všech zaměstnanců je 40 hodin za týden. Vývojář se bude podílet na vyvíjení aplikace 25 dní tj. 200 hodin. Marketingovému specialistovi to zabere 14 dní, tj. 112 hodin, grafický designér na tom stráví 27 dní, tj. 216 hodin. Tester si zaeviduje čas za 5 dní, tj. 40 hodin. Pro výpočet bude znovu použit průměrný hodinový výdělek a medián hrubé měsíční mzdy pro Jihomoravský hraj jednotlivých pozic, jelikož si společnost nepřála zveřejňovat mzdové tarify svých zaměstnanců.

Tabulka 8 Náklady na vývoj aplikace odhad 2 měsíce (zaokrouhleno)

Náklady vývojář (mzda + ZP a SP)	102 745 Kč
Náklady marketingový specialista (mzda + ZP a SP)	37 761 Kč
Náklady grafický designér (mzda + ZP a SP)	106 286 Kč
Náklady tester (mzda + ZP a SP)	15 223 Kč
Pronájem serveru	3 212 Kč
Náklady na software	3 200 Kč
NÁKLADY CELKEM	**268 427 Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Informační systém o průměrném výdělku, 2022), (Personální oddělení, 2021-2022)

Výpočet nákladů vývojář

40 x 4,348= 173,92 hodin za měsíc; 66 777 Kč / 173,92 hodin= 383,95 Kč/hod

383,95 Kč/hod. x 200 hodin= 76 790 Kč

ZP (9 %) 6 911,1 Kč, SP (24,8 %) 19 043,9 Kč

Výpočet nákladů marketingový specialista

40 x 4,348= 173,92 hodin za měsíc; 43 824 Kč / 173,92 hodin= 251,98 Kč/hod.

251,98 Kč/hod. x 112 hodin= 28 221,76 Kč

ZP (9 %) 2 539,95 Kč, SP (24,8 %) 6 998,99 Kč

Výpočet nákladů grafický designér

40 x 4,348= 173,92 hodin za měsíc; 63 961 Kč / 173,92 hodin= 367,76 Kč/hod

367,76 Kč/hod x 216 hodin= 79 436,16 Kč

ZP (9 %) 7 149,25 Kč, SP (24,8 %) 19 700,16 Kč

Výpočet nákladů tester

40 x 4,348= 173,92 hodin za měsíc; 49 471 Kč / 173,92 hodin= 284,44 Kč/hod

284,44 Kč/hod x 40 hodin= 11 377,6 Kč

ZP (9 %) 1 023,98 Kč, SP (24,8 %) 2 821,64 Kč

Pronájem serveru *1 606 Kč/měsíc* (Personální oddělení, 2021-2022)

Náklady na software *1 600 Kč/měsíc* (Personální oddělení, 2021-2022)

Výše nákladů na navrhovanou aplikaci jsou vysoké, nicméně bude sloužit k ucelení informací napříč společností, usnadní celkovou práci nejen zaměstnancům, ale i vedení a zároveň zlepší komunikaci. Současně bude tato aplikace sloužit pro adaptaci nově příchozích zaměstnanců, pro které by to znamenalo usnadnění vstupu do nového prostředí a začlenění se do firemní struktury, proto by se tato investice z dlouhodobého hlediska vyplatila.

Obrázek 5 Návrh informační aplikace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2 Prohlubování vzájemných vztahů

4.2.1 Ujasnění konkrétních očekávání

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že některé možnosti v rámci společnosti byly na začátku uvedeny, ale následně nebyly dodrženy v plném měřítku. Také nastala situace, kdy měl zaměstnanec nesprávné informace, o kterých se domníval, že jsou tak stanovené. Jednalo se o využívání výhody v podobě lekcí angličtiny, kdy zaměstnanec měl za to, že tyto lekce si musí nahrazovat nad rámec pracovní doby. Již na začátku zaměstnaneckého poměru by měly být všechny náležitosti a kompetence detailně vymezeny a zároveň by v průběhu pracovního poměru mělo docházet k opětovnému zjišťování, zda jsou všechny náležitosti a možnosti zaměstnanci jasné a přehledné. Zaměstnanec tím může zároveň přinést zpětnou vazbu, jelikož by měl mít pocit spravedlnosti, jistoty zaměstnání, a především důvěru k plnění slibů vedení společnosti.

4.2.2 360° zpětná vazba

I přes to, že ve firmě probíhají pravidelné one-to-one pohovory společně s produktovými manažery, prostřednictvím HR oddělení každý kvartál vychází newsletter, zaměstnanci by ocenili více zpětné vazby. V tomto případě je ale třeba určité interakce společně se zaměstnanci. Proto je navrženo zavedení 360° zpětné vazby. Na základě této metody lze zaměstnance hodnotit z pohledu jeho chování, výkonu atd. Zároveň však zaměstnanec může dát zpětnou vazbu na své kolegy, přímé nadřízené, management i vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o anonymní podobu dotazování, zaměstnanec nemusí mít obavy a může tak sdělit svůj otevřený názor. Zároveň zaměstnanec hodnotí také sám sebe, společně pak s ostatními informacemi tento výstup může poskytnout široké údaje o zaměstnanci samém. Tato metoda je velmi časově náročná, proto by byla k dispozici pouze zaměstnancům, kteří by o to projevili zájem nebo by to uznal za vhodné produktový manažer jednotlivých týmů, který je se zaměstnanci v nejbližším kontaktu. Firma tak může pracovat s informacemi, které například vyvstaly z rozhovorů, kdy se zaměstnanci dostali do fáze, ve které jsou zaseknutí a neví, jak pokračovat dále.

Pro co nejsnazší způsob realizace je navrženo využití 360° zpětné vazby od společnosti © TCC online s.r.o. Tato společnost je složena z odborníků z oblasti psychologie a IT. Vyvíjí nástroje zejména pro HR, a to především online psychodiagnostické dotazníky,

testy a další. Vzhledem k současné situaci, je možnost využití této metody prostřednictvím online prostředí. Základní cena zahrnuje využití specializovaného nástroje, bez ohledu na počet hodnotitelů. Při zakoupení je součástí balíčku libovolné množství výstupních zpráv a týmových reportů. Aby byl nástroj využit v plné výši s co nejmenšími starostmi, je společnosti doporučeno využití doplňkových služeb, které dotvářejí celkový výstup a přínos této metody. Jedná se především o kompletní přípravu celého procesu, interpretaci výstupů a doporučení. (TCC online, 2022)

Tabulka 9 Náklady na 360° zpětnou vazbu

Využití specializovaného nástroje	900 Kč/osoba
Doplňkové služby	2 150 Kč/osoba
CELKOVÉ NÁKLADY	3 050 Kč/osoba

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (TCC online, 2022))

4.2.3 Mentoring a coaching vedení

Dle zaměstnanců jsou občas nejasnosti v kompetencích. Právě tyto nejasnosti způsobují chaos a nepřehlednost v celé organizaci společnosti. Zapříčiňuje to problémy v komunikaci, předávání informací a zpětné vazbě. Využití těchto služeb je společnosti doporučeno k zavedení, jelikož zkušený mentor může pomoci rozklíčovat a určit potřebné kompetence, které se promítnou do celého chodu společnosti. Mentor má odborné znalosti, které předává na méně zkušené a s danými zkušenostmi pomáhá, jak efektivně fungovat. Naopak cílem kouče není vyjasnit a vyřešit problémy, ale díky krokům a otázkám jednotlivce nasměrovat správným směrem. (Coaching & Mentoring, 2003)

Tabulka 10 Náklady pro mentoring a coaching

Manažerský koučink Ing. Jaroslav Fabián, MBA • jednorázové koučovací sezení (executive/manager)	7 000 Kč/ sezení v délce až 90 minut dle potřeby
Mentoring Flash Management s.r.o. (Bc. Pavel Jirouš) • mentoring na míru klienta	Řešení na míru – cena je určena klientem až po úkonu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (FLASH Management s.r.o., 2019) (Kouč je trenér na změnu, 2022)

I přesto, že se můžou tyto návrhy pozdávat zbytečnými, je důležité reagovat na vývoj jednotlivců i směru společnosti, a proto je důležité přijmout i jiný pohled, který může nasměrovat správným směrem a reagovat tak na vzniklé situace ve společnosti.

4.2.4 Zavedení pravidelného dotazování

Jak bylo zmíněno, v předchozích měsících proběhlo ve společnosti první dotazníkové šetření zaměřující se na spokojenost zaměstnanců. V rozhovorech to bylo zmíněno několikrát, zároveň však vyplynulo určité zklamání, jelikož zaměstnanci zatím nedostali výstup z tohoto šetření. Jak však vyvstalo z rozhovoru s HR, na tomto vyhodnocení se pracuje a brzy by zaměstnanci měli mít konkrétní zpětnou vazbu. Díky těmto informacím se navrhuje zavedení pravidelného dotazování, které se bude zaměřovat na více oblastí. Je to z toho důvodu, že poměrně mnoho lidí nekvituje vyplňování dotazníků nebo na ně nemá čas. Tyto dotazníky by byly pouze v krátké formě obsahující otázky v jednotkách. Dotazník bude rozesílán prostřednictvím emailu společnosti, zároveň se objeví v navrhované aplikaci.

Návrhy dotazníků

- Dotazník kariérní rozvoj
- Dotazník komunikace ve společnosti
- Dotazník pracovní prostředí
- Dotazník zaměstnanecké výhody
- Dotazník firemní kultura

Přínosem pravidelného dotazování bude především projevení zájmu vůči zaměstnancům ze strany vedení, jelikož jak vyplynulo z rozhovorů, zaměstnanci tento zájem postrádají. Zaměstnanci tak mohou snáze nabýt dojem, že si jich vedení společnosti váží a je zainteresované v tom, jak se zaměstnanci na pracovišti cítí a díky zpětné vazbě od zaměstnanců s těmito informacemi budou pracovat. Dalším plusem je také vytváření co nejvhodnějšího a konkurenčně silného prostředí pro nově příchozí zaměstnance.

Dotazníkové šetření

Pracovní prostředí

Milí kolegové, rádi bychom Vás požádali o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zlepšení Vaší spokojenosti na pracovišti.

Děkujeme za váš názor.

1) Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svém pracovišti?
u každého výroku vyberte jednu možnost

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Pracoviště je plně vybaveno a mohu tak pracovat				
Na pracovišti nejsem rušen a mohu se tak soustředit na práci				
Pracoviště mi nevyhovuje				

2) Jaká je vaše spokojenost s pracovním prostředím?
1 úsměv= nespokojenost; 5 úsměvů= naprostá spokojenost

3) Jaké konkrétní změny byste navrhli ke zlepšení pracovního prostředí?

Napište...

4) Máte vše potřebné k vykonávání vaší práce?

Napište...

5) Máte nějaké další body, které byste chtěli sdělit?

Napište...

Obrázek 6 Návrh dotazníkového šetření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2.5 Rozšíření teambuildingových aktivit

Ve společnosti je nabídka teambuildingových aktivit velmi pestrá. Dost často se však v rozhovorech objevovalo, že jsou aktivity zaměřené především na sportovně orientované zaměstnance. Společnost by měla zvážit i jiné aktivity, které by uvítali i ostatní zaměstnanci. Prvním krokem by mohly být dílčí teambuildingy jednotlivých týmů, jelikož někteří zaměstnanci se necítí dobře ve velkém počtu lidí, především se kterými se vídají minimálně. Proto je navrženo, aby se konaly každou první středu v měsíci snídaně vybraného týmu. Z počátku by akce byla nárazová, aby se zjistilo, zda bude mít úspěch. Vzhledem k tomu, že část týmu pracuje na home-office, byl by to dobrý impuls pro obnovení vzájemných osobních vztahů mezi zaměstnanci, čímž by se zároveň zlepšila i vzájemná komunikace, která v určitých aspektech vázne, jak bylo zmíněno i v rozhovoru s HR. Nákup surovin by byl v kompetenci, po vzájemné dohodě se zaměstnanci, HR, rozpočet by byl stanoven na 1 300 Kč. Nákup surovin by probíhal přes Rohlik.cz, kde je zároveň nad tuto částku doprava zdarma. Suroviny by byly dodány přímo do sídla společnosti. (Online supermarket Rohlik.cz, 2018)

Součástí týmů jsou velmi kreativní a šikovní lidé, proto by bylo na škodu nevyužít jejich znalosti, dovednosti a potenciál. Například jeden ze zaměstnanců velmi aktivně cestuje a pořizuje fotografie. Společnost by tohoto zaměstnance mohla požádat o přednášku s workshopem týkající se cestovaní a poznatků v oblasti focení. Pro přednášejícího by to byla zkušenost s možností sdílet své zážitky a předávat je dále, pro posluchače by to bylo nejen utužování vztahů, ale zejména rozšíření znalostí a dovedností v jiném oboru, právě především kreativitu lze ze získaných poznatků následně aplikovat nejen v oblasti marketingu a designu. Přidanou hodnotou pro posluchače by byla jednorázová odměna 1 000 Kč.

4.3 Finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejvíce postrádají motivační faktory v podobě financí či zaměstnaneckých výhod. Podle nich je to právě ten impuls, který představuje hrací motor pro lepší výsledky a pocit důležitosti pro zaměstnavatele.

4.3.1 Zavedení systému odměn

Nejčastěji zmiňovaným nedostatkem byl systém odměn. Respondenti uvedli, že odměny jsou ve firmě nestandardizované a nesystematické, tuto skutečnost potvrdil i rozhovor s HR. Odměny v rámci firmy závisí na poskytnutí rozpočtu od majitele, který následně přerozděluje provozní ředitel mezi jednotlivé týmy a zaměstnance. Zároveň vyplynulo, že zaměstnanci odměny slíbené měli, jelikož dosáhli stanovených cílů, ale nakonec jim tato odměna vyplacena nebyla. Tato skutečnost nebyla zaměstnancům pořádně komentována ani vysvětlena. Pokud taková situace nastane, vedení společnosti by tuto skutečnost mělo komunikovat co nejdříve, jelikož takové stavy nevytváří dobré pocity u zaměstnanců. Ti mají poté dojem, že společnost nedokáže dodržet stanovený slib.

Společnosti je navrženo, aby systém odměn byl jasně vymezen, byl systematický a odměny byly vypláceny v pravidelných intervalech. Mezi respondenty to byly právě odměny, které zaměstnanci velmi postrádaly. Jelikož v nějaké formě ve společnosti jsou, ale ne v takové podobě, jak by zaměstnanci očekávali, doporučuje se, aby se tento stav změnil. Zaměstnanci tak budou mít jasný přehled a pocítí, že společnost s nimi počítá a váží si jich. Pro zaměstnance to může být dobrý impuls pro jejich loajalitu vůči společnosti. Navrhuje se, aby tyto odměny byly vypláceny každý půl rok ve výši 5 000 Kč. Je nutné připočíst odvody ZP a SP. Tyto odměny by se vázaly na stanovené cíle a jejich plnění. Každý půl rok by došlo ke shrnutí stanovených plánů a výsledků a pokud tyto výstupy budou příznivé, zaměstnanci obdrží stanovenou odměnu s přihlédnutím k procentuálnímu splnění. Pro zaměstnance je to zároveň impuls a hnací motor pro lepší výsledky, pokud vidí možnost odměny za odvedenou práci. Firma díky tomu může disponovat lepšími výsledky, které se mohou pomítnout do produktivity práce a vyšších výnosů.

Tabulka 11 Náklady na navržené odměny

Výše odměny 1 zaměstnanec (1x ročně)	5 000 Kč
ZP (9 %) zaměstnavatel	450 Kč
SP (24,8 %) zaměstnavatel	1 240 Kč
Náklady na jednoho zaměstnance (1x ročně)	6 690 Kč
NÁKLADY NA VŠECHNY ZAMĚSTNANCE (2x ROČNĚ)	**280 980 Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.2 Sick days

Společně z rozhovorů se zaměstnanci i HR vyšlo najevo, že by zaměstnanci ocenili možnost tzv. Sick days. Tento benefit je v dnešní době velmi rozšířen a je součástí motivačního systému některých firem v různých odvětvích. Tyto dny představují moment, kdy zaměstnanec pociťuje nachlazení nebo počátek nemoci bez povinnosti dodání potvrzení od lékaře. Zaměstnanec tak má možnost nemoc podchytit v počátku, pobýt doma například 3 dny a následně se vrátit do plného pracovního nasazení. Nicméně v těchto případech se spíše stává, že zaměstnanci veškeré příznaky nemocí přecházejí a následky bývají poté ve větším rozsahu, kdy se léčba může protáhnout až na několik týdnů. Pro zaměstnavatele je tento výpadek zaměstnance problémem, který musí řešit. Zároveň je možnost Sick days ochrana pro ostatní zaměstnance. Pokud nemocný zaměstnanec dochází mezi ostatní pracovníky, může je nakazit, čímž vyřadí další pracovníky z provozu. Čerpání a celkové nastavení musí mít pravidla, podle kterých se zaměstnanci musí řídit. Sick days představují překážku na straně zaměstnance, avšak v právním předpisu nejsou prozatím nijak upraveny. Jedná se tedy o určitý nadstandard ze strany zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnance tkví výhoda především v tom, že nemusí v momentě nejhoršího stavu nemoci cestovat k lékaři a zároveň si nemusí vybírat dovolenou pro tento účel, jelikož v případě nemocenské dochází ke srážkám na mzdě z čehož vyplývá jistý výpadek příjmu. Pro zaměstnavatele se tedy jedná o náklad, nicméně v případě čerpání nemocenské je zaměstnanec mimo pracovní nasazení mnohem delší dobu, což zaměstnavatele připravuje o ušlý zisk a vznikají další náklady. Tento benefit je založen na vzájemné důvěře, od zaměstnance se očekává, že jej nebude zneužívat pro svůj prospěch. (Janotová, 2021)

Tato úprava by vycházela z vnitřního předpisu, jelikož není jinak právně upravena v zákoníku práce. Úprava vychází z § 305 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. Tento benefit se obvykle poskytuje v délce 3–5 dní a vyplácí se jako mzda jako by zaměstnanci normálně pracovali. Kompenzace může být také stanovena procentem z průměrného výdělku, doporučuje se minimálně 60 %. Aktuálně musí zaměstnavatel hradit zaměstnanci náhradu mzdy již od prvního dne v případě pracovní neschopnosti. Zároveň je tento benefit velmi zajímavý, zaměstnanec nemusí čerpat nemocenskou, dovolenou, ani navštěvovat lékaře. (Běhounek, 2019)

Vedení společnosti je doporučeno zavést 3 dny volna prostřednictvím Sick days za kalendářní rok a zároveň 100% kompenzaci měsíční hrubé mzdy, v této práci je myšlen medián hrubé mzdy vybrané pozice. Dny, které zaměstnanec nevyčerpá nelze převést do dalšího roku ani nebudou nijak kompenzovány. O čerpání dnů musí zaměstnanec informovat neprodleně svého nadřízeného, který využití tohoto dne musí schválit. Toto oznámení musí proběhnout nejpozději před začátkem dne pracovní doby. Zaměstnanec může čerpat dny jednotlivě nebo naráz. Jelikož si firma nepřála uvádět žádné mzdové tarify ani nelze přesně uvést počet zaměstnanců na daných pozicích pro výpočet měsíční hrubé mzdy, pro příklad je uveden medián hrubé mzdy pro Jihomoravský kraj pro pozici programátor počítačových aplikací pro rok 2021- 66 777 Kč. (Informační systém o průměrném výdělku, 2022).

Tabulka 12 Přehled nákladů na Sick days

Počet zaměstnanců	21
Medián měsíční hrubé mzdy	66 777 Kč
Průměrný počet pracovních dnů 2022	21
Medián měsíční hrubé mzdy na 1 den	3 179,86 Kč
ZP zaměstnavatel (9 %)	286,2 Kč
SP zaměstnavatel (24,8 %)	788,6 Kč
Náklady na jednoho zaměstnance 1 Sick days	4 254,66 Kč
Náklady na jednoho zaměstnance 3 Sick days	12 763,8 Kč
NÁKLADY NA VŠECHNY ZAMĚSTNANCE 3 SICK DAYS	**268 039,8 Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Informační systém o průměrném výdělku, 2022))

Z tabulky je patrné, že celkové roční náklady na 3 dny Sick days budou vycházet na 268 040 Kč (zaokrouhleno). I přes to, že jsou to další náklady, lze na to pohlížet především pozitivně. Pro zaměstnavatele to znamená lepší postavení z pohledu konkurence, která tento benefit nemá zavedený, zároveň to pomůže zlepšit vzájemné vztahy se svými podřízenými. Ti budou mít pocit, že společnost chce pro své zaměstnance lepší pracovní podmínky a naslouchá jim. I přes to, že někdo může tuto výhodu považovat za zbytečnou, jelikož společnost disponuje skoro neomezeným home-office, pořád zaměstnanec musí vykonávat pracovní úkoly a nemá prostor k odpočinku.

4.3.3 Snížení intervalu za odpracované roky

Tohle placené volno navíc, jak je označováno v pracovním řádu společnosti, je podmíněno počtem odpracovaných let. Standartně zaměstnanci náleží 5 týdnů dovolené tj. 200 hodin. Zaměstnanci, kteří odpracovali více než 5 let ve společnosti, získají 1 týden placeného volna navíc, tj. 5 pracovních dní a zaměstnanci, kteří ve společnosti působí více než 10 let, získají 2 týdny placeného volna navíc. Tohle volno nelze čerpat v rámci jubilejního roku před skutečným datem pracovního výročí. Tento nově zavedený benefit je velmi vstřícným krokem od vedení společnosti. Z rozhovorů však vyplynulo, že pro většinu zaměstnanců je tato výhoda těžko dosažitelná, a proto pro ně nemá nijak hluboký význam. Je to dáno především tím, že oblast IT je velmi rostoucí a pomíjivé odvětví, kdy je třeba neustále rozšiřovat svoje znalosti a dovednosti. Lidé v této sféře dost často odcházejí do jiných firem, startupů, zakládají vlastní firmy, a nesetrvávají na jednom místě. Kolektiv na pracovišti je tvořen především mladými lidmi a podle některých nechtějí stagnovat na jednom místě, ale získávat zkušenosti na celém trhu. Je nutné také brát v úvahu, že firmy v tomto odvětví nemají problém náležitě odměnit schopné zaměstnance a dokážou vytvořit mnohem lepší nabídky. Zaměstnanci musí vidět snahu a také to, že o ně společnost stojí a počítá s nimi do budoucna, díky tomu se může upevnit jejich loajalita.

Společnosti je navrženo, aby tento interval snížila z 5 let na 3 roky a z 10 let na 7 let. Pro lepší přehlednost je oznámení o dosažení jubilea zobrazeno v navržené aplikaci. Zde jsou tato jubilea rozdělena do dvou úrovní – avokádo a meloun. Pokud zaměstnanec odpracuje ve firmě tři roky, dosáhne úrovně avokádo a získá 1 týden dovolené navíc. Pokud odpracuje ve firmě 7 let, dosáhne na úroveň meloun a získá 2 týdny placeného volna navíc. Tento krok by mohl posílit loajalitu zaměstnanců, jelikož už se jedná o velmi zajímavý benefit.

Velmi vstřícným a inovativním krokem by pro společnost bylo, kdyby v případě odchodu zaměstnance a jeho návratu zpět do firmy, započítala odpracované roky plynoucí z prvního pracovněprávního vztahu. Pro společnost by to byla obrovská konkurenční výhoda, zároveň by zaměstnanci mohli nově nabyté zkušenosti uplatnit ve společnosti. Společnosti je navrženo, aby zvážila tento benefit, který má velký potenciál pro udržení a znovuzískání bývalých zaměstnanců.

4.3.4 Zrušení Multisport karty

Nepříliš pozitivně je považován benefit v podobě Multisport karty. Zaměstnanci o tomto benefitu v rozhovorech mluvili velmi často, avšak především v negativní rovině. Stejně tak Multisport karta nevyšla příliš dobře v hodnocení oblíbenosti v doplňkovém dotazníkovém šetření. Je to z toho důvodu, že aktuálně není ze strany zaměstnavatele Multisport karta nijak hrazena. Zaměstnavatel může buď Multisport kartu pouze zřizovat, což je tento případ, dále může přispívat poměrnou část, nebo může hradit kartu v plné výši.

Na základě zjištěných skutečností je společnosti navrženo, aby tento benefit zrušila, a to ze dvou argumentů. Zaprvé proto, že není zaměstnanci přijímána pozitivně z důvodu nulového příspěvku a zároveň by společnost neměla prezentovat kartu jako poskytovaný benefit, zaměstnanci totiž mohou mít dojem, že zde dochází k určité úhradě ze strany zaměstnavatele. Druhým důvodem je fakt, že převážná většina zaměstnanců pracuje na home-office a nedojíždí do kanceláří. Využití karet je poté ze strany těchto zaměstnanců minimální. Zaměstnavatel proto nemusí vynakládat náklady na benefit, který by zřejmě nebyl plně využíván.

4.3.5 Příspěvek na práci z domova

Z průzkumu vyplynulo, že by zaměstnanci velmi ocenili příspěvek na dopravu. Nicméně otázkou zůstává, zda by tento benefit měl takovou váhu, aby zaměstnanci, kteří pracují na home-office, upřednostnili vzhledem k příspěvku na dopravu práci z kanceláře. Oblíbenost práce z domova narostla především v důsledku pandemie COVID-19, kdy se většina firem musela přesunout do kompletního online prostředí, nebylo to jiné i u této společnosti. Z počátku byla situace náročná všude, nicméně se stav ustálil a aktuálně je to jeden z nejvíce kvitovaných benefitů.

Z tohoto důvodu je společnosti navrženo, aby zvážila příspěvek na práci z domova v podobě příspěvku na internetové připojení. Tento příspěvek by byl plošně pro všechny zaměstnance, kteří pracují z domova více než polovinu průměrného počtu pracovních dní v kalendářním měsíci (21 dní). Výše toho příspěvku by byla 200 Kč/měsíc. V tomto případě se polemizuje o daňové uznatelnosti. Momentálně všech 21 zaměstnanců pracuje v určité podobě z domova a tím splňují podmínku pro příspěvek na internet.

Tabulka 13 Náklady na příspěvek platby internetu (zaokrouhleno)

Příspěvek na práci z domova pro jednoho zaměstnance	200 Kč/měsíc
ZP (9 %) + SP (24,8 %) zaměstnavatel	67,6 Kč/měsíc
Příspěvek na práci z domova pro všechny zaměstnance	5 619,6 Kč/měsíc
CELKEM VŠICHNI ZAMĚSTNANCI/ROK	**67 435 Kč/rok**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.6 Zvážení změny Relax koutku

Velmi překvapivě se z nabízených benefitů umístil Relax koutek na nejvyšší příčce nejméně oblíbených výhod. I přes to, že by se dalo očekávat, že tato místnost bude z pohledu zaměstnanců kvitována pozitivně, je tomu přesně naopak. Vyvstává otázka, proč tomu tak je. Může to být způsobeno zejména tím, že většina dotazovaných zaměstnanců pobývá především na home-office a netráví pracovní dobu na pracovišti. Poté je zřejmé, že tento nabízený benefit nemohou nijak využívat, a proto jim může připadat bezpředmětný. Nabízí se hned několik možností. Firma by měla zvážit, zda tento benefit nenahradit jiným benefitem, který by byl využitelný napříč všemi možnostmi – jak práce z domova, tak na pracovišti. Neznamená to, že by se tato místnost měla rušit, pořád je částečně využívána. Společnosti je navrhnuto, aby provedla průzkum ve společnosti mezi zaměstnanci a naskytla jim možnost vyjádřit se, zda tento benefit chtějí zachovat a přidat jiný, například v podobě příspěvku na jiné odpočinkové aktivity. V tomto případě je navržen příspěvek na rehabilitační a masážní služby. Tento benefit by byl upraven vnitřním předpisem. Zaměstnanec by mohl tento benefit čerpat 3x ročně ve výši 500 Kč. Zároveň mohou zaměstnanci svými připomínkami přispět k jiné struktuře a možností v rámci Relax koutku. Proto je doporučeno tohle téma zahrnout do jednoho z navrhovaných dotazníkových šetření mezi zaměstnanci.

Tabulka 14 Náklady na příspěvek na rehabilitační služby

Příspěvek na jednoho zaměstnance	500 Kč
ZP (9 %) + SP (24,8 %) zaměstnavatel	169 Kč
Příspěvek na všechny zaměstnance	14 049 Kč
CELKEM VŠICHNI ZAMĚSTNANCI/ROK	**42 147 Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.4 Celkové náklady návrhů

V následující tabulce jsou shrnuty náklady navrhovaných změn. V případě předávání informací a měsíčního bulletinu jsou zahrnuty náklady na celý rok. Informační firemní aplikace je vyčíslena za vývoj 2 měsíců. U prohlubování vzájemných vztahů je uvedena částka za jednotlivce, zejména u 360° zpětné vazby a mentoringu a coachingu. Je to z toho důvodu, že využití těchto nástrojů je individuální. Stejně tak u aktivit je uvedena jednorázová částka, další opakování se bude odvíjet podle zájmu. Co se týče finančního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod, jsou vyčísleny za celý rok pro všechny zaměstnance.

Tabulka 15 Shrnutí celkových nákladů návrhů

NÁVRH	NÁKLADY ZA ROK
Předávání informací	
Vytvoření měsíčního bulletinu	58 236 Kč
Informační firemní aplikace	268 427 Kč
Prohlubování vzájemných vztahů	
360° zpětná vazba	3 050 Kč
Mentoring a coaching	7 000 Kč
Zavedení pravidelného dotazování	-
Rozšíření teambuildingových aktivit	2 300 Kč
Finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody	
Zavedení systému odměn	280 980 Kč
Sick days	268 040 Kč
Snížení intervalu za odpracované roky	-
Zrušení Multisport karty	-
Příspěvek na práci z domova	67 435 Kč
Zvážení změny Relax koutku	42 147 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	**997 615 Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady jsou vysoké, nicméně pro fungující společnost se spokojenými zaměstnanci je nutné vynaložit veškeré úsilí, včetně financí. Díky těmto změnám by se mohla zvýšit spokojenost, loajalita zaměstnanců a snížení jejich odchodů. Je nutné

zdůraznit, že tyto náklady jsou v maximální výši a jejich čerpání bude v praxi nižší. Například Sick days nebude využito všemi zaměstnanci, stejně tak výše odměn se bude lišit podle splněných cílů. Počáteční náklady jsou vysoké u zřízení aplikace, nicméně po vytvoření funkční aplikace se výše těchto nákladů nebude opakovat.

4.5 Časová realizace návrhů

Tabulka 16 Časová realizace návrhů

NÁVRH	ČASOVÁ REALIZACE
Předávání informací	
Vytvoření měsíčního bulletinu	Květen 2022
Informační firemní aplikace	Září 2022
Prohlubování vzájemných vztahů	
360° zpětná vazba	Září 2022
Mentoring a coaching	Září 2022
Zavedení pravidelného dotazování	Červen 2022
Rozšíření teambuildingových aktivit	Červenec 2022
Finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody	
Zavedení systému odměn	Srpen 2022
Sick days	Srpen 2022
Snížení intervalu za odpracované roky	Červenec 2022
Zrušení Multisport karty	Červen 2022
Příspěvek na práci z domova	Září 2022
Zvážení změny Relax koutku	Srpen 2022

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V předchozí tabulce je souhrn návrhů a jejich časová odhadovaná realizace. Na základě předložených změn vedení společnosti a předání na produktové manažery vznikl námět na měsíční bulletin, zároveň by mělo dojít k realizaci pravidelného dotazování a zrušení Multisport karty. V případě ostatních návrhů jsou zařazeny do programu jednání, které se uskuteční na konci června 2022 a to z důvodu vyšší nákladovosti a obsáhlejší realizace.

4.6 Přínosnost návrhů

Předložené návrhy vycházejí především z výstupů rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření. Tyto návrhy by mohly zlepšit a zatraktivnit celkový motivační systém ve firmě. Lze přepokládat, že by tyto návrhy zvýšily spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, snížilo fluktuaci a přilákalo nově příchozí zaměstnance.

Oblast předávání informací usnadní plynulou komunikaci a dostatečnou informovanost, která byla ve firmě postrádána. Zároveň přispěje k plynulému pracovnímu toku a usnadnění práce. Zejména navrhovaná firemní aplikace bude přínosem nejen pro stávající zaměstnance, ale usnadní celkovou adaptaci nově příchozích zaměstnanců.

Prohlubování vzájemných vztahů je nepostradatelnou součástí nejen pracovního kolektivu. Zaměstnanci si kolektiv velmi chválili, nicméně určité nedostatky spatřovali ve vedení společnosti, postrádali zpětnou vazbu a měli pocit nejasností v kompetencích. Tyto navrhované změny by měly zlepšit zpětnou vazbu, především ve vztahu k zaměstnavateli, díky pravidelnému dotazování zaměstnanci pocítí snahu a společnost tak může neustále zdokonalovat oblast řízení lidských zdrojů na základě vznesených připomínek. Tato skutečnost se pak bude odrážet v celkovém chodu společnosti.

Díky obměně zaměstnaneckých výhod a nastavení pravidelného systému odměn může společnost prohlubovat spokojenost a loajalitu svých zaměstnanců. Zároveň z této skutečnosti vyvstane obrovská konkurenční výhoda, která může přilákat potenciální uchazeče o zaměstnání. Systematičnost a pravidelnost může udržet zaměstnance, kteří uvažují o odchodu z firmy.

Díky těmto dílčím krokům může být dosaženo úspěšného komplexního motivačního systému, který bude pro zaměstnance srozumitelný a jasně vymezený. To může mít za důsledek snížení fluktuačních nákladů a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což bude bráno jako pozitivní.

ZÁVĚR

Je nutné si uvědomit, jak je lidský kapitál důležitou součástí firem, proto by zaměstnavatelé neměli zapomínat na to, jaký potenciál mají spokojení zaměstnanci. To oni dotváří celkovou firemní kulturu a mají obrovský podíl na dosahování strategických cílů. Spokojený zaměstnanec je pro firmu přínosnější, jelikož odvádí kvalitnější práci, nemá potřebu hledat práci jinde, čímž dochází k minimalizaci fluktuačních nákladů. Skrytým přínosem je dosahování dobrých finančních výsledků.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného motivačního systému ve společnosti XY, která se zaměřuje na vývoj mobilních aplikací. Za pomocí analýzy současného stavu měly být společnosti předloženy návrhy, který by mohly zvýšit spokojenost a loajalitu zaměstnanců, snížit náklady na fluktuaci a zároveň zvýšit konkurenční výhodu, která by přilákala potenciální uchazeče o zaměstnání. Práce byla rozdělena na tři základní části, tedy teoretickou, analytickou a návrhovou část.

V první části byla na základě literární rešerše popsána teoretická východiska týkající se lidských zdrojů společně s komunikací. Následovala oblast motivace, spokojenost zaměstnanců, představení tématu fluktuace a hodnocení zaměstnanců. Tato část byla zakončena základními pojmy týkající se odměňování a péčí o zaměstnance. Tyto poznatky byly nezbytným východiskem pro pochopení následujících částí práce.

Další část práce představila a zanalyzovala zkoumanou společnost XY. Výzkum ve společnosti probíhal pomocí kvalitativního a kvantitativního sběru dat. Na základě polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření se zaměstnanci a HR byl zmapován současný motivační systém. Cílem bylo především získat autentické názory zaměstnanců a odhalit nedostatky v současném motivačním systému.

Jedním z odhalených nedostatků byla nedostatečná informovanost, a to jak ze strany vedení, tak mezi jednotlivými týmy, což potvrdilo i HR oddělení. Pro odstranění tohoto nedostatku bylo navrženo vytvoření pravidelného měsíčního bulletinu mezi jednotlivými týmy a celofiremní aplikace obsahující veškeré důležité informace a náležitosti na jednom místě. Dalším negativem byla nedostatečná zpětná vazba a nejasnosti v kompetencích. Velké mínus bylo také spatřováno v neatraktivní nabídce zaměstnaneckých benefitů a nesystematické struktuře odměn. I přesto, že společnost disponuje širokou nabídkou zaměstnaneckých výhod, podle dotazovaných je většina z nich již zažitým standardem.

Společnosti byly na základě výsledků navrženy nové benefity, zároveň byly společnosti předloženy návrhy na změnu či zrušení stávajících výhod. Všechny tyto nedostatky zapříčiňují nedostatečnou motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Na základě vyvstalých závěrů byly zpracovány návrhy na zlepšení současného motivačního systému, které by mohly zvýšit úroveň, spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Zároveň by tyto výsledky mohly přinést impuls, který by snížil míru odchodů stávajících zaměstnanců.

Výstup této práce bude předložen HR a produktovým manažerům pro následné využití v praxi, některé návrhy jsou již realizovány. Doporučené návrhy mohou být dobrým odrazovým můstkem pro další způsoby zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Předložené návrhy by mohly zvýšit spokojenost a pocit důležitosti zaměstnanců a posílit tak jejich loajalitu vůči společnosti, čímž by se zároveň mohly snížit náklady na fluktuaci. Další předností návrhů je zlepšení výkonů, což se následně může odrazit na finanční stránce společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAMOVÁ, Daniela, 2022. 6 benefitů, které skutečně lákají zaměstnance: Portál POHODA. In: *Informace pro účetní a podnikatele - Portál POHODA* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/6-benefitu-ktere-skutecne-lakaji-zamestnance/

ARMSTRONG, Michael, 2009a. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

ARMSTRONG, Michael, 2009b. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John, Joanne SILVESTER, Fiona PATTERSON, Ivan ROBERTSON a Cary COOPER, 2005. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 4th ed. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-0-273-65544-2.

ASHLEY, Paul, 2022. First Person: Top Five Trends for Employee Benefits in 2021. In: *First Person advisors* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://firstpersonadvisors.com/top-five-trends-for-employee-benefits-in-2021/

Asystems 360°zpětná vazba: Co je asystem 360° zpětná vazba?, ©2001-2022. In: *Assessment Systems International* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://cz.asystems.as/sluzby-produkty/asystems-360-zpetna-vazba/

BALOUN, Jiří, 2021. Pracovní prostředí v roce 2025: maximální flexibilita a technologie. In: *CAPEXUS.cz: Kanceláře na míru* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://www.capexus.cz/blog/pracovni-prostredi-v-roce-2025-maximalni-flexibilita-a-technologie

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji* [online]. 1. vydání. Praha: Grafa [cit. 2022-01-05]. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611690.

BĚHOUNEK, Pavel, 2019. Zrušení karenční doby. In: *Běhounkovi- daně a vzdělávání* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://www.behounek.eu/l/zruseni-karencni-doby/

BĚLOHLÁVEK, František, 2017. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA. Praha: Grada Publishing. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.

Coaching & Mentoring: Coaching & Mentoring, 2003. In: *Center for Coaching & Mentoring, Inc.* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://coachingandmentoring.com/

CORE TIME (noun) definition and synonyms: Macmillan Dictionary, 2022. In: *Macmillan Dictionary | Free English Dictionary and Thesaurus* [online]. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/core-time

DECI, E. L. a R. M. RYAN, 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. 7. editions. New York: Plenum. ISBN 978-0-306-42022-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FLASH Management s.r.o.: Mentoring pro jednotlivce a firmy, 2019. In: *FLASH Management s.r.o. – Mentoring pro jednotlivce a firmy.* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: http://flashmanagement.cz/

FRÜHAUFOVÁ, Anna a Viet DUNG NGO, 2012. Diagnóza: Chronická obstrukční plicní nemoc (CHOPN) a program časného záchytu v rizikové populaci: FN Motol. In: *Fakultní nemocnice v Motole* [online]. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: https://www.fnmotol.cz/blog/diagnoza-chopn/

Glassdoor: Glassdoor Workplace Trends 2021, © 2008-2022. In: *Glassdoor* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://www.glassdoor.com/research/2021-workplace-trends/

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Vydání 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

HÁJKOVÁ, Kateřina, 2022. Lidé si v covidu zvykli na kratší pracovní dobu. Firmy to ale nemusí bolet. *Flowee s.r.o.* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: https://www.flowee.cz/covid/9064-lide-si-v-covidu-zvykli-na-kratsi-pracovni-dobu-firmy-to-ale-nemusi-bolet

Informace o pracovních podmínkách: Zaměstnanecké výhody byly v roce 2010 poskytovány nejčastěji v peněžnictví a pojišťovnictví, 2010. In: *Informační systém o pracovních podmínkách* [online]. [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: http://www.kolektivnismlouvy.cz/publikace2010.html

Informační systém o průměrném výdělku, 2022. In: *Mzdová sféra ČR: Mzdová sféra ČR* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx

Jak měřit čas pro vykazování práce: Aplikace na měření času, 2022. In: *Inspi.cz. Inspi.cz: Magazín o luxusů a úspěchu* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://inspi.cz/jak-merit-cas-aplikace-mereni-casu-511/

Jakých benefitů si zaměstnanci cení nejvíce?: CoolClub, 2020. In: *CoolPeople a.s.* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://club.coolpeople.cz/jakych-benefitu-si-zamestnanci-ceni-nejvice/1408.html

JANOTOVÁ, Magda, 2021. Pracovněprávní úprava sick days. In: *Práce a mzdy Profi* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIiYzac4IXpdhpb23pieArlw/

Jobs.cz.: Jobs.cz [online], © 1996–2022. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://firmy.jobs.cz/cenik/

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KONEČNÁ, Zdeňka, 2009. *Základy komunikace*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3891-0.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

Kouč je trenér na změnu: Vím, co chci, 2022. In: *Kouč je trenér na změnu: Vím, co chci* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://www.vimcochci.cz/

KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA, 2010. *Pracovní motivace v kostce*. Vyd. 1. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma. ISBN 9788087313732.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepr. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4221-2.

Money S3 Blog: Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko, 2022. In: *Solitea, a.s.* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/

One-to-one míting- Like a Boss: Forbes, 2021. In: *Like a Boss|Forbes* [online]. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: https://likeaboss.forbes.cz/osobni-pohovor.php

Online supermarket Rohlik.cz: nejrychlejší doručení ve městě, 2018. In: *VELKÁ PECKA s.r.o.* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: https://www.rohlik.cz/vitejte

PAULOVÁ, Zuzana, 2020. Flow-r executive search: Kolik Vás stojí nový zaměstnanec?. In: *Flow-r s.r.o.* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://www.flow-r.cz/blog/kolik-vas-stoji-novy-zamestnanec

PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ, 2021-2022. *Interní dokumenty: Informace týkající se interních věcí společnosti*. Brno.

PETROVÁ, Gabriela a Radka ZIMANOVÁ, 2018. *Postavenie a význam assessment centier pri znižovaní fluktuácie zamestnancov*. První vydání. Praha: Česká andragogická společnost, z.s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-906894-6-6.

Pexels: Nejlepší základové fotografie, obrázky a videa bez autorských poplatků, sdílené tvůrci., 2022. In: *Pexels GmbH* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://www.pexels.com/cs-cz/

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

Porovnej24.cz: Zaměstnanecké benefity 2022: Výhody, po kterých se vyplatí sáhnout, 2022. In: *AOF, s.r.o* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://www.porovnej24.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-2020

Pracovní řád a směrnice: Aktualizace 2021, 2021-2022. Brno: Společnost XY.

Real Simple: How to Navigate a Work Sabbatical so It Helps (Not Hurts) Your Career, 2022. In: *Real Simple: Home Decor Ideas, Recipes, DIY & Beauty Tips* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://www.realsimple.com/work-life/life-strategies/job-career/sabbatical-from-work

Studie PwC: Produktivita zaměstnanců při práci z domova roste, důležitým faktorem ale musí být důvěra, 2022. In: *PwC Česká republika- News* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://blog.pwc.cz/pwc_ceska_republika_news/2021/12/studie-pwc-produktivita-zam%C4%9Bstnanc%C5%AF-p%C5%99i-pr%C3%A1ci-z-domova-roste-d%C5%AFle%C5%BEit%C3%BDm-faktorem-ale-mus%C3%AD-b%C3%BDt-d%C5%AFv%C4%9Bra.html

Survio®: Dotazník zdarma | Vytvořit online dotazník. [online], 2020. In: . [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: https://www.survio.com/cs/

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TCC online: 360° zpětná vazba, 2022. In: *TCC online s.r.o.: online psychodiagnostika / psychometrie | osobnostní testy a dotazníky | 360° zpětná vazba | průzkum spokojenosti zaměstnanců | výkonové testy | psychotesty* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: https://www.tcconline.cz/360-zpetna-vazba-online/

URBANCOVÁ, Hana, 2013. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. 1. vydání. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta: Adart. ISBN 978-80-87829-01-1.

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

VACULÍK, Martin, 2010. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.

VímVíc Magazín: TOP 7: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity, 2022. In: *VimVic.cz.* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://www.vimvic.cz/clanek/top-7-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WILKINSON, Adrian, Nicolas BACON, Scott SNELL a David LEPAK, 2019. *The Sage Handbook of Human Resource Management*. Second edition. Los Angeles: Sage Reference. ISBN 978-1-5264-3502-6.

Workforce Institute 2021: Workforce Institute 2021 Engagement and Retention Report, 2022. In: *Achievers Solutions* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2021-engagement-and-retention-report/

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce: Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění, 2010. In: *Copyright © AION CS, s.r.o.* [online]. [cit. 2022-05-06]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

SEZNAM POUŽÍTÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
COPD	chronic obstructive pulmonary diseace
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
Hod.	hodin
HPP	hlavní pracovní poměr
HR	human resources
IS	informační systém
IT	informační technologie
JPEG	joint photographic experts group
Kč	korun českých
Kč/hod.	korun za hodinu
PC	personal computer
PO	požární ochrana
Sb.	sbírky
SMS	short message service
SP	sociální pojištění
tj.	to je
ZP	zdravotní pojištění

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Teorie motivace 21
Tabulka 2 Časová náročnost HR 42
Tabulka 3 Náklady na proškolení 44
Tabulka 4 Celkové náklady na nábor a odchod zaměstnance (zaokrouhleno) 44
Tabulka 5 Otázky pro HR 50
Tabulka 6 Otázky pro zaměstnance 50
Tabulka 7 Náklady na informační bulletin (zaokrouhleno) 82
Tabulka 8 Náklady na vývoj aplikace odhad 2 měsíce (zaokrouhleno) 86
Tabulka 9 Náklady na 360° zpětnou vazbu 89
Tabulka 10 Náklady pro mentoring a coaching 89
Tabulka 11 Náklady na navržené odměny 93
Tabulka 12 Přehled nákladů na Sick days 95
Tabulka 13 Náklady na příspěvek platby internetu (zaokrouhleno) 98
Tabulka 14 Náklady na příspěvek na rehabilitační služby 98
Tabulka 15 Shrnutí celkových nákladů návrhů 99
Tabulka 16 Časová realizace návrhů 100

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Nejvíce oblíbené výhody 77
Graf 2 Nejméně oblíbené výhody 78
Graf 3 Náměty na výhody 79

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 360° zpětná vazba..... 29
Obrázek 2 Model celkové odměny 33
Obrázek 3 Přehled nabídek inzerce 43
Obrázek 4 Návrh měsíčního bulletinu 83
Obrázek 5 Návrh informační aplikace 87
Obrázek 6 Návrh dotazníkového šetření..... 91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazníkové šetření i
Příloha 2 Transkripce rozhovorů se zaměstnanci ii
Příloha 3 Transkripce rozhovoru s HR lxxxvii

Příloha 1 Dotazníkové šetření

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Survio®, 2020))

Benefity

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění doplňkového dotazníkového šetření k absolvovaným rozhovorům. Dotazník je zaměřen na motivační systém, přesněji přehled zaměstnaneckých výhod ve firmě. Dotazník je anonymní a bude sloužit jako podklad pro vypracování diplomové práce.

Děkuji za vaši ochotu a věnovaný čas.

1 Z následujících možností prosím vyberte, které výhody nejvíce oceňujete

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Home-office
- ☐ Flexibilní pracovní doba
- ☐ 25 dní dovolené
- ☐ Dovolená za odpracované roky (5 let > 6 týdnů, 10 > 7 týdnů)
- ☐ Lekce angličtiny
- ☐ Multisport karta
- ☐ Stravenkový paušál
- ☐ Dog-friendly office
- ☐ Ovocné dny
- ☐ Káva na pracovišti
- ☐ Relax koutek
- ☐ Notebook
- ☐ Jiná_

2 Z následujících možností prosím vyberte, které výhody nejméně oceňujete

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Home-office
- ☐ Flexibilní pracovní doba
- ☐ 25 dní dovolené
- ☐ Dovolená za odpracované roky (5 let > 6 týdnů, 10 let > 7 týdnů)
- ☐ Lekce angličtiny
- ☐ Multisport karta
- ☐ Stravenkový paušál
- ☐ Dog-friendly office
- ☐ Ovocné dny
- ☐ Káva na pracovišti
- ☐ Relax koutek
- ☐ Notebook
- ☐ Jiná_

3 Z následujících možností prosím vyberte výhody, které byste ocenili

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- ☐ Cafeteria systém
- ☐ Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- ☐ Sick days
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvek na životní pojištění
- ☐ Čtyřdenní pracovní týden
- ☐ Péče o mentální zdraví
- ☐ Příspěvek na masážní a rehabilitační služby
- ☐ 13. mzda

4 Uveďte prosím, kterou výhodu byste uvítali a nebyla zmíněna

Příloha 2 Transkripce rozhovorů se zaměstnanci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROZHOVOR 1 24.2. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje správně? je tím myšlena motivace, odměňování, komunikace, hodnocení, péče o zaměstnance.

„Motivační systém ve firmě rozhodně není nastavený ideálně. Firma se několik let pokoušela o nastavení motivačního systému a úplně moc se jí to nedařilo. Jednak oproti konkurenci poměrně dost zaostáváme standardem. Dnešním industry standardem je vlastně kafeterie systém, který poskytuje nějaký zhruba v kontextu IT manažerských pozic pětadvacet až padesát tisíc za rok v podobě příjmů, který se nezdaňují, který lze uplatnit na velké množství různých benefitů, který u nás vlastně není. Což je dost zásadní problém. Benefit, týden dovolené navíc, je opět industry standard, který už není ani vnímán jako benefit, to samé stravenky, to je spíš disbenefit, že to ta firma neposkytuje. Řekl bych, že velký firemní benefit u nás může být neformální kultura. To, že nejsme úplně korporátní ve věcech typu, když ten den nemůžu, není mi dobře, tak prostě napíšu, do práce nejdu a není z toho žádný jako velký špatný, když to takhle popíšu. Stejně tak se schvalováním dovolené, se schvalováním nemocenských, je tady tahle určitá nesvázanost velkými dlouhými procesy, ale formální bonusy u nás dost špatné. Není žádná roční odměna, když už jsou, tak jsou nahodilé, nesystematické, špatně komunikované. Je tady rozhodně ve firmě obrovský prostor pro zlepšení. Kdybych to měl hodnotit tak 3/10.“

Jak ve firmě probíhá přidávání informací o tom motivačním systému? Myslíte si, že jsou o tom zaměstnanci dostatečně informovaní?

„Rozdělím to na dvě poloviny. Část těch bonusů je jasně daná skrz smlouvu o interní předpisy – stravenky, týden dovolené navíc, po 5 letech 6. týden dovolené, ve firmě, která existuje asi 5 let to zatím není úplně moc časté. No myslím, že tohle je všechno. Jo, ale ještě tam možná jsou nějaké drobnosti, které zapomínám. Pracovní mají některé pozice, třeba tohle je poměrně asi jasně komunikované. Ta druhá neformální část, je hodně o domluvě, je to hodně o tom, co si prostě dovolím vůči svému nadřízenému, a co si u něj vyjednám, směsice diplomatiky, politiky, asertivity, ta je komunikovaná. No ta v podstatě není ani komunikovaná, ta se spousta krát spíš vyjednává, to samé dovolené, navyšování platů, bonusy, co si vyjednám, to mám.“

To znamená, že zaměstnanec si musí tyto věci vyjednávat sám?

„Ano, je to tak, jako velmi výjimečně jsem se setkal s tím, že by přišel zaměstnavatel sám a říkal věci typu, hele, teďka ti navýším plat, nebo hele teďka tady zajišťují tenhle ten benefit navíc. Vím, že se ve firmě třeba aktuálně řeší to důchodové připojištění a už se to řeší, nevím, asi 2 roky a očekával bych, že se to ještě pár let řešit bude.“

Máte přehled o tom, jaké vaše firma nabízí benefity? Pokud ano, prosím, vyjmenujte je.

„Já je zkusím shrnout zhruba od začátku, ať uvidíme, jestli si během toho ještě na něco vzpomenu. Takže z těch formálních je to 5. týden dovolené, 6. týden dovolené, pokud jsi zaměstnanec více než těch 5 let, to je nově. Jsou tady stravenky, částečně hrazené zaměstnavatelem, je tady sport karta, na kterou není příspěvek zaměstnavatele. Jo, takže nám ji zajistí, ale člověk si ji musí plně platit sám. Některé pozice mají, no prakticky všichni mají pracovní notebook a některé pozice mají pracovní telefon. Obchoďáci mají pracovní auto, ale to úplně nevím, jestli je pro soukromé použití, takže tam nevím, jestli je to benefit, jako obchoďák bez auta úplně nefunguje, takže to bych úplně nepočítal jako benefit. Akcie nemáme, nejsme akciová společnost koneckonců, podíly na zisku nejsou a nějaké roční odměny jsou naprosto nestandardizované, někdy jsou, někdy nejsou, to je čistě ad hoc, občas jednou za rok něco přistane ve výši pár tisíc, spíš jako moc ne. Občas jsou teambuildingy. No to je asi všechno, co mě napadá.“

Jaká je vaše největší motivace? Jsou to peníze, kolektiv, kariérní růst. S čím jste nejvíce spokojený ve firmě?

„No, já hrozně rád přináším lidem dobro a zlepšuji jim život. (ironie) Ale vzhledem k tomu, že s tím tahle firma asi nemá vůbec nic společného, tak jsem se smířil s těmi penězi.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, že by vás to nenaplňovala? Setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Zajímavá otázka. Řekl bych, že když se přesunu do situace ještě třeba půl až třičtvrtě rokem zpátky, tak mě rozhodně naplňovala. V současnosti se cítím už spíš zaseknutý na tom, kam se rozvíjet dál a z tohohle toho aspektu, jako seberozvojového aspektu, tam to

naplnění už momentálně moc není a jeden z mých nevyřešených problémů je právě otázka, co s tím a jak se k němu postavit.“

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste zvažoval odchod z firmy?

„Demotivovalo. Tak z hlediska moji pracovní pozice, kdy vlastně já v uvozovkách filtruju a řeším problémy a nespokojenosti a komunikaci, případně se snažím, aby ty lidi, co to mají dělat, to dělali. Samozřejmě jako tady demotivace u mě nějaká bude vždycky. Já si ji musím zpracovávat, protože to je jako ptát se terapeuta, jestli občas pro něj je jeho práce náročná, no je, proto je to terapeut a musí vědět, jak ji má zpracovávat. No pro mě osobně tady je do nějaké míry demotivující to, že jsem v téhle té pozici sám a vnímám určitou osamělost. Jo a stejně jako zmíním opět toho terapeuta, který má nějaký svoje kolegy a chodí na nějaké setkání, že je to fakt důležitý tam chodit, jinak se z toho zblázní, tak já tady tenhle ten nástroj nemám, nemám tady tuhle tu záchytnou síť a začíná si to vybírat svoji daň, úplně nevidím způsob, jakým tohle ve firmě vyřešit, to je momentálně asi můj jako nejvíc demotivující aspekt.“

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Co si neudělám, to nemám, takže bych řekl, že ne.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste tam nějaké změny?

„Mírně bych to reorganizoval. Za prvé, jako opravdu jsme, jak už jsem zmínil, naprosto nekonkurenceschopní, firma o 30 zaměstnancích, která nemá ani kafeterii, jako už je tady dost zaměstnanců na to, aby tady kafeterie byla. Ano, chápu, administrativně je to náročnější, ale je to prostě spousta peněz, která je, zejména pro lidi, kteří jsou v platovém bracketu řekněme do 50 000 Kč, ale ti to vnímají velmi intenzivně. Jo, jasně, když mám mzdu 100k nebo 103k mě úplně nevytrhne, ale jestli mám 28k nebo 33k, už mě jako hodně zajímá, člověk nikde takovou kafeterii nedostane, ale už se to nasčítá, takže rozhodně by to bylo potřeba změnit. A děje se to tady naprosto normálně, že je 13. plat, 14. plat, roční bonusy, cokoliv takového, což je blbý. My jsme blízko Rakousku, Rakušáci mají 13. plat ze zákona a roční bonusy, což u nás vzniká ten problém, že pokud máme dobrého vývojáře, který je schopný pracovat v zahraničí, tak ho na finance opravdu musíme jako hodně platit, v pravidelný měsíční výplatě, protože vlastně nemáme žádný bonusový

systém, který mu jsme schopni nabídnout a samozřejmě pro vývojáře už jediný adekvátní bonusový systém ve většině případů jsou peníze.“

Jakým způsobem podle vás ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„V současnosti produktoví manažeři vzali za své dělat pravidelné one-to-one pohovory, naštěstí, konečně, a to by měl být vlastně standardizovaný způsob, jak tyhle ty informace získávat a předávat. Myslím si, že tohle funguje a mělo by fungovat dobře. Tady nevidím zásadní problém.“

Jste spokojený se svým současným finančním ohodnocením?

„Já si myslím, že člověk by asi nikdy neměl být asi úplně spokojený se svým finančním ohodnocením. Vždycky je co zlepšovat.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

„To je zrovna téma, která aktivně řešíme. Je to komplikované, z části to není vinou firmy, protože samozřejmě covid velmi zaseknul pravidelné konference, ať už formální či neformální, které na téma agilního managementu nebo obecně managementu v IT byly, velké množství od malých konferencí půldenních, denních, které organizovaly nějakou firmu, po třídenní, velké konference, kde se setkávali lidi napříč oborem, tak ty už vlastně několik let neproběhly. Byl to velmi důležitý zdroj informací, protože se člověk potkal s velkým množstvím lidí, kteří dělali tu samou práci v jiné firmě. A to je strašně důležitý zdroj informací, který byl vlastně jako částečně online, částečně nebyl vůbec. Nějaká školení manažerská tady proběhla, do nějaké míry, nevím, opět narážíme na finance, ta školení jsou drahá. A jo, jakože 4–5000 na man-day je celkem řekněme standardní cena školitele. Momentálně neprobíhají. Rozhodně nemůžu rozhodně říct, že by firma tyhle školení měla perfektně zmáknutý, a že by byly poskytovaný dostatečně, spíše ne.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Obávám se, že většinou ne, ne, myslím si, že nemám.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Myslíte si, že to vedením nějakým způsobem ovlivňuje a jak se na pracovišti ty mezilidské vztahy prohlubují?

„Momentálně doufám, že dobře. Z hlediska otevřenosti komunikační kultury, doufám upřímně, že jsou lidi schopní a zvyklí spolu mluvit a snažím se, zrovna tohle to je důležitá část mojí práce, snaha tohle podporovat. Nejsem s tím spokojený, to rozhodně ne. Ale tak těch 7 z 10 bych tomu možná dal."

A ovlivňuje mezilidské vztahy nějakým způsobem vedení?

„Já bych ani neřekl, jako že to ovlivňuje, spíš, že to prakticky vzato určuje. Protože když se nedá mluvit s vedením a vedení vytvoří ve firmě dojem, že se člověk bojí mluvit, protože se vždycky akorát dozví, že je neschopný, nebo se dozví, že s tím nejde nic dělat, či kombinace uvedeného, tak ta komunikace ve firmě je naprosto zničená, takže komunikace, to, jakým způsobem komunikuje vedení firmy, je stavební kámen, komunikace celé firmy."

Jak to tedy, podle vás, funguje tady ve firmě?

„Nejsem, nedokážu s velkou jistotou odpovědět a vlastně se mi úplně nelíbí, že nedokážu s velkou jistotou odpovědět. Ono to je to teď těžké, protože já nejsem ten typ člověka, který by tu komunikaci vyjímal. Tam by to byl jako nějaký jiný člověk ve firmě, který v uvozovkách není jako ve vedoucí pozici. Ah, nejsem si tím jistý. Dvojnásob v kontextu korony a toho, že veškerá komunikace se přesunovala, nebo většina komunikace se přesunula do online sféry, do spousty komunikace nevidím, nedokážu odpovědět."

A jak se na pracovišti prohlubují ty mezilidské vztahy? S tím souvisí i situace ohledně covidu, což nebylo pro firmy lehké.

„To rozhodně ne. U nás nemáme žádné standardizované, třeba jako nepracovní hovory. Vím, že některé firmy dělají třeba to, že si prostě 1x za týden ty lidi zavolají, hromadně, a jen tak vykecávají, v rámci pracovní doby, prostě aby to nahrazovalo tyhle ty neformální styky. U nás nic takového nemáme, asi by to ani přes vrchní vedení úplně neprošlo, kdyby se o tom dozvěděli, protože to neodpovídá jejich mindsetu. Hodně lidí si povídá neformálně, tak mezi sebou i přes chat, a celkem to funguje. Pořád jsou tady nějaké kanceláře, kde se ty lidi občas schází, tam to asi taky funguje. Myslím, že by tady byl velký prostor ke zlepšení, ale zase, když by to bylo hodně špatný, tak se o tom dozvíme, protože budeme narážet na to, že opravdu jako levá ruka neví, co se dělá pravá, lidi se navzájem

odcizují a velmi pravděpodobně by to vedlo k nějakému zvýšení fluktuace. K ničemu z tohohle toho tady nedošlo, nic z toho tady nepozoruji, že pacient zřejmě není úplně nemocný, protože nepozorujeme velké známky nemoci, nicméně skrytá metastáze tady samozřejmě být může.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Spokojený se svými kolegy, to je těžké. V rovině pracovní nebo v rovině lidské? Já bych to rozdělil, protože zrovna v IT jsou tohle dvě úplně odlišné věci. Po stránce pracovní jsem poměrně spokojený i zejména od té doby, co podstatná část týmu pochopila, že komunikace je dovednost, která je nutná pro práci a to, že neumím komunikovat, znamená, že neumím pracovat, takže naopak ještě kazím tu práci ostatních a tady se zase dostáváme právě k té lidské rovině, když člověk jaksi pracuje s techniky, což je kreativec pro stroje byť virtuální, tak komunikace je pro něj obtížná humanitní disciplína, se kterou „ideálně nechci mít nic společného“, což samozřejmě lidskou rovinu trošku kazí. Věřím, že teď už je to lepší. Ideální? Rozhodně ne. Otázka je, jak moc tohle vůbec ideální ve firmě, která pracuje ve velké míře s techniky a zároveň je dává do kontaktu s lidmi, jako je třeba marketing. Jestli tohle vůbec může být perfektní? Je to velmi náročné.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Já, zrovna tohle bych hodnotil poměrně dobře, tady jsou různé teambuildingy a občas firemní vize, kdy se v rozumné míře kombinuje nějaké menší povídání ze strany vedení s velkým množstvím jídla a pití a zábavy, a právě možnost mluvit s těmi lidmi i neformálně, popovídat si s nimi, vyřešit i nějaké pracovní věci, vyřešit i nějaké nepracovní věci. Tohle je dobré, tohle hodnotím dobře.“

Účastníte se těchto akcí?

„Ano, ano, řekl bych, že jsem se zúčastnil snad kromě jedné nebo dvou skoro všech, do toho jsou tady ještě vlastně ty sportovní akce typu běhání pro dobročinné účely a podobně, které se dělají, ale jo, tam jsou vlastně ještě další nějaké sportovní akce, o kterých já ani nevím.“

Jste spokojený s aktuálními zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené?

„Tohle mě nutí se zamyslet. Já bych asi řekl, že ano, na to že děláme remote, tak je tady ta atmosféra založená spíše na vzájemné důvěře, kdy je jenom vyžadovaná určitá proaktivní komunikace typu, co zrovna dělám a jestli tam není nějaký problém, což je pochopitelné, protože jinak je v rámci remote spolupráce, co daný člověk dělá, black box, do kterého já nemám proniknout, dokud on mi to sám neřekne, nebo se ho já nezeptám. Je tady možná trošku víc kontroly, než je hodně lidem příjemné, na druhou stranu, kdyby ty lidi komunikovali proaktivně, nebude tady muset být tolik kontroly. Protože to je spíš taková jako vynucená věc, kterou vlastně ani vedení nechce, je k ní donucené. Myslím si, že tohle by mohlo být výrazně horší. Zase tomu dám tak těch 7 z 10. Tohle není úplně špatný.“

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„Z domova, velmi.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Spíše nespokojený. Uvítal bych, opravdu mi tady výrazně chybí to roční bonusové schéma. Chybí mi tady věci okolo kafeterie, chybí mi tady penzijko, v podstatě nejpříjemnější benefit, který tady byl, když produktový manažer na konci roku nebo kvartálu donesl flašku vína, aniž by to někdo čekal, což je ten příjemný druh benefitu. Člověk nečeká, jo to je spíš jako gesto, ale v podstatě to snad bylo i z jeho kapsy, to bylo poměrně příjemný.“

Jste spokojen se zpětnou vazbou v rámci firmy? Je něco, co byste změnil?

„Rozdělím to na dvě části. Z hlediska vedení vůči zaměstnancům, myslím si, že to není úplně špatný. Jo jsou tady standardizovaný způsoby, jakým se zpětná vazba podává, podává se pravidelně, je tady podporovaná neformální komunikace ve stylu, když potřebuješ, běž si promluvit, zaměstnanci spoustakrát kontaktují i vyšší vedení než produktoví manažeři sami, myslím si, že tohle není špatný. Nevidím tady žádný aspekty, nějak jako toxické komunikace, nebo vnímání toho jako neefektivního korporátu plného zdí a problému. Z hlediska vyššího vedení vyššímu vedení, není tady žádná standardizovaná forma, a ta komunikace zdaleka není v tak dobrém vztahu, tam

spokojený rozhodně nejsem. Je to hodně ve stylu, co si uděláš to máš. Se všemi výhodami a nevýhodami, co z toho plynou.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„No, no, asi bych byl, kdybych vlastně věděl, kdo je úplně můj přímý nadřízený, což je taková zajímavá filozofická otázka. Jako, spokojený, no asi ne. Ale já nedokážu úplně odpovědět, kdo. Tady je rozdíl mezi formální a reálnou zodpovědností. Ta firma má celou manažerskou strukturu nastavenou hodně volně a není to jasné, krásné, čisté, korporátní schéma. Je to spousta přerušovaných čar a otazníků. Těžko můžu být spokojený se svým přímým nadřízeným, když ani jako nemám tady nikoho, kdo by za mě měl zodpovědnost, řešil by se mnou one-to-one pohovor, probíral by se mnou nějaký můj rozvojový plán. Tady vlastně nikdo takový není, takže asi abych odpověděl na otázku? Ne nejsem.“

Takže by mělo dojít k nastavení nějaké struktury?

„Je to je to jedno z témat, které řešíme, bohužel jedna z věcí, která firma nemá dobře nastavené je, že když má někdo povinnost mít za něco zodpovědnost, musí zároveň mít pravomoci, aby to mohl řešit. Nemám-li pravomoc, nemohu mít zodpovědnost. Mám-li zodpovědnost, nemohu mít povinnost. Tohle tady vlastně úplně moc nefunguje. Ty zodpovědnosti nejsou jasně rozdělené, řekněme mezi jako vedoucím celé firmy, vedoucím pobočky, produktovými manažery, plus do toho s investorem. A jelikož nejsou formálně definované zodpovědnosti a povinnosti, tak z toho samozřejmě vzniká určitý komunikační šum a nejasnost z toho, kdo vlastně za co zodpovídá, a kdo by co měl dělat, všechny tyhle role tady vznikají pak neformálně a celý management takovouhle roli vlastně nemá. Proto se zvažovalo třeba najmutí právě externího člověka, což je ale velmi drahé, zatím to nemáme, a navzájem se nekoučujeme.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Základem je, že se zvyšuje plat ve chvíli, kdy dojde k tržní změně a prostě ten člověk po dvou, po třech letech nemá, pokud je vývojář, hodnotu + 5 %, ale má hodnotu +30 %, a prostě od někoho tu nabídku dostane. Firma buď dorovná nebo má smůlu. To se děje. V naprosté většině případů, protože pokud sice vím, že mě backend vývojář stojí tolik a tolik, ale když vyhodím toho stávajícího a budu chtít nového, tak ten novej mě bude stát taky tolik, a ještě se to bude půl roku učit. Tak si nechám toho stávajícího. To je naprostý

základ, který tady funguje, většinou. Většinou bych řekl, že ano. No a řekl bych, že to je ten naprostý základ, prostě my děláme v IT oboru. Když se budeme bavit o vývojářích, tak tam prostě jsou peníze. Tam není nic jinýho, to že mi někdo dá týden dovolené navíc ve chvíli, kdy mám takový prachy, to stejně nikdo nedá. U těch nižších pozic je to o benefitech a ty tady nejsou, tam je ten prostor ke zlepšení skrz benefity. To rozhodně je možnost, jak si ty lidi udržet.“

Co si myslíte, že je nejslabší a co naopak nejsilnější místo ve firmě?

„Oh, no, za mě nejslabší místo je rozhodně už právě zmíněná nejasnost v kompetencích mezi vedením, která je vlastně způsobená ve velké míře nejasnými kompetencemi investora. My nejsme akciová společnost nebo společnost, která by měla nějaký jako board vedení, ve kterém by se několik lidí na něčem dohodlo a od nich by požadavky padaly níž. Ale spoustakrát je to o tom, že jsou tady nějaké požadavky od produktového manažera, nějaké požadavky vedoucího pobočky, vedoucího firmy a investora, který samozřejmě může přebít všechny ostatní, nebo se s nimi nějakým způsobem vlastně bojuje. Některé požadavky jsou samozřejmě ze strany třeba zákazníků a zakázek, některé ze strany legislativy. Jo, prostě, když musím odevzdat daně jako firma, tak proto ty údaje do určité doby prostě potřebuju. A je tady souboj mezi tímhle. Je to opravdu jako konfliktní. Je to o tom, kdo si, co vybojuje, což je typickým symptomem spíš ve velkých, několikrát neúplně reorganizovaných korporátech, tohle se typicky stává ve firmě, která má tisícovku zaměstnanců.“

A nejsilnější místo?

„Dobře, tak to nejsilnější místo. Technický skill vývojářů, který nám umožňuje rychle reagovat na problémy v těch aplikacích, které máme a jsme schopni je rychle měnit, nejsme korporát, kterému to trvá 2 měsíce nějakým způsobem reagovat. My jsme schopni tu reagovat do pár dnů. Ta rychlost je tady hodně velká a vím to i z rozhovorů s jinými firmami. Tady jsme velmi rychlí. To je podle mě velmi silné místo, samozřejmě, když jedu špatným směrem, je jedno, že umím rychle zatáčet, ale když jedu správným směrem, tak je to dost velká výhoda.“

Máte k tomu nějaké doplňující otázky, nebo něco, co nezaznělo?

„Nic mě nenapadá, myslím si, že bych nic nedoplnil.“

Super, děkuji.

ROZHOVOR 2 25. 2. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje správně? je tím myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance.

„No, zdá se mi, že se to zaseklo někdy v minulosti a že se na tom nějak nepracuje. Jako že se mě zdá, že u firmy to není nějaká velká priorita, v současné době. Nezdá se mi, že by se to nějak řešilo. Sice nám poslali dotazník, ale to bylo tak jako všechno, co jsem tady za poslední roky viděl, a že by se něco změnilo, to ne.“

Takže si myslíte, že pořád je tam co zlepšovat?

„No, určitě.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„No tak jako ani moc ne. Ale zas na druhou stranu občas se něco vyskytne, ale není to, že by to bylo něco suprového, to zase ne.“

Máte přehled o tom, jaké firma nabízí benefity? Pokud ano, prosím, vyjmenujte je.

„No je tam dovolená, navíc je tam ta sportovní karta, teď nevím, jak se to jmenuje. Nějaký vzdělávací kurzy, což ale je takový jakože, že to pro nás nic moc není jako pro tu pozici, kde děláme a tak. Tam to moc nevyužiju, to, co tam je nabízeno často.“

Očekával byste nějaké jiné benefity?

„No tak možná jo, možná ne, jako já neříkám, že potřebuju nějaký další benefity. Ještě jsou tam vlastně kurzy jazyka, ale když je ten covid, tak nevím, v jakým to je stavu.“

Jaká je vaše největší motivace v práci? Jsou to peníze kolektiv, kariérní růst. S čím jste nejvíce spokojený?

„Já jsem nejvíc spokojenej asi s volnou pracovní dobou a možná ten kolektiv, ale že by mě motivovalo potom něco dalšího. Já se spíš nechám motivovat vnitřně.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy situaci, kdy vás práce nenaplňovala?

„Naplňuje mě to a myslím, že bych se mohl ještě v něčem dál zlepšovat, jestli se nezačnu učit třeba nějaký programovací jazyk a posunu se zas dál. Ale jinak jako jo.“

Když by vás práce nenaplňovala, setrvával byste v takové práci?

„Určitě ne, určitě bych to změnil.“

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste někdy zvažoval odchod z firmy?

„To asi ne. V současnosti ne.“

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„No jako jo, snaží se, ale zase žádná velká sláva to není.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„No, já jsem tam navrhoval nějaký změny, už to je rok nebo dva zpátky, to bylo třeba ten návrh k tomu penzijnímu připojištění, ale nakonec jsem nad tím mávl rukou a začal jsem investovat sám, že to stejně nemá smysl, protože pokud by na to nepřispíval zaměstnavatel, tak to stejně tak jako tak nedává matematický smysl ani investičně. No a co se týče třeba odměn, tam se mně líbí, že jsou tam finanční odměny, ale třeba letos jsem byl zklamán, že zatím žádný odměny nejsou, protože údajně kvůli asi válce na Ukrajině, avšak to nedává smysl, protože ty odměny mají být za minulý rok a ta válka je letos, takže ty odměny měly teoreticky připadnout až na ten další rok, a ne na tento, takže mě to přijde trošku takový jako ne úplně fér.“

Jakým způsobem, podle vás, ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„No funguje to tak, že mě vždycky řeknou, že jsou se mnou spokojení, ale to je tak všechno.“

Probíhá hodnocení pravidelně?

„Pravidelně, jakž takž, nedá se to říct, že to bylo úplně pravidelně, ale jako dozvím se to, ale většinou, že jsou semnou spokojení a že ke mně nic nemají.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Hm, jo.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

„Tak v rámci společnosti asi nic moc, protože bych řekl, že teď je to tam jako dost napjaté, už jenom kvůli té válce o Ukrajinu. A to, že vlastně budou asi omezeny budgety, a přímo jako ve firmě, jako příjem na novou pozici další, to asi teďka v současnosti asi nehrozí.“

A co se školení nebo nějaké kurzy, tam je dostatečná nabídka?

„Právě že není, v rámci té pozice, kde jsem já, tak tam vlastně nic tam k tomu není, to jsou všechno věci třeba pro vývojáře a podobně.“

Takže se domníváte, že je to úzce zaměřeno na konkrétní pozice?

„Dalo by se to tak říct, jakože mohl bych tam jít, ale asi by mě to nic nedalo.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Byly tady takové možnosti, bylo nám to nabídnuto, ale už je to asi tak rok a půl zpátky, ale od té doby se to vlastně nějak zastavilo a potom už se to nějak neřešilo. Nabrali si nový lidi, a tak to zůstalo.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

„Tak mě to asi nějak neovlivňuje. Tam jsou někteří lidi, co jsou takoví, jiní jsou makoví, ale že by mě to nějak ovlivňovalo, to ne.“

Jak tedy hodnotíte mezilidské vztahy?

„Já jsem spokojenej.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„No, já jsem spokojenej, si nemám na koho stěžovat.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Já se jich neúčastním.“

Mohu se zeptat proč?

„Tak já jsem introvertní člověk, já jsem se nikdy neúčastnil žádných akcích.“

Jsou podle vás nevhodně koncipované? Nebo se neúčastníte pouze z důvodu velkého kontaktu s lidmi?

„To spíš tak nějak, ale teďka tam byly ještě nějaký extrémní věci jako horolezecká stěna a takovýhle řekněme trošku extrémnější věci, takže to já moc nemusím.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„No mě teď vyhovuje práce z domova. Dobře, mohla by být větší komunikace asi s tím, co bude potřebovat za zařízení do práce. A firma by měla dodat a nějak se nad tím vždycky rozumně dohodnout, a to by se možná mohlo zlepšit, aby to nešlo všechno na poslední chvíli.“

Měla by se podle vás nějakým způsobem zlepšit komunikace?

„Určitě, jako ze strany vedení, asi jako v tomhle určitě.“

A co se týče zázemí ve firmě? Je tím myšleno například pracovní prostředí, pracovní doba.

„Tak s tím problém nemám, to je dobrý.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„No jo, jo jsem, ještě vlastně ovoce na pracovišti, a to, co tam je, tak mně to stačí. Nenapadá mě, co by tam mohlo být navíc.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Je něco, co byste změnil?

„Možná by bylo lepší předávat ty informace nějakým lepším způsobem, protože v poslední době se mi zdá, že někdo má něco v hlavě a v té hlavě mu to zůstane a potom by rád předal informace dál, jak by si to představoval, a ve výsledku to dopadne úplně jinak, než si on představoval, protože třeba ty informace nikde nezapíše.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Jo, jsem, až na to předávání informací.“

Co by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„No možná právě víc k tomu přistupovat profesionálně, protože někteří ti zkušenější lidi by třeba mohli utéct kvůli tomu, že to tady je třeba moc volnomyšlenkářské. Taková troška rebelie, i když to někomu třeba může mu vyhovovat.“

Co považujete za nejslabší a co naopak za nejsilnější místo ve firmě? Může to být u pohledu produktu, trhu, konkurence.

„Tak já jsem, no ono to je vlastně to, co je silná stránka, je zároveň i slabá stránka, to je vlastně to až taková ta rodinná firma, která se může zvrhnout až na volnost a anarchii, což je na jednu stranu špatně, ale na druhou stranu, když je to něco jako velký korporát, tak to taky není dobře, protože potom už se tam lidi nemusí ctíti dobře někteří, třeba já mám zkušenosti z open-space office, což teďka tady nemám a to mě třeba vyhovuje mnohem víc, protože práce v open-space office, tam jsem jako vyloženě trpěl. Takže to, že vlastně firma má malý kanceláře, nebo můžu pracovat často z domu, tak to mně maximálně vyhovuje.“

Ocenil byste, kdyby například firma nějakým způsobem přispívala na dopravu nebo na elektřinu?

„Tak kdo by to odmítnul?“

Máte k tomu nějaké doplňující otázky, nebo nějaké připomínky, co nezazněly?

„No už asi moc ne. Musím říct, že se to ve firmě začalo zlepšovat, že předtím to byl úplný chaos. Jako postupně se to začíná zlepšovat. Nejsou to teda velké kroky, ale jako postupné malé krůčky, které snad povedou k nějakým výsledkům.“

Super, mockrát děkuji.

ROZHOVOR 3 25.2. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? (Tím je myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance ve firmě)

„Jo tak beru to tak, že vlastně ve firmě už při tom nějaký počátečním pohovoru ti je oznámeno, že tady jsou nějaké benefity a tak dále. No, takže, něco tady určitě je.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„Ehm, tak vlastně největší informace jsou nám tady poskytnutý při pohovorech a pak při takovým tom rozhovoru v ten první den, když nastoupíš. Myslím si, že jinak je to zmiňováno docela často v rámci komunikace s HR, a tak no.“

Máte přehled o tom, jaké vaše firma nabízí benefity? Pokud ano, prosím, vyjmenujte je

„Takže máme teda stravenky, ty nám chodí k výplatě, pak máme ovoce dvakrát týdně. Možnost home-office, pružná pracovní doba, ale 9:00-15:00 core-time. To je tak nějak všechno, co mě napadá.“

Jaká je vaše největší motivace? (peníze, kolektiv, kariérní růst) S čím jste nejvíce spokojený?

„Tak nejvíc spokojený jsem s kolektivem, s pracovním prostředím, vlastně s tou atmosférou na pracovišti, s nadřízeným jsem spokojený. A i s nějakou tou stránkou domluvy na různých věcech.“

Naplňuje vás tato práce? byl jste někdy v situaci, kdy vás práce nenaplňovala? Setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Tady jsem spokojený, ale v takové situaci jsem byl, akorát nevím, jestli teď myslíte přímo práce, jakože náplň práce té pozice anebo celkově třeba ta atmosféra na pracovišti atd.“

Můžeme to vzít oboje.

„Jo tak mám zkušenost, že třeba jsem někde pracoval a nebyl jsem tam moc spokojený. Vlastně s kolegama a celkově i s tím přístupem, prostě jak se ke mně třeba nadřízený choval a tak.“

Setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Ne, ne, je to pro mě důležitý cítit fajn.“

Jste něčím demotivován? zvažoval/zvažujete odchod z firmy?

„Ne, momentálně to nezvažuji, ale vlastně co třeba nějak řeším, nebo mi trošku vadí, je určitě ta pracovní flow, že docela často v rámci naší pozice narážíme na to, že vlastně tam je třeba nějaký problém nebo nějaká komplikace a vlastně nás omezuje to, že

nemůžeme navázat na práci ostatních, že třeba na ně čekáme, nebo že to není plynulá flow.“

Takže vidíte problém v komunikaci s ostatními týmy?

„To spíš asi kapacity.“

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Tak je fajn, že tady jsou ty benefity aspoň nějaký, protože vím, že v jiných firmách třeba není ani nic kolikrát, takže to určitě beru nebo hodnotím pozitivně. Ale myslím si, že tady je určitě nějaký prostor pro zlepšení.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Jo jo, určitě bych provedl nějaký změny, třeba co se týče té Multisport karty, tak tam bych ji dal hrazenou zaměstnavatelem. U těch stravenek bych zvýšil třeba částku. Pak bych klidně i ten home-office chtěl 5 dní v týdnu, a ne takhle povinnou docházku. Ještě systém kafeterie bych chtěl zavést, ten je fajn.“

Jakým způsobem, podle vás, ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Tak vlastně maximálně občas nějaká pochvala slovní. A to je všechno.Takže tady taky vidím prostor pro zlepšení v rámci nějakých odměn za odvedenou práci nebo povedený projekt a tak.“

Jste spokojen se současným finančním ohodnocením?

„Moc ne.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

„No tak co jsem pochopil, tak v tom máme docela volnou ruku, že si můžeme cokoliv vybrat v rámci naší pozice, ale zatím jsem to nějak nevyužil. Takže nedokážu to hodnotit, ale určitě je fajn, že si můžeme sami takhle říct, o co máme zájem.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Na mojí pozici ne.“

Takže můžete rozšířit své znalosti na nějakou jinou pozici, ale ne na tu pozici, kterou máte?

„Uhm, přesně tak, maximálně, že bych se naučil ke své pozici třeba ještě programovat. Takže bych trošku přesáhl tu náplň té pracovní pozice jako jinam. Ale já si nemůžu vylepšit pozici, že bych povýšil.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují vaše mezilidské vztahy?

„No ty mezilidský vztahy určitě hodnotím tady dobře. Jsem spokojen s tím, jak to tady funguje. Myslím si, že si tady většina lidí i sedla, jako že spolupracujeme v rámci oddělení. A co se týče toho vedení, tak tam je důležité nějaký postoj vlastně jak oni komunikují s námi, takže když to vezmu na úrovni produktového manažera, tak tam si myslím, že to je taky super, že k nám je přátelský, takže nám to taky funguje. Já osobně nemám zkušenost ještě s vyšším vedením. Ale třeba když vlastně ještě zmíním teambuildingy, protože jejich podstata je nějak zvýšit nebo zlepšit ty mezilidský vztahy, tak to si myslím, že je taky super, že se pořád něco organizuje.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Uhm, určitě.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Hodnotím jak kladně, ale neúčastním se.“

Mohu se zeptat proč?

„Většinou se mi to nehodí časově anebo je to zrovna taková aktivita, která mě vůbec neosloví.“

Jsou aktivity hodně zaměřené na nějaký směr?

„Většinou je to hodně pro aktivní sportovce mě přijde, a mě moc nelákají lanový centra a podobný věci.“

Máte představu o tom, co by vás zaujalo?

„Klidně někam vyrazit posedět, nebo uspořádat něco v rámci firmy, klidně i tady prostorách budovy, a tak, něco takového neformálního a zároveň nesportovního třeba.“

Jste spokojen s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené?

„Tak pracovní doba, tam jsem spokojen a je fajn, že vlastně můžu začít pracovat kdy chci, a že je tam jenom ten core-time, s tím jsem úplně v pohodě. Co se týče home-office, tak určitě preferuji 5 dní home-office s tím, že když je potřeba sem přijít, tak bychom se domluvili a přišli sem, tak jsme vlastně fungovali přes koronu. A co se týče pracovního prostředí, tak to mám nějaké výhrady, ale jsem spokojený, že je nás málo v kanceláři, mám radši míň lidí mezi čtyřma stěnami a nevím, napadá mě maximálně, že tady třeba jenom jeden záchod na patře. A kuchyňka teda, že jako taková malá, není moc prostorná, mačkáme se tam.“

Jste spokojen s nabízeními benefity?

„Tak napůl. No jasně, nějaký ty návrhy, co bych ještě zavedl, jak jsem říkal, třeba tu Multisport kartu placenou, kafeterii a tak dál, ale zároveň oceňuji to, že tady aspoň něco je, třeba ty stravenky jsou fajn, že chodí k výplatě, a tím pádem vlastně si to můžu utratit, za to chci.“

Jste spokojen se zpětnou vazbou v rámci firmy? Je něco, co byste změnil?

„Víceméně jsem spokojený.“

Jste spokojen se svým přímým nadřízeným?

„Jsem, hodně.“

Co by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Myslím si, že by se tady určitě měly trošičku zlepšit ty benefity, že by se měly obměňovat nebo respektive přizpůsobovat požadavkům od těch zaměstnanců. A možná i ten systém odměňování nějak trošku změnit, aby vlastně ten zaměstnanec byl motivován odvést co nejlepší práci, protože by věděl, že pak bude za to nějak bonifikován.“

Co považujete za nejslabší/nejsilnější místo ve firmě? Může to být z pohledu produktu, konkurence.

„Takže prostě 1 pozitivum 1 negativum.“

Klidně něco takového.

„Tak, když to vezmu za nás teda, tak si myslím, že velká nevýhoda je nízká znalost cílového trhu a i konkurence, že vlastně pořádně neznáme chování cílové skupiny a zároveň se nesnažíme reagovat na tu konkurenci, co tu je. Takže to je nevýhoda. A co se týče nějaké výhody téhle firmy, tak určitě mezilidské vztahy a přístup tady.“

Máte k tomu nějaké doplňující otázky? Chcete zmínit něco, co nezaznělo?

„Nemám, je to všechno.“

Super, děkuji.

ROZHOVOR 4 25.2. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? Tím je myšlena komunikace, motivace, hodnocení, péče o zaměstnance, odměňování.

„No začnu asi postupně v nějakých bodech. Co se týká jako komunikace, z hlediska firmy vůči zaměstnancům, tak v tom podle mě, já jsem v podniku dva roky, podnik udělal velký pokrok kvůli tomu, že se rozběhly nějaké ty různé kanály na Mattermost a tak, a je tam pravidelné dění, co se děje ve firmě, to hodnotím super. Potom i co se týká komunikace můj přímý nadřízený se mnou, tak je úplně v pohodě, jako v podstatě si povíme prostě všecko, co je třeba, takže to je úplně v pohodě. Co se týká nějaké obecné motivace v rámci zaměstnavatele jako na mě. Jako tak firmu hodnotím, jak bych to řekl, asi nějaký standard anebo nic zvláštní, nic zlé, prostě takový střed. Prostě je podle mě tady člověk dobře hodnocený, jak finančně, tak je tu práce, která mě baví. Ale zase nejsou tu nějaké super vychytávky, třeba, jak je vidět v nějakých dalších firmách, větších firmách. Kde jsou příspěvky na milion různých věcí či už na sport, prostě já nevím, na cokoliv jiného anebo prostě nějaké benefity, já nevím, typu 13. plat, včasné odměny anebo cokoliv, hodnotím to asi na úrovni od 1 do 10, tak nějaká 5, to je takový střed, prostě není to špatné. Byl jsem ve firmě, kde to bylo horší, ale tady mně to přijde úplně v pohodě. Není to žádná sláva, ale ani žádný propadák, takže tak.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„Pokud už jsou nějaké věci, které by měly motivovat, tak se předávají dostatečně, formou Mattermost kanálu nebo potom formou nějakého ústního sdělení, emailem, to mi přijde celkem v pohodě.“

Máte přehled o tom, jaké nabízí firma benefity?

„No tak pokud definujeme benefit, že je káva na pracovišti a nějaké ovoce, tak ano. A potom vím, že je extra bonusová dovolená za nějaké překročení věku ve firmě, to je pro mě hodně dobrá věc, protože jednak motivuje toho člověka zůstal déle a 5 dní extra dovolené je podle mě zajímavý benefit. No a potom vím, že je tu ještě Multisport karta, ale to jde v podstatě všecko na triko zaměstnance, že si to musí platit sám, takže to až moc jako benefit nevnímám, protože pokud člověk chce, tak si Multisport kartu zařídí sám kdekoliv. No a potom jsou tu nějaké teambuildingy, akce a tak, ale tím, že byl covid, tak to bylo takové asi střídmé, ale jinak takové aktivity se děly i předtím, takže to mi přijde fajn.“

Jaká je vaše největší motivace? Jsou to peníze kolektiv, kariérní růst. S čím jste nejvíce spokojený?

„No já mám asi takovou tu nějakou vnitřní motivaci sám v sebe, takže prostě tím, že mě to baví a že v té práci jsem se našel, tak mě to tahá samotného. Samozřejmě na to navazuje výška ohodnocení v rámci peněz, což je prostě také důležitý faktor, protože člověk má různé potřeby, chce různé věci a tak dále. Takže čím víc má člověk peněz, tím víc je šťastnější. Ale od jisté úrovně to už potom skoro není o penězích, protože už tam není tak velký rozdíl, ale jde o to, aby to člověka bavilo, a mě baví posouvat ten produkt čím dál víc. Když jsem nastoupil a podívám se, v jakém jsme stavu aktuálně, tak ten produkt si prošel mega velkým vývojem, vše směrem k růstu. To mě prostě hřeje na srdíčku, když to tak můžu říct. Jaká byla ta druhá otázka?“

S čím jste nejvíce spokojený?

„No asi takový mix toho všeho. Jak ta zajímavá práce, tak samozřejmě kolektiv je dobrý, to si ale myslím, že je i v jiných pracích dobré kolektivy, tam to záleží na tom, jaký člověk je. No, takže tak nějak všechno dohromady.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, kdy vás práce nenaplňovala? Setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Pokud by mě ta práce nenaplňovala? Ne asi ne. Jakože určitě jsou chvilky, nebo jsem ve firmě 2 roky a byly chvíle, kdy to bylo úplně na nic, a všechno bylo špatně, nic se nedařilo, a každý každýho štval, a bylo to prostě na spadnutí, ale většinou v takových

chvílích je třeba chvíli vyčkat a počkat, jak se to vyvine, udělat nějaké rozhodnutí na základě dejme tomu jednoho týdne, kdy se člověku nedaří, nebo během měsíce, je dost ukvapené, protože ty věci se občas pohnou nějakým směrem. Ale byly chvíle, kdy jsem byl naštvaný a chtěl jsem skončit se vším, ale potom vlastně když člověk vidí, že se to pohne, a tak, a vynaloží tomu trochu sílí, vlastně pokud ohne sebe, tak se potom ohne i zbytek. Tak to potom funguje a je to dobré. Ale pokud by to mělo být dlouhodobé, já nevím prostě půlrok a úplně na prd, tak jako to ne, to bych asi nedal.“

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste zvažoval odchod z firmy?

„Aktuálně ne, těch věcí (projektů) je rozpracovaných hodně. Takže ne.“

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„V tomto to mám jednoduché, tím, že jsem na manažerském postu, tak v tom to máme dohodnutou úplně jednoduchou matematiku s vedením, pokud se daří produktu, bude se dařit i tobě. V tomto můžu zhodnotit firmu jako někoho, kdo drží slovo. Pokud se na něčem dohodneme, tak to většinou dopadne.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Ten motivační systém, pokud to vezmu z pohledu našeho týmu, tak byly odměny, které zatím nebyly, protože jsou tam nějaké problémy s investorem, a to bych velmi rád změnil. Takže snad když to bylo dohodnuto, tak to dobře dopadne, ale beru to, že prostě je nějaká situace, která se týká války. Jako já pevně věřím, že slovo bude dodrženo. Akorát to zřejmě nebude včas, ale bude to snad brzo. Ale osobně si myslím, že na základě těch zkušenosti, co mám, tak že vždycky slovo bylo dodržené, tak doufám, že to i teď dopadne dobře.“

Jakým způsobem, podle vás, ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Tím, že jsem produktový manažer, tak mě hodnotí můj nadřízený případně investor, tak tam je to jednoduché, protože za mě hovoří čísla, že prostě buď je to dobré, nebo to je zlé, tam neexistuje nic mezi. A jak hodnotím práci já ve svém týmu? Snažím se to většinou nějak shrnout na one-to-one pohovoru, pokud je vše v normě, ale pokud je něco hodně špatně, tak se to snažím řešit nějakým osobním hovorem nebo schůzkou, kde vlastně probereme věci, které se mi nezdají, které by měly být asi jinak. Pokud se to nevyřeší, tak má člověk šanci na nápravu, ale pokud není vidět nějaká snaha, tak se loučíme.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Tak vždycky to může lepší.“

Jak hodnotíte aktuální možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společností a jejich nabídky?

„V podstatě veškerý rozvoj, který tu můžu mít, je vlastně ten prostor, který si vytvořím já sám. Protože tím, že můžu určovat, kam se ten produkt bude ubírat, tak tím pádem si určuju věci, které potřebuju vědět či se na to připravit prostřednictvím nějakých dokumentů v rámci internetu anebo jsou to nějaké zkušenosti, které jsem získal jednáním s nějakými jinými firmami. Jsou to spíše partneři nebo nějaký náš externí dodavatel, kteří nám pomáhají s určitou oblastí a z toho se můžu spoustu naučit. Minulý rok jsme měli školení v rámci managementu, od firmy, kde jsme získali certifikát na základě zkoušky.“

Máte možnost nějakého kariérního růstu?

„Tak nad produktovým managerem asi už není nic v naší firmě, ale já to beru tak, že může růst to pole působnosti v rámci těch produktů. Co se týče našich aplikací, tak vlastně tím růstem může být, že začneme ještě prodávat vlastní hardwarové kamery, takže vlastně můj růst může být spíše do šířky.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Myslíte si, že to nějakým způsobem ovlivňuje vedení a jak se ty mezilidské vztahy prohlubují?

„Hmm pro mě jsou tady vztahy aktuálně dost dobré. Vnímám ty vztahy v našem týmu, jsou pro mě velmi dobré, s každým vycházím a pokud je nějaký problém, tak je řešíme hned. Většinou ty problémy nejsou, a když ty problémy byly a byli tu takoví lidé, tak ti už tu nejsou. Třeba například v rámci testovacího týmu, tak tu byl tester, který na to kašlal, a prostě dostal výpověď. Ale obecně komunikace je tu dobrá, a pokud má někdo s něčím problém, tak to řešíme narovinu. A pokud je tu fakt už velký problém, tak to už to bere ředitel do svých rukou a řeší to.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Ehm, jojo.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Ano, pravidelně, a hodnotím je super. Jako já tam chodím rád, jediné, co mě štve, že tam chodí málo lidí. Ale jinak ty akce, které byly, byly super, já jsem se na každé bavil.“

Čím si myslíte, že to může být, že tam chodí tak málo lidí?

„Hmm no to je dobrá otázka. Myslím si, že tam u některých chybí taková ta oddanost té firmě. Jsou prostě tři typy lidí. První, co tu firmu tahá, maká pořád, a je mu jedno, jestli je pátek nebo neděle, potom je druhý typ, který si odmaká to svoje a zavře dveře a končí, a třetí typ jsou takoví ti flákači, co se jen vezou. A občas prostě někteří berou tu firmu jako firmu, nic víc. A to si myslím, že bude ten problém, že nikdo nemá takový vztah k té firmě, že by to bylo něco víc než jen firma. Jakože to berou tak, že já prodávám svých 160 hodin měsíčně, oni mi za to zaplatí a všechno nad rámec už mě nezajímá, prostě čistě jako práce.“

Jste spokojen s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené?

„Jako já jsem celkem nenáročný člověk, viz náš kancl. Ale samozřejmě by sem byl rád, kdyby ty kanceláře byly trochu modernější, možná trošku prosklené, prostě kdyby se to zrenovovalo, nebylo by to na škodu, ale já jsem nenáročný, mě stačí stůl a počítač. To je všechno.“

Vyhovuje vám více práce z domova nebo z kanceláře?

„Poslední dobou z kanceláře, ale v první covidové době jsem pracoval více z domu, ale teď chodím více do kanceláře.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„No, jak jsem už říkal, není to žádná sláva. Určitě je prostor, kam to posunout.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Provedl byste nějaké změny?

„Jako firma vůči zaměstnancům si myslím, že aktuálně dostatečně dobře komunikuje, či už prostě nějaké výsledky pro běžné dění, to si myslím, že je dobré. A co se týká jako nějaké konkrétní zpětné vazby na mě, tak je v podstatě v momentě, až já si ji vyžádám. A taková ta obecná zpětná vazba na mě jako v rámci týmu, tak tu mám z one-to-one

pohovorů, nebo pokud má někdo nějaký vstupní pohovor po zkušebce, tak dojde na nějaký feedback. To si vždycky rád přečtu a snažím se z toho něco vzít.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Ta dovolená je super, mě by se líbily nějaké summer office nebo winter office. Že se třeba jede někam, kde se půl dne pracuje a po práci je nějaká volná zábava. Vím, že kamarádi z jiné firmy takhle jeli na lyžovačku, firma zaplatila ubytko a skipas, přes den se normálně pracovalo a pak po práci se šlo lyžovat. Tak byli v zimě i v létě. To mi přijde fajn. Tu loajalitu je třeba budovat nějak průběžně nějakým pravidelným hodnocením. Aby to nebylo tak, že někdo je v práci, dva, tři roky, a není to typ člověka, který by si sám řekl o přidání platu, tak aby se na takové lidi myslelo, a když vidíme, že pracuje, tak ho za to ocenit. To by podle mě bylo důležité hlídat, protože jsou typy, co si to vyžádají sami, a ti tišší, kteří se sami neozvou, tak pokud se jim nepřidá včas, tak je potom někdo přeplatí. Potom řekne, vy jste mi ale nepřidali a my řekneme, no ale vy jste si neřekl, tak je důležité, aby si tohle zaměstnavatel ohlídal.“

Co si myslíte, že je nejsilnější a nejslabší místo ve firmě?

„Mezi ty nejsilnější asi patří to přímočaré jednání, že všichni vědí, na čem jsou. Minimálně já takové jednání dostávám, pokud je nějaký problém, tak ho řeším. A v čem jsou nějaké mezery? Asi mě nic nenapadá.“

Máte k tomu nějaké doplňující otázky nebo něco, co nezaznělo?

„Asi ne. To je asi všechno.“

Děkuji.

ROZHOVOR 5 28.2. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? Je tím myšleno nějaké odměňování, komunikace, hodnocení, motivace, péče o zaměstnance.

„No tak ten systém není asi úplně silnej bych řekl, motivační. Motivační systém je aktuálně poměrně minimální bych řekl.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„No, asi jo, když se to nějak probíralo, tak jsme asi informovaní byli, že z toho nakonec pak nikdy nic pořádně nebylo, to je další věc, ale informovat tam jako snaha byla.“

Máte přehled o tom, jaké vaše firma nabízí za benefity? Pokud ano, prosím, vyjmenujte je.

„Příspěvek na stravné, 5. týden dovolené, výuka angličtiny. Kávovar na pracovišti to nepočítám za úplně benefit nebo ovoce, no to je, už je to takovej standart. Ano a 5. týdnů už je taky dneska standard, vlastně už je to takový standard, že některé firmy nabízí těch týdnů 6, aby vlastně nabízeli něco navíc. Ještě teďka zaváděli dovolenou za odpracované roky, ale to je takový, těžko dosažitelný.“

Jaké je vaše největší motivace v práci? Peníze, kolektiv, kariérní růst. S čím jste nejvíce spokojený?

„No, všechny tyhle tři věci jsou důležitý. A nevím úplně, jestli bych je dokázal nějak jako seřadit. Jako jo, určitě tohle bych dal jako fakt ty nejdůležitější věci. Finance, pracovní kolektiv, a i nějaký profesní posun, nějaký sebevzdělávání, seberozvoj během těch pracovních úkolů.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, kdy vás práce nenaplňovala?

„No byly tam asi nějaký takový horší chvilky. Ale nakonec je to vždycky tak nějak zlomilo k lepšímu.“

Pokud by to trvalo dlouhodobě, setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„No asi ne, to ne.“

Jste něčím demotivován? Zvažoval nebo zvažujete odchod z firmy?

„Tak nedostatek uznání asi, nějaký vyloženě nepřátelský kolektiv nebo nějaký kolektiv s nějakými lidmi, kteří tě bodnou do zad.“

Tohle se děje?

„Ne, ne, ne, to je, kdyby se tohle dělo. Tohle by bylo prostě důvodem ke změně.“

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Asi ani ne no. Hmm, hmm to je zapeklitá otázka. Ne, tak je pravda, že to uznání, ano, zpětně jo, motivace zpětně tak to ano. Motivaci dopředu tak tu úplně nevnímám, ale motivace zpětně, jo, tak řekněme tamto uznání, případně teoreticky nějaká odměna. Jasně, to je taky vlastně motivací. Takže ano, tak tím způsobem řekněme, že tam něco třeba je.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Jo ono tak to souvisí s tou první otázkou. Ta diskuse kolem toho tam byla, tam se snažili něco prosadit u toho managementu, produktoví manažeři, ale asi to nakonec neprošlo. Já vůbec nevím, jakej je výsledek, jestli nějaký výsledek byl prezentován, tak jsem to zapomněl. Tak to bylo nějaký nevýrazný, ale spíš si myslím, že to šlo jako do ztracena. V minulosti tu byl čtvrtletně 15% bonus k výplatě. Pokud by u nějaké práce/zakázky došlo k předčasnému splnění, mohl by být i nějaký bonus ve formě finanční odměny. Jakoby dává to smysl, to člověka potom ještě víc motivuje k tomu třeba zvýšit pracovní tempo.“

Jak ve firmě, podle vás, probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Tak vyloženě nějak asi oficiálněji, to jsou takový ty jednoroční one-to-one pohovory, s produktovým manažerem, kde se to tak nějak shrnuje. Takže asi toto, no nevím, jestli by to mělo být víc často, nebo jestli by to mělo být i nějakou jinou formou. Za mě asi jako v pohodě.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Jo ono je to takový trošku komplikovanější. Pro mě osobně, tím, že to vnímám i nějak mezinárodněji, tak je to trošku komplikovanější.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

„Tak tam určitě jako snaha je, nám nabízet školení, takže toto hodnotím kladně.“

Máte možnost kariérního růstu?

„No velmi omezeně. Tím, že jsem už na seniorní pozici, tak úplně tam není nikdo, kdo by mě mohl třeba ještě nějak vést a rozvíjet. Takže je to víceméně na mně samotném. Což je

vždycky prostě jako pomalý a pak to taky záleží na těch projektech. A tím, že teďka dostávám občas i nějaký ten externí projekt, tak to k tomu rozvoji samozřejmě přispívá, to je jako super.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

„Vím, že některý vztahy jsou velmi napjaté, ale nějak to asi prostě funguje, no tím, že ti lidi asi ve finále, tím, že to bylo tak vyhrocené mezi nimi, tak asi teď už spolu tak intenzivně nepracují. Mezi kolegy si myslím, že je to velmi fajn až na nějaké možné drobné výjimky.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Ano, ano.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Ano účastním, pokud se zrovna konají. Ne, tak teď se toho hodně rušilo. Jo a teď byl vlastně bowling, na kterým jsem nebyl no. Ale tak někdy se něco děje, jsou tam nějaké nápady. Byly motokáry, bowling, curling. To bylo pěkný, takže ty nápady jsou příjemný, a i nějaký ty sportovní vyžití. I když není to nějak extrémně často, vím, že občas se jde i do nějaké hospody po práci, ale to je spíš takové nějaké jiné neoficiální setkání. A pak nějaký ty několikadenní teambuildingy, to bylo fajn, bylo to příjemný.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Tím je myšlena pracovní doba, pracovní prostředí.

„Asi jo, ano, nějak mě nenapadá nic záporného tady.“

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„No to je věčná otázka. Oboje má svoje pro a proti. Dobře, při práci z domu člověk ušetří čas té cesty do té kanceláře. Takže to se pak dá vlastně investovat zase do té práce. Teoreticky můžeš vlastně pracovat dýl.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Já bych tam přivítal víc té dovolené, no ale teď aspoň dali těch 5 dnů na napevno. Je škoda, že se nedá převádět dovolená do dalšího roku.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Provedl byste nějaké změny?

„Já osobně s tím problém úplně nemám, s nějakou zpětnou vazbou. Ale vím, že někdo nedostával úplně stejnou zpětnou vazbu, která třeba na něho byla prezentovaná mezi vedením. Nemám s tím problém, ale asi je to v dostatečné míře.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Ano.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Tam spíš asi fakt ta nějaká motivace. Nejlepší motivace je to osobní ocenění toho konkrétního jednotlivce. S čím jsem se víceméně setkal, když jsem posledně zvažoval změnu, tak od vedení mi bylo jasně naznačeno, že si mě tam váží a že si mě chtějí nechat. Toto je asi ta správná cesta, no samozřejmě, pokud se k těm zaměstnancům nepřistupuje jako nějak individuálně, hodně lidí v jednu dobu odcházelo, zkušení senioři, měli obrovský know-how k těm aktuálním produktům. A nechali se vlastně odejít, podle mě, zbytečně. Myslím si, že vedení to trošku podcenilo a nevyjádřili jim prostě to ocenění dostatečně. Zavedli teďka tu dovolenou za odpracované dny, není to nic velkého, ale je to malý krok. Jako je to pěkný.“

Co si myslíte, že je nejslabší, a naopak nejsilnější místo ve firmě?

„To je těžká otázka. Možná, občas mi přijde, že ta komunikace v rámci toho týmu je, prostě ta koordinace toho týmu trošinku vázne. Tam možná jsou rezervy ještě. Pak samozřejmě ten vývoj nejde třeba tak rychle. Silné místo jsou ty interní projekty.“

Máte k tomu něco, co nezaznělo, nějaké otázky, nebo nějaké doplnění?

„Já myslím, že ne.“

Super, děkuji.

ROZHOVOR 6 1.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? Tím je myšlena motivace, komunikace, hodnocení, odměňování, péče o zaměstnance.

„No vnímám, že v nějaké podobě je, ale příliš nefunguje. Nevím, co obnáší, kam se můžeme posouvat. Není dobře zdokumentovaný, nevíme, nemáme prostě žádné informace mi přijde."

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Myslíte si, že jste dostatečně informovaný?

„Spíše ne."

Máte přehled o tom, jaké nabízí firma benefity? Prosím, vyjmenujte je.

„Hmm no tak já že myslím to ovoce, ta angličtina, home-office, asi noťas, ale to jsou prostě věci, který nabízí všechny firmy. Ty jo, další asi už si nevzpomenu, jestli něco ještě máme."

Jaká je vaše největší motivace? Jsou to peníze, kolektiv, kariérní růst. S čím jste nejvíce spokojený?

„S čím jsem nejvíc spokojený, tak to je asi kolektiv."

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, kdy vás práce nenaplňovala? Setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„No v poslední době právě bojuju s tím, že mám takový jako vyhoření na tom projektu mi přijde, takže mě to docela štve."

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste někdy zvažoval odchod z firmy?

„Ano, je to tak, bohužel."

Myslíte si, že může firma udělat nějaké kroky, aby se to změnilo, nebo je to v takové fázi, že už ne?

„My jsme si stěžovali tak dva roky zpátky a nějak jsme začali, jak chceme, aby to fungovalo. Nic se od té doby nezměnilo."

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Ne."

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„No tak to určitě lépe seznámit zaměstnance s tím, protože jak jsem nastupoval, tak mi bylo řečeno, že budu mít 3 dny Sick days, pak najednou se to změnilo, žádný nejsou. Dva a půl roku jsem žádal o nový hardware, konečně jsem ho teda dostal, ale trvalo to extrémně dlouho. Takže to bylo takový, no, na nic.“

Předpokládám, že pro vaši práci je to dost důležité.

„Jo, jo, jo. Dohaduje se na i na jiném oddělení o zařízení. Nevím, no ta angličtina to zatím nebylo nic moc úroveň, ještě si to musíš nahradit v dalších hodinách jako tohle není benefit mi přijde. Taky slíbené bonusy a nejsou a tak.“

Jakým způsobem, podle vás, probíhá ve firmě hodnocení pracovního výkonu?

„No to právě nevím ani. Podle čeho, nebo jestli podle tasku, nevím.“

A nějaká zpětná vazba od nějakého přímého nadřízeného nebo nějaké slovní hodnocení nebo písemné?

„Ne, není.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Jsem podhodnocený. To, co dělám, a určitě jsem podhodnocený.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společností a jejich nabídek?

„Nejsou, dostáváme takový ty od firmy, jenom takový zbytečný, prostě vzdělávací programy, tak to je pro nás úplně k ničemu. Měli jsme před dvěma roky právě slíbený, že si budeme moc udělat nějaký takový interní školení, tak to se ještě nestalo. Nebo tento týden konečně. Ani se k tomu nemají, že by nám koupili třeba nějaký kurzy, víš jako přímo pro nás, který třeba stojí €15 a tak. Ta možnost není, jako to řeknou, že jo, ale nikdy, se to furt odkládá a odkládá, něco má víc priority, a nikdy to nedostaneme.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Ne.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

„Já kolektiv mám rád, to je asi jediný, co mě zatím drží tady. A nevím, přijde mi, že od vedení se dávají nějaký zbytečný, prostě nelogické úkoly a špatně se sdílejí informace, mění se ze dne na den, ty něco uděláš, pak se to celé překopává, nebo to prostě zruší, že to tak nebude a je to takové demotivující."

Vidíte tedy nějaký problém v komunikaci?

„No, no, no."

Jste spokojený se svými kolegy?

„Ano, to jsem."

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„No já jsem byl teda jenom na pár, třeba ten laser game byl super. Ale byly vybíraný takový dost hodně náročný. Třeba lezení po horolezeckých stěnách to mě úplně nebaví. Jak jsme byli na tom curlingu, tak to bylo super."

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Vyhovuje vám práce z domova nebo z kanceláře?

„Já jsem rád, že nás zatím neženou do práce, takže mě home-office vyhovuje. Ale přijde mi, že ti neposkytnou ty podmínky. Já jsem se dohadoval o hardware hrozně dlouho."

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Jako mně přijde, že žádný víceméně nejsou, no, takže mně chybí ty Sick days, jako to bylo na začátku řečeno, že je a pak to není. Ta angličtina, aby byla v rámci těch hodin, abys nemusel nahrazovat, prostě to tvrdili v práci."

Jste spokojený se zpětnou vazbu v rámci firmy? Je něco, co byste změnil?

„Jako mně přijde, že žádnou nedostávám, víceméně. Nemám být s čím spokojený, nespokojený."

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„V rámci možností, jako mohlo by být lepší sdílení informací, lepší zadávání úkolů."

Co by firma mohla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Určitě víc jim naslouchat, víc si jich vážit. Lepší ta informovanost, že něco se změní na jedné platformě a ty se to nedovíš."

Co považujete za nejslabší/nejsilnější místo ve firmě? Může to být z pohledu produktu, konkurence, trhu.

„No ten produkt je zajímavej, není jich tolik na tom trhu, ale my bychom se měli zaměřit na to, že bysme to neměli pořád dokola všechno měnit. Takhle si uživatele rozhádáme a oni neví, co mají dělat. Chodí nám feedback, že neví, jak používat tu aplikaci, takže to zjednodušit, neustále neměnit tu flow, nepřidávat zbytečné funkce, který ty uživatele stejně nepoužijou. Dělat to minimalistický, přijde mně ten produkt sám o sobě dobrý, ale trošku ho zkrouhnout nějak na ty důležité funkce. Prostě to udělat víc pro ty uživatele."

Máte k tomu nějaké doplňující otázky?

„Už mě nic nenapadá."

Super, tak moc děkuji.

ROZHOVOR 7 1.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? (Tím je myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance ve firmě)

„Zaveden je, jestli funguje správně, to asi není na mně, abych to soudil."

Proč ne, když jste zaměstnanec?

„Tak jako sem. Zas, vzhledem k tomu, že mě to osobně moc nezajímá, protože na tyhle společenský akce nejsem, tak to jde dost okolo mě většina."

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„Asi částečně, určitě nám všechno řečeno někdy bylo. Někde to sepsáno asi bude, já se o to zas tolik nezajímám, protože většinu těch výhod nevyužívám. S tím, že teda vlastně se dělají i nějaké ty teambuildingy, které jsou oznamovány dopředu, případně nějaké firemní

akce. To je bowling a nevím, co teď někdy bylo. Byl bowling, paintball. Něco takovýho, jako že se napíše dopředu měsíc, měsíc a půl třeba.“

Jak tedy probíhá to předávání těch informací?

„Řekli mi to u pohovoru. Možná to napsali do smlouvy, teď nevím. A dál už nevím teda.“

Jste dostatečně informovaný o tom, nebo by bylo lepší, kdyby to bylo ještě nějak víc rozvedené, nebo třeba častěji uveřejněné?

„Mně to stačilo.“

Máte přehled o tom, co nabízí firma za benefity? Pokud ano, prosím, vyjmenujte je.

„No tak trochu, snad. To ovoce je tu. Jsou tu firemní akce. Je tu možnost home-office, tedy byly tu stravenky. Teď je to nějaký stravenkový paušál. Je tu Multisport karta. To je snad všechno. Doufám.“

Jaká je vaše největší motivace? S čím jste nejvíc spokojený? Jestli to jsou peníze, kolektiv a zázemí kariérní růst?

„Tady je to asi kolektiv. Ano, možná ještě to, jak je flexibilní pracovní doba nebo flexibilní možnost zkrácení pracovní doby. To je tím, že dojíždím, tak je to příjemné, že vlastně nemusím dělat 8 hodin. Kdybych měl dojíždět ještě k tomu, tak je to úplně na palici, abych vlastně tady strávil jenom půlden tím, že dojíždím do práce a pracuji. Což by mě úplně netěšilo.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, kdy vás práce nenaplňovala?

„Teď ano. Někdy asi na začátku byly takový chvíle, kdy jsem se cítil z toho trochu unavený a teď už je to dobrý. To jsem se zajel.“

A co se změnilo?

„Ale je to asi tím, že to bylo jako první práce.“

Takže jste to překonal, ale jinak, kdyby to bylo dlouhodobě, tak byste v takové práci setrvával, nebo nesetrvával?

„Kdyby mě to dlouhodobě trápilo, tak bych tu asi nezůstal. Jsem vlastně o tom chvíli přemýšlel.“

Zvažoval jste někdy odchod z firmy?

„Ano, na chvíli.“

Aktuální to není, že byste byl nějak demotivován?

„Ne teď, teď je to dobré.“

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci? Snaží se předcházet právě tomu, aby se člověk nedostal do té situace, kdyby byl demotivován, nebo jsou tomu lhostejní?

„Úplně nějakou snahu, že by mě měli motivovat, tady nevidím. Ale, taky nevidím žádný úplně vyloženě negativa teďka, takže.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Asi ne. Tak jak to je, tak určitě to spoustě lidí vyhovuje. To, že mám jako specifické požadavky, tím že dojíždím, tak to asi je. Třeba Multisport karta, ta mě úplně netěší, ale tak chápu, že jsou tady lidi, kteří ji využijou, věřím tomu, že třeba kolega může mít Multisport kartu, který sportuje.“

Jakým způsobem, podle vás, ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Hodnocení pracovního výkonu? Tak máme tady máme tady nějaký one-to-one pohovory tak jednou za čtvrt roku plus mínus. Teď nás asi nic nečeká.“

Vidíte v tom přínos?

„Mě to nebaví, ale tak asi je to potřeba. Aby se to dalo nějak vykomunikovat všechny shody a neshody. Takže i když mě to úplně netěší, tak je to asi takový trochu nutný zlo. To je možná trošku silné slovo.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Celkem jo.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v této společnosti a jejich nabídky?

„Příležitost máme. Zatím jsme ji nevyužili. Nebo já aspoň. Tak zatím já jsem tam nic zatím nevyužil. Příležitosti tu jako jsou, že prostě dostáváme vždycky možnost navolit si nějaký ty kurzy za rozumnou cenu.“

A proč je nevyužíváte? Nic vás nezaujalo, nebo nemáte prostor?

„Není tam nic, co by mě zaujalo. Nemám asi úplně zatím potřebu to řešit, nějak mě k tomu nic nenutilo ani nemotivovalo teda.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Asi jo. Tak záleží, co chceš dělat, že. Je tu spousta lidí, co začínali na nějaké pozici a teď jsou na mnohem vyšší a odlišný.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

„Já nejsem úplně společenský člověk. Já vlastně nejezdím na nějaký skupinový výlety a tak. Firemních akcí se moc neúčastním. Úplně mě to netěší. Co se týče takovýho širšího kolektivu, tak to taky moc ne, ale co jsme vlastně tady v kanclu, tak si myslím, že je to dobrý, protože se bavíme spolu celkem rozumně.“

Účastníte se zaměstnaneckých akcí?

„No vůbec ne.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Je to tak, i v tom širším kruhu jsem jako spokojený, prostě se s nima dobře baví. Jenom s nima úplně netrávím volný čas. Tak zas je to práce.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? (Tím je myšlena pracovní doba a pracovní prostředí)

„Jo určitě. Není to tady žádnej takovej open-office, že bysme každej měli svoji kóji, to je super a jelikož si myslím, že to je velmi důležitý.“

Vyhovuje vám více uzavřená kancelář?

„Určitě než jako každý mít vlastní kóji, to by bylo na nic.“

Je něco, co vám chybí, co byste třeba změnil nebo přidal?

„Kdyby to bylo blíže bydliště, ale tak to úplně nevyřešíš.“

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„Určitě z domova, to je jako výrazně jednodušší, zaprvé, že ušetřím 3 hodiny času, stovku na jízdence ušetřím, ještě vlastně nějaký peníze za oběd. Doma je to levnější, prostě.“

Ocenil byste, kdyby firma přispívala na práci z domova, nebo i na dojíždění?

„No, určitě by se mi to líbilo, no tak vlastně čili tím, že teďka trávím kromě 6 hodin ještě 3 hodiny dojížděním. Tak i když se to nepočítá do pracovní doby, tak je to nějakej volnej čas, který v té práci věnuji, a tím se mi vlastně snižuje v podstatě hodinovka.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Jo, to asi jo.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Je něco, co byste změnil?

„Zpětná vazba. Asi dostatečná a nic mě teď nenapadá.“

Jak jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Jo, je super.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Já úplně do toho takhle nevidím. Takže to asi nemůžu říct. Z osobních zkušeností, když mě to tu úplně netěšilo, tak to bylo proto, protože se dlouho oddalovalo slíbené zvýšení finanční odměny. Tak to se oddalovalo velmi dlouho, to se slíbilo po zkušebce a nakonec to byly skoro 2 roky. Takže jako, slíbené věci se tady nějak nedodržovali, teď už je to výrazně lepší.“

Co si myslíte, že je nejslabší a co naopak nejsilnější místo ve firmě?

„Nejslabší a nejsilnější místo ve firmě. To já úplně nevím. Nejsilnější místo ve firmě. To asi nemůžu říct, to mě nic takového, jako co by, co by vyčnívalo, nenapadá. Myslím, že spousta věcí tady funguje celkem dobře, ale není to něco, co by mi z toho vyčnívalo.“

Máte k tomu nějaký doplňující otázky? Něco, co nezaznělo, chtěl byste k tomu něco dodat?

„Ne, bylo to vyčerpávající.“

Dobře, tak děkuji mockrát.

ROZHOVOR 8 2.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? Je tím myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance.

„Zkusím to nějak shrnout. Já si myslím, že až tak na tuto sféru se naše firma neangažuje, ale zase na druhou stranu, nevnímám to nějak negativně, že by tam byl nějaký problém. Nemám ten pocit, že by to chybělo. Ono to asi dost závisí konkrétně od odvětví a na jedné a druhé pobočce to může být jinak. Co jsem se tak bavil s ostatními, tak se to dost liší, ale nevnímám to negativně.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o tom motivačním systému? Myslíte si, že jste dostatečně informovaní?

„Jo, při nástupu do práce to je, je to vlastně dokonce i v rámci smlouvy, ale nejsem si stoprocentně jistý. A myslím, že i naše HR se nějakým způsobem snaží nás o tom informovat. Ale myslím si, že v rámci smlouvy je to hlavně.“

Máte přehled o tom, jaké firma nabízí i benefity?

„Ano, vlastně i o těch změnách se vždycky diskutovalo, například co se týče té sportovní karty, info o dovolené se taky posílalo emailem. Poslední benefit, který se měnil kvůli tomu, že tvořili nový pracovní pořádek. Takže to ano.“

Jaká je vaše největší motivace? Jsou to peníze, kolektiv, kariérní růst? S čím jste nejvíce spokojený ve firmě?

„Tým, lidé, kteří jsou okolo mě.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy situaci, že by vás to nenaplňovalo?

„Zatím celkem naplňuje. Co se týče situace, kdy mě to nějak nenaplňovalo, tak to právě souviselo s tím, když jsem měl problémy v kolektivu. Na tom se to potom odráželo.“

Kdyby to bylo nějak dlouhodobě, setrvával byste v takové práci?

„Záleží na okolnostech, to je velmi specifická otázka.“

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo zvažoval jste odchod z firmy?

„Určitě to zase souvisí s kolektivem. Samozřejmě, když je někdo špatně finančně ohodnocen, já si nemyslím, že existuje někdo na této planetě, kdo je dostatečně finančně ohodnocený, na základě toho, co si myslí, že by měl být, a zároveň byl spokojený. Ale zase bych mohl mluvit o tom kolektivu.“

Myslíte si, že firma nějak pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Myslím si, že ne nějak speciálně.“

Jaké jsou vaše dojmy z toho aktuálního motivačního systému? Provedl byste tam nějaké změny?

„No to je taková otázka jako vždy, že prostě, zda by sem něco změnil. Odpověď by mohla být ano, ale když se mě někdo zeptá, co konkrétně bych změnil, tak mám problém odpovědět.“

Jakým způsobem, podle vás, probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Hodnocení pracovního výkonu probíhá primárně pohovory, není to nutně s nadřízenými, může to být s vedoucím týmu, a vlastně ptají se nás na to, zda jsme spokojení, jak hodnotíme například nějaký časový úsek, spolupráci, jestli jsme nebo nejsme spokojení.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Dá se říct, že ano, není to něco enormního, ale dá se říct, že ano.“

Jak hodnotíte aktuální možnost nějakého dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci firmy a jejich nabídek?

„Ano, já konkrétně si stěžovat nemůžu, ale já jsem specifický případ, protože já vlastně jako jeden z mála pracuji i na zakázkách. To znamená, že co se týká nějakých nových

technologií, abych mohl testovat dál, vzdělávat se v nějakých sférách, ať už je to konkrétní jazyk, nebo nějaká nástavba, tak určitě tam problém není. Mám tu možnost, nikdo mě neomezuje.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Nemyslím si.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

„No tím, že jsme primárně mužská společnost, aspoň teda okolo mě, mimo marketing, tak dá se říct, že to je velmi pozitivní, protože máme podobný humor a kluci si celkem rozumíme. Akorát nedávno odešel kolega, s kterým jsem si byl velmi blízký, zpět do své země, a v podstatě to byl asi jediný člen z naší firmy, který byl schopný mě něčemu novému naučit na pracovišti, takže to mě dost zklamalo, ale za to samozřejmě úplně firma až tak nemůže. Z části může, protože odešel, nebyl úplně spokojený, ale to není konkrétně můj problém, takže já nemůžu říct, že mě se to nějak dotýká.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Ano.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Problém je ten, že já za posledních 5 let, a to mluvím ještě i o předešlé firmě, kde jsem byl, jsem nebyl ani na vánočním večírku, ani na teambuildingu, a i když to zní neuvěřitelně, bylo to vždy kvůli tomu, že mi to nějakým způsobem nevyšlo kvůli něčemu. Ale, v rámci firmy máme vize, a ty můžu hodnotit velmi pozitivně, ty se mi moc líbily.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě.? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Je tím myšlena pracovní doba, pracovní prostředí.

„Já jsem ještě zažil ve firmě trošku jiný systém, když nastoupil jeden trošku namotivovaný kolega, který se snažil přinést nějaké novinky do firmy, když jsme si vlastně nemuseli trackovat odpracovaný čas. Jak nad tím zpětně přemýšlím a hodnotím to tak, že to bylo asi lepší, než je teď. Zaměstnanci byli více uvolnění, nemuseli se bát, zda odpracují nebo neodpracují ten den. Takže toto je jedna z věcí, která mi přijde trošku negativní, ale zároveň to nemůžeme vyčítat zaměstnavateli.“

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„To je velmi specifická otázka, když jsem doma, mohu se věnovat rodině, ušetřím čas cestováním. Ale pracovat ve firmě je pozitivní z toho hlediska, že jsem vlastně v rámci týmu a ten fyzický kontakt je samozřejmě vždycky lepší. Takže nemůžu přesně odpovědět, co preferuji nebo co je lepší.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Nedá se říct, že bych byl spokojený. Spíš to neřeším.“

A je něco, co byste třeba přidal, nebo nějakým způsobem změnil?

„Chybí mi Sick days. Ty jsem měl v minulé práci a bylo to dobré, když se člověk ráno vzbudí a není mu dobře a nechce jít ani k doktorovi, ani aby mu vypisovali neschopenku, tak prostě ten den napsal šéfovi, že si vybírá Sick days. Měli jsme jich myslím 7 na rok. To je taková jedná konkrétní věc, která mi ve firmě chybí, ale není to žádná katastrofa.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Provedl byste nějaké změny?

„Se zpětnou vazbou vůbec nejsem spokojený a je to z toho důvodu, že zaměstnanci mají málokdy možnost dozvědět se o zpětné vazbě, a to je z toho důvodu, že v naší firmě se vykonává takzvaný board, kde si sednou nejvyšší a diskutují soukromě bez toho, aby se vlastně o tom ten daný zaměstnanec něco dozvěděl.“

Takže by podle vás bylo lepší, kdyby se ta zpětná vazba se dostala i do těch nižších vrstev firmy?

„No jsou dvě možnosti. Buď nebudou mluvit o nikom konkrétním, bez toho, aniž by tam ten člověk byl anebo o něm budou mluvit, ale ten člověk bude přítomný, takže moc jinak to nevidím.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Momentálně už ano.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„No, v první řadě ta vysoká fluktuace je, nebo respektive hlavně byla, to souvisí s tím, co jsem vlastně teď říkal. Hodně krát se k těm zaměstnancům nedostanou podstatné informace, které vlastně vedení považuje za, z nějakého důvodu, tajné. A zároveň se to

vlastně těch zaměstnanců dotýká a někdy ani nevědí z jakého důvodu. Vytváří to velmi divné pocity na pracovišti. Lidé mají tendenci si věci domýšlet. Ty věci stupňují a potom naroste nespokojenost, demotivace a souvisí to i s tím, že většina našich zaměstnanců jsou programátoři a ti nemají problém si najít nové zaměstnaní už na další den, takže. Udržet si programátora je o hodně náročnější jako udržet si například nějakou paní za pokladnou. Ona má například dobře zaplacené, za to, co dělá, má dobré benefity a je tam spokojená a zaměstnavatel se nemusí nějak extra starat o to, aby byla spokojená, protože je to prostě nějaký standard. Udržet si programátora ve firmě, no povím pravdu, nezávidím to těm zaměstnavatelům.“

Co si myslíte, že je nejslabší, a naopak nejsilnější místo ve firmě?

„Ale jak se teda bavíme o tom, že proč bych doporučil moji firmu někomu známému, aby tam šel pracovat, je hlavně ten kolektiv. To určitě. Nejslabší místo je právě to, co jsem říkal. Ta zpětná vazba, komunikace s nadřízenými a trackování času, to programátoři moc nemají rádi.“

Máte k tomu nějaké otázky, nebo něco, co nezaznělo, že byste třeba chtěl zmínit?

„Myslím si, že ani ne.“

Super, děkuji.

ROZHOVOR 9 3.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje tady ve firmě? je tím myšlena motivace, odměňování, komunikace, hodnocení, péče o zaměstnance

„Z mého pohledu tady motivační systém prakticky není, to je můj osobní názor, protože vlastně já ve své bývalé firmě jsem měl nějaký roční benefity, který jsem si prostě mohl pak vybírat i podle toho, když jsem tam byl třeba 1- 2 -3 roky, tak podle toho mi rostly ty benefity a tady vlastně žádný benefit založený na tom není. Jediný, co jako oceňuji, že každej rok se tady zvyšuje plat. Nebo vždycky, když požádáš, většinou vyjdou vstříc, ale hrozně mi tady třeba chybí nějaká motivace, co se týče nějakých benefitů a bonusů a tak.“

Jak ve firmě probíhá přidávání informací o tom motivačním systému? Myslíte si, že jste dostatečně informovaný o tom motivačním systému?

„No tak jelikož jsem řekl, že mi přijde, že tady moc nefunguje, tak tady vlastně ani moc ta komunikace ohledně toho neprobíhá, jsem se vždycky tak nějak dozvěděl, že tady ten motivační systém žádný moc ani být nemá. To je taková jediná věc, která mě tady na té firmě hrozně štve, že, to je to, co by mě dokopalo k tomu, abych změnil třeba zaměstnání. Jo že tady ten motivační systém pro mě prostě není. To je můj osobní názor, já nevím, jak to vnímají ostatní, ale pro mě to tak vlastně funguje.“

Máte přehled o tom, jaké firma nabízí benefity?

„Nabízí tady home-office, to vím. Já přemýšlím, jestli tam nějaký vlastně benefity navíc máme, jako tak 5 týdnů dovolené už je takový standard a vlastně ti vyjdou vstříc s pracovní dobou, což jako oceňuju dost, když někam potřebuju, tak není problém odejít, tak to nikdo neřeší, tak tohle je za mě takovej menší benefit, ale ohledně těch benefitů klasických, co by firma měla nabízet, tak je vlastně pravda, že já tady ten přehled nemám. Krom toho, že tady máme ten home-office dostupný. Ještě vlastně angličtina je tady. Zapomněl jsem zmínit občerstvení. Ale já nevím, za mě je to takovej standard. Prostě pokud si ta firma chce udržet zaměstnance, tak by za mě měla pracovat na tom, aby je tady držela spokojený. Co se týče toho stravování, to je fajn, ale myslím si, že nějaký motivační prémiový bonus by byl docela fajn a ten tady vůbec není, protože vlastně v každé firmě, kde jsem byl, tak prostě měli čtvrtroční, půlroční nebo roční bonus.

Jaká je vaše největší motivace? Jsou to peníze, kolektiv, kariérní růst. S čím jste nejvíce spokojený?

„Tady přímo ve firmě? Tak asi peníze. To je to, co tady zmiňuji, protože v téhle firmě nahrazují ty benefity dle mého názoru tak, že tady není špatnej plat. Jako že tady se člověk má finančně dobře. Kolektiv je tady skvělý, což je další důvod, proč v té firmě nějak fungovat. Ale primárně jsou to peníze, člověk peníze potřebuje, všechno se teď zdražuje.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, že by vás to nenaplňovalo?

„Ehm, jo, je to rok zpátky, když jsem fakt přemýšlel, že odejdu. No a pak se to trošku nějak tady změnilo. Týkalo se to komunikace mezi sebou, mě hrozně vadilo to, že jsme tady málo

mezi sebou komunikovali, kolikrát jsem udělal projekt nějaký, tak to vzal programátor, udělal to podle sebe, já jsem ani neviděl žádný výstup.“

Pokud by to trvalo dlouhodobě, setrvával byste v takové práci?

„Ne, určitě ne.“

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste zvažoval odchod z firmy?

„Ztráta home-office rozhodně, protože to mám daleko. Je pro mě náročné sem jezdit, to mi nevyhovuje. Demotivovalo by mě, kdybych třeba požádal zase za rok o vyšší plat a oni mi řekli, že ne. Tak by mě to demotivovalo z tom smyslu, že tady nemáme žádný jiný bonusy.“

Děje se to aktuálně?

„Aktuálně ne.“

Myslíte si, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Pozitivně, určitě, to beru jako plus, že se mě snaží dopřát nějaké ty semináře nebo takový školení a kurzy, Takže v tom jako mi vyhovují a každej čtvrt rok, jak máme s produktovým manažerem ten pohovor, tak se mě snaží ptát, co k práci potřebuji, co mě chybí a tak. A já si vždycky řeknu, co potřebuji. To mě vždycky vyhoví. A jako tady bych řekl, že tímhle směrem jsem spokojenej.“

Jaké jsou vaše dojmy z toho aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Rozhodně, rozhodně bych tady nějakou motivaci zavedl, ať už nějakou formou finančního bonusu nebo aspoň nějaké příspěvky na dovolenou nebo příspěvky, jak jsou na vánoční období. Prostě jenom vím, že tady byla jedna situace, kdy přišel produktovým manažer, řekl, tady máte 5 000 Kč každý k výplatě. To prostě tomu člověku řekne, jo, tak fajn, to je prostě super. Ale to je určitě jako věc, která by tady být mohla pravidelně, že toho člověka to motivuje tím stylem, že když ví, že by třeba za půl roku mohl dosáhnout na určitou částku, tak věřím tomu, že by byl ještě produktivnější. Nevím, jak dlouho by jim to samozřejmě vydrželo, ale z mé strany, jako jestli mám mluvit za sebe, tak jako já bych to tak určitě měl. Člověk vidí, že firma ocení tu spolupráci. Jako samozřejmě, tak peníze jsou důležitý, každý, kdo někam jde, tak většinou jde po penězích, jako nebudeme

si říkat, že ne, málokdo to tak má, když bude člověk zajištěný, že to nebude muset řešit, tak to chápu, to je úplně jiná situace, ale teďka, v téhle době, drtivá většina jde po penězích, ale určitě mě hrozně motivuje i to, když někdo řekne, jo, tak teď jsi odvedl dobrou práci. Teď ocenil práci náš provozní ředitel, od kterého to člověk nečeká a potěší to. To je pro mě i taková motivace, že se můžu ještě víc snažit. A pak tě ten šéf ocenění tím stylem, že řekne, tak tebe si tady fakt vážím.“

Jakým způsobem podle vás ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Já to řeknu z mého hlediska, když udělám třeba práci a někam ji pošlu, aby se na to ostatní podívali, tak moje komunikace probíhá většinou jenom s nadřízeným, ten dokáže vždycky ocenit moji práci, ale jakmile to pošlu někam dál nebo čekám nějakou zpětnou vazbu od jiných lidí, tak od nich se mi to většinou nedostane. Takže já jsem rád aspoň za to, že to proberu nějak s tím svým nadřízeným, a ten mi tu zpětnou vazbu dá, ale vlastně od jiných lidí tu zpětnou vazbu většinou nedostanu. Ale jinak celkově ta zpětná vazba mi tady přijde na bodu mrazu ohledně prací. Nějaká komunikace tady probíhá, ale ta zpětná vazba mě přijde někdy úplně jako buď pomalá nebo žádná nebo, jak to říct? No prostě špatné, a to je taky kolikrát demotivující. Ale to je určitě o lidech, jako fakt musím vyzdvihnout produktového manažera, že ten vždycky ocení tu práci, a to je vlastně nejdůležitější, když tvůj nadřízený umí ocenit práci.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Jo, já musím říct, že jo.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

„No, funguje, určitě, hodně, zajímají se o to, abych se nějak vzdělával, což můžu říct ve zkratce, že s tím jsem tady spokojenej, pak záleží na mně, jak to využiju.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Musím říct, že teď už asi ne, protože jsem se dostal z fáze, kdy jsem byl normálně tady jenom na junior pozici. Teď jsem vlastně na senior pozici pro technické aplikace. Takže to byl můj kariérní růst na pozici seniora.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení a jak se prohlubují mezilidské vztahy na pracovišti?

„Jestli to vedení ovlivňuje? Já mám pocit, že to moc ne, z mého hlediska, nebo tady jde hrozně o to, že člověk nemá veškeré informace ohledně toho. Člověk je na home-office a tak, a nedostáváme úplně takovej ten report. Nějaký tam máme, HR se hodně snaží, ale ten report by mohl být podle mě ještě o něco větší. Člověk tady nemá nějaké shrnutí, to dění ve firmě třeba 1x za měsíc. Dozvíme se to v tom v kvartálním shrnutí. Ale jinak celkově tady to dění podle mě, já mám pocit, že není dobře shrnuté. Já mám pocit, že my tady máme dobrý vztahy, líbí se mi to, že si tady tykáme, že je to tady takhle přátelský a můj osobní názor je, že do toho vedení nějak nezasahuje.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Jsem spokojenej, i s těma, co tady byli předtím.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Prakticky vůbec se jich neúčastním, jako ze začátku jo, ale to byla úplně jiná situace. Teďka, jak bydlím dál, je to pro mě mnohem horší. Ale tak to je můj problém zase z důvodu dojíždění.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené?

„To je otázka, kterou jsem tam tak trošku čekal. No, mě se ty naše prostory vůbec nelíbí. Celkově tady ty prostory jsou na práci docela dost šílený. No ale můžou být i horší, no. Pracovní doba super, jako líbí se mi právě to, že když potřebuju k doktorovi, tak si odjedu a na všem se dá domluvit, že pak budu dělat delší dobu.“

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„Určitě z domova.“

Ocenil byste, kdyby firma přispívala na cestovní výlohy?

„Určitě to je to, co mě tady právě vadí, já bych neměl problém s dojížděním, pokud bych na to měl nějaký ten příspěvek. Projedu strašně moc kilometrů a svým autem, takže tam dochází taky k nějakému opotřebení. Stejně tak si přijdu mnohem víc produktivní, když pracuji z domu.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Jo tak asi v pohodě, tady to občerstvení, ten home-office. S tímhle jsem spokojenej, ale prostě já víc říct nemůžu, protože nejsou. No, byl bych hrozně rád, kdyby jich bylo víc.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Provedl byste nějaké změny?

„No ta by mohla být určitě efektivnější, takže v rámci možností spokojený jsem, ale kdybych to měl říct na rovinu, tak nejsem.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Velmi. Mého nadřízeného chválím vždycky. Mě se líbí, jak se snaží, kolikrát s ním bojuju a snažím se prosadit svůj názor, ale jsem, strašně moc.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Tak to je jasná odpověď. Benefity, motivaci nějakou. Tady mě fakt přijde nulová motivace asi. Vlastně otázka je ta Multisport karta, když si ji musíš hradit sám. Minulý rok nám byly naslibované odměny a pak to úplně vyšumělo a nikdo nám k tomu nic neřekl.“

Co si myslíte, že je nejslabší, a naopak nejsilnějším místo ve firmě? Může to být z pohledu produktů, z pohledu konkurence. Proč byste třeba firmu doporučil někomu?

„Asi design, protože tam jsem byl vždycky spokojenej, jako ten bych tam vyzdvihl. Já bych hrozně rád řekl funkčnost, ale já vím, že spousta těch reakcí jako od lidí je to, že něco nefunguje, ale to je právě třeba to, že nemám zpětnou vazbu, co se pořádně děje v těch aplikacích. Bylo by fajn dostávat nějaký měsíční souhrn, jak se těm aplikacím daří. A já vlastně teďka vůbec nevím, co tam nefunguje, co tam funguje. Ale doporučil bych lidi, protože tady jsou fakt šikovní lidi ve firmě.“

Máte k nějaké doplňující otázky?

„Nemám.“

Dobře, děkuji.

ROZHOVOR 10 4.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje správně? Tím je myšlena motivace, odměňování, komunikace, hodnocení, péče o zaměstnance.

„Chápu ho tak, že funguje. Mám pocit, že funguje velice dobře, protože naše HR předtím, než jsem nastoupil, mě seznámili s tím, jaký benefity a vůbec jaký motivační systém tady je a průběžně se ptá, a také během zkušební doby, průběžně jsem informován o tom, jestli je možnost nějakého školení, nebo jestli jsou nějaké celofiremní akce, takže si myslím, že to tady funguje dobře, jak ze strany personalistiky, tak ze strany vedení.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o tom motivačním systému. Myslíte si, že jste tom dostatečně informovaný?

„Já si myslím, že jo. To, co jsem vlastně zmínil, stejným stylem, že HR před tím, než jsem nastoupil, mě seznámili s tím, co tady konkrétně je, jak to probíhá, jaké jsou možnosti do budoucna ohledně toho, co bude třeba po zkušební době a ta komunikace si myslím, že tady je úplně v pohodě.“

Máte přehled o tom, jaké firma nabízí benefity? Prosím, vyjmenujte je.

„Tak možnost práce z domova. V úterý jsou tady ovocné mísy v kuchyňce, celofiremní akce, možnost nějakého vzdělávání, angličtina, kurzy v případě potřeby a noťas. Pokud je potřeba, tak mobil, ten bych určitě měl.“

Jaká je vaše největší motivace? Jsou tu peníze, kolektiv, kariérní růst. S čím jste nejvíce spokojený?

„Asi s nějakou možností volnosti, hlavně se to týká to home-office a toho, že v některých případech mám volnou ruku a plnou důvěru.“

Naplňuje vás tato práce nebo byl jste někdy v situaci, že by vás to nenaplňovalo?

„Naplňuje mě.“

Kdybyste byl v situaci, že by vás to nenaplňovalo, setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Ne.“

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste zvažoval odchod z firmy?

„No defacto v minulosti i teď by to bylo to, kdyby nefungovala nějaká vnitrofiremní komunikace. A kdybych měl pocit, že se tady netáhne za jeden provaz, to znamená spolupráce třeba s kolegy nebo napříč odděleními a takhle. Což se neděje.“

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Určitě, tak už jenom tím, že náš produktový manažer má takovej ten správný drajv, který mě třeba v minulé práci chyběl u vedoucích pracovníků a už jenom vyloženě ta oblast IT a telekomunikací.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Asi ne, přemýšlím. Ne, ne, ne, všechno, co jsem si tak jako vysnil, že bych od práce chtěl, tak mám teďka, takže.“

Jakým způsobem podle vás probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Tak od přímého nadřízeného mám vždycky přímou vazbu, zmiňuje se o tom, co je potřeba, co je dobře, co je špatně a HR je s námi pravidelně v kontaktu, takže já si myslím, že tady opravdu není problém.“

Jste spokojený se svým současným finančním ohodnocením?

„Ano, jo.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci firmy a jejich nabídky?

„Tak ta možnost tady je, mám pocit, že na HR mě řekli, že po zkušební době je možnost si zvolit nebo vybrat nějaký kurz, který následně můžu probrat s přímým nadřízeným a ta možnost tady je, takže si myslím, že by to klaplo určitě.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Popravdě nevím, ale není to zas nějak pro mě jako důležitá věc, takže. Nevím, kam bych ještě mohl růst. Takhle mě to vyhovuje a není to něco, co bych třeba řešil v práci.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

„Vztahy jsou tady podle mě suprový, neformální. Takový přátelský. Jasně, vždycky se prostě najde někdo, s kým si třeba vyloženě nesednu, ale pokud se plní pracovní úkoly, tak to prostě beru, že nemusím být se všemi kamarád úplně a prohlubují se tím, že tady máme fotbálek, relaxační místnost a pravidelně se vydáváme u pivka nebo někde na lekcích.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Jo, jo, jsem.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Byl jsem zatím jenom tady na drobným vánočním večírku a na bowlingu, ale vždycky, když bude možnost, tak se rád zúčastním, protože chci poznat lidi napříč firmou.“

Jste spokojený s aktuálními zázemím ve firmě? jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené?

„Hele úplně, tohle je úplně v klidu, já jsem jako nikdy nebyl, že bych řešil, jestli tady mám krásnou kancelář nebo květiny a takový věci. Pro mě je důležitý mít to zázemí a ten klid na práci a celkově si myslím, že tady po téhle stránce je všechno pro mě v pohodě.“

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„Vyhovuje mi víc práce z domova, protože se víc soustředím.“

Jak jste spokojený s nabízenými benefity?

„Jsem spokojený se vším, co tady je.“

Přidal byste nějaké, které byste rád využíval a zaujaly vás?

„Já si myslím, že asi ne, firemní akce určitě budou, jsou v plánu a home-office mám přesně nastavený tak, jak potřebuji. Asi nic, přemýšlím.“

Jste spokojený se zpětnou vazbu v rámci firmy? Provedl byste nějaké změny?

„Spokojený jsem, nic bych neměnil.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Ano.“

Co si myslíte, že by firma měla zavést nebo zlepšit pro udržení loajální zaměstnanců?

„Myslím si, že v tuhle tu chvíli mě nic nenapadá. Pravidelně jsme informováni o tom, co se děje napříč firmou, ať už formou newsletteru nebo v rámci Mattermost. Společný akce míváme a asi mít budeme a vlastně ta oblast vůbec je tak zajímavá, že si myslím, že to určitě musí lidi motivovat.“

Co si myslíte, že je nejslabší a co naopak nejsilnější místo ve firmě?

„Nejslabší místo ve firmě, no tak to tady jsem asi ještě docela krátce, abych to tak nějak dokázal říct, ale asi vyloženě to konkurenční prostředí že, samozřejmě to je docela turbulentní oblast a věřím, že kdo chvilku stojí opodál ve vývoji aplikací a vůbec v téhle té oblasti IT a telekomunikací. To silné místo je právě ten přátelský kolektiv a ta možnost nelpět na nějakých konzervativních pracovních zásadách, to znamená nevyvarovat se home-office, protože to může být neefektivní. Jo, mě se tady prostě strašně líbí, že tahle firma je taková flexibilní a přátelská ve všech ohledech.“

Máte k tomu nějaké další otázky, nebo něco, co nezaznělo?

„V tuhle tu chvíli ne, jak říkám, možná jsem tady zatím krátce, takže asi neřeknu úplně všechno. Ale nebo takhle, nic mě teď nenapadá, jo.“

Dobře, děkuji.

ROZHOVOR 11 7.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Jestli nebo jak je zavedený a jestli vlastně funguje v té naší firmě? zahrnuje se do toho komunikace, odměňování, motivace, péče o zaměstnance

„Takže v tom případě mi to přijde takové občas trošku zmatené a špatně komunikované, když se řeší třeba prémie, tak se to řeší třeba dlouho. Člověk neví, mění se ty kritéria. Spíš takové neřízené bych řekl. Jako ani ne špatné, ani ne dobré, spíš takové, že by se to mohlo lépe komunikovat.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„Asi ano, co si pamatuju, tak se to akorát řešívalo na stand-upech a tak podobně. A jinak vlastně nevím, jestli bude nějaký další komunikační kanál.“

Domníváte se, že jste o tom motivačním systému dostatečně informovaný, nebo spíš ne?

„Domnívám se, že by to šlo zlepšit to informování, aby to bylo jasnější, přehlednější a aby prostě jakože, aby to bylo dané, jestli teda něco bude, nebo nebude, kdy, jak, za, co? Jakože spíš, ať jsou lepší informace.“

Máte přehled o tom, jaké benefity nabízí firma? Pokud ano, prosím, vyjmenujte je.

„Tak benefity máme Multisport kartu, pokud vím, máme stravenky, jakože stravenky převedené na tu hotovost, stravenky nedostáváme. No, a dál nevím. Vlastně můžeme mít firemní telefony. Hardware. Ale to úplně nevím, to jsem nikdy nevyužíval.“

Využíváte nějaké benefity?

„V tuto chvíli jako víceméně jenom ty stravenky jako každý, ale jinak víceméně žádný.“

Jaká je vaše největší motivace? (peníze, kolektiv, kariérní růst) S čím jste nejvíce spokojený?

„Já myslím, že s kolektivem. Podle mě je důležité mít ten kolektiv a nadřízené v pohodě a vždycky se domluvit. A aby to tak nějak fungovalo spíš lidsky no.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, že by vás to nějak nenaplňovalo?

„To asi u každého je to jako na houpačce, ale většinu času jsem spokojený, a je to v pohodě.“

Kdyby vás to nenaplňovalo setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Tak to asi záleží na okolnostech, jestli by byla nějaká nabídka a jaká, a s čím, kde by byla situace. Třeba já nevím, teďka není dobrá situace měnit práci. Spíš jako tak celkově, ale, nemyslím si, že by se stalo, že by mě něco překvapilo tak, že by mě ta práce nějak jako v podstatě přestala bavit.“

Jste něčím demotivován? Zvažoval jste nebo zvažuje odchod z firmy?

„Co mě demotivuje nebo tak, spíš, co mi tak trochu vadí, že se upozaďuje ten Android před iOS a vždycky se všechno řeší pro iOS a prostě tak je to trochu otravné, že o Androidu ani nikdo neví. Ale tak to je taková jako obecná věc. Jinak mě asi nenapadlo.“

Myslíte si, že firma nějak ovlivňuje pozitivně vaši motivaci k práci?

„Tak nějaký pokrok tam je. My jsme si na to třeba stěžovali skrze zadávání tasku. S tím, že vždycky jsme měli zadaný task, udělejte to podle iOS, to se zlepšilo, takže myslím si, že se to zlepšuje, že už to máme zadané i pro nás.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Já bych asi trošku vylepšil benefity, ale co se týče té motivace, tak by mě potěšilo ta lepší komunikace ale jakože jinak asi ne.“

Jakým způsobem podle vás probíhá ve firmě hodnocení pracovního výkonu?

„Tak bývají ty one-to-one pohovory, to bývá, nevím jak často, čtvrt roku, půl roku, rok, nevím. Tam se to spíš tak jako vyjasňuje skrz pohled jednoho a druhého nadřízeného a podřízeného. Úplně nevím. Já nevím, pozitivní věci si člověk nepamatuje, takže jestli je nějaká pochvala, tak to nevím. Spíš mi přijde, že negativní věci by se měly řešit častěji, průběžně, protože někdy je to prostě nějaké nedorozumění, které se táhne nějakou dobu a pak to vyvrcholí velkým průšvihem, který je založený na ničem. To mi přijde, že se občas stane. Takže spíš jako asi tohle komunikovat. Nikdo nepotřebuje, aby ho pořád někdo chválil, ale aby se tyto problémy řešily rychleji.“

Jste spokojený s aktuálním finančním ohodnocením?

„Ano, jsem, akorát za současné situace inflace a zdražování naprosto všeho, by bylo třeba fajn, aspoň dotáhnout tu hodnotu té inflace. Jako nevím, jestli se to někomu podaří.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

„Tak my jsme se domlouvali a vymýšleli nějaké svoje interní vzdělávání. Ty jsou spíš věci, které my si chceme zkusit, že nám k tomu stačí vyhradit si čas a zajít do práce. A prostě

hrát si s tím na počítači. My nepotřebujeme žádné ani vnější vzdělávání v tuto chvíli. A to máme domluvené, že to bude a bude to bývat pravidelně. Já jsem spokojený.“

Jsou nějaké nabídky externího školení a máte o ně zájem?

„Ty nabídky asi jsou, naše HR je pořád nabízí. Jde spíš o to, že někdy potřebujeme něco trošku jiného, trošku jinak zaměřit, než co je nabízené. V konečném důsledku nepotřebujete placený kurs, prostě když nám bude stačit na to vyhradit čas abychom si to zkusili sami.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Já si myslím, že ano. Je tady spousta lidí, kteří nastoupili na nějakou pozici, šli přes úplně jinou pozici a dostali se ještě úplně jinam. Takže ne jenom nahoru v tom svém, spíš tak do šířky. To je super, když tě to zajímá a baví.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují vaše mezilidské vztahy?

„Jakože nevím, jak to ovlivňuje vedení, ale myslím si, že mezilidské vztahy jsou na pracovišti vesměs dobré. Jako pro mě je to důležité, aby ty vztahy byly v pohodě. Nebo je to prostě nějaký benefit pro mě. Člověk může nějak pokecat s kamarády nejen v práci, ale i třeba po práci. Komunikace s nadřízenýma taky v pohodě, takže v tomto nemám žádný problém.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Myslím, že v drtivé většině případů ano.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akci? Účastníte se jich?

„Zaměstnanecké akce hodnotím velice pozitivně. Bývají dobře naplánované, bývají na pěkným místě, dobrý program, všechno, takže se mi líbí. A ano, když to jde, tak se účastním co nejvíce firemních akcí.“

Jak jste spokojen s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené?

„Myslím, že pracovní podmínky jsou na domluvě. Záleží na tom, jak to zaměstnanec chce, co mu nadřízený dovolí, takže asi to není dané určitým způsobem nějak napevno. Takže

dá se na tom domluvit. Tím pádem by to asi mělo být v pohodě. A zázemí ve firmě může být vždycky lepší na druhou stranu mně nic nechybí.“

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„Tak já myslím, že tak nějak napůl. Člověk aspoň mění prostředí a ty lidi občas potkává, občas nepotkává.“

Vzhledem ke COVID-19 situaci, kdy lidé často pracují z domu, ocenil byste nějaký příspěvek, nebo myslíte, že by se na tom měla nějakým způsobem firma podílet?

„Tak nevím, jestli by měla nebo neměla, ale vím, že někteří to tak mají, jako bylo by to příjemné. Byl by to spíš takový benefit.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„To asi ani nejsem. Protože co se týče třeba té Multisport karty, tak mi přijde zbytečně drahá. To se normálnímu ne úplně sportovci vůbec nevyplatí. Jiné firmy dávají vyšší příspěvek. Možnost home-office je fajn, ovoce je taky fajn.“

Jste spokojen se zpětnou vazbou v rámci firmy? Je něco, co byste změnil?

„Tak směrem ode mě, když jako něco mám, tak to řeším kdykoliv potřebuju, s kým potřebuju, s kterým nadřízeným potřebuju, takže v tom problém není. A jak jsem říkal, tak vždycky se může zlepšit komunikace k nám od těch nadřízených, když je s něčím problém, že něco potřeba, tak.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Já myslím, že jo.“

Co by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Já si myslím, že tu komunikaci by ocenili. Když by se třeba řešilo, tak teďka tady máme takovouhle situaci, všichni jste home-office, tak třeba bude nějaký příspěvek, nebude. Prostě řešíme to, přemýšlíme nad tím, nepřemýšlíme. Teďka je inflace, tak budeme to řešit, nebudeme to řešit.“

Co považujete za nejslabší a co naopak nejsilnější místo ve firmě?

„To já nemám úplně s kým srovnat. A tak co třeba vidím, co je fajn, že vždycky se dá na věcech domluvit. Když někdo něco potřebuje. Takže spíš takový ten prostor manévrovat,

já nevím, když je někdo nemocný, když potřebuji si něco vyřešit, tak nebývá s tím problém. Jako nedělají se nějaké naschvály. Takže to mi přijde v pohodě a jako slabinu mě akorát napadlo ta komunikace.“

Máte nějaký doplňující otázky? Něco, co nezaznělo?

„Asi ne, jenom pak chci vidět výsledky, jak to dopadlo.“

Dobře, tak děkuji mockrát.

ROZHOVOR 12 7.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? (Tím je myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance ve firmě)

„Tak motivační systém jako v tom smyslu, že bychom jej tady měli, prakticky není nějak pevně daný a motivační systém nejspíš tak, že vedení zveřejňují plány, které se budou dělat, a pak třeba výsledky a spíš motivaci a prostě plat, o kterej se dá pravidelně říkat o nějakým zvednutí. Jenom tím, že to zvednutí prostě neprobíhá třeba v jiných firmách o 2, 3 %, ale může to být fakt prostě 5, 10 %, jakoby výrazné zvednutí, který pak dorovnává vlastně ty odměny.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Myslíte si, že jste o tom dostatečně informovaní?

„Tak z nejvyššího vedení se to k nám dostává prostřednictvím boardu, nebo spíš tou formou, že my se ptáme ředitele firmy a ten nám potom říká, jak moc je třeba uvolněný rozpočet a jak moc je to možný. A dál zaměstnancům se to dostává hlavně prostřednictvím one-to-one pohovoru.“

Máte přehled o tom, jaké benefity firma nabízí? Prosím, vyjmenujte je.

„Jo, mám přehled. Tak je to mladý a dynamický kolektiv. Multisport karta, kafe zdarma, ovoce úterý a čtvrtky, neomezený home-office, prakticky neomezené sick days ve formě home-office. A nějaké vzdělávání. To je tak z toho, co vím nejvíc.“

Co je vaše největší motivace? Peníze, kolektiv, kariérní růst? S čím jste nejvíce spokojený?

„Tak nejvíc zase ten projekt, který mě baví a který potom můžeme dál rozvíjet, zároveň úplně stejně nejvíc taky peníze, hlavně výše platu. To je za mě důležitější, a ze všech těch benefitů asi parkovací karta."

Naplňuje vás tato práce, nebo byl jste někdy, že by vás to nenaplňovalo?

„No víceméně mě to pořád naplňuje, jsou tam nějaký zakolísání podle toho, jaká zrovna je nálada, nebo co se třeba řeší za průšvihy, ale jinak je to dobrý."

Kdyby vás to nenaplňovalo, setrval byste v takové práci?

„Ne."

Jste něčím demotivován? zvažoval nebo zvažuje odchod z firmy?

„Tak asi kdyby se třeba nedalo vůbec domluvit o nějakým směřování projektu, bylo by tu hodně nestabilní prostředí. Kdyby se třeba firma bezdůvodně špatně chovala k mým lidem, co jsou v mým týmu. A nemohl jsem s tím něco dělat. Což není aktuální."

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„To si popravdě nemyslím, tu motivaci si spíš vytvářím sám a pak se to snažím nějak ovlivnit ve firmě. Ale tak ta firma úplně nemá nějakou povinnost mě nějak extrémně ovlivňovat, to jsem spíš já, abych ovlivňoval ostatní."

Jaké jsou vaše dojmy z toho aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Aktuální stav v tom, jak to tady funguje v tom motivačním systému, spolupráce s majitelem, ředitelem, tak ani ne. Tam teďka je ideální systém, že se dá říct o zvýšení platu, a když se zadaří, nebo prostě, když jsou potom nějaký peníze navíc třeba v rozpočtu, tak potom přijde nějaká nárazová odměna."

Jakým způsobem podle vás probíhá ve firmě hodnocení pracovního výkonu?

„Na té nižší úrovni hlavně ve formě one-to-one pohovorů, ten nejformálnější styl, co tady máme a potom HR teď začali dělat a budou dělat ty anonymní dotazníky, spokojenosti zaměstnanců ve firmě a s nadřízeným."

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Relativně jo.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

„Hodnotím to tak neutrálně, protože tady neexistuje nějaký systém vzdělávání. Spíš je to stylem, že když kvůli dalšímu vývoji je potřeba třeba ovládat nějaká nová technologie, tak to se řeší s ředitelem proto, aby někdo mohl dostat specializovaný školení. Ale když třeba my chceme nějaké školení, tak o to musíme vysloveně bojovat, nebo to musí být hodně levný. Je tam velký prostor ke zlepšení, ale může to být taky horší. Už jsem zažil firmu úplně bez jakýchkoliv školení.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Teoreticky jo, pokud se z některých těch menších produktů vyvine větší produkt, založí se z toho firma, a tak hypoteticky můžu postoupit na vedoucí pozici té firmy, s tím, že pode mnou budou produktoví manažeři, kteří budou spravovat ty produkty. Ale teďka to není úplně aktuální, ale jako hypoteticky, to je možný.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Ovlivňuje je nějakým způsobem vedení společnosti a jak se na pracovišti prohlubují vaše mezilidské vztahy?

„Jako hodnotím je dobře, já si fakt nemůžu stěžovat. Jak se zaměstnanci, a tak ani vlastně jako s nejvyšším vedením. Tam se to naopak jako poslední roky fakt výrazně zlepšuje, nebo třeba poslední rok. Když jsme vlastně přicházeli do firmy, která byla v takovým trošku, ne jako rozkladu, ale byla to taková trošku anarchie. Odcházeli často lidi, ředitel nám moc nevěřil a od toho se potom odvíjely styly porad a vlastně řešení všech věcí. Ale teď už je to jednání rovnocenné.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Tak já jsem, já jsem velice spokojený.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„No občas se účastním, ale hodnotím je dobře v tom smyslu, že jsou, a že se o to někdo stará. Akorát, že já prostě nejsem moc fanda zaměstnaneckých akcí, já si spíš udělám akci, když se chci s někým z práce vidět, tak s ním jedu třeba sám na kolo, nebo si někam

jdu sednout. Ale nemám úplně rád tady ty hromadný teambuildingy, takový ty povinný výjezdy do hospod a tak.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„Jo tak všeobecně vyhovuje. Víc mi vyhovuje práce z kanceláře. Co se týče té pracovní doby a takhle, tak s tím asi nemám vůbec problém, co se týče prostředí, tak s tím taky nemám problém. Mohlo by to bejt hezčí, ale je tady prostor, klimatizace a parkování. Takže teda všechno, co potřebuju.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Jsem spokojený, ale je tam prostor ke zlepšení.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Změnil byste něco?

„Tak já nemám zpětnou vazbu, když chci zpětnou vazbu, tak to musím jít za ředitelem nebo za majitelem. Ale my na naší pozici prakticky zpětnou vazbu nemáme, když si neřekneme.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Středně, jsem i nejsem, záleží, co s ním zrovna musím řešit, to záleží na situaci.“

Co by měla firma zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Mohla by zestabilnit prostředí, že by mohly být nějaký o hodně dlouhodobější plány, třeba v jiných firmách se plánuje třeba na 2 roky dopředu, a pak se jenom kontrolují roční plnění plánu a kvartální plnění, případně se dělají parametrický upravitelné, že se úplně skáče mezi projekty. To je tak vše, co mě napadá, protože pak vše ostatní asi máme zajišťovat my jako produktoví manažeři, aby neodcházeli lidi, takže se o ty lidi někdo stará, nebo s něma pracuje. Když je nějaký problém, tak to prostě řešíme. A nemusí to zaměstnanci řešit přímo s ředitelem nebo s majitelem.“

Co si myslíte, že je nejslabší a co naopak nejsilnější místo ve firmě?

„Tak jak jsem říkal, tak máme fokus na spoustu projektů najednou s relativně omezeným, s relativně omezenými kapacitami. Takže té práce je hodně, je roztříštěná. Takže zas taková ta spíš nestabilita.“

Máte k tomu nějaké doplňující otázky? Něco, co nezaznělo, třeba na co jsem se nezeptala?

„Asi mě nic nenapadá.“

Dobře, děkuji.

ROZHOVOR 13 8.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? (Tím je myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance ve firmě)

„Chápu to jako odměnu, za tu odvedenou práci, je to něco, co je vlastně navíc ke mzdě. Je to i ta mzda samotná, ale ještě něco navíc k tomu.“

Domníváte se, že je systém zavedený a funguje ve firmě?

„Myslím si, že jo, určitě.“

Jak ve firmě probíhá přidávání informací o motivačním systému? Myslíte si, že jste o tom dostatečně informovaný?

„Myslím si, že ne. A asi kdybych taky nedělal závěrečnou práci na tohle téma, tak bych si spoustu věcí neuvědomoval, že to patří do toho odměňování nebo do těch benefitů. Takže si myslím, že to je nedostatečný.“

Máte přehled o tom, jaké nabízí firma benefity? Prosím, vyjmenujte je.

„Mám, ale jak jsem říkal, jakože to uvědoměním si toho tím průzkumem, že to je smysl té odměny. Jo, tak určitě to jsou nějaký ty příplatky ke mzdě, je to nějaký ten příplatek na penzijní a sociální fond, to je asi klasika. Příspěvek na nějakou sport kartu, na stravování. Potom mě napadly ty sezónní dárky, jak dostáváme třeba adventní kalendář? Ještě takový motivační. Nějaká ta nemateriální motivaci, firemní akce, školení a potom takový klasiky asi jako roční odměny za tu odvedenou práci, že když se daří podniku, tak my dostaneme finanční odměnu. A potom nějaká možnost seberozvoje, možnost pracovat z domu, pružná pracovní doba, občerstvení na pracovišti. To jsou ty věci, co bych si vůbec neuvědomil hnedka. A ještě možná dog-friendly office.“

Co je vaše největší motivace? Jsou to peníze kolektiv, kariérní růst. S čím jste nejvíce spokojený?

„Já musím říct, že moje největší motivace je nějaká zpětná vazba. I ocenění za tu odvedenou práci způsobem, že víš, že se na to ten tvůj nadřízenej podíval a pak si je vědom toho, co děláš, jak moc přínosný seš pro tu firmu.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, že by vás nenaplňovala?

„Ne nenapadlo mě, že by mě to nebavilo. Naplňuje mě to, protože dělám něco, co mě baví a co jsem si ani nepředstavoval, že bych se tím mohl živit, takže. No asi tak.“

Pokud by nastala situace, že by vás to nenaplňovalo, setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Ne, buď snažil bych se o komunikaci určitě s tím nadřízeným, jestli se s tím nedá něco dělat. Ale určitě nedělám něco, co by mě vyloženě nebavilo.“

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste zvažoval odchod z firmy?

„To jsem zmiňoval vlastně, že moje největší motivace je ta zpětná vazba. Tak ono to s tím hodně souvisí, že tady v té firmě mi přijde, že to tak právě není. Ale teď jsem to nedávno právě řešil. Asi ta zpětná vazba, no to mě hodně demotivuje, že tady vlastně není moc.“

Domníváte se, že firma pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Myslím si, že pozitivně, ve většině případech, ale tím, že já mám tohle jako takovou největší motivaci, tak negativně.“

Jaké jsou vaše dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaký změny?

„Já bych navrhoval nezaměřovat se na tu materiální odměnu, ale spíš na tu zpětnou vazbu, to uznání, fakt, aby člověk věděl, že to, co děláš tak potom ten nadřízenej vidí.“

Jak podle vás probíhá ve firmě hodnocení pracovního výkonu?

„Na základě toho úspěchu, jako to je třeba u nás, je to ta daná aplikace podle podílu na daným úspěchu. Jo tak jsou tu ty one-to-one pohovory vlastně. A myslím si, že je fajn, že to máme, že se tam něco dozvíme, ale furt mi přijde, že na těch one-to-one jako jo, řeknou ti, že třeba, jo seš dobrý, ale už neřeknou proč? Nebo takový to konkrétní, že mi tam chybí ta konkrétnost. Takže potom nemá člověk pocit, že by si z toho odnesl něco konkrétního.

Asi tak, že mě to nějak neposune, nebo nevím, co dělám dobře, co dělám špatně, že. Prostě konkrétní zpětnou vazbu.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Vzhledem k praxi ano, vzhledem k mým schopnostem si myslím, že ne.“

Jak hodnotíte aktuální možnost nějakého dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídek?

„Jo určitě. Hodnotím to pozitivně, protože náš podnik je tady tomu otevřený. Takže ať už sám nabízí nějaký pravidelný školení, tak si můžeme kdykoli vybrat a říct, chtěl bych tohle vyzkoušet a většinou ti vlastně řeknou, že můžeš, pokud ti to pomůže s růstem.“

Využil jste někdy takové školení?

„Jo, teďka jdu, vlastně jako zatím ne, ale už to mám domluvený, takže.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Myslím si, že ano i ne. Myslím si, že kariérní růst spíš takovej ten vědomostní, že si nějak nabíjíš ty vědomosti. Ale že bysme měli z pozice na pozici tady ten růst, tak to tady myslím, že není. Nebo nejsem si toho vědom.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Myslíte si, že to nějakým způsobem vedení ovlivňuje a jak prohlubují mezilidské vztahy na pracovišti?

„Takže vztahy, to hodnotím pozitivně. My jsme mladý tým, takže si myslím, že tady jsme všichni všemu otevřený mi přijde, a jsme vstřícní takoví. Vedení se právě snaží to prohlubovat těma akcema. Jako předtím jsme měli ten teambuilding a různý akce, že se rozhodne, půjdeme na pivko, tak jdeme na pivko po práci, to si myslím, že je to fajn. A ještě teda ty teambuildingy, nějaký ty společný obědy. To si myslím, že je taky hodně fajn, že můžeme mít tu chvíli. Ta relaxační místnost, to si myslím, že taky hodně pomáhá.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Ano.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Jo tak hodnotím je pozitivně a snažím se jich účastnit. Já jsem introvert, takže pro mě je to takový spíš náročnější, ale když se účastním, tak je to fajn.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře.

„Jo, takže jsem spokojený s aktuálními podmínkami, myslím si, že jsou dobře nastavený ty pracovní podmínky, že máme možnost té volné pracovní doby a i ten home-office. Když chceme, tak můžeme být na home-office. No a zjistil jsem, že jsem víc produktivní na home-office, takže mi víc vyhovuje ta práce z domu.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Asi ano, já nemám moc zkušeností ze zaměstnání, měl jsem zatím jen poloviční úvazky, takže jako moc nevím, nemůžu to asi nějak hodnotit, takže bych řekl, asi ano, je to pěkný.“

Jste spokojený se zpětnou vazbu? Provedl byste nějaké změny?

„Tady bude moje odpověď ne, a že na té zpětné vazbě by podnik měl zapracovat. Změnil bych případný ty pochvaly a uznání, když už se konají veřejně, jak máme třeba tu vizi nebo takhle, protože když už se někdo chválí veřejně, tak si myslím, že by se měl chválit tým jako celek, ale neoznačovat prostě jenom část, v nejhorším případě jednoho člena toho týmu, který se na tom podílel.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Jsem spokojený. On je hodně otevřený komunikaci, takže co řeknu, to si vezme k srdci a snaží se to vylepšovat.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Jo tady jsem si napsal právě takovou poznámku, že to, co jsem tak vysledoval, tak důvodem posledních odchodů byly nabídky práce, které byly pro daného člověka vysněnou prací. Takže si myslím, že by zaměstnavatel měl zapracovat na tom přístupu k tomu zaměstnanci, ptát se ho, co by ho bavilo, víc mu vyjít vstříc v tom, co by chtěl dělat.“

Co si myslíte, že je nejslabší, a naopak nejsilnější místo ve firmě?

„Já si myslím, že to nejslabší, krom teda té zpětné vazby, tak nějaký fakt naslouchání těm zaměstnancům, protože kolikrát on padne dobrej nápad, kor třeba u nás. Něco vymyslíme takzvaně v jednorožcích a kolikrát se to nesetká třeba s tím budgetem, je z toho potřeba

udělat ten kůň, ale většinou to zůstane třeba na myši. No a nejsilnější, tak já si myslím, že máme hodně skvělé nápady. Ono to tak jakože souvisí. Ty nápady, máme fakt dobrý. Akorát by bylo lepší, kdyby byl větší prostor pro jejich realizaci.“

Máte k tomu nějaké doplňující otázky? Něco, co nezaznělo, že byste třeba chtěl zmínit?

„Myslím si že ne.“

Děkuji.

ROZHOVOR 14 9.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? Tím je myšlena nějaká komunikace, motivace, hodnocení, péče o zaměstnance.

„Takhle, ten přístup, a to, jak si všichni pomáháme a rozumíme si navzájem mi přijde super, protože třeba v korporátu to tak nebývá, nebo v korporátu na někoho mluvíš a máš pocit, že to potřebuje projít nějakým tím systémem, nevím, schvalováním a tak dál, ale tady mi to přijde, že to funguje, ale zároveň nějaké motivační odměny to moc ne. Tak třeba někdo řekne, že motivační odměna je home-office, což mi vůbec nepřijde, že home-office je motivační odměna. To už teď má každá firma, kór každá IT firma. Ty stravenky jsou fajn. Jakože to pracovní prostředí je fajn, možná ten kancl jako takovej, jako ta budova není úplně super, ale dobře, máme pěknou kuchyňku, máme kafe, oceňuju to, jako jsou to takový prostě basic věci, který si myslím, že už mají všichni, takže vlastně. Jako takhle, ta odměna motivační odměna existuje, ale nemyslím si, že je dostačující.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„Jo, já si myslím, že se se konají takové ty pravidelné schůzky a všichni se vyptávají, jestli jsme spokojený. Určitě to HR funguje, myslím si, že to je ok. Otázkou je, jestli s tím pak něco dělají.“

Máte přehled o tom, jaké benefity firma nabízí?

„Ano, ty hodiny angličtiny, ty však teďka plánují zrušit, protože tam nikdo nechodí a pak mě nic jiného nenapadá. Ty teambuildingy jsou fakt super.“

Jaká je vaše největší motivace? Jsou to peníze, kariérní růst, kolektiv. S čím jste nejvíce spokojený?

„Tím, že mám možnost se něco naučit a myslím si, že v jiné práci bych to opravdu neměl. To je taková fakt největší výhoda, že třeba máme i různý nástroje, se kterými můžeme pracovat a v podstatě nám nikdo ničemu nebrání to takhle dělat.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, že by vás to nenaplňovalo?

„Zatím jo a nevím, co bude dál, třeba ne, ale prostě teď ano.“

Pokud byste byl v práci, která by vás dlouhodobě nenaplňovala, setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Jo asi jo, protože bych potřeboval ty peníze, prostě mám spíš strach z toho, že budu muset hledat práci a třeba nenajdu, takže určitě bych setrvával.“

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste zvažoval odchod z firmy?

„Ano, občas mě demotivuje neprofesionalita těch lidí, se kterým dělám, všichni jsou takový, nebo ne všichni, hodně lidí jsou junioři a je to občas takové demotivující.“

Myslíte si, že firma nějak pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Jo určitě, určitě mě motivuje. Tak minimálně s těmi nápady, se kterými přijdeme, tak vždycky třeba nadřízený se s tím snaží nějakým způsobem pracovat, že to není takový, že to hned zahodí.“

Jaké jsou vaše dojmy z toho aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Nepřijde mi, že by to bylo špatný jenom z toho důvodu, že to třeba někoho z vedení nezajímá, ale spíš možná to vedení do toho nechce investovat peníze.“

Jakým způsobem, podle vás, probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Tak ty pohovory. Je to takový subjektivní, je to na tom nadřízeným. Ano, je to prostě na tom, jak to zhodnotí nadřízený.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Jako beru v potaz nějaký faktor toho, že je to pro mě nějaká zkušenost, nemůžu očekávat hnedka obrovskou odměnu. Ale uvítal bych i víc peněz.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci firmy a jejich nabídek?

„Ano, myslím, že takový možnosti máme. A ano, měl jsem nějaká školní, takže firma to docela podporuje, ty možnosti v pohodě poskytuje.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Nevím.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Myslíte si, že je vedením nějakým způsobem ovlivňuje? Jak se mezilidské vztahy prohlubují na pracovišti?

„Myslím si, že máme takový víc přátelský vztahy, což je fajn, rozhodně lepší, než kdyby to bylo nějaký takový hodně formální. Vedení nejvyšší to asi ne, ale přímý nadřízený tak ten určitě.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Jsem spokojený, občas mi chybí ta profesionalita, ale jsem spokojený.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Ano, ty hodnotím pozitivně.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Tím je myšlena jak pracovní doba, tak i pracovní prostředí.

„Pracovní doba je super, že je hodně flexibilní, ale pracovní prostředí, to je asi s čím jsem fakt nespokojený a preferuji sem nechodit, protože mě to tak občas demotivuje a radši zůstanu doma. Ale když už jsem tady, uvítal bych něco zajímavějšího.“

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„Z domova.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Ne, asi spíš ne.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Provedl byste nějaké změny?

„Jsem spokojený, myslím, že je dostačující.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Ano.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Určitě myslím, že přehodnotit ty benefity, protože některý benefity, které firma nabízí, úplně nejsou benefity, třeba jako home-office nebo kafe na pracovišti, nebo prostě do toho nějakým způsobem víc zainvestovat, přehodnotit třeba i ty hodiny angličtiny, které jsou hodně zbytečné a třeba zainvestovat do něčeho jiného.“

Co považujete za nejslabší/nejsilnější místo ve firmě?

„Nejsilnější místo je asi ten produkt, který vyrábíme, protože ten produkt má smysl a určitě, když pracuješ na něčem, co je kvalitní, tak prostě, dělá se ti líp. A co je nejslabší? Asi no, asi ty benefity, motivační odměna.“

Máte k tomu nějaké doplňující otázky? Něco, co nezaznělo.

„Ne, asi ne.“

Dobře, děkuji.

ROZHOVOR 15 11.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? (Tím je myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance ve firmě)

„To je hodně široká otázka. Takhle, motivační systém je tady nějak zmiňovaný, když člověk přichází. Nemyslím si, že ten motivační systém úplně funguje. Protože v momentě, když sem člověk přijde, tak zjistí, že třeba takový ty benefity, které jsou zmiňovány, tak vlastně skoro žádný nejsou. Je tady nějaká káva, kterou dostaneš všude, nějaký ovoce. Zaměstnavatel ti platí v procentech něco na obědy. Což je všude. HR se tady nějakým způsobem snaží. Nicméně buď není moc průrazný nebo spíš není vyslyšené. Člověk tak nějak musí přicházet s těma věcmi sám. To funguje nějakou dobu, než vlastně zjistíš, že narazíš na to, že ty věci, co ty chceš prosadit nebo co ti přijdou dobrý, nejsou úplně vyslyšený, nebo jsou posunuté na pár měsíců dopředu. Tím pádem zjistíš, že to vyšumí a nic se s nimi nestane. A pak lidi už moc nepřicházejí s těma novýma věcma, protože vědí,

nebo mají ten pocit, že s tím nikdo nic neudělá. A ta motivace tady je prakticky nulová. Myslím si, že to má nějakej dosah i s tou firemní kulturou, která je taková všelijaká. Není to vyvážený.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o tom motivačním systému? Domníváte se, že jste o tom dostatečně informovaný?

„Jak funguje? No já bych řekl, že to předávání prakticky moc nefunguje. Co se týče motivačního systému, tak ten se tady prakticky ani moc neřeší. Je to hodně spojený s benefity, firmy ti přidávají podle toho, jakou máš inflaci, tak ti třeba přidají 10 %. Nebo máš firmy, že ti dají třináctý plat nebo ti dají nějaký bonusy navíc. Tady je to daný tou povahou firmy, jakou jsme, tím že nejsou benefity, tak není žádný motivační scénář. Ale asi historicky to tady bylo, že se nějaké prémie dávaly.“

Máte přehled o tom, jaké firma nabízí benefity? Prosím, vyjmenujte je.

„Tak přehled mám. To tak nějak ví všichni si myslím.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„Já si myslím, že o tom zaměstnanci jsou informovaní. Myslím si, že si na ty benefity všichni stěžují. Ale už to probíhá nějakou dobu a neviděl jsem žádnou změnu v tom, aby se něco událo.“

Co je vaše největší motivace? Jsou to peníze, kolektiv, kariéra. S čím jste nejvíc spokojený?

„No to je taková zase široká otázka, protože já se na to dívám hodně realisticky. Kariérní růst to být nemůže, protože jak je to tady rozdělené, jak tady prakticky žádná možnost kariérního růstu není. Samozřejmě se o tom mluví, ale že by byly nějaké vyhlídky dalších otevřených pozic, to ne. Kariérní růst není ta motivace, protože není žádná vyhlídka kariérního růstu. A co se týče práce, tak u mě to tak je, že ta práce je motivací. Ale už mi přijde, že to bylo tak dřív, že byla spousta nových věcí, který jsem se naučil. Ale teďka tím, že se ty věci úplně nerealizují a ty věci hrozně dlouho trvají, než se realizují, tak vlastně ta práce už pro mě není tolik motivací, protože já se nemám, co nového naučit v tento okamžik. No a tím pádem vlastně zbývá to, že motivací by měly být peníze, ale když

si to vezmu, tak ty peníze zas nejsou tak vysoký, jaký by nenabídli člověku někde jinde. Nedokážu to definovat.

S tím souvisí ty další otázky, jestli vás naplňuje ta práce, nebo jestli jste byl v situaci, že vás to nenaplňovalo?

„Když to řeknu reálně, nenaplňuje, protože to je dané tou úlohou. A je to daný tím oborem, který se tady bere jako nějaká sekundární věc. Nemá takovou váhu, i když se to vždycky hraje na to, u nás vlastně tu váhu v tom týmu má hlavně přímý nadřízený."

Takže se domníváte, že by se mohla ta práce nějakým způsobem rozmístit i třeba nějaká odpovědnost pro nějaká rozhodnutí?

Jako určitě odpovědnost. Tam je ta otázka trošku komplexnější v tom, že máme produkty, který si myslím, že už tak trošku přežili tu svoji dobu, že ten trh se vyvinul, my jsme nenajeli na ten vlak. Teď něco udržujeme, namísto toho by se měl udělat nějaký výzkum a měly by se zjistit reálné potřeby a udělat aplikaci tak, jak se vlastně ty aplikace mají dělat. Ale je to daný tím, že sedíme na hodně židlích zároveň a vlastně neděláme žádnou věc pořádně."

Jste něčím demotivován? Zvažujete nebo jste zvažoval odchod z firmy?

„No tak asi tohle všechno, co zmiňuji, nezní to dobře, jak to říkám, ale říkám to realisticky. Myslím si, že minulý týden jsme kolem toho měli debatu, měli jsme takovou výměnu názorů s přímým nadřízeným, kdy jsme to trošku řešili. Myslím si, že on si všechno tohle uvědomuje. Ale prostě asi je to dané vedením, že se to nemůže nějak změnit."

Je třeba aby došlo k nějakým změnám již ve vedení firmy?

„Jako tato změna je asi v tomhle tom kroku hodně těžká. Myslím si, že díky zpětné vazbě od uživatelů víme, kde je problém. A samozřejmě to zas naráží na to, že je tady nějaký plán, který se musí držet, tím pádem to není na programu dne."

Domníváte se, že by firma nějak pozitivně ovlivňovala vaši motivaci k práci?

„Myslím si, že ne, že jsem nastavený tak jak jsem. Já, kdybych nebyl takový srdcař. Tady jsou fajn lidi, ty lidi jsou příjemný. Tak asi už tady dávno nejsem, protože ty ostatní měřítka nejsou nějak úplně skvělý."

Jaké jsou dojmy z aktuálního motivačního systému? Provedl byste nějaké změny?

„Tak napadá no, ale asi to není úplně motivační. V první řadě, což je asi ten kámen úrazu všeho, je obecně ten přístup toho vyššího vedení. Nějaký způsob té prezentace, protože v první v řadě bych změnil ten přístup, protože to je celý jako o tom přístupu. Víc těm lidem dopřát, nehádat se o to, že potřebuješ nějaký nový hardware, tady pak vzniká takový to korporátní předělování. Jeden píše email druhýmu, potom se to ještě musí probrat na boardu, kde to řeší všichni. Tam se rozebírá, jestli se ten počítač teda koupí nebo nekoupí. Když už jsme IT firma, tak ten duch by měl být trošku inovativní. Co se týče té motivace, tak aby to vedení bylo ochotno se o těch věcech bavit, aby bylo trošku víc otevřený tady tím směrem. Chápu, že jsou teďka různý starosti a věci. Ale o čem se bavím, nejsou věci, které by teďka hořely, ale jsou to věci, o kterých víme dlouhodobě. Víc se podívat na ty trendy, jak se ty věci vedou a jaký ty lidi mají benefity. Strhává se ti třeba z platu Multisport karta, kterou by ti mohl zaplatit zaměstnavatel, to ho vlastně nepoloží. Máš takovej benefit, že se staráš o to zdraví těch zaměstnanců, že aspoň cvičí. Takže máš tu péči o ty potřeby těch zaměstnanců, jestli mají všechno, jestli jsou spokojení.“

Jak podle vás probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Hádám, že na nějakém tom zasedání, asi hlavně když někdo něco pokazí nebo dlouhodobě na to kašle. Anebo, když se něco někomu podaří, tak prostě. Ale jinak to hodnocení by mě samotného zajímalo, protože vlastně i to přerozdělování těch prémií, když jsem vlastně nastoupil, tak bylo dost takový zvláštní, že to vlastně bylo tak divně rozdělený. Co by mě přišlo třeba zajímavý tady zavést takový koncept, a to je ta radikální otevřenost, že prostě všichni ví o tom, kdo kolik bere a za co. Já mám takový pocit, že programátoři a vývojáři jsou zbytečně přeplacení. Ten jejich pracovní výkon úplně neodpovídá těm penězům, netýká se to jenom naší firmy, přijde mi, že obecně se vyhajpovalo IT. Vznikl velký nárůst vývojářů, jsou to mladí kluci, kteří po škole čekají, že dostanou 50 000 čistýho, nebo ne-li víc a níž nejdou. Což mi přijde jako absolutní sci-fi, protože ve finále pak jsou tady pozice, který třeba dělají podstatně více práce nebo podstatně víc mentální práce a ty peníze nedostanou a nikdy je mít jako nebudou.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„No tak jako nejsem.“

Myslíte si, že na úkor tady těch pozic jsou pak podhodnocené ty ostatní pozice?

„Určitě. Určitě jsou. Já mám teda pohled i odjinud. Naštěstí jsme na tom podstatně líp. Jako někdy si říkám, že by mě to docela zajímalo, kolik berou ostatní, kolik mají třeba ti manažeři, jak se to pohybuje. No a když se člověk podívá, tak už jenom z principu máme nějakou inflaci. Tak prostě, kdyby se přidalo už jenom z principu od firmy 10 %. Tak asi zas to člověk vnímá pozitivně, že se ta firma zajímá. Celé to ztroskotává na tom, že se dohaduje o rozpočtech, vnější vlivy jako Rusko, jak se zdraží energie a zas čekáme na ty vnější vlivy. A za tu dobu je ten rozdíl větší a větší, protože ta inflace nás dostane. Takže to hodnocení je slabý a teďka těch pozic, na kterých jsem třeba já, je spousta a ty lidi ti podstatně zaplatí víc peněz.“

Myslíte si, že tento problém je napříč celého trhu, nejen v této firmě?

„Jo, určitě. A je to daný těmi kapacitami, myslím si, že lidé na hlavní pracovní úvazek by tady měli mít víc peněz než IČO, není jich tu zas tolik. Kdyby se někdy ty kapacity ubraly, třeba v tom vedlejším týmu je těch lidí třeba zbytečně moc. Tu práci by zvládlo udělat míň lidí, takže asi takhle se na to dívám no.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídky?

„Tak tohle je asi možná nejvíc pozitivní věc celého hovoru nebo promluvy, že vždycky co jsem potřeboval školení, tak vždycky se mi povedlo všechno obhájit, domluvili jsme se, líbí se mi tady to školení a potřebuju ho, vybíral jsem si záměrně školení, které zapadají do toho, co děláme. Takže já jsem nikdy neměl problém. V tomhle ten náš produktový manažer je dobrý, že když člověk něco potřebuje, tak je hodně schopný to zařídit, nebo to prosadit.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Úplně ne no. U nás je to spíš sci-fi. Nebo ani ne sci-fi, u nás ten růst by byl takový, že kdyby se přijal jeden člověk a vlastně jeden člověk z té kanceláře bude takový v uvozovkách jako manažer těch 2 lidí jo. Což je tak asi jako všechno.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Myslíte si, že to nějakým způsobem ovlivňuje vedení a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

„Já bych řekl, že jako kolektiv fungujeme dobře. Problémy, minimálně v našem týmu, žádný asi prakticky nejsou. Naopak, jak pořádáme různý akce a tak, tak se různě stmelujeme. Jediný co, tak s tím asi člověk nic neudělá, to trávení času po práci. Prostě ta práce skončí, všichni chtějí mít svůj klid. Ale tak je to každého volba, jak ten svůj čas tráví. ale ty vztahy jsou tady asi dobrý."

Jste spokojený se svými kolegy?

„Jojo, jsem."

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Jo tak účastním. Tak myslím si, že naše HR se snaží, ale myslím si, že zase naráží na to, že jak je tady taková ta absence firemní kultury, tak ten zájem nás jako zaměstnanců nebo kolektivu je minimální. Už jsme nad tím několikrát rozmýšleli, že tady ti vývojáři, že úplně nemají moc zájem se na tom podílet. A to je daný tou firemní kulturou. V momentě, kdy ta firma má nějakou misi, nějaký poslání a jasně definovaný, co chce dělat, tak ty lidi to následují, třeba často neřeší ty prachy, protože je to prostě baví. Vidím, že ty věci tady moc nejsou. Všichni si udělají svoje a jdou domů. A jsou rádi, že mají od toho klid."

Jste spokojen s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Vyhovuje vám více práce z domova nebo z kanceláře?

„Pracovní podmínky jsou vyhovující v tom, že máme střechu a stůl a židli. Co se týče zázemí, tak zázemí je děsivý a myslím si, že přesně reflektuje ten stav té firmy, což znamená, že se tady všude válí klávesnice, myši, kabely, nikdo neví, co k čemu patří, co k čemu patří. A nejde ani o to, že jsme v určité části města, že ta budova je jaká je. Když jsem byl v této části města se podívat v jiných firmách, které jsou třeba ještě dál v těch horších lokalitách, tak to prostředí vždycky vypadalo podstatně líp. Myslím si, že se ten člověk necítí tak útulně, jak by třeba mohl, což třeba ty ostatní podniky mají tu výhodu, že aspoň to zázemí působí moderně. Je to prosklený, minimalistický. Všechno tam hezky funguje. Zázemí je takový jako nic moc no."

Vyhovuje vám víc práce z domova nebo z kanceláře?

„Asi to jako neřeším. Vyhovuje mi to tak i tak, asi mi přijde, že mi vyhovuje spíš práce, když pracuju sám, což znamená, že třeba když jsem doma sám, nebo když jsem tady sám skrz pozornost.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„No nejsem, nejsem spokojen, protože asi žádný nejsou. Asi tak bych to řekl.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Změnil byste něco?

„Tak zpětnou vazbu, já si myslím, že zpětnou vazbu tady asi nikdo nikomu neřekne. Myslím si, že často je to tady jak u malého dítěte, že ty lidi si často něco chválí, ale bojí se říct něco špatného, aby náhodou toho člověka neurazili a pak se často děje to, že přijde někdo novej, řekne jeho pohled, který může být kritický. Ty lidi to těžce rozdýchávají, že jim řekl někdo něco kritického. Myslím si, že je potřeba být jako reálný sám se sebou a prostě vědět, nad čím si stojíme.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Toť otázka, jako spokojený, asi tak napůl.“

Co si myslíte, že by firma mohla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„Tak zásadní změna by byl vůbec zájem, tady hodně často, když něco potřebuješ, tak máš takový pocit, že někoho otravuješ. Což je špatně. Jediný, u koho ten pocit nemáš, je buď u nějakých kolegů, který jsou v pohodě, nebo to nemáš u HR, kde vlastně ta pozice je také o tom, že ty dveře by měly být vždycky otevřený. A zase je to dané tím, že když chceš něco po vedení a teď myslím to velké, tak máš pocit, že někoho otravuješ nebo se to posouvá pomalu. Takže rozhodně ten přístup. Já používám ten pojem, že dej to do systému, se na to pak podíváme, tak prostě nedělat si tabulky tabulek a dotazníky, ale rovnou, když se o těch věcí ví, tak rovnou ty věci dělat, nebo že se ti někdo bude věnovat, jasně, že ti řekne, teďka to řešit nebudeme, je to blbost, nebo je to dobrej nápad, pojďme to realizovat, nebo pojďme to realizovat v nějaký míře. Ale ne takový to, možná, někdy. Myslím si, že se tady dlouhodobě ví, kde jsou ty mezery. Myslím si, že to řešení těch mezer není ani takový, že by to tu firmu stálo hodně peněz. Například ta zmiňovaná Multisport karta, není to zas tolik peněz, že by firma na tom zkrachovala nebo tratila, a to jsou takový dílčí věci.“

Co si myslíte, že je nejslabší, a naopak nejsilnějším místo ve firmě?

„Co bych vyzdvihl? Tak děláme aplikace jako kdokoliv jiný, a nevím no, je to takový složitý. Jakože nechci hledat za každou cenu jako problém. No nevím teď mě nic nenapadá.“

Máte k tomu nějakou otázku doplňující nebo něco, co nezaznělo?

„Ne myslím, že jsem toho řekl možná až jako moc.“

Dobře. Děkuji.

ROZHOVOR 16 14.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve vaší firmě? (Tím je myšlena motivace, komunikace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance ve firmě)

„To je pro mě těžká otázka, ale co se týká celkově nějaké motivace, která jde hlavně teda od přímého nadřízeného tak si myslím, že on je v tom celkem dobrý, že umí svůj tým namotivovat, respektive přivést ty lidi k požadovanému výsledku. A co se týče nějakých celofiremních finančních benefitů nebo nějakých odměn, tak si myslím, že v tomto směru je pořád co zlepšovat, neboť ty benefity úplně, jako jsou tam nějaké, ale určitě je tam prostor pro zlepšení. A celkově co se týče těch odměn, myslím si, že některé firmy to mají určitě lépe zvládnuté oproti naší firmě. Už i v minulosti tam byly různé zklamání, co se týče odměn, buď že nepřišly na čas, nebo nebyly v takové výši, jak bylo dohodnuté, takže je to takové možná trochu demotivující pro ty zaměstnance, aspoň pro mě to bylo určitě na začátku, když jsem nastoupil. Já jsem věděl, že v té době ty odměny nedostaneme, ale po nějakým čase jsem si myslel, po půl roce, roku, že se to nějak vybalancuje, ale začal covid, takže se dalo očekávat, že to nebude v takové výši, jak jsem si představoval. A asi i tento faktor sehrával roli v tom, ale z historického hlediska jsem věděl, co mi ostatní řekli, tak to nebylo úplně způsobené covidem. Co se týče odměny, kterou jsem dostal naposledy, jsem byl spokojený, myslím si, že velký podíl na tom má můj přímý nadřízený, který se na tom přičinil, takže za to jsem mu vděčný a doufám, že se to bude už ubírat nějakým lepším směrem. No myslím, že už teď nám k tomu dávali taky větší feedback, takže informace o tom jsou, nehledě na náš rozhovor, by se to mohlo začít řešit.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o motivačním systému? Domníváte se, že jste o motivačním systému dostatečně informovaný?

„No to si myslím, že úplně nejsme, celoplošně nám vlastně ty informace předává jen ten projektový manažer na one-to-one pohovorech. Ale že by to bylo nějak celofiremně řečené, že za tuto práci můžete získat takovou odměnu nebo nějaký další benefit, to si vůbec nevzpomínám, že by něco takového proběhlo. Ani na začátku, když jsem nastupoval, aspoň si teda nevzpomínám. Takže tohle by se určitě mohlo zlepšit. Ani vlastně přes HR to nešlo ty benefity, že by se mohly nějak upravovat. Přišel nějaký takový dotazník, které benefity bychom přijali, a tak a vím, že jsem měl rozhovor, že vlastně byl odeslán ten dotazník, už je to nějaká doba a nebyl z toho žádný výstup, jestli se vůbec uvažuje nad nějakým benefitem. Bylo mi řečené, že se to řeší, ale že je to na delší dobu. Ale ta delší doba už proběhla, takže v podstatě stále není nějaký výsledek. Tam se řešilo to penzijní připojištění. Myslím, že zadávalo víc lidí, že by to bylo fajn, kdyby to firma nabízela jako benefit. No a myslím, že zatím není žádný výsledek.“

Máte přehled o tom, jaké firma nabízí benefity? Prosím, vyjmenujte je.

„Tak přehled to myslím že mám, tak máme možnost home-office to je jako benefit, za což jsem rád. Potom je tam ten stravenkový paušál. Potom je Multisport kartička, ale tak to tam není myslím až nějaká extrémně velká sleva, chtěl jsem si to vyřídit, ale nakonec jsem od toho upustil, to nemám. Notebook jsme dostali, to je pro mě benefit, alespoň podle mě, že je to benefit. No, a že můžeme chodit do kanclu a že tam máme ovoce a kávu, tak to je asi brané jako benefit. A ještě vlastně, že jsme dostali těch 5 dní navíc dovolený, tak to je asi ještě další benefit, že máme těch 25 dní.“

Co je vaše největší motivace? Je to zaměstnání, peníze, kolektiv, kariérní růst? S čím jste nejvíce spokojený?

„Asi můžu říct, že tak všechno dohromady. Asi by sem nevypíchl jen jednu věc. No určitě každý člověk chce mít ten kariérní růst ve své profesi, s tím cílem už nastupuje a pokračuje v dané pozici, protože stagnovat na jednom místě ani nikoho nebaví, aspoň mě ne. A co se týče peněz, tak je to nezbytná věc, protože když už pracuješ, tak za to chceš získat nějaké adekvátní finanční ohodnocení. A pracovat v dobrém kolektivu je přidaný bonus, byl jsem v kolektivu, kde to nebylo úplně fajn, byl to jeden z faktorů, který mě donutil

odejít, takže si myslím, že kombinace všech těch třech faktorů. Asi nemůžu říct, že by byl pouze jeden nejdůležitější.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, že by vás to nějakým způsobem nenaplňovalo? A pokud ano, setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„Co teď můžu za sebe aktuálně říct, tak mě to velmi naplňuje. Teď, když se situace v našem týmu ustálila, tak si myslím, že i ty činnosti, které momentálně vykonávám, jsou o hodně lepší, než když jsem nastupoval a vlastně dělám to, co mě baví. Samozřejmě, že jsou tam nějaké aktivity, které jsou nevyhnutelné, aby je někdo udělal, i když nejsou moc kreativní a zábavné, ale je to stále to minimum těch činností, takže, určitě mě to naplňuje a baví mě to hlavně, za to jsem velmi rád. A samozřejmě v minulosti v jiných firmách jsem byl na takových pozicích, které mě úplně nenaplňovaly, a proto jsem tam ani tak dlouho nevydržel, respektive jsem si po nějakém čase řekl, že je čas na změnu a šel jsem někam jinam. Velký faktor, jestli ten člověk zůstane v té práci, tak to je to, jestli ho to baví a naplňuje.“

Jste něčím demotivován? zvažoval jste/zvažujete odchod z firmy?

„No, nebudu lhát, byly tu určité momenty, kdy jsem si říkal, že fiha, nevím, co budu dělat, a to bylo v období, kdy v podstatě odcházel skoro celý náš původní tým. A v podstatě takové průlomové období bylo, když odcházel náš vedoucí týmu. A když se na to dívám zpětně, tak už můžu zhodnotit, čím to bylo. Bylo to především jeho přístupem, on tím, že odcházel, tak už byl takový demotivovaný a velmi nakloněný k tomu odchodu a chtěl buď vědomě nebo nevědomě, to nevím, naverbovat i ty ostatní k odchodu. V podstatě trošku zatracoval tu firmu, takže to se na nás i s kolegou přeneslo v takovým negativním smyslu. Možná to bylo způsobené tím, že jsme chodili do kanceláře, aby nám předával nějaké informaci k práci, tak to bylo asi tím osobním kontaktem. Potom jak jsme byli sami na home-office a neměli jsme s ním dennodenní kontakt, tak už to pak bylo v pohodě. Bylo prostě vidět, že on na nás plive v tom negativním smyslu, že už má nastavený ten mindset, že odchází a už mu bylo všechno jedno, a tím pádem demotivoval i nás, takže to může být někdy pro firmu toxické, když ten zaměstnanec odchází a může něco takového přenést i na ty ostatní kolegy a může je nějak vyburcovat. Já jsem potom o tom mluvil s přímým nadřízeným a on uznal že ano, že to je velký problém, že někdy ty firmy, když vědí, že ten

zaměstnanec jen uvažuje nad tím, že odejde, tak už je tam ta červená vlajka. Takže pozor, pozor, ten člověk může za sebou stáhnout i ostatní.“

Myslíte si, že proti tomu může nějak firma vystoupit nebo proti tomu nějakým způsobem aktivně bojovat?

„Ale určitě do toho může nějak vstoupit, měla by ujistit ty ostatní zaměstnance, že se s nimi počítá a že se jejich práce cení. Nějaká taková jistota. Může to sehrát velkou roli na těch one-to-one pohovorech, kdy ten manažer může toho člověka ujistit, že pokud ten jeden odchází, tak buď je za něho nalezena přiměřená náhrada, že prostě ta jeho zodpovědnost nepřejde na toho druhého v rámci těch činností, že za stejné peníze bude mít víc práce jen proto, že někdo odešel. Určitě se na tom ze strany firmy dá pracovat, když vlastně někdo odchází, tak aby nepřenesl tu atmosféru a na nějakou tu toxicitu nebo jak bych to řekl.“

Proběhly v tomto případě nějaké kroky od firmy?

„Ne, ne, na začátku tam byly ty faktory, ale potom to neproběhlo. Se to ustálilo do takové formy, že jsme nad tím pak nějak neuvažovali.“

Myslíte si, že firma nějak pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„No firma celkově by sem neřekl z hlediska těch firemních benefitů nebo nějakých bonusů. Možná to bude tím jednotlivcem, respektive tím týmem, že se tak nějak vzájemně motivujeme, ale celkově firma, že by tam přišel nějaký impuls, tak to ne, to si myslím, že trošku chybí. Jako může to být do velký míry způsobené tou covidovou situací.“

Jaké máte dojmy z toho aktuálního systému, který je zavedený ve firmě? Provedl byste nějaké změny?

„Tak všeobecně si myslím, že ten systém je asi nastavený celkem ok. Určitě jsou tam například některé věci, které jsou i jiné, než když pracuješ v korporátu. Tam jsou plusy a mínusy. Ale zase jsou tam některé věci, které nejsou porovnatelné, my máme prostě 30 lidí v naší divizi a oni tam mají 5000. Určitě jen ten systém firmy potom jiný u nás a u nich. Asi mě teď nenapadá žádná věc, co bych změnil, možná bych udělal nějaký brainstorming všech zaměstnanců, ale myslím si, že i přesto, že by někdo vyjádřil názor na nějakou změnu, tak nevím, jestli by to mělo takovou podporu a nějaký efekt. Jak jsem mluvil o těch benefitech, přišel nám dotazník, my jsme ho vyplnili a něco jsme i chtěli a v

podstatě tam není žádný výsledek a jsou to benefity, což je ta motivace, takže. Kdyby to bylo něco závažného, třeba nějaká změna, že třeba bychom měnili office, že chceme změnu, tak nevím, jestli by se to střetlo s nějakým porozuměním.“

Jakým způsobem podle vás ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Ano, hodnocení, které dostávám je pouze od přímého nadřízeného, takže ani nevím, jak by nějaké takové komplexnější hodnocení od někoho na vyšší pozici probíhalo, když vlastně nevidí, jak pracujeme, respektive by měl zhodnotit nějaké výsledky, které jsou všeobecné, možná v rámci celého týmu. Že by to nebylo úplně hodnocení mě osobně, ale bylo by to hodnocení, kdyby to šlo z nějaké vyšší strany, tak pouze toho celkového výsledku. Takže třeba, že jste v těchto činnostech dostáhli takového cíle. Co se týče hodnocení mé osoby a mých činností, tak je to pouze od přímého nadřízeného.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Hmm. V aktuální situaci jsem spokojený a vím, že kdybych chtěl nějakou změnu, tak se s tím dá pracovat, na základě nějaké komunikace s přímým nadřízeným. V tomto jsem celkem spokojený.“

Jak hodnotíte aktuální možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společností a jejich nabídek?

„Ano, to je asi nejčastější téma, které probíhá na one-to-one pohovorech, hodně na to apelujeme, aby toho bylo víc. Dost často jsme si všimli, že v nabídce, kterou uveřejňuje HR, se často objeví školení, které se týkají pouze nějakých technických pozicí a na nás se trošku v tomto zapomínalo, že vlastně i my bychom měli nějaké školení. Takže to určitě řešíme velmi intenzivně, takže vnímám to, že ta nabídka školení a odborných školení není tak dobře zvládnutá, co se týče našeho týmu, určitě bychom toho ocenili víc, ale akorát před týdnem jsme se o tom bavili s přímým nadřízeným, že bychom podstoupili nějaké takové grafické školení, takže je to ve fázi řešení, a jsme za to trošku vděční, že aspoň někdo to řeší. Vím, že kdybych si například našel nějaké školení, tak to můžeme hodit na schválení, že by mi ho firma mohla proplatit, ale zase tam je ta určitá finanční hranice, do které se musíme vejít. Našli jsme si takové školení, které ale asi bylo nad rámec finančních možností, takže jsme ho neměli. Protože je nás v kanceláři víc, musel by jít jen jeden a pak by musel předat informace. Takže za celou dobu, co jsem ve firmě, jsme měli dvě takové školení, jedno z toho bylo takové školení, neškolení, mysleli jsme si, že to bude

jiné téma, a tak nás to trochu překvapilo, jelikož se to téma až tolik netýkalo naší práce. Bylo to dobré, jelikož každé vědomosti jsou obohacující, ale že bychom to nějak dále využili, to nemůžu říct. Jedno školení bylo fajn, to jsme měli něco jako copyright konferenci, ale za to celé období, co tu jsem, si myslím, že dvě školení jsou málo. Určitě by bylo fajn, kdybychom jsme jich měli víc, ať už interních, tak i externích.“

Máte možnost kariérního růstu?

„No, zatím mám, ale až dosáhnu nějakého stropu, v našem týmu jde ten kariérní růst jen tím způsobem, že na sebe nabalujeme další činnosti a vědomosti. Jestli se mohu dostat na nějakou vyšší pozici, tak to nedokážu říct. Určitě je tam možnost i toho kariérního růstu v té finanční oblasti, není člověk tam, kde začínal. Tady to prostě není jak v nějakém korporátu, že začínáš na nějakém levelu a pak postupuješ na další.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Myslíte si, že vedení nějakým způsobem je ovlivňuje a jak se na pracovišti prohlubují mezilidské vztahy?

„No tak to je kapitola sama o sobě, jelikož nějaké mezilidské vztahy v covidové době nic moc. Těžko říct, když to porovnám s tím, když jsme chodili do kanceláře, kdy ještě byl náš starý tým, tak to bylo fajn. Dělali jsme si jednou za týden snídani, měli jsme semknutý kolektiv, chodili jsme společně někam po práci, a to se potom odrazilo i na našich pracovních výkonech. Lépe jsme spolu spolupracovali, jelikož jsme se víc poznali. V rámci našeho týmu jsme měli super vztahy i co se týče mimo kanceláře, že vždycky to bylo na takové přátelské úrovni a s nikým jsem tam neměl žádný konflikt. Ale co se týče vedení, že by to nějak podporovalo, tak možná se snaží tím, že organizuje ty společné akce, že chce spojit ty lidi i mimo pracoviště, což se pak může promítnout do těch vztahů i na pracovišti, takže když pak za někým jdeš, že něco potřebuješ, tak je to příjemnější, když už si s ním prohodil pár vět na tom teambuildingu, tak to asi vidím, že se vedení snaží zlepšit ty mezilidské vztahy, ale vždycky je to i o nás jak se snažíme, jestli spolu komunikujeme. Ale kapitola sama pro sebe je covid, nedokážu posoudit, zda se to zlepšilo nebo zhoršilo, určitě to bylo jiné, že jsme spolu museli více volat, takže jsme se neviděli, když jsme předtím v kanceláři spolu byli 8 hodin denně. Z jedné strany je fajn, že máš na práci větší klid, že když jsme byli v kanceláři, tak tě to může odtáhnout od práce, když jsme si povídali, takže můžu porovnat, že když mám kolem sebe lidi, tak nejsem tolik produktivní, pořád jsou tam nějaké elementy, které tě můžou rozptylovat. Ale zase na

druhou stranu je fajn mít nějakou interakci s ostatními kolegy. Takže takový nějaký balanc, že prostě ty 2 dny v práci a potom už být na home-office je podle mě fajn, že udržuješ ty vztahy, ale i jako že udržuješ i tu produktivitu, co se týče pracovní činnosti. Takže můžu říct, že co se týče těch mezilidských vztahů, jsem se nesetkal s žádným problémem a konfliktem a myslím si, že u nás dobře fungují, minimálně z mé strany.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Ano, ano.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Já akce hodnotím na jedničku. Jakože akce jsou super. Nejvíc se mi asi zatím líbil curling, na kterém jsme byli, to byla fajn zkušenost. Teďka má být bowling, to se bohužel nezúčastním. Ale na každou takovou akci se těším, je to taková změna. Hodnotím je super a když můžu, tak se účastním.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené?

„Já jsem spokojený, co se týče pracovní doby, je vyhovující, doba je flexibilní, máme core-time, ale v případě nějaké potřeby to jde dodělat třeba večer. V tomto jsem spokojený, co se týká toho pracovního prostředí, tak tím, že je tam ta možnost toho home-office, tak jsem taky spokojený, že můžeme chodit, když chceme do kanceláře. Teď jsme si určili jeden den, kdy by bylo fajn, že bychom se všichni z týmu potkali. Takže jsou tam ty možnosti, že ti nikdo neřekne, abys chodil od pondělí do pátku do kanclu a být tam na čipačky, takže tady cítíš nějakou tu svobodu. Ale je to určitá forma flexibility, takže to oceňuju.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„No, určitě jako je tam dost možností, o které by se to dalo obohatit. Například to krytí té Multisport karty, aby to ten zaměstnavatel hradil, anebo teda to penzijní připojištění, tak by bylo fajn, kdyby to bylo, takže určitě je tam možnost na zlepšení, které by byly pro ty zaměstnance lákavé. I pro ty nové, že by si tak mohli říct, že to je super, že to tam mají.“

Jste spokojený se zpětnou vazbu v rámci firmy? Změnil byste něco?

„Osobně si myslím, že mám dost zpětné vazby na mou osobu, kdyby jí bylo málo, řeknu si ok, bylo by fajn, kdyby to šlo změnit. Není tam takové to hodnocení jako ten feedback, ale myslím, že to funguje celkem fajn. Já někdy jakože vyžaduju tu zpětnou vazbu, to je další věc, že to není jen na jednostranné fázi, že ti vedoucí má dát zpětnou vazbu, ale i ty trochu musíš vyžadovat zpětnou vazbu, když se chceš někam posunout.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Ano, já myslím, že jsem to nějak popsal v průběhu rozhovoru. Já jsem spokojený, hlavně jsem rád, že spolu vycházíme i po té lidské stránce, že to není úplně natolik formální.“

Co si myslíte, že by firma mohla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„No jako vím o tom, že teďka pro ty dlouhodobé zaměstnance, kteří se mohou charakterizovat jako loajální, se tam zvyšoval ten počet letní dovolený, ale tam to bylo po pěti letech. No, takže pokud mladý člověk vyzkouší tři zaměstnání během tří let, tak nevím, jestli je to pro někoho benefit, takže možná ještě nějakým jiným způsobem oceňovat tu loajalitu z hlediska toho, že fakt ten člověk tam zanechává veškerou svoji energii na tu práci, ale něco konkrétního mě nenapadá. Možná nějaký finanční bonus, ale nevím, zda by to zlepšilo tu loajalitu.“

Co si myslíte, že je nejslabší místo a nejsilnější místo ve firmě?

„No, v dnešní době jsou ty firmy z pohledu konkurence dost vyrovnané, je těžké najít nějaký highlight, možná ta jedinečnost v tom produktu, to většina těch firem nemá. Jakože ta tradice, když se podívám na ty appky, že jsou dlouhodobě na trhu. Možná ta tradičnost. A nejslabším místem bych řekl, že je to nedostatek těch školení, to taková věc, která tu velmi chybí a více lidí by to ocenilo, možná i ti loajální i noví zaměstnanci.“

Máte k tomu nějaké doplňující otázky něco, co nezaznělo, nebo co byste třeba chtěl zmínit?

„Ne, ne, nemám.“

Dobře, děkuji.

ROZHOVOR 17 15.3. 2022

Jak chápete motivační systém ve firmě? Je zaveden a funguje ve firme? Tím je myšlena komunikace, motivace, odměňování, hodnocení, péče o zaměstnance.

„No tak to nejhlavnější, tak vždy máme nějaký ty cíle vytyčené a pokud se splňují na určité procento, tak máme dostat nějakou finanční odměnu. No a loňský rok jsme zvládli u nás na aplikaci na 97 %, což bylo hodně dobrý, že víceméně jsme to skoro splnili, jenom nějaký 3 % chyběla. Tak to bylo fajn, mluvilo se i o nějakým 13. platu, ale teďka produktový manažer říká, že nejspíš možná nic ani nebude, že za to bude bojovat, ale že to zatím vypadá docela špatně, že nám dá teďka během několika týdnů vědět, jestli něco bude a komentoval to, že se to situací týká inflace, teďka ta válka a tak. Takže motivace tady nějaká byla, ale pokud nebude splněna, tak je to úplně k ničemu. Takže to bylo to hlavní a jinak nevím. No tak ty benefity jako home-office a kafe v práci, a tak to je prostě super, akorát nevím, jestli to má člověk vyloženě jako motivaci.“

Jak ve firmě probíhá předávání informací o tom motivačním systému? Myslíte si, že jsou zaměstnanci o motivačním systému dostatečně informovaní?

„Jo vždycky dostaneme prezentaci, kde je všechno jasně napsaný, sepsaný, a i produktový manažer si s námi dává one-to-one pohovor každý čtvrtletí, takže nám říká, jaký je progres, jak to vypadá, a tak. Takže takhle to je super, no akorát nevím, jestli dojde k dodržení slibů nakonec.“

Máte přehled o tom, jaké firma nabízí benefity?

„Jo, tak je tam ještě ta sport karta to ani nevím, jestli ještě furt je, hodiny angličtiny, ty chcou teda zrušit nejspíš, parkování, který je takový, že někdo to dostane někdo ne, není tam dostatek klíčů. A nevím, ovoce, fotbálek.“

Co je vaše největší motivace v práci? Jsou to peníze, kolektiv, kariérní růst? S čím jste nejvíce spokojený?

„Tak asi nejvíc spokojený jsem přímo s tou prací, s náplní práce, protože mě to baví pracovat s aplikacemi, takže to je pro mě číslo jedna. Pak samozřejmě jsou nějaký peníze, tak to samozřejmě je potřeba taky, ale i jako kariérní růst, že bych se chtěl dostat na vedoucího naší kanceláře, ale víceméně nejvíc spolupracuji s vývojářem, ten mě hodně

zaměstnává těma kamerami, máme různé nastavování a práci s VPN a další věci, co tady jsou. Ale nejvíc prostě to, že co dělám, mě baví.“

Naplňuje vás tato práce? Byl jste někdy v situaci, že by vás nenaplňovala?

„Jo rozhodně jo, jak to je něco, co jsem chtěl dělat, něco s hrami, aplikacemi nebo cokoliv, jako kdyby takhle tak dá se říct.“

Dostal jste se do situace, že by vás to úplně nenaplňovalo?

„Asi úplně jako ne, spíš maximálně, když byla nějaká vyhrocená situace, když něco musí být honem rychle, nebo něco se pokazilo, tak rychle to opravit, tak je to takový, ale to je asi normálně asi všude, ale jinak ne, ta práce mě fakt baví.“

Pokud byste se však do takové situace dostal a trvala dlouhodobě, setrvával byste v takovém zaměstnaneckém poměru?

„No ono je to takový co definovat jako nebavilo. Pokud vyloženě tak, že bych necítil nějakej progress, nebo ta práce prostě už nebyla ono, tak bych asi šel hledat něco jinačího.“

Jste něčím demotivován? zvažujete nebo jste zvažoval odchod z firmy?

„Asi ne, jsem fakt spokojenej.“

Myslíte si, že firma nějak pozitivně ovlivňuje vaši motivaci k práci?

„Asi jo, máme meetingy, i produktový manažer mě i pochválí, když něco vidí, že je fakt dobře udělaný. Teďka pracujeme na testovacích scénářích, takže tam toho je strašně moc a produktový manažer mi dával feedback, že to je fakt pecka a tak. Takže i vývojář říkal, že prostě jo, že fakt super, že to mám tam pěkně sepsaný. Takže jo, mám feedbacky a tak, a když něco odvedu správně, tak ta pochvala, nebo nějaké uznání tady je.“

Jaké jsou vaše dojmy z toho aktuálního motivačního systému? Provedl byste tam nějaké změny?

„Nechal tak jak to je. Myslím si, že to je v pohodě, akorát pokud něco teda splníme na nějakou část, tak by se to mělo splnit nebo z jejich strany by to mělo být vyplněný, což momentálně nevím, jak to bude, no. Takže otázka, jestli vůbec něco motivačního tady bude, pokud to oni zatrhnou, tak prostě to celé bude špatně.“

Jak podle vás ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Myslím, že v pohodě, zase je to vlastně na těch individuálních one-to-one pohovorech, ty máme každý čtvrtletí, tak to nějak si shrneme. Vždycky mě ten produktový manager řekne, co se mu líbí, co ne, co by bylo potřeba zapracovat, takže hodnocení mám, většinou byla spokojenost, protože mě to prostě baví, takže dělám vlastně něco i navíc, takže není problém takhle.“

Jste spokojený se současným finančním ohodnocením?

„Jsem, ale určitě by to mohlo být lepší, protože inflace, to je vlastně asi u každýho.“

Jak hodnotíte aktuální možnost dalšího vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti a jejich nabídek?

„Jo, určitě jo, vlastně produktový manažer mi řekl, že si mám sám vyhledat a mám mu to poslat, takže mám nějaký menší seznam, takže já mu to teďka asi během dubna, května to chci poslat a říkal, že se na to podívá, takže uvidím, mám si to najít a prý že se pak uvidí.“

Máte možnost kariérního růstu?

„Ano, dá se říct, že jo. Můžu se furt nějakým způsobem posunout. Hlavně tady je ta automatizace, takže k tomu by se chtěl dostat, to je další level.“

Jak hodnotíte mezilidské vztahy na pracovišti? Myslíte si, že to vedení nějakým způsobem ovlivňuje? A jak se ty vztahy prohlubují na pracovišti?

„Tak všechno to souvisí vlastně přes našeho produktového manažera a třeba teďka nedávno jsme tam měli takovou krizi, že tam byl problém s připojením s kamerami a všechno se vyřešilo, jsme si zavolali, všechno jsme si hnedka vysvětlili, takže u nás se to řeší všechno tak, že i jak jsme teďka na tom home-office, že si hnedka řekneme, zavoláme si, vysvětlíme si to, probereme to a nějak se to udělá. Takže myslím, že jako super, že komunikačně jsme na to fakt perfektně.“

Jste spokojený se svými kolegy?

„Jo, víceméně nemám problém, s kýmkoliv si všechno dokážu vyříkat nebo si zavoláme, hodně používáme tu telekomunikaci, dáme meeting, probereme to, když je to potřeba a jinak není problém.“

Jak hodnotíte zaměstnanecké akce? Účastníte se jich?

„Neúčastním, teďka je to hlavně z důvodu covidu, takže nevím, jak to mám říct, momentálně ne. Momentálně tam ani nechci chodit, protože furt ten covid tady hrozí.“

Jste spokojený s aktuálním zázemím ve firmě? Jsou podle vás pracovní podmínky vyhovující a správně nastavené? Tím je myšlena třeba pracovní doba nebo i pracovní prostředí.

„Jo já jsem maximálně spokojenej, že můžu začít fakt brzo a pak se může věnovat svým koníčkům a dalším věcem. Plus teďka máme dovolený ty home-office, takže to mně přijde, že je teďka úplně perfektní a myslím, že se to i odráží na mé práci, že mám všechno hotový, není problém, hnedka odepíšu. Takže jo, já jsem maximálně spokojenej jak je to tady nastavený. Máme dobrou volnost a nevyužívám toho, takže já si toho spíš cením.“

Vyhovuje vám víc tedy práci z domova nebo z kanceláře?

„Rozhodně z domu, i teď po tom, co jsme se přestěhovali, protože bych zabil asi 2 hodiny, protože když ještě čekám na bus, než přijede, to bylo fakt hodina a hodina zpět.“

Ocenil byste, kdyby zaměstnavatel přispíval třeba na dopravu nebo třeba tím, že pracujete z domu, tak třeba na nějaké energie nebo něco takového?

„Jako z domu vyloženě asi by nebylo potřeba. Bylo by to samozřejmě pěkný, ale pokud by mělo dojít k tomu, že bych musel dojíždět, tak to určitě jo. To bych určitě chtěl, protože tady se už bavíme já nevím jako v tisícovkách. To bych určitě bral.“

Jste spokojený s nabízenými benefity?

„Jo, taky zas maximálně, protože ten home-office, to je pro mě teď maximum, protože nemusím zbytečně trávit čas, zabíjet čas někde jinde, a i se vyspím. Ráno jsem víc vyspanej, jsem v pohodě.“

Jste spokojený se zpětnou vazbou v rámci firmy? Provedl byste změny?

„Asi jsem spokojenej, nich bych asi neměnil. Ty newslettery fungují v pohodě, vždycky tam dostaneme nějaký souhrn, věnujou se tomu všichni, to stejný i produktový manažer, vlastně nám vždycky sepíše krásnej velkej report, je vidět, že si s tím dává práci, takže všechno ohledně firmy mně přijde v pohodě.“

Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

„Jo, dá se říct, že to je asi nejlepší přímý nadřízený, kterého jsem kdy měl. Nemám fakt s ním problém, všechno dokážeme probrat, vyřešit hned. Jako fakt super. Je tam vzájemná důvěra, protože vidí, že mám všechno hotový, že se i nabízím sám, občas dělám přesčas, když je potřeba. Takže určitě je to super.“

Co si myslíte, že by firma měla zlepšit nebo zavést pro udržení loajálních zaměstnanců?

„To je těžká otázka. No tak asi nějaký ty benefity jim dovolit víc, třeba pokud někdo chce fakt pracovat z home-office, tak mu to dovolit, nějak ho nedržet nucením v práci, pokud samozřejmě vykonává tu práci v pořádku, nejsou s ním žádný problémy, když se mu napíše, tak odepíše do 5 minut, není to třeba půlhodina nebo něco podobného, takže myslím si, že ty benefity jako třeba tady ten home-office zavést a jinak dá se říct plnit ty očekávání, máme tady nějak teda nastavené, že dostaneme nějaké bonusy nebo finanční ohodnocení a pokud mě řeknou, že ho nedostaneme, nejdřív se mluvilo něco o 13. platu a pak nakonec nebude nejspíš nic, což jako uvidím, ještě to není definitivní, tak to je podle mě hodně špatný. Tohle by se mělo určitě dodržovat, minimálně když už se řekne nějakej bonus, že bude, tak aspoň třeba nějakou malou částku, prostě když už se říká, že něco bude.“

Co si myslíte, že je nejslabší, a naopak nejsilnější místo ve firmě?

„Tak firmu doporučuju určitě z pohledu těch aplikací. Aplikace jsou fakt perfektní, na iOS, myslím si, že jsou fakt top kvalita, úplně to nejlepší, co může být, sám bych ji klidně používal. A co bych naopak nedoporučoval? Co se mi moc nelíbí nebo tak, tak je právě problém, že všechno spadá na jednoho programátora, který je fakt špička v oboru, ale pokud by odešel, tak by to bylo asi špatný.“

Máte k tomu něco na doplnění, co třeba nezaznělo?

„Asi ne, myslím si, že všechno.“

Příloha 3 Transkripce rozhovoru s HR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ROZHOVOR 18.3. 2022

Jak ve firmě probíhá hodnocení pracovního výkonu?

„Tak v každém týmu to probíhá trochu jinak, ale jinak by to mělo být dost podobný, máme tady nastavený hodnotící pohovory, ty provádí přímí nadřízení se svými podřízenými, se svými zaměstnanci, a někteří to provádí jednou za půl roku, některý kvartálně, někteří dokonce co měsíc, a pak vlastně to sdílí se mnou a já se na to dívám a pracuji s tím, vlastně si z toho vypíchnu takový věci, které souvisí třeba s HR nebo něco s čím jsme schopní ze své pozice něco udělat a pracujeme na tom, a pak se vlastně ještě doptávám, jestli ty konkrétní věci, co tam třeba zaznívaly, že je s nimi potřeba pomoct, tak jestli se na nich pracuje a jestli se s tím něco dělá, jestli se to zlepšilo a tak.“

Jak je ve firmě nastaveno odměňování (jak je nastavena mzda, jaké jsou benefity)?

„Máme klasicky fixní mzdy plus některé pozice mají nějakou variabilní složku, například obchodníci mívají provize z těch uzavřených obchodů nebo support má třeba kvartální odměny poskládaný z různých složek, co musí splnit, dále mají různé příplatky za práci v noci, za práci o víkendu, to stejné administrátoři. To je z pohledu celé společnosti. My jako divize míváme nějaký budget na odměny, ale to není úplně nějak na pravidelné bázi, spíš tak jako když se zadaří. Majitel poskytne provoznímu řediteli nějaký budget, který může použít v rámci odměn pro nějaký určitý tým nebo celou divizi. Benefity máme 25 dní dovolené, káva na pracovišti, ovoce na pracovišti, máme stravenkový paušál, máme lekce anglického jazyka, máme interní a externí školení, některé pozice mají služební auta a firemní SIM karty, Relax koutek, firemní akce, Multisport karta, dovolená za odpracované roky. Všechny benefity se netýkají všech pozic, samozřejmě služební auta mají obchodní zástupci a mobilní telefony nebo SIM karty mívají taky zaměstnanci, kteří komunikují se zákazníky.“

Je ve firmě dostatečná a pravidelná nabídka vzdělání a rozvoje zaměstnanců?

„Ano, já každý rok dávám dohromady plán školení za celou firmu, je to spolupráce mezi mnou a přímými nadřízenými každého toho oddělení. Takže ano.“

Jakým způsobem jako firma přistupujete k otázce mezilidských vztahů na pracovišti?

„Jako většinou tu atmosféru tvoří zaměstnanci, nějakou tu firemní kulturu nebo atmosféru nebo firemní prostředí. Většinou je to o takových těch drobnostech, že někdo něco napeče a pozve ostatních lidí na snídani nebo prostě jen tak na nějakou svačinku. Co se týče vedení, tak do toho zasahuje maximálně, že třeba dostanu nějaký budget na nějakou menší firemní akci. Což se snažím využívat. Chodíme na různé aktivity, jako je laser game, bowling, byli jsme na baseballu. Takže těch firemních akcí tady bývá si myslím celkem dost. Snažím se, aby byly různorodé, aby si každý přišel na to svoje, aby to nebylo jenom něco sportovního.“

Jak jako firma a HR hodnotíte pracovní výkonnost zaměstnanců?

„Já přemýšlím, já do tohohle úplně nemám náhled, do té výkonnosti jednotlivých týmů, ale myslím si, že každý přímý nadřízený to má nastaveno nějak, jak hodnotí nebo měří výkonnost toho týmu. Určitě se to měří tam, kde se dá.“

Domníváte se, že jsou zaměstnanci se současným motivačním systémem spokojeni? Byl proveden nějaký výzkum?

„Ano, to zrovna teďka hodnotím. Tak vlastně teďka šel první spokojenostní dotazník, vyplnilo ho víc jak polovina zaměstnanců, z mého pohledu je nad očekávání pozitivní, ve většině případů, a samozřejmě jsou tam i nějaký negativní věci, které jsme teďka vlastně dávali do kupy pro vedení firmy, abychom jim to poslali a shrnuli, co a jak, na čem je potřeba pracovat a s čím jsou spokojený jednotlivý oddělení, a naopak co trápí jednotlivá oddělení. Mám v plánu to poslat, mám to rozdělené po lídrech, kterým to plánuji poslat, plus nějaké doporučení, aby zároveň zvolili vhodnou formu sdělení se svým týmem, jak to dopadlo, a jak na to navázat nějakým procesem zlepšení.“

O jaké benefity je největší zájem?

„Největší zájem je určitě o příspěvek na Multisport kartu, o ten tu žádají jako zaměstnanci nejvíc, a potom vlastně teďka se hodně ozývají žádosti na navýšení stravenkového paušálu vzhledem k tomu, že se hodně zdražily meníčka. Dovolená navíc. Sick days. Ty jsou takovým oblíbeným benefitem.“

Myslíte si, že je správně nastavena komunikace napříč organizací a nedochází tak ke komunikačním šumům?

„Tak my tady ke komunikaci používáme Mattermost, tam jsou různé skupiny, které si mohou přímý nadřízení nebo zaměstnanci vytvořit a tam si komunikovat nějaký konkrétní téma, nebo nějaký konkrétní problém, co se týče interní komunikace tak to mám na starosti já a tam vlastně komunikuju dění ve firmě, pak tu máme newsletter nástroj, prostřednictvím kterých vlastně taky komunikujeme dění ve firmě, akorát teď je to nastaveno kvartálně. Takže jeden kanál na Mattermost je určený pro aktuality a druhý kanál shrnuje za každý kvartál, co se dělo. Jinak každý tým by měl mít nastavený nějaký stand-upy nebo meetingy, ale určitě to každý tým má minimálně jednou týdně kde se komunikují věci přímý nadřízený k zaměstnancům a řeší se tam různý otázky a co se týče komunikace od vedení zaměstnancům, tak to se děje většinou prostřednictvím mě, právě prostřednictvím interní komunikace, přes hromadné emaily, anebo potom se to řeší vizí, která bývá jednou ročně. Tam se interpretují výsledky a jak si firma stojí, nějaké plány do budoucna, nějaká strategie, cíle, vize firmy a tak. Takže komunikace tady určitě funguje, neříkám že úplně na 100 %, určitě jsou tam nějaké mezery, vyplývá to i z toho dotazníku spokojenosti, že komunikace je jedním z témat, na které je nutné se více zaměřit. Největší problém vidíme asi komunikaci mezi týmy. Tam by to chtělo ještě zlepšit.“

Dobře, děkuji.