



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN PRO ROZVOJ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V POBOČCE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF CHANGES FOR THE DEVELOPMENT OF THE REMUNERATION SYSTEM IN THE SELECTED
UNIT OF THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Daniel Žikeš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Daniel Žikeš**
Vedoucí práce: **Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka 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 bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn pro rozvoj systému odměňování zaměstnanců v pobočce vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postup zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců v jedné z poboček společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shmout výsledky analýz a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271- 0227-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému odměňování zaměstnanců ve vybrané pobočce společnosti. V teoretické části jsou obsaženy důležité poznatky, ze kterých se vychází v analytické části práce. Následuje analytická část, ve které proběhlo dotazníkové šetření i s jeho vyhodnocením. Po vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření jsou autorem navržena opatření na změnu systému odměňování, která budou vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

odměňování, benefit, zaměstnanec, spokojenost, motivace

Abstract

The bachelor thesis deals with the analysis of the employee remuneration system in a selected branch of the company. The theoretical part contains important findings, which are used in the analytical part of the thesis. This is mentioned by the analytical part, in which a questionnaire survey was conducted with its evaluation. After evaluating the results from the respondents, the author proposes measures to change the remuneration system that will lead to increased employee satisfaction.

Keywords

remuneration, benefit, employee, satisfaction, motivation

Bibliografická citace

ŽIKEŠ, Daniel. *Návrh změn pro rozvoj systému odměňování zaměstnanců v pobočce vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152223>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2023

Daniel Žikeš

autor

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí práce paní Ing. Markétě Kruntorádové, PhD., za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych rád poděkoval paní Jaroslavě Marečkové a panu Martinovi za poskytnutí relevantních informací k dané problematice. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Vymezení základních pojmů	14
1.1.1 Mzda.....	14
1.1.2 Odměna.....	14
1.1.3 Zaměstnavatel	14
1.1.4 Zaměstnanec	15
1.1.5 Benefit	15
1.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců	15
1.2.1 Výsledky práce.....	15
1.2.2 Pracovní chování.....	16
1.2.3 Sociální chování.....	16
1.2.4 Dovednosti a znalosti	16
1.2.5 Postup při hodnocení pracovníků.....	17
1.2.6 Nedokonalosti v systému ohodnocení.....	19
1.3 Motivace	19
1.3.1 Vnitřní motivace	20
1.3.2 Vnější motivace	20
1.3.3 Maslowova hierarchie potřeb	21
1.3.4 Herzbergova teorie potřeb	21
1.3.5 ERG teorie	22
1.4 Odměňování zaměstnanců	23

1.4.1	System odměňování	24
1.4.2	Druhy odměn	25
1.4.3	Celková odměna.....	26
1.5	Mzdové formy.....	27
1.5.1	Základní mzdové formy	28
1.5.2	Doplňkové mzdové formy	29
1.6	Benefity	32
1.6.1	Benefity daňově neuznatelné	32
1.6.2	Benefity daňově uznatelné.....	33
1.6.3	Benefit je bez vlivu na zdanění	33
1.7	Ovlivňující faktory odměňování zaměstnanců	33
1.7.1	Analýza vnějšího prostředí	33
1.7.2	Analýza vnitřního prostředí	34
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
2.1	Základní informace o společnosti	35
2.2	Charakteristika společnosti.....	36
2.2.1	Historie společnosti Almeva.....	36
2.2.2	Konkrétní provozovna.....	37
2.2.3	Organizační struktura	37
2.2.4	Společenská odpovědnost.....	40
2.3	Současný systém odměňování ve společnosti	40
2.3.1	Pracovní pozice v rámci podniku.....	40
2.3.2	Vnitřní předpis upravující mzdové benefity	40
2.3.3	Ostatní benefity.....	42
2.4	Ovlivňující faktory odměňování zaměstnanců	44
2.4.1	Analýza vnějšího prostředí	44

2.4.2	Analýza vnitřního prostředí	45
2.5	Hodnocení současného odměňovacího systému zaměstnanci	45
2.5.1	Sekce obecných informací o respondentech.....	46
2.5.2	Sekce spokojenosti s odměňováním.....	50
2.5.3	Hodnocení vykonávané práce	58
2.6	Výstupy z dotazníku	71
2.6.1	Interpretace dotazníku dle hodnotící škály	72
2.6.2	Výběr faktorů vhodných ke zlepšení ze sekce hodnocení.....	73
2.6.3	Interpretace ostatních odpovědí	74
2.7	Volba faktorů vhodných ke zlepšení z dotazníku	75
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	76
3.1	Shrnutí návrhů na zlepšení	76
3.2	Návrh na změnu současného systému odměňování	77
3.2.1	Příspěvek na dopravu	77
3.2.2	Přispívání na penzijní pojištění zaměstnanců	79
3.2.3	Nový systém věrnostního odměňování zaměstnanců	81
3.2.4	Přesně definovaná zpětná vazba vedoucích pracovníků	82
	ZÁVĚR.....	85
	BIBLIOGRAFIE	86
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	91
	SEZNAM PŘÍLOH	93

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je systém odměňování zaměstnanců, který je klíčovým prvkem pro každý podnik a musí být řádně nastaven. Nejenom proto, že zaměstnanci jsou tím nejcennějším zdrojem podniku a za svou práci by měli být adekvátně odměněni, ale také podnik samotný by měl mít zájem se o své pracovníky starat a pečovat tak, aby se cítili v práci komfortně a trávili zde svůj čas s entuziasmem a jistou motivací k práci.

Nesprávně nastavený systém může mít negativní dopad na výkonnost zaměstnanců a s tím související stabilitu organizace. Při správném nastavení systému odměňování je možnost posílení postavení firmy na trhu práce a udržení lidského kapitálu, který je pro každou společnost klíčový.

Pomocí vhodně nastaveného systému odměňování by pro firmu samotnou mělo být kýmžným výsledkem motivace pracujících lidí ve firmě, kteří zaujímají zdravý postoj k práci a svou vervou jdou nejen kupříkladu ostatním spolupracovníkům, ale zároveň posouvají firmu tím správným směrem, který podnik rozvíjí.

Zákoník práce, trh práce a s nimi spojené odměny se neustále modernizuje a vyvíjí. Firma by měla věnovat dostatečnou pozornost lidskému potenciálu a moderním trendům v hodnocení a motivování zaměstnanců.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout soubor konkrétních opatření, která povedou ke zlepšení systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Záměrem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve sledovaném podniku. Opatření budou navržena na základě provedených dílčích analýz, které budou popisovat aktuální stav společnosti. Tyto analýzy budou sestaveny z interních firemních údajů a informací.

Celá práce je rozdělena do tří částí. První segment se bude věnovat teoretickým východiskům, ve které budou vymezeny pojmy, které souvisí se zkoumanou problematikou. Teoretická část tak poskytuje podklad pro zpracování dalších částí bakalářské práce.

Druhý segment je částí analytickou. V ní bude představena zkoumaná společnost jako taková a bude specifikováno blíže zkoumané pracoviště tohoto podniku. V analytickém segmentu se bude rovněž nacházet rozbor současného stavu odměňování zaměstnanců. Následně bude v rámci této práce provedeno dotazníkové šetření, na jehož základě autor zjistí spokojenost zaměstnanců se stávající situací v podniku. Poté bude zhodnocena společnost na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Závěrem této části bude shrnutí provedených operací.

V poslední části budou představeny vlastní návrhy autora této práce na zlepšení současného systému odměňování. Tyto návrhy budou vycházet z provedených analýz předchozích částí. Soubor opatření bude mít za cíl zvýšení zaměstnanecké spokojenosti v rámci sledovaného podniku.

V rámci této práce jsou použity metody analýzy, syntézy, literární rešerše a dedukce.

Analýza

Jedná se o proces rozdělování celek mezi několik menších částí. Tím tato metoda umožňuje hlubší rozebrání problematiky. Tato metoda je v práci využita v analytické části.

Syntéza

Jedná se o opačný proces analýzy. Více dílčích částí se skládá do jednotného celku. Pomocí syntézy lze pochopit vzájemné souvislosti sledované problematiky. Tento proces je aplikován v návrhové části práce.

Literární rešerše

Vychází z odborné literatury a slouží k vytvoření celistvého pohledu na probíranou problematiku. Literární rešerše je obsažena v teoretické části práce.

Dedukce

Jde o postup, při němž se z dílčích daných tvrzení dochází k určení jednotlivých závěrů. Dedukce se nachází v návrhové části této práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Skrze správné uchopení průzkumu a následně jeho vypracování, je potřeba se věnovat aktuálním a vlivným trendům téhle doby ohledně systému odměňování zaměstnanců. V téhle části bude kladen důraz na odborný základ literatury, o kterou se navazující analytická část bude opírat.

1.1 Vymezení základních pojmů

Abychom se v následujících kapitolách a částech práce byli schopni bez problémů orientovat a správně porozumět psanému textu. Je nutné si definovat určité výrazy, které se v následujících řádcích práce budou nejčastěji vyskytovat.

1.1.1 Mzda

Dle § 109 odst. 2 jde o peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty se označuje jako mzda, která je poskytována zaměstnancům firmy jejich zaměstnavatelem za vykonanou práci, není-li v zákoně napsáno jinak (Zákoník práce, 1999).

1.1.2 Odměna

Podle zákoníku práce § 134 je odměna nenárokovou složkou platu, kterou může přidělit zaměstnavatel svému zaměstnanci v rámci ocenění za nadstandartní pracovní výkonnost, nebo splnění obzvláště významného úkolu. Výši finální odměny by měl zaměstnavatel určit ještě před začátkem výkonu (Zákoník práce, 1999).

1.1.3 Zaměstnavatel

Dle § 7 zákoníku práce: „Zaměstnavatelem je osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (Hloušková, 2007, s. 38-39).

Zaměstnavatelem je většinou právnická osoba, pro kterou se fyzická osoba zavázala k výkonu práce. Zaměstnavatelem může být ale i fyzická osoba, stát či obec, na které se také vztahuje zákoník práce (Zákoník práce, 1999) (Pavlátová, 2014).

1.1.4 Zaměstnanec

Dle § 6 zákoníku práce: „Zaměstnancem je fyzická osoba, která se zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu“ (Hloušková, 2007, s. 36-37).

Pouze fyzická osoba starší patnácti let a s ukončenou povinnou školní docházkou se může stát zaměstnancem. Podle § 34 občanského zákoníku nesmí být zaměstnancem nezletilá osoba mladší 15 let, pouze v případech dle § 34 občanského zákoníku (Zákoník práce, 1999) (Pavlátová, 2014).

1.1.5 Benefit

Benefity značí zaměstnanecké výhody. Mohou nabývat peněžní a nepeněžní formu. Jsou poskytované zaměstnavatelem jako bonus k pravidelné mzdě zaměstnanců. Rozdíl mezi odměnou a benefitem je především ten, že benefit nemusí být součástí nadměrného úsilí v práci, ale funguje spíše jako udržení si dobrých podmínek ve firmě v rámci konkurenceschopnosti. Může být tedy i rozhodujícím faktorem na základě nabízených benefitů jakého zaměstnavatele si zaměstnanec zvolí (Šikýř, 2016).

1.2 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je proces, který se zabývá různými aspekty. Jeho rozdělení je poněkud komplexnější. Práci zaměstnanců můžeme kontrolovat a hodnotit pomocí kritérií, které nám předají jasné výsledky například ve formě množství, kvality, času jako měřitelnou jednotku pracovního výkonu (Koubek, 2011).

Nicméně novodobé pojetí se snaží zachytit nejen měřitelné ukazatele, ale snaží se zahrnout zde i činnosti jako je chování na pracovišti, ochota, pečlivost, absence nebo například frekvence pracovních úrazů (Koubek, 2011).

Kritéria k hodnocení zaměstnanců musí být správně navržena a přiřazena k jednotlivé pracovní pozici, aby nedocházelo k nepřesné komparaci. Nejčastější kritéria k hodnocení jsou:

1.2.1 Výsledky práce

Zde můžeme zařadit relativně lehce klasifikovatelné úkony jako jsou: množství odvedené práce, úrazovost, zmetkovitost a s tím spojená kvalita odvedené práce.

1.2.2 Pracovní chování

Zde by zaměstnavatel měl lpět v první řadě na aspektech jako je:

- morálka zaměstnance
- ochota přijímat úkony a realizovat se
- vynaložené úsilí pro vyhotovení úkolu
- hospodárnost
- vzorná docházka

1.2.3 Sociální chování

V této části by se mělo dbát na to, jak zaměstnanec dokáže komunikovat nejen se spolupracovníky, ale případně i zákazníky či vedením firmy. Jak empatický dokáže být a jaký postoj dokáže zaujmout k podřízeným a nadřízeným. Můžeme zde zmínit i ochotu spolupracovat nebo posouzení určitých predispozicí k vedení lidí.

1.2.4 Dovednosti a znalosti

Do této nejobsáhlejší kategorie můžeme zařadit například tyto kritéria:

- znalost práce a pracovního prostředí
- fyzická zdatnost
- získané znalosti ze studia, kurzů apod. jako jsou diplomy, osvědčení, znalost cizích jazyků
- schopnost nést odpovědnost
- spolehlivost a spousta dalších faktorů, se kterými jsme se buď narodili nebo se učíme během celého života (Koubek, 2011).

Aby bylo zajištěno účinné hodnocení pracovníků, je nezbytné nejen stanovit kritéria, podle kterých bude hodnocení probíhat, ale také definovat, jaký typ výkonu je považován za žádoucí, přijatelný, nebo nepřijatelný. Tyto hodnotící meze musí být výslovně určeny i písemně stanoveny před samotným hodnocením zaměstnanců (Koubek, 2011).

Při hodnocení pracovníků je důležité, aby hodnotitel bral v úvahu i aspekty, které mohou ovlivnit výkon zaměstnanců, ale sám pracovník na ně nemá přímý vliv. Za tyto aspekty může mnohdy samotné vedení společnosti. Mezi tyto faktory se řadí například

nedostatečné vysvětlení pracovních úkonů, nedostatečné zařízení a vybavení odpovídající dané práci, špatné uspořádání pracoviště nebo nedostatečná komunikace a spolupráce z řad dalších spolupracovníků. Je tedy důležité, aby firma tyto faktory zohledňovala při hodnocení výkonu zaměstnanců a snažila se tyto faktory minimalizovat. Na základě výše zmíněných kritérií se posoudí, zda zaměstnanec odvádí svoji práci dostatečně a je pro firmu užitečný, nebo naopak svoji práci dostatečně neodvádí a je pro firmu spíše ztrátou (Koubek, 2011).

Hodnocení zaměstnanců je založeno na sledování jejich výkonů a pracovních výsledků, a slouží k souhrnnému zhodnocení dokumentace a rozboru jejich částečných výkonů za definované časové období. Existují dvě základní formy hodnocení zaměstnanců (Urban, 2013).

Formální hodnocení

Provádí se pravidelně s pevně stanoveným plánem a postupy. Tato forma hodnocení je systematická a pomáhá nám s identifikací silných a slabých stránek zaměstnanců. Je typicky standardizovaná a dochází k ní opakovaně (Urban, 2013).

Neformální hodnocení

Provádí se nárazově, kdy zaměstnanci neví, v jaký čas se kontrola může uskutečnit. Při této metodě se může vyskytnout riziko, kdy vztahy v kolektivu začnou být nedůvěryhodné, a to může zapříčinit nedůvěru v organizaci samotnou (Urban, 2013).

Dlouhodobým cílem hodnocení zaměstnanců na základě výkonu a schopností je se vyvarovat výkonovým nedostatkům a dílčím způsobem přispívat k dlouhodobým cílům firmy (Urban, 2013).

1.2.5 Postup při hodnocení pracovníků

Výhodou je, pokud zaměstnavatel má dostatečné povědomí o svých zaměstnancích, aby mohl co nejlépe vnímat jejich potřeby, naslouchat a zlepšovat pracovní prostředí. Stejně tak by měl mít povědomí o tom, kdy věci nejdou podle stanovených plánů a může tak vnímat nedostatky ze strany pracujících zaměstnanců. Udržení a budování zdravých vztahů na pracovišti patří definitivně mezi nedílnou součást prosperující firmy. Postup

hodnocení pracovníků se rozděluje do tří období s tím, že se dále dělí do dalších dílčích fází (Koubek, 2011).

Přípravné období

Toto období se skládá ze čtyř důležitých kroků, které jsou nezbytné pro úspěšné provedení hodnocení výkonů zaměstnanců. Prvním krokem je identifikace kritérií hodnocení a stanovení pravidel a postupů pro hodnocení. Kromě toho je nutné vytvořit formulář, který bude sloužit k zaznamenávání výsledků hodnocení. Druhým krokem je analýza pracovních pozic a specifikace požadavků, což umožní získat lepší představu o výkonech zaměstnanců a stanovit vhodné hodnotící hranice. Třetím krokem je formulace kritérií, stanovení norem a vymezení období pro hodnocení výkonů. Posledním úkolem v této fázi je věnován informování zaměstnanců o probíhajícím hodnocení a o kritériích, které se při něm používají (Koubek, 2011).

Získávání informací a podkladů

Tato fáze se zaměřuje na přímé hodnocení zaměstnanců a skládá ze dvou kroků, kde prvním je sledování pracovníků a jejich výkonů během práce. Při této fázi je nezbytné zvolit vhodnou osobu, která šetření, kontroly a následné hodnocení bude provádět. Ve druhém kroku této fáze je nezbytné pečlivě právě pracovní výkony dokumentovat. Dokumentace nám předává zásadní informace a dokáže nám pomoci především i v okolnostech ohledně řešení možných nesouladů mezi hodnotitelem a hodnoceným. Konzistence a efektivnost v rámci zpětného hodnocení je závislá na tom, že dokumentace bude pořizována a ukládána jednotným způsobem (Koubek, 2011).

Vyhodnocování informací o pracovním výkonu

Tato fáze se zaměřuje na hodnocení reálné práce pracovníků s předem stanovenými požadavky. Musí vše proběhnout podle objektivního šetření, neboť existuje riziko subjektivního přístupu hodnotitele. Vyjádření v podobě písemného výstupu je nezbytným prvkem. Následuje rozhovor s hodnoceným pracovníkem, kde jsou interpretovány výsledky, případné úpravy nedokonalostí. Při interpretaci výsledků zkoumání je žádoucí dotyčnou osobu nedemotivovat, nepřehánět to s kritikou, ale vyjádřit i světlé stránky a pokusit motivovat zaměstnance ke zlepšení výkonu, což lze docílit prostřednictvím konstruktivní zpětné vazby. Po ukončení rozhovoru následuje poslední etapa hodnocení,

během které se sleduje případná změna chování hodnoceného pracovníka (Koubek, 2011).

1.2.6 Nedokonalosti v systému ohodnocení

Při hodnocení pracovníků je důležité si uvědomit, že může být spojeno s řadou chyb a nedostatků, které mohou vést ke zkreslení celkového výsledku. Díky správnému hodnocení nedostáváme pouze potřebnou zpětnou vazbu, ale také můžeme dosáhnout kýžené motivace zaměstnanců. Je důležité, aby pracovníci hodnocení vnímali jako spravedlivé a objektivní, neboť jinak může dojít k jejich demotivaci. Neobjektivnost a nespravedlivost hodnocení mohou být způsobeny nepřipraveností hodnotitele na celý proces. Při přípravě na ohodnocení je nutné systematicky analyzovat potenciální problematické oblasti, jako jsou komplexní nebo nesprávná kritéria, nejasné a nadměrně podrobné specifikace, nedostatek relevantních informací, subjektivní posuzování, nedostatek konsistence mezi kritérii nebo nejednoznačnost v posuzování. Kromě toho je nutné zohlednit aktuální psychický a fyzický stav hodnotitele, který může hodnotit na základě subjektivního pohledu (Urban, 2013).

Jak již bylo dříve v textu zmíněno, tak pro zaměstnavatele je důležité provádět průzkumy výkonnosti svých zaměstnanců, aby mohl posoudit, zda přispívají k úspěchu firmy a dosahují očekávaných výsledků. Hodnocení pracovníků je nástrojem pro hodnocení jejich výkonu a dodržování pracovních povinností. Vzájemná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je také důležitou součástí procesu hodnocení (Koubek, 2011).

1.3 Motivace

V našem osobním i profesním životě můžeme pociťovat motivaci každý den. V osobním životě jsou hlavním zdrojem motivace naše vášně a vnitřní uspokojení z našich koníčků. V této práci se však autor práce zaměří především na pracovní motivaci, jelikož právě ta ovlivňuje štěstí a chuť k výkonům zaměstnanců právě na pracovišti.

Síla, která dokáže usměrnit, nastartovat a udržet chování jedince, můžeme přímo nazvat motivací. Zaměstnanci, ve kterých dokážeme vzbudit chuť směrem k práci, kdy jsou

schopni jít se svou vlastní prací nad rámec stanovených limitů je to, čím se označuje v pracovním prostředí pojem motivace (Armstrong, 2015).

Vzhledem k tomu, že efektivně motivovaní zaměstnanci pracují usilovněji, mají vstřícnější přístup a úkoly plní ochotněji s menším počtem chyb, je udržení motivace zaměstnanců jedna z důležitých kompetencí a klíčových rolí vedoucích pracovníků. Mimo lepší a vyšší výkony na pracovišti, se snižuje i nutnost dohledu a kontroly. V návaznosti na tuhle skutečnost se zlepšuje i působení na klienty a partnery společnosti samotné (Urban, 2017).

1.3.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivací se dá chápat zápal člověka pro věc, kterou dělá z vlastního přesvědčení. Zdáli je někdo v práci dostatečně vnitřně motivován, dostává pocit, kdy je práce dané osoby významná, zajímavá a do jisté míry umožňuje kreativní zpracování. S tím přichází i pocit, že daná osoba má příležitost využívat a rozšiřovat své schopnosti, znalosti a dovednosti, což vybízí možnost v budoucnu k dosažení vytoužených cílů nebo pozdějšího postoupení na vyšší pozici (Armstrong, 2015).

1.3.2 Vnější motivace

U vnějšího druhu motivace už se jedná o faktory, které přichází zvenčí jako jsou například pochvaly, nabídnutí povýšení na lepší pracovní pozici nebo například možnost benefitů. Tyto faktory však nemusí být vždy kladné a výhodné, jelikož se může jednat o degradaci pozice, snížení výdělku či trest. Zpravidla tento typ motivace působí jen v krátkodobém horizontu a nemá tak silný vliv jako motivace vnitřní (Armstrong, 2015).

1.3.3 Maslowova hierarchie potřeb

Mezi nejvýznamnější autory teorií motivace patří Abraham Harold Maslow, který definoval teorii zkoumající hierarchii potřeb, známou jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie. Jedná se o jednu z neznámějších teorií motivace a rozděluje lidské potřeby do pěti hierarchicky uspořádaných skupin (Tureckiová, 2004).



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: (Kotler, 2013)

Podle této teorie jsou nižší skupiny potřeb v pyramidě nejdůležitější a musí být uspokojeny jako první, a teprve následně může být vyhověno potřebám z vyšších úrovní. Tato pyramidální teorie motivace se snaží vysvětlit, jaké faktory motivují lidi k jednání a určitému chování. Maslowovu hierarchii potřeb můžeme často spatřit využívanou i v pracovním prostředí, kdy je potřeba převést lidské potřeby z personálního života do pracovní oblasti. (Tureckiová, 2004).

1.3.4 Herzbergova teorie potřeb

Herzbergova teorie se věnuje tématu spokojenosti zaměstnanců a je také známá jako dvoufaktorová teorie. Tato teorie se dělí na dvě skupiny faktorů, které ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců.

- Hygienické faktory
- Motivátory

První zmíněný bod má vyvolávat pracovní nespokojenost. Zahrnuje se zde například práce, mezilidské vztahy, platové podmínky, strategie a politika společnosti. Tyto faktory jsou vnější a jsou ovlivňovány vedením organizace (Pališková, 2021).

Motivátory se označují jako vnitřní faktory. Můžeme zde zahrnout věci jako pochvaly, ocenění, úspěch a povýšení. Pokud tyto motivátory nejsou součástí pracovního života zaměstnanců, nemusí se to nutně podepsat na jejich spokojenosti.

Pokud na pracovišti zaměstnancům chybí motivace, mohou zaujmout neutrální postoj k práci. Pro praktickou aplikaci této teorie je důležité, aby zaměstnavatelé a vedení společností zajistili dobré pracovní podmínky a zvýšili tak spokojenost zaměstnanců a s tím spojenou motivace na pracovišti (Šikýř, 2014).

1.3.5 ERG teorie

ERG teorii byla odvozena od výkladu Maslowova, kdy autor Alderfer tuto myšlenku zmenšuje na tři obsáhlejší třídy. Tyto stupně označil jako:

- existenční potřeby – zahrnují základní materiální potřeby (mzda, jistota zaměstnání)
- vztahové potřeby – zde se nachází sociální potřeby, které v sobě zahrnují ambice, například v rodinných vztazích, pracovních vztazích a nadále rozebírá potřebu ocenění a uznání.
- růstové potřeby – zahrnující potřebu personálního růstu a seberealizaci

Podle Alderferovi ERG teorie se ne vždy jedná o čistě oddělené skupiny potřeb. Potřeby se mohou navzájem prolínat. Pokud jedna z úrovní potřeb není uspokojena, jedinec se sice snaží o uspokojení potřeb nižší úrovně, nicméně potřeby se mohou objevit současně a nejsou striktně hierarchicky uspořádány (Bělohávek, 1996).

Alderferova ERG teorie vnímá potřeby jedince jako komplexní a rozmanité. Člověk má možnost rozvíjet nadále svůj potenciál, progres v oblasti seberealizace i v případě, že dosud nedosáhl spokojenosti v potřebě vztahové a existenční. ERG teorie je tak velmi

pružná, co se možností pro uspokojení potřeb jedince týče. (ERG Theory of Motivation, 2022).

1.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je bráno za jednu z nejvíce klíčových, ale zároveň jednu z nejkomplicovanějších oblastí v rámci personálních záležitostí, s jejíž pomocí lze de facto řídit zaměstnance. Moderní přístup k odměňování zahrnuje širokou škálu finančních a nefinančních výhod. Finanční výhody mohou být mzdy, platy a další možné formy dílčí odměny. Z těch nefinančních odměn zde můžeme uvést například ocenění, pochvaly, podpora kariérního růstu a možný rozvoj sebevzdělávání. Každý člověk ve své podstatě je sám o sobě originál, a proto může být velmi náročné vyhovět s jedním zavedeným systémem ve firmě více zaměstnancům, jelikož každý má svůj seznam priorit seskládaný individuálně.

Systém odměňování pro každou společnost jako takovou se bude v různých aspektech lišit, protože každá společnost má svůj vlastní systém odměňování. Na tomto se dá však stavět co se odměňování týče, jelikož firma může odměňovat na základě charakteru a náplně práce, schopností a iniciativy samotných zaměstnanců. Nebo například na objemu či obtížnosti odpracovaného úkolu. V rámci odměňování mohou být také poskytnuty, jak bylo dříve zmíněno ocenění, pochvaly, kariérní růst či seberozvoj (Koubek, 2003).

Filozofie odměňování je založena na přesvědčení a principech dané společnosti, které jsou v souladu se strategií a hodnotami organizace. Systém odměňování jednotlivých pracovníků by měl být založen na jejich přínosech a přispění pro společnost, což představuje řízení lidských zdrojů a s tím navazující investice do lidského kapitálu. S investicí do lidského kapitálu se do budoucna počítá s odpovídající návratností. Odměňování je vnímáno za jednu z nejhlavnějších částí personálních aktivit, které se odvíjejí od strategie firmy. Úspěšné řízení této aktivity vede k vytvoření účinného motivačního systému, který podporuje zaměstnance v dosahování firemních cílů a naplňování firemní filozofie (Armstrong, 2009).

Zdali pracovník ve firmě vnímá své finanční ohodnocení jako neadekvátní vůči jeho vykonané práci, může se jeho postoj projevit na jeho pracovní motivaci. Přesto, že

v realitě tomu tak nemusí být, stačí, aby zaměstnanec své ohodnocení nesl neférově a nastává výsledek ve formě demotivace (Urban, 2013).

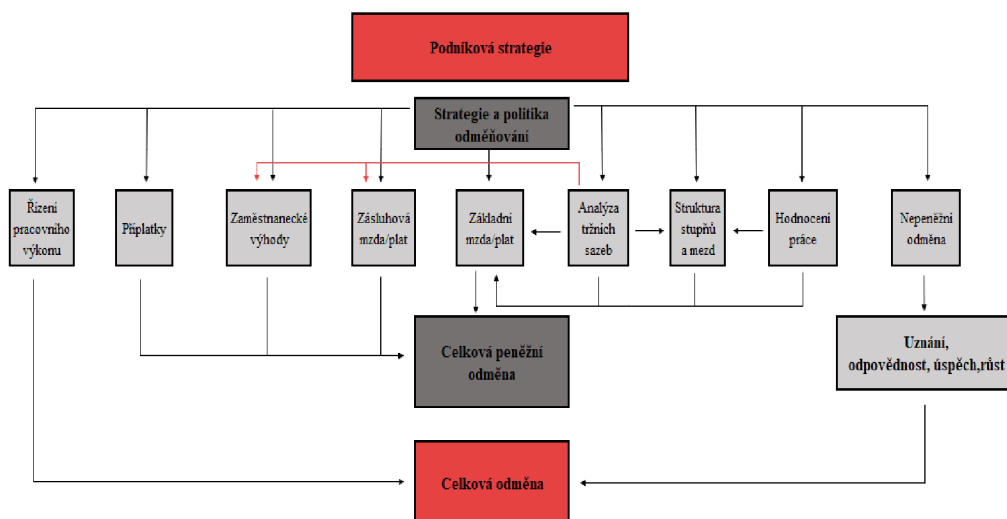
Odměňování zaměstnanců slouží k zajištění spravedlivého ocenění jejich práce. Tento proces může zahrnovat finanční i nefinanční formy odměňování, včetně mezd a platů, stejně jako dalších benefitů, které nemají finanční charakter (Kocianová, 2010).

V rámci České republiky je odměňování zaměstnanců v pracovních vztazích upraveno Zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, a jeho pozdějšími novelizacemi. Pro specifikaci a úpravu detailů jsou vydávány další vyhlášky a zákony nařízením vlády, včetně stanovení minimální výše mzdy, délky placené dovolené a míry ztižení pracovních podmínek (Šikýř, 2016).

1.4.1 Systém odměňování

Odměňovací systém společnosti je úzce propojen s její strategií. Tento systém jsme se popisovali již v předchozích kapitolách, kdy se jedná o finanční i nefinanční složky, které se vzájemně ovlivňují a společně tvoří celkový systém odměňování (Armstrong, 2015). Tento systém je tvořen několika díly, které jsou zmíněny níže.

- **Strategie odměňování:** Tento prvek systému odměňování vychází z cílů a vize organizace.
- **Politika odměňování:** Tento prvek zahrnuje rozhodování a kroky směřující k dosažení podnikatelských cílů společnosti
- **Praxe odměňování:** Tento prvek odměňovacího systému vychází z mzdových struktur a podnik na jejich základě stanovuje svou politiku a strategii v oblasti odměňování
- **Proces odměňování:** Tento prvek systému odměňování zahrnuje jednotlivé procesy, které vedou k realizaci politiky odměňování ve společnosti.
- **Postup odměňování:** Tento prvek se týká kroků a postupů, které zabezpečí správnou funkci celkového systému odměňování a zajistí, že vynaložené peníze přinášejí odpovídající hodnotu (Armstrong, 2015).



Obrázek 2 - Systém odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, 2009)

1.4.2 Druhy odměň

- **Peněžní**

Základní finanční odměna zahrnuje částku peněz, kterou pracovník obdrží za plnění svých pracovních povinností v určité kategorii a je ovlivněna faktory jak vnitřními, tak vnějšími dané organizace. Tarifní sazba určuje výši této odměny (Armstrong, 2009).

Mezi vnitřní faktory patří přístup organizace a nastavená strategie odměňování v rámci hodnocení a kategorizace pracovních pozic. Na druhé straně vnější faktory zahrnují hodnocení dané pracovní pozice na trhu práce. Zaměstnanci mohou také ovlivnit výši základní peněžní odměny pomocí kolektivního nebo individuálního vyjednávání. Vzhledem k různým zájmům zaměstnavatele a zaměstnanců je důležité najít kompromis, který uspokojí obě strany a minimalizuje konflikty (Armstrong, 2009).

- **Nepeněžní odměny**

Nepeněžní formy odměňování se zaměřují na uspokojení lidských potřeb jako je uznání, úspěch a seberozvoj. Tyto formy odměňování poskytují zpětnou vazbu a uznání za odvedenou práci a dosažené výsledky. Dále umožňují zaměstnancům se rozvíjet a růst v pracovním prostředí, a přispívají k udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým

životem. Nepeněžní odměny mohou zahrnovat pochvalu, uznání a pocit dobrého výkonu práce, které mohou motivovat zaměstnance (Armstrong, 2015).

1.4.3 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny složky, které tvoří celkovou výši odměny pro zaměstnance, včetně základní mzdy, zásluhových odměn a dalších typů odměn. Celkovou odměnu bychom si mohli rozdělit do dvou kategorií, kterými jsou transakční a relační (Armstrong, 2015).

- **Transakční**

Odměna peněžní formy, která je poskytována zaměstnancům výměnou za jejich odvedenou práci. Transakční odměny jsou typické pro klasické přístupy k odměňování, kde je zaměstnanec odměňován pouze za své výsledky a výkon (Armstrong, 2009).

- **Relační**

Odměna nehmotné formy, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, aby podpořil jejich rozvoj a růst v práci a pomohl jim dosáhnout jejich dlouhodobých cílů. To může zahrnovat vzdělávací programy, mentoring, rozvojové plány kariéry a feedback (zpětná vazba). Cílem relační odměny je podpořit vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a vytvořit pozitivní pracovní prostředí, které podporuje produktivitu a loajalitu zaměstnanců (Armstrong, 2009).

Tabulka 1- Model celkové odměny

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

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Armstrong, 2007)

1.5 Mzdové formy

Mzda pracovníka je stanovena na základě množství a kvality práce, kterou vykonal v určitém období a zahrnuje ohodnocení jeho úspěšnosti, schopností, dovedností a případně i chování. Pracovník má podle smlouvy se zaměstnavatelem povinnost pracovat co nejlépe a nejkvalitněji. Existuje mnoho forem mzdového odměňování a záleží na strategii společnosti, kterou si zvolí. Některé způsoby odměňování jsou účinnější při motivování než jiné. Je zároveň nutné, aby odměňovací zásady, které jsou upraveny v Zákoníku práce o minimální mzdě byly zaměstnavatelem dodržovány. Mzdové formy můžeme rozdělit na skupinu základní a doplňkové (Šikýř, 2016).

1.5.1 Základní mzdové formy

Časová

Výhodou časové mzdy snadný výpočet konečné peněžní odměny, která se stanoví jako součin hodinové sazby a čistého počtu odpracovaných hodin. Tato forma mzdy je snadno pochopitelná a administrativně jednoduchá. Na druhou stranu nevýhodou časové mzdy je považována nižší motivace zaměstnance, který má jistotu, že obdrží mzdu odpovídající počtu odpracovaných hodin. Proto mohou zaměstnavatelé využívat jiných forem odměňování, jako jsou různé bonusy a benefity (Šikýř, 2016).

Úkolová

Úkolová mzda je často využívanou formou odměňování v pracovním prostředí, kde je možné měřit výkon práce. Zaměstnavatel může snadno kontrolovat, kolik práce bylo vykonáno a motivovat pracovníky ke splnění stanovených úkolů a cílů tím, že mohou ovlivnit sami způsob/rychlost svého výkonu. Nicméně, je důležité stanovit reálné úkoly a zajistit dostatečné prostředky pro jejich dosažení (Šikýř, 2016).

Podílová

Podílová mzda může být vnímána jako další klíčový nástroj v rámci celkového systému odměňování zaměstnanců. Tento model spočívá v definování specifického podílu z hodnotového celku, což může být například obrát, zisk nebo příjem a vyjádření tohoto podílu v procentech. Poté se mzda stanoví jako součin podílové sazby a hodnotového ukazatele. (Šikýř, 2016).

Provize

Podílová mzda se často aplikuje v odvětví prodeje a marketingu, kde jsou měřitelné výsledky, aby bylo dosaženo nejlepšího výkonu a efektivity ze strany zaměstnanců. Tato forma mzdy motivuje zaměstnance k dosažení maximálního prodeje, neboť čím vyšší jsou prodejní výsledky, tím vyšší jsou výdělků. Výše provize může být stanovena buď jako pevná částka, nebo jako určitý procentuální podíl z prodeje. Pro zaměstnavatele může být podílová mzda velmi výhodná, neboť platí pouze za reálné výsledky, avšak nevýhodou může být, že zaměstnanec se bude snažit prodat určitý produkt za každou cenu, i když by to nemuselo být v zájmu zákazníka (Šikýř, 2016).

1.5.2 Doplnkové mzdové formy

Prémie

Tyto bonusy jsou poskytovány na základě dosažení určitých cílů, které jsou definovány zaměstnavatelem. Motivační bonusy jsou obvykle používány v oblasti prodeje, kde jsou zaměstnanci stimulováni k dosažení stanovených prodejních cílů (Šikýř, 2016).

Jubilejní odměny

Tento typ odměny se typicky vyplácí každých 5 nebo 10 let, od okamžiku, kdy zaměstnanec začal pracovat ve firmě. Výše odměny se zpravidla stanoví na základě délky trvání zaměstnání v dané společnosti (Šikýř, 2016).

Odměny za zlepšování kvality a efektivitu práce

Jde o druh odměny, který je vyplácen za zvýšení kvality a produktivity práce. Tímto způsobem se zaměstnanec motivuje k tomu, aby se snažil pracovat rychleji, efektivněji a s lepší kvalitou. Odměna může být určena jako pevná částka nebo jako procento z úspor, které zaměstnanec přináší firmě (Šikýř, 2016).

Náhrady za režijní náklady

Tento typ odměny zahrnuje náhrady za náklady, které byly vynaloženy zaměstnancem v souvislosti s jeho prací, například náklady na cestování, parkování, telefonování a další (Šikýř, 2016).

Příspěvky na stravování a ubytování

Tato forma odměny zahrnuje příspěvky zaměstnavatele na stravování a ubytování zaměstnanců. Zaměstnanec obvykle platí částku za stravu a ubytování, ale zaměstnavatel mu poskytuje určitou finanční částku jako příspěvek na tyto náklady. Tímto způsobem zaměstnavatel může motivovat zaměstnance k využívání stravovacích a ubytovacích možností, které nabízí, a zlepšovat tak jejich pracovní prostředí (Šikýř, 2016).

Stravenkový paušál

Ve finanční formě se od roku 2021 může poskytovat příspěvek na stravu, kdy paušál u zaměstnance je osvobozen do výše 70% horní hranice stravného při odpracování

pracovní směny. Hranice stravného činí momentálně 153 Kč, kdy pro zaměstnavatele jde o daňově uznatelný náklad v jakékoli výši.

Stravenkový paušál je omezený maximálním daňově uznatelným nákladem podle vyhlášky, kterou vydalo ministerstvo práce a sociálních věcí částkou 107,10 Kč. Pokud by ze strany zaměstnavatele bylo poskytování příspěvku nad tuto hodnotu, pak vše nad tuto částku podléhá zdanění a odvodům, které se podepíšou na zaměstnanci. Jelikož stravenka je osvobozena od veškerých srážek a zaměstnanec dostane plnou výši, kterou mu zaměstnavatel poskytne. Tento způsob je pro zaměstnance výhodnějším, nicméně pro zaměstnavatele je to právě stravenkový paušál (Zaměstnanecké benefity, 2023).

Příklad – Zaměstnavatel poskytne stravenkový paušál 145 Kč – Maximální osvobozená částka u zaměstnance je 70 % ze 153 Kč, tj. 107,10 Kč. Zaměstnanec tedy bude muset zdanit $145 - 107,10 = 37,90$ Kč. Zaměstnavatel si může přiznat stále částku 145 Kč jako daňový náklad.

Příspěvky na penzijní a životní pojištění

Jako jeden z dalších benefitů pro své zaměstnance může zaměstnavatel poskytnout příspěvky na životní a penzijní pojištění. Tento druh odměny slouží nejen k zajištění finanční stability zaměstnanců, ale i jejich rodin (Šikýř, 2016).

Celkové příspěvky za penzijní a životní pojištění nesmí převýšit částku 50 000 Kč ročně. Pokud se tak stane tak převyšující limit se zaměstnanci musí dodanit a odvést z něj zdravotní a sociální pojištění. Příspěvky je možné mezi sebou libovolně kombinovat (Zaměstnanecké benefity, 2023).

Příspěvky na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Cílem této odměny je zlepšení dovedností a znalostí zaměstnanců. Zaměstnanec má možnost požádat o finanční podporu na vzdělávací kurzy nebo školení, která mu pomohou v jeho práci (Šikýř, 2016).

Zde není určen finanční limit jako je v předchozích dvou uvedených příkladech doplňkových mzdových forem. Zůstává však podmínkou, aby školení bylo spjato s prací, která je pro zaměstnavatele vykonávána (Zaměstnanecké benefity, 2023).

Dovolená navíc

Jednou z forem této odměny je poskytnutí dalších volných dnů nad rámec běžného počtu dnů dovolené. Zaměstnanec může mít k dispozici například jeden, nebo dva dny navíc, které může využít jako dodatečnou dovolenou (Šikýř, 2016).

Flexibilní pracovní doba a home office

Jedná se o moderní koncepty pracovního stylu, které umožňují zaměstnancům pracovat v rámci jisté flexibility a nezávislosti na čase a místě. Home office také může snížit náklady na cestování a usnadnit zaměstnancům sladění pracovního a osobního života (Šikýř, 2016).

Slevy na produkty a služby společnosti pro zaměstnance a jejich rodiny.

Tento benefiční program může být poskytován v rámci celé organizace nebo pouze určitým skupinám zaměstnanců. Cílem tohoto programu je poskytnout zaměstnancům výhody a slevy na produkty a služby společnosti (Šikýř, 2016).

Sick days

Tento termín označuje benefit, kdy zaměstnanec nepotřebuje pro omluvení docházky ze zotavení krátkodobé pracovní neschopni potvrzení od doktora. V zákoně pojem sickdays není specifikován, tudíž záleží na zaměstnavateli, jak s tímto benefitem naloží a jaké podmínky nastaví s tímto využitím. Obecně se v podnicích poskytuje celková doba okolo 3-5 dní s tím, že se vyplácí plná suma nebo minimálně 60 % z průměrného výdělku (Janotová, 2021).

Systém Cafeteria

V rámci této strategie pro poskytování zaměstnaneckých výhod si zaměstnavatel určí soubor možných čerpatelných možností a stanoví se částky pro čerpání. Zaměstnanci tudíž musí volit mezi variantami a nemají možnost dosáhnou všech nabízených možností dohromady. Takový přístup umožňuje každému zaměstnanci vybrat si takový benefit, který mu nejvíce vyhovuje (Macháček, 2010).

V dnešní době je systém cafeteria jeden z nejpoblárnějších a nejrozšířenějších metod co se poskytování zaměstnaneckých výhod týče. Tento systém poskytuje zaměstnavatelům

účinný nástroj pro udržení zaměstnanců, jelikož samotní zaměstnanci se motivují ke svému výběru ideálních benefitů, což přispívá k jejich vnitřní spokojenosti. Tento systém benefitů rovněž přispívá ve firmách k výrazně nižší fluktuaci zaměstnanců (Havelková, 2021).

V rámci této kapitoly jsme si uvedli několik exemplárních bodů, které se využívají ve firmách nejčastěji. Ovšem dalších doplňkových mzdových forem se nachází celá řada, které je možno zavést a z firmy udělat lepšího, lákavějšího a více konkurenceschopného zaměstnavatele.

1.6 Benefits

Benefits můžeme rozřadit do pěti kategorií, podle toho, jestli podléhá či nepodléhá dani nebo například jestli jde pro zaměstnavatele o daňově uznatelný či neuznatelný náklad.

1.6.1 Benefits daňově neuznatelné

Benefit podléhá dani a pojistnému u zaměstnance

Jelikož tento benefit podléhá dani a pojistnému u zaměstnance a jde zároveň o daňově neuznatelný náklad pro zaměstnavatele, tak je tímto nejméně výhodným benefitem ze všech a dále se touto variantou nebudeme zabývat. Má například vyšší zdanění než samotná mzda. Může se jednat například o nepeněžní příspěvek na rekreaci přesahující částku 20 000 Kč za rok.

Benefit je pro zaměstnance osvobozený od daně a pojistného

Přesto, že se jedná o výdaj z hlediska daně příjmu pro zaměstnavatele neúčinný. Tak skrze ušetřené celkové náklady na daně a pojistné u zaměstnance, které jsou vyšší, než zvýšená daň z příjmu u zaměstnance tak se toto řešení vyplácí. Jedná se například o příspěvky na kulturní vyžití, poukázky na sport nebo taky příspěvky na kurzy, které však nekorespondují s prací, kterou zaměstnanec vykonává. Benefit je pro zaměstnance osvobozený od daně, pro zaměstnavatele je výdaj daňově uznatelný.

1.6.2 Benefity daňově uznatelné

Benefit podléhá dani a pojistnému u zaměstnance

Tento styl benefitů se daní stejným způsobem jako mzda. Jelikož se jedná o náročnější aspekty jako jsou administrativní náročnost nebo nevysoká flexibilitu pro zaměstnance je tento typ víceméně nevýhodný. Můžeme sem zahrnout většinu účelových plnění jako jsou stravenkový paušál nad limit nebo možnost zapůjčení si služebního automobilu pro soukromé účely. Nicméně tento benefit bývá u zaměstnanců velmi populárním.

Benefit je pro zaměstnance osvobozený od daně

Jak už jsme si rozebrali v jedné z předchozích kapitol, tak si jen potvrdíme to, že z daňového pohledu se jedná o nejvýhodnější kombinaci. Můžeme sem zařadit stravenky nebo stravenkový paušál.

1.6.3 Benefit je bez vlivu na zdanění

Tento benefit nezvyšuje jak peněžní, tak i nepeněžní příjem zaměstnance. Může se jednat například o home office nebo pružnou pracovní dobu.

1.7 Ovlivňující faktory odměňování zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný jednotný a univerzální způsob pro odměňování zaměstnanců, který by byl natolik efektivní a spravedlivý ve všech možných situacích a všech různorodých odvětvích, firmy tak využívají způsoby a strategie pro hodnocení a odměňování svých zaměstnanců každá individuálně. Každá firma se rozhoduje pro konkrétní způsob na základě specifických vlivů charakteristických pro dané odvětví, ve kterém podniká. (Armstrong, 2009).

1.7.1 Analýza vnějšího prostředí

V dnešní době je pro firmy důležité nejen brát zřetel na své interní potřeby, ale i na vnější vlivy, zejména při tvorbě a úpravě podmínek týkajících se odměňování zaměstnanců (Armstrong, 2009).

Jedním z klíčových vnějších faktorů je globalizace, která v současnosti klade důraz na uspokojování nejen lokálních potřeb, ale také potřeb celého odvětví. Firmy musí sledovat

neustále se měnící trendy v zaměstnávání i v populaci a přizpůsobovat se jim. Tržní a mzdové sazby jsou ovlivněny konkurencí. Firmy, které se nevyrovnají této konkurenci, nemohou v boji o zaměstnance obstát (Armstrong, 2009).

1.7.2 Analýza vnitřního prostředí

Tato skupina faktorů ovlivňuje politiku odměňování zaměstnanců na základě které se rozhoduje. Firmy si musí určit podnikovou kulturu, kterou chtějí, aby zaměstnanci na pracovišti dodržovali a hodnotí je na základě toho, jak se jí řídí. Podniková kultura zahrnuje normy, postoje k problémům, morálku a například i způsob jednání se zákazníky, což je také součástí etiky práce, kterou si firmy samy nastavují. Dobrá podniková kultura může vést ke zlepšení pracovního výkonu, avšak vedlejší jev může být i zvýšení konkurence napříč zaměstnanci (Armstrong, 2009).

Vnitřní prostředí zahrnuje nejen podnikovou kulturu, ale také lidi, které firma zaměstnává. Typy zaměstnanců jsou závislé na typu podniku, zda jde o výrobní, obchodní nebo jinak odlišný podnik. Součástí vnitřních vlivů jsou také podnikové strategie, organizace a technologie, které si firma tvoří sama a může je upravovat dle potřeby (Armstrong, 2009).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce se bude její autor věnovat analýze zkoumané společnosti ALMEVA EAST EUROPE a.s. V rámci této analýzy bude nejprve samotná společnost představena a bude proveden výzkum finanční situace ve společnosti. Rovněž bude zanalyzován současný stav odměňování zaměstnanců ve zmíněné společnosti, včetně názorů samotných zaměstnanců na stávající poměry.

2.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: ALMEVA EAST EUROPE a.s.

Datum vzniku a zápisu: 9. září 2008

Spisová značka: B 8549/KSBR Krajský soud v Brně

Sídlo: Družstevní 501, 664 43 Želešice

Identifikační číslo: 28303156

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Almeva - OR, 2023)



Obrázek 3- Logo společnosti Almeva

Zdroj: (Logo, 2023)

2.2 Charakteristika společnosti

Společnost ALMEVA EAST EUROPE, a. s. patří mezi nejvýznamnější dodavatele a distributory komínových systémů v České republice a celé východní Evropě. Mezi odběrateli jsou sítě velkoobchodů, instalatéři, kominíci, stavební firmy a stavebniny. Jako další podnikatelskou činnost ALMEVA EAST EUROPE, a. s. lze zmínit nabídku OEM řešení pro výrobce či importéry kondenzačních kotlů a výrobce komínových systémů (Almeva - O nás, 2023).

Pro společnost Almeva je charakteristická úzká spolupráce se středními i vysokými školami. To zahrnuje například možnost návštěv výrobního provozu a odborná produktová školení včetně výcviku, které společnost pro studijní účely nabízí. Příkladem této činnosti může být spolupráce se stavební fakultou VUT v roce 2021 či s Vysokou školou báňskou v Ostravě v roce 2016 (Almeva - O nás, 2023).

2.2.1 Historie společnosti Almeva

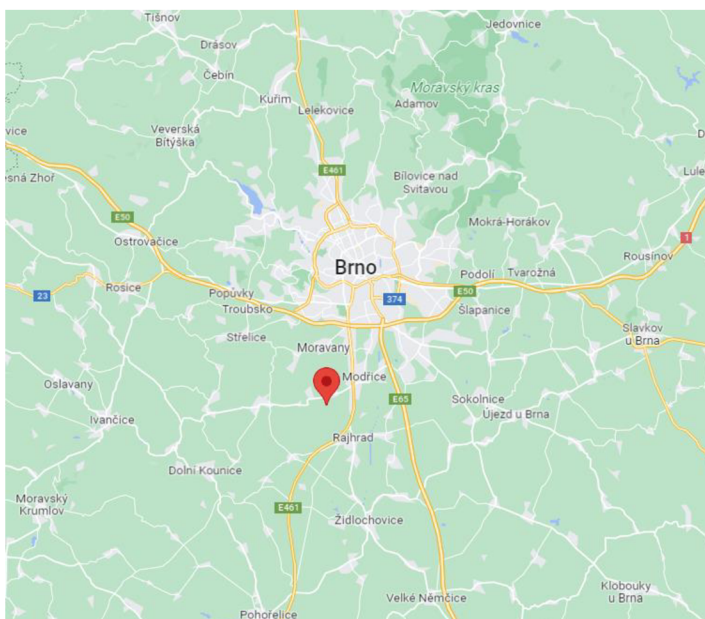
Společnost ALMEVA AG byla založena v roce 1994 ve Švýcarsku. Předmětem podnikání byla od počátku výroba a prodej plastových spalinových systémů. Popularita výrobků podniku, které našly své místo i na evropském trhu, znamenala možnost růstu pro společnost jako takovou. To se odrazilo touhou po expanzi společnosti, což znamenalo zřízení pobočky ALMEVA EAST EUROPE, s. r. o., která se mohla lépe starat o východoevropský trh. V rámci této nově vzniklé odnože společnosti mohlo být v roce 2013 zrekonstruována stavba v Želešicích, která získala i ocenění Stavba roku 2013 (Almeva - O nás, 2023).

Úspěch ALMEVA EAST EUROPE značilo neustálé zakládání nových poboček v zemích východní Evropy. Dalším důkazem rozvoje společnosti bylo uvádění nových značek na trh nebo fúze se společností TECH TRADING GROUP a. s. Posledním významným krokem pro společnost byla její změna ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Tato přeměna proběhla v roce 2021. Předchozí formou společnosti ALMEVA EAST EUROPE, a. s. byla společnost s ručením omezeným s názvem Quies. Ta se zabývala nákupem a skladováním zásob. Až v roce 2012 proběhla vnitrostátní fúze, která znamenala proměnu v již zmíněnou společnost ALMEVA EAST EUROPE, s. r. o (Almeva - O nás, 2023).

2.2.2 Konkrétní provozovna

Jak bylo zmíněno v odstavci 2.3, sledovaná společnost se skládá z více odnoží. Autor se bude v rámci bakalářské práce věnovat konkrétní společnosti ALMEVA EAST EUROPE, a. s., přesněji zlepšením podmínek zaměstnanců v provozně v Želešicích.

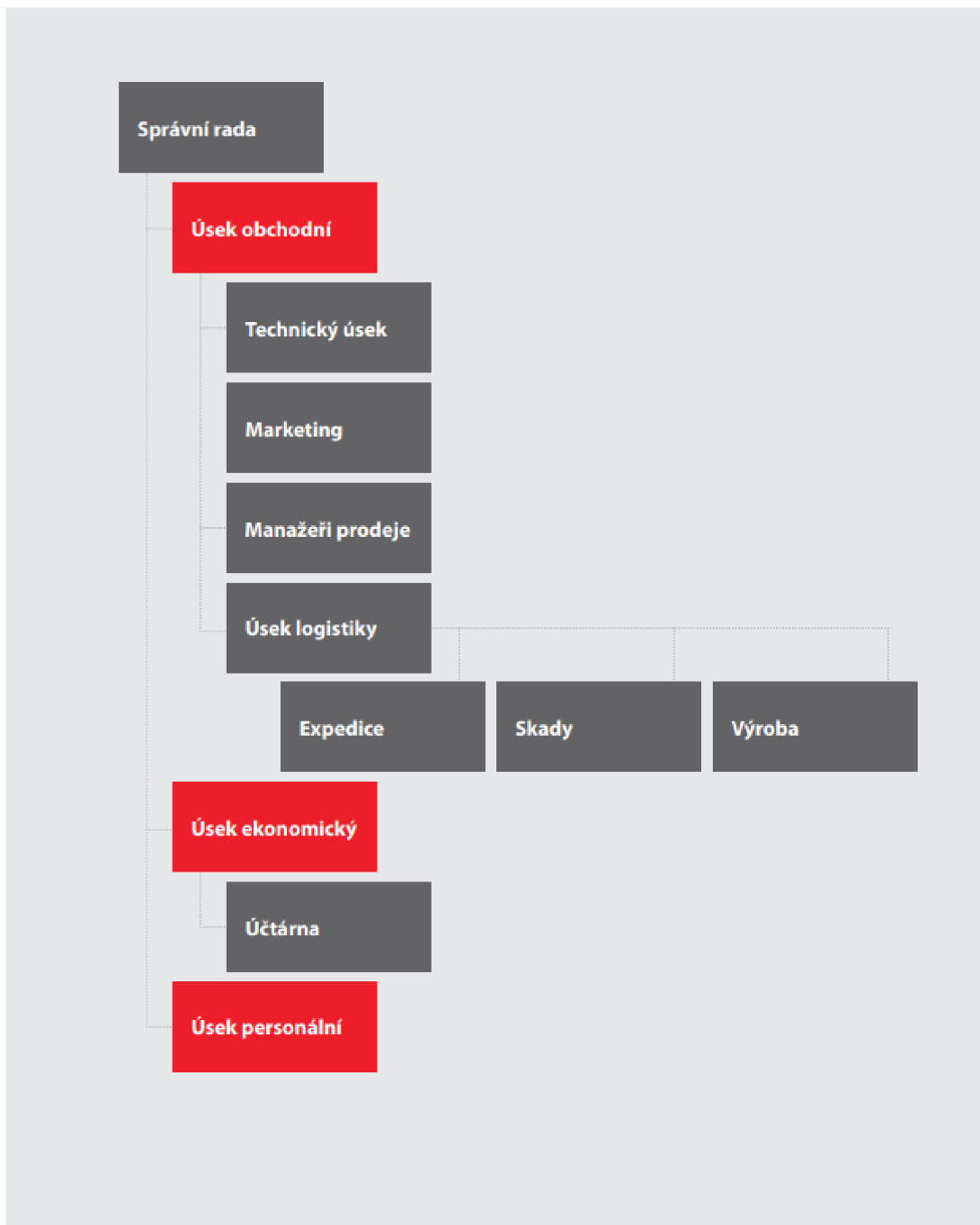
Tuto provozovnu zvolil autor práce z důvodu relevantnosti bakalářské práce. Je totiž nutné brát ohledy na rozdíly preferencí zaměstnanců v obmyšlené pobočce oproti pobočkám, které se nacházejí v jiných státech. Obecné vztahování problematiky na celou společnost ALMEVA AG by znamenalo zkreslení způsobené kulturními odlišnostmi v zastoupených státech.



Obrázek 4 - Geografické umístění ALMEVA EAST EUROPE, a. s.
Zdroj: (Google Maps, 2023)

2.2.3 Organizační struktura

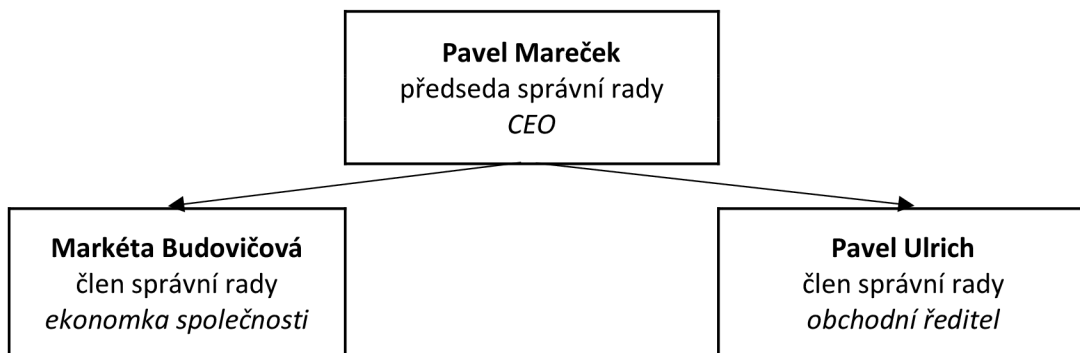
Organizační struktura společnosti se skládá ze správní rady, která má pod svým vedením další subjekty. Mezi ně patří Úsek obchodní, Úsek ekonomický a Úsek personální. Tyto úseky jsou podle potřeb společnosti dále děleny na dílčí jednotky.



Obrázek 5 - Organizační struktura ALMEVA EAST EUROPE, a. s.

Zdroj:(Výroční zpráva, 2021)

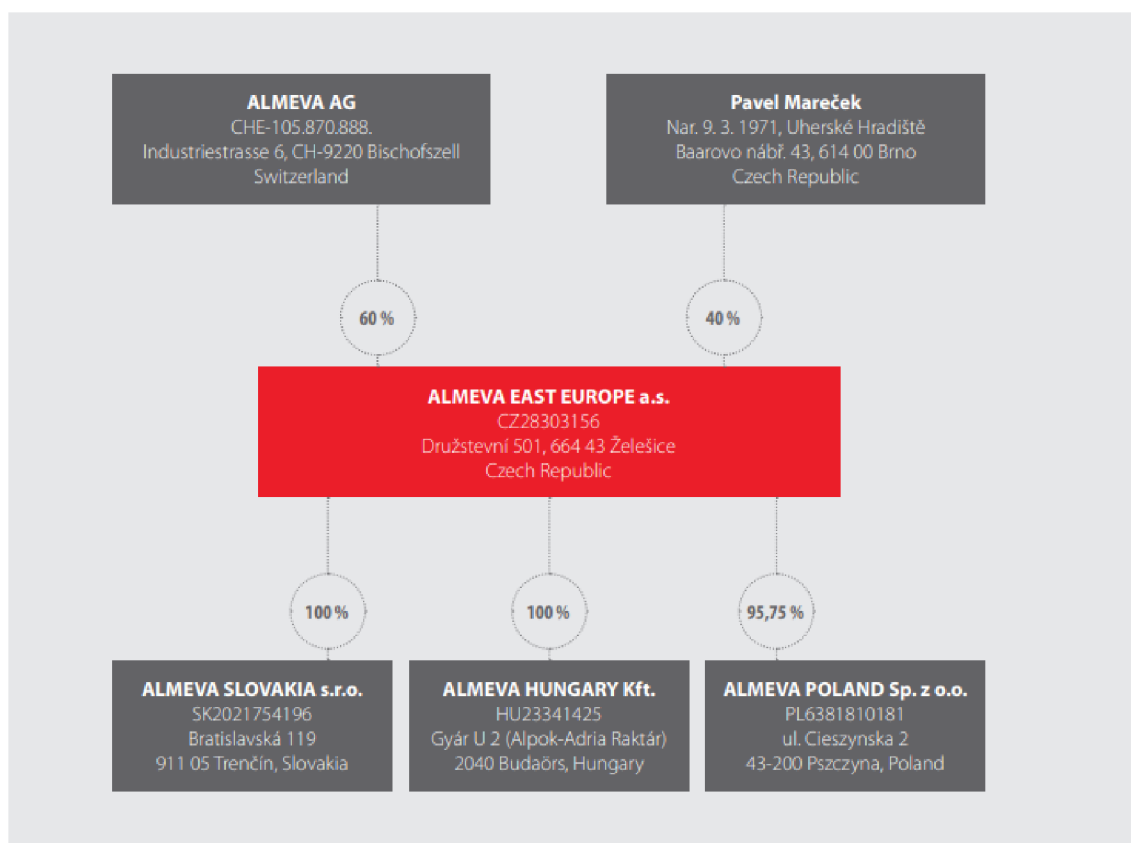
Samotná správní radu tvoří tři členové. V čele správní rady stojí CEO společnosti, pan Pavel Mareček.



Obrázek 6- Správní rada společnosti ALMEVA EAST EUROPE, a. s.

Zdroj: (Výroční zpráva, 2021)

Samotná struktura společnosti Almeva, včetně dceřiných společností je vidět na následujícím Obrázku 7.



Obrázek 7- Struktura společnosti Almeva

Zdroj: (Almeva - OR, 2023)

2.2.4 Společenská odpovědnost

Ke společnosti ALMEVA EAST EUROPE, a. s. patří i péče o své okolí, což se skupina snaží dokazovat svými činy. Příkladem může být pomoc obětem tornáda, pro které vyčlenila 1 210 000 Kč ve formě komínových systémů. Dalším příkladem může být odpovědné chování během pandemie COVID-19, kdy byl omezen fyzický kontakt na nutné minimum a rovněž byla zavedena online školení. Zdroj: (Výroční zpráva, 2021)

2.3 Současný systém odměňování ve společnosti

V této kapitole bakalářské práce autor nastíní současný systém odměňování, který uplatňuje sledovaná společnost. Kapitola bude rozdělena na tři sekce. V první sekci budou popsány pracovní pozice, kterých se odměňování ve společnosti týče. Dále bude následovat představení benefitů týkajících se mzdy a jejich pohyblivých složek. Třetí část pak představí další výhody, které mohou čerpat lidé pracující ve sledované společnosti Almeva.

2.3.1 Pracovní pozice v rámci podniku

V analyzovaném podniku jsou zastoupeny pracovní pozice ve čtyřech sektorech. Pro účely práce budou rozdělení pracovníci právě na tyto sektory, kvůli anonymizaci dotazníku, který bude následovat v dalších částech bakalářské práce nebudou jednotlivé pozice v daných sektorech konkretizovány.

Zmíněné sektory jsou označeny následovně:

- Management
- Ekonomické oddělení, Expedice, Marketing
- Obchodní oddělení, Technické oddělení
- Sklad, Výroba

2.3.2 Vnitřní předpis upravující mzdové benefity

Mzda

Na tuhle základní složku má zaměstnanec právní nárok. Mzda je takto sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce, takže z

titulu práce přesčas ve sjednaném rozsahu zaměstnanci žádné finanční plnění (příplatky) ani náhradní volno nenáleží. V rámci pracovní doby k práci přesčas ve společnosti nedochází.

Vzhledem k povaze citlivosti údajů o mzdě zaměstnanců ve firmě se autor práce s managementem společnosti dohodl, že nebude uvádět přesné informace o mzdovém výměru zaměstnanců.

Prémie

Zaměstnanci ve společnosti mají možnost dosáhnout na prémie. Nicméně, jak již bylo zmíněno v teoretické části, prémie je pohyblivá nenároková složka mzdy, kdy zaměstnanec musí významně ovlivnit výsledky práce za které odpovídá. Přitom se přihlíží k míře, jakou se zaměstnanec ve sledovaném období podílel na plnění dalších pracovních úkolů, ke složitosti sledovaných pracovních úkolů, k jejich řádnému a včasnému splnění, k iniciativě zaměstnance, dodržování pracovní kázně a využívání pracovní doby a k době v níž zaměstnanec nekonal práci.

Vánoční odměna

S ohledem na hospodářský výsledek a po rozhodnutí předsedy správní rady společnosti se vyplácí odměna zaměstnancům. Výplata vánočních odměn ve firmě probíhá většinou v měsíci listopadu. Rozhodným obdobím pro výpočet částky je období klouzavého roku listopad–říjen. Výše odměny je stanovena až do výše základní mzdy platné k 1.11. daného roku.

Na výplatu vánočních odměn nedosáhnou například tyto zaměstnanci:

- Zaměstnanci, kteří jsou ve výpovědi ke dni předpokládané výplaty odměny
- Zaměstnanci, kteří v období klouzavého roku listopad–říjen měli neomluvenou absenci nebo převzali písemné upozornění na porušení pracovních povinností
- Zaměstnanci, kteří byli v pracovní neschopnosti v období klouzavého roku listopad–říjen déle než 40 pracovních dní (nezapočítávají se OČR, propustky, odběry krve, plazmy, pracovní neschopnost skrze pracovní úraz nebo nemoc z povolání).

Jednorázově vypláčené odměny – Jubilea

Zaměstnanec má ve společnosti nárok na odměnu za dosažení určitých časových milníků nepřetržitého pracovního poměru.

- Částka 5 000,- pro zaměstnance, který dosáhne v příslušném kalendářním měsíci délku nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele v délce 5 let.
- Částka 10 000,- pro zaměstnance, který dosáhne v příslušném kalendářním měsíci délku nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele v délce 10 let a následně vždy 5 000,- za každých dalších 5 let nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele.

Na výplatu jubilejní odměny nedosáhnou zaměstnanci, kteří jsou ve výpovědi ke dni předpokládané výplaty odměny.

Odměna za doporučení kolegy

Odměna je vyplácena na základě prokazatelného doporučení kontaktu na následně zaměstnaného kandidáta

- Je vyplaceno 2 000,- po zahájení 4. měsíce pracovního poměru
- Je vyplaceno 3 000,- po zahájení 2. roku pracovního poměru.

Částku této odměny pracovník obdrží ve výplatním termínu následujícím po splnění podmínky výplaty.

Stravenkový paušál

Pracovníci Almevy mohou využívat stravenkového paušálu, na který společnost přispívá ve formě 100,- za každou odpracovanou směnu. Částka 100 korun, jak již bylo zmíněno v teoretické části, je daňově uznatelná.

2.3.3 Ostatní benefity

Společnost ALMEVA EAST EUROPE nabízí kromě finančního ohodnocení i možnost využívání nepeněžních benefitů. Ty často souvisí s předmětem podnikání a zaměstnanci je mohou využívat dle dohody se společností.

Zápůjčka techniky a náradí

Jelikož společnost Almeva působí ve specifickém odvětví, ve kterém je potřeba práce s pokročilejší technikou a náradím, mohou zaměstnanci využít možnosti zápůjčky právě této techniky za zvýhodněnou cenu, než kterou by dostali v komerčních podnicích, které se zápůjčkami zabývají.

Specifikovat přesnou cenu zápůjčky je ale nemožné, jelikož společnost využívá individuálního přístupu k zaměstnancům. Každý kus techniky je jinak ohodnocen a vytvoření uceleného řádu je tedy neuskutečnitelné.

Sleva na firemní produkty

Zaměstnanci mohou využít rovněž zakoupení produktů, jež firma vyrábí, za zvýhodněnou cenu oproti klasické tržní ceně. Sleva se pohybuje v rozmezí 20-40 % s ohledem na to, o jaký výrobek se jedná. Typickými výrobky, které zaměstnanci se slevami kupují, jsou komíny či kotle.

Sleva u obchodních partnerů

Vzhledem k tomu, že Almeva ke své činnosti podnikání využívá komplexní síť obchodních partnerů, zařídila tak pro své pracovníky možnost zakoupení zboží v těchto společnostech za zvýhodněnou cenu. Slevy se pohybují na horizontu 10 až 30 %, podle kýženého produktu.

Služební automobil pro soukromé účely

Co se týče služebního automobilu, který je používán, pro osobní účely, jako jsou dovolené či stěhování, mohou zaměstnanci Almevy tento benefit využít. Je ovšem nutné brát v potaz, že využívání služebních automobilů je provozováno formou nájemní smlouvy za cenu obvyklou, která se nesmí výrazně lišit od ceny půjčoven. Výhodou tedy zůstává zejména snadnější sjednání zapůjčení vozidla, které lze sjednat na místě pracoviště.

Sick days

Dalším benefitem, který mohou zaměstnanci ve společnosti využít, jsou sick days. Během jednoho roku umožňuje podnik pracovníkům využít možnost hrazeného volna ve čtyřech případech.

Práce z domova

Práce z domova, známá také jako home office je další výhodou práce v Almevě. Této možnosti samozřejmě nemohou využívat lidé pracující na skladu a ve výrobě. Zaměstnanci v účetnictví a v obchodním sektoru mohou naopak využívat práce z domova až do výše dvou pracovních dnů v týdnu. U těchto pracovníků se určuje počet dní práce z domova s ohledem na okolnosti, které přetrvávají v sídle firmy, podle toho, jak to samotná povaha práce umožní.

Ředitelské volno

Další výhodou práce v Almevě je takzvané ředitelské volno, které značí celozávodní dovolenou. Toto ředitelské volno připadá až na 3 dny v roce, podle toho, jak vychází státní svátky. Ředitelské volno se používá na prodloužené víkendy a jiné události, kdy mohou zaměstnanci čerpat volno nebo provozovat jiné aktivity.

2.4 Ovlivňující faktory odměňování zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, tak na každého jednoho zaměstnance mohou působit stejné, ale i odlišné faktory, které se mohou promítnout v nasazení či motivaci k práci. Uvedeme si faktory, které by mohly jak negativně nebo pozitivně ovlivnit zaměstnance případně zaměstnávající firmu.

2.4.1 Analýza vnějšího prostředí

Společnost je již mnoho let na trhu a neustále se rozrůstá jak o počty zaměstnanců, tak o nové pobočky po státech Evropy jako jsou Německo, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Itálie, Španělsko, Francie, Švýcarsko nebo Řecko. Je tedy vidět, že společnost neustále roste a je zde snaha o progresivitu na trhu, rozšíření si svého působení a jistou měrou i globalizaci na daném trhu.

To může jak stávajícím, tak potenciálním zaměstnancům zaručit prostředí stabilní společnosti.

Almeva je špičkou na trhu i díky tomu, že disponuje konexemi na odborníky nejen ve svém odvětví, ale i v obdobných oborech. Společnost se netají tím, že se angažuje do

ochrany životního prostředí a do svých přítomných a budoucích projektů se snaží jít ruku v ruce se zelenou energií.

Jelikož se firma nachází v periferní oblasti od Brna, doprava hromadnou dopravou zde již není tak frekventovaná jako v již zmíněném městě. Do Želešic se dá dopravit pravidelnými spoji převážně pouze z Modřic. A doplácení nové tarifní zóny navíc může být demotivující pro případné nové zaměstnance. Želešice se totiž nachází v jiné tarifní zóně než samotné město Brno. Na druhou stranu blízká vzdálenost od Brna může pomoci s nábořem na nové pracovní pozice, jelikož se jedná o město s velkou koncentrací lidí.

2.4.2 Analýza vnitřního prostředí

Pokud se podíváme na společnost Almeva, tak její systém fungování je založen na funkcionální organizační struktuře. Interní kulturu společnost nemá přesně danou směrnicemi či přímou strategií, která by interpretovala, jak se zaměstnanci musí na pracovišti chovat.

Společnost nabízí širokou škálu školení pro své zaměstnance, které se týkají oboru a pozice kterou vykonávají. Zároveň firma dodržuje znění legislativy a pravidelně probíhá školení zaměstnanců bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti. S ohledem na fakt, že se jedná o výrobní firmu, se v budovách k výrobě určených, musí počítat se zvýšeným hlukem. To může být faktor, který je pro některé potenciální zaměstnance, dostatečně odpudivý k vykonávání pracovních úkonů.

Ve skladových prostorech, které se nachází v přízemí společnosti může docházet ke sníženému přístupu denního světla především v zimních měsících a v horkých dnech i ke špatné cirkulaci vzduchu, byť se v těchto prostorách nachází klimatizace. Práce je rozdělena podle pozice, která je vykonávána, kdy určité spektrum pracujících lidí ve firmě má přesně danou pracovní docházku a určité procento zaměstnanců má možnost využít práci z domovu.

2.5 Hodnocení současného odměňovacího systému zaměstnanci

V této části budou představeny výsledky dotazníkového šetření, které autor práce provedl se zaměstnanci společnosti ALMEVA EAST EUROPE, a. s. Celkově bylo dotazníkovým

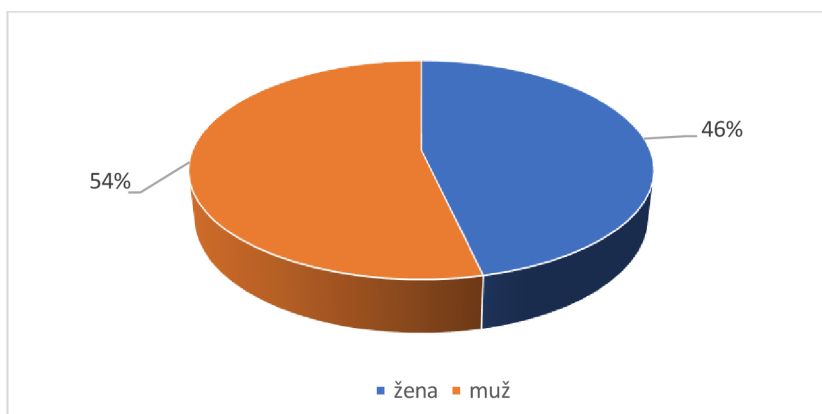
šetřením prostřednictvím interního systému osloveno 40 zaměstnanců rozebírané společnosti, z nichž se 28 z nich rozhodlo dotazník vyplnit. Návratnost tedy činila 70 %. Dotazník byl anonymizován a probíhal online prostřednictvím Google docs. Sběr dat proběhl od 17. 4. 2023 do 28. 4. 2023.

Celý dotazník se autor práce rozhodl rozložit na tři segmenty. První z nich se zabývá obecnými údaji o respondentech, kde autor zjišťuje, kdo dotazník vyplňuje. Druhá sekce pak rozebírá přímou spokojenost s odměňováním v rámci společnosti. V poslední části se dotazník věnuje hodnocení s prací samotnou.

2.5.1 Sekce obecných informací o respondentech

V první sekci dotazníku autor sbíral základní údaje o zaměstnancích, mezi které patří věk, vzdělání, způsob dopravy do práce nebo například pracovní pozice (sektor) v rámci firmy, ve kterém daný jedinec vykonává práci.

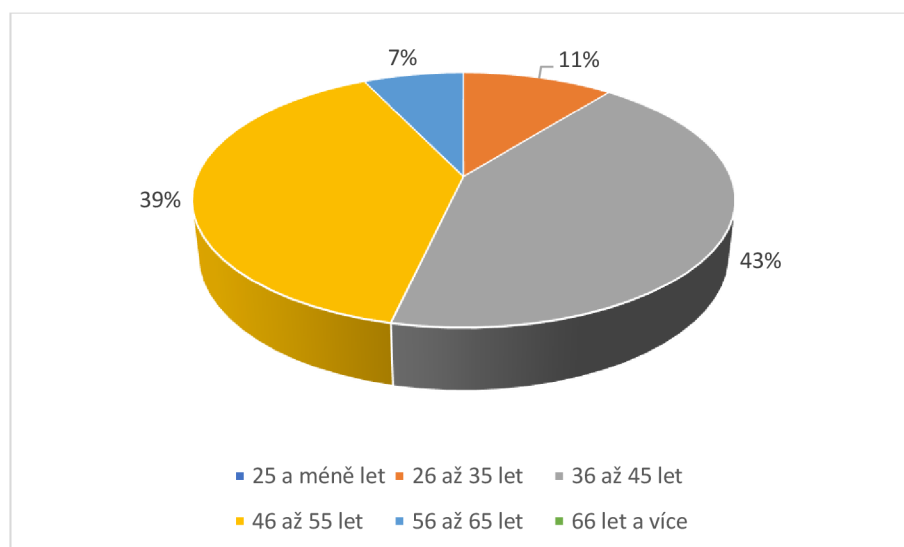
Otázka 1 – Pohlaví



*Graf 1 - Zastoupení pohlaví ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování*

V Grafu 1 můžeme vidět procentuální zastoupení žen a mužů v ALMEVA EAST EUROPE. Mírnou převahu mají muži, kterých na dotazník odpovědělo 15 nad ženami, kterých odpovědělo 13.

Otázka 2 – Věk



Graf 2 - Věková skladba respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Na Grafu 2 lze sledovat věkové zastoupení zaměstnanců Almevě v provedeném dotazníkovém šetření. Nejvyšší zastoupení mají respondenti věku 36 až 45 let, kterých odpovídalo 12, pouze o jedno zastoupení méně pak měli zaměstnanci od 36 do 55 let. Průzkumu se neúčastnil nikdo mladší 26 let a zároveň nikdo starší 65 let.

Otázka 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání

Další otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Nejvyšší zastoupení mezi respondenty jsou lidé se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou, kterých odpovídalo 18. Vysokoškolské vzdělání má poté 5 respondentů. Žádný z dotazovaných nemá absolvovanou pouze základní školu.

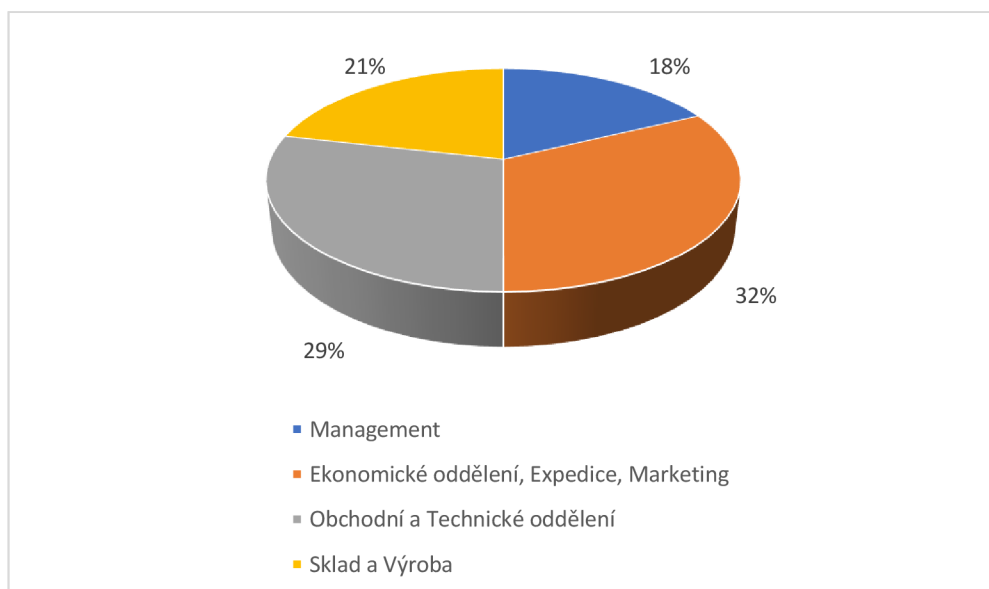
Zastoupení různého nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů je možné sledovat v grafické podobě na následujícím Grafu 3.



*Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka 4 – Pozice v rámci společnosti

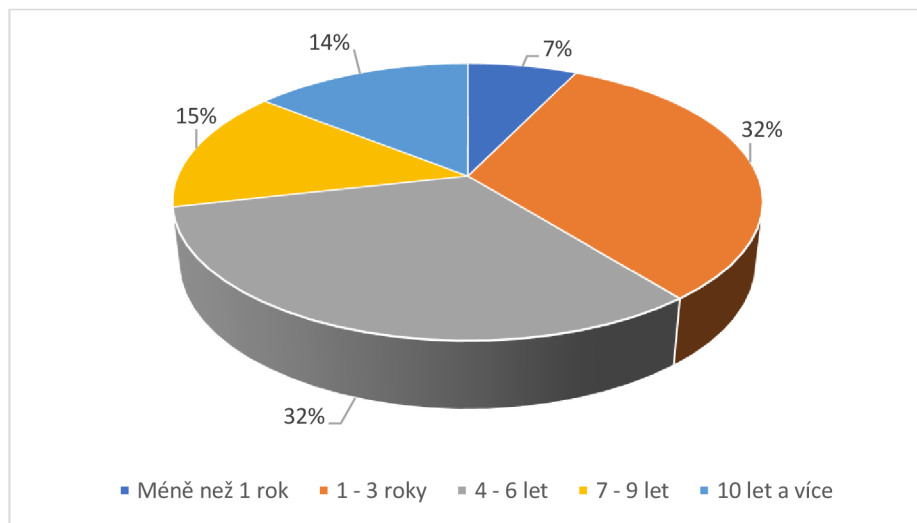
Jak již bylo předesláno v kapitole 2.3.1., v rámci společnosti existují čtyři sektory, do kterých spadají různí zaměstnanci. Ve čtvrté otázce dotazníku autor zjišťoval, k jakému segmentu daní zaměstnanci patří.



*Graf 4 - Zastoupení sekcí v dotazníku
Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak lze vidět v Grafu 4, zastoupení různých segmentů v dotazníku je velmi rovnoměrné, což je dobrá zpráva pro další vývoj průzkumu, protože jsou zastoupeny všechny části a mohou tak rezonovat hlasy všech zastoupených.

Otázka 5 – Délka pracovního poměru v Almevě



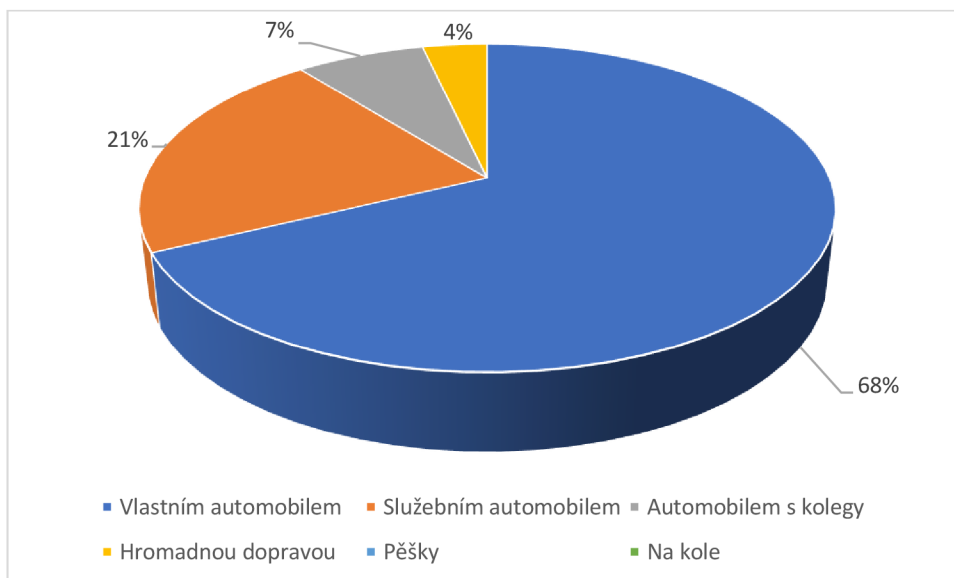
Graf 5 – Délka pracovního poměru v Almevě
Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci páté otázky, která je vyobrazena na Grafu 5 výše, autor zjišťoval, jak dlouho již respondenti ve společnosti působí. Bylo zjištěno, že největší zastoupení mají pracovníci, kteří v Almevě působí v rozmezí jednoho až tří let, společně se zaměstnanci, kteří zde působí v rozmezí čtyř až šesti let. Oba segmenty jsou shodně zastoupeny devíti lidmi a dohromady tvoří bezmála dvě třetiny všech respondentů.

Nejméně zastoupeni jsou naopak relativně noví zaměstnanci, kteří působí ve společnosti méně než rok, v dotazníku se vyjádřili pouze dva. Relativně zkušenější zaměstnanci pro průzkum znamenají více relevantní odpovědi, protože zaměstnanci již společnost znají a jsou schopni ji dobře posoudit. Noví zaměstnanci ale naopak mohou přinést relevantnější srovnání s konkurencí, kterou mohou osobně srovnat.

Otázka 6 – Způsob dopravy do zaměstnání

V rámci šesté otázky se autor dotazoval na způsob dopravy zaměstnanců do místa výkonu práce. Tato otázka byla zařazena z důvodu zvážení benefitu zaměstnanců, který by zajišťoval dopravu do zaměstnání. Výsledky šetření jsou zpracovány na následujícím Grafu 6.



*Graf 6 - Způsob dopravy na pracoviště
Zdroj: Vlastní zpracování*

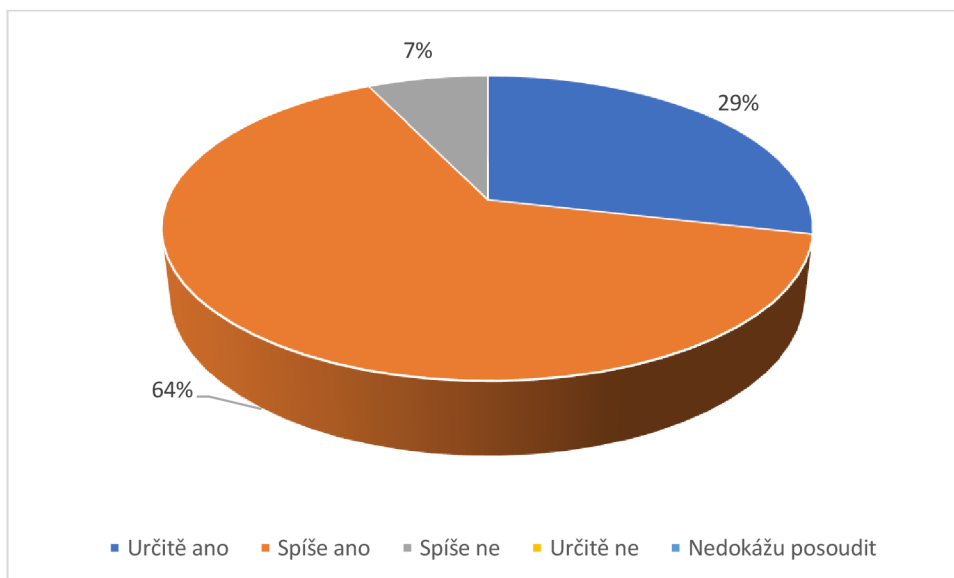
Z výsledků je patrné, že naprostá většina respondentů volí způsob převážně svým automobilem, hned následováno automobilem služebním. Pouze 2 respondenti volí (respektive mají možnost) hromadnou dopravu. Tyto výsledky mohou vyvolat diskuzi, zda v rámci zvýšení spokojenosti zaměstnanců nepřemýšlet nad ekonomičtější variantou pro zaměstnance, pokud by o tuto možnost byl zájem.

2.5.2 Sekce spokojenosti s odměňováním

V druhé sekci dotazníku autor zkoumal přímou spokojenost se současným systémem odměňováním ve společnosti. Kromě zkoumání spokojenost s peněžním ohodnocením se v této části rovněž nachází průzkum nepeněžních benefitů.

Otázka 7 – Jste spokojen(a) se svým peněžním ohodnocením?

V Otázce 7 byla položena otázka na spokojenost s peněžním ohodnocením. Jak lze vidět v Grafu 7, většina respondentů je spíše spokojena se svým mzdovým ohodnocením, což je pro společnost dobrá vizitka. Další téměř třetina odpovídajících je dokonce „Určitě spokojena“, což je pro společnost velmi kladná zpráva. Pouze 2 odpovídající jsou spíše nespokojeni se mzdovým ohodnocením.



Graf 7 - Spokojenost s peněžním ohodnocením
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 8 – Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „Spíše ne“ a „Určitě ne“, uveďte, prosím, důvod proč

V rámci osmé otázky autor cílil na ty, jenž odpověděli, že spíše nejsou spokojeni se mzdovým ohodnocením. Následující text je přepis důvodů, které oba respondenti z předchozí otázky uvedli.

Respondent 1: *„Moje nové pracovní povinnosti vyžadují vyšší míru odpovědnosti, která by podle mě měla být finančně lépe ohodnocena.“*

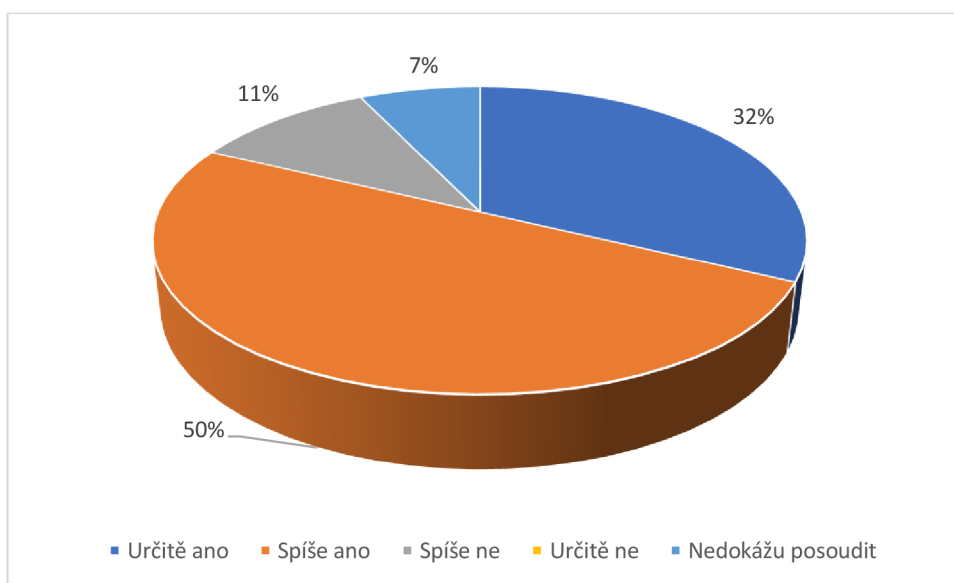
Respondent 2: *„Nedosažuje průměrné mzdy ČR navzdory kvalifikaci a jazykové vybavenosti.“*

Byť lze říci, že dva spíše nespokojení respondenti jsou pro podnik dobrým výsledkem, je přesto nutné přihlížet ke hlasu všech zaměstnanců, aby byla spokojenost udržována na co nejvyšší úrovni konstantně. Vzhledem k tomu, že se jedná o osoby z rozdílných sekcí v rámci podniku, lze považovat problém za rozsáhlejší, neboť nepostihuje pouze jeden sektor. Kvůli anonymizaci výsledků ovšem autor neuvede podrobnější informace o těchto respondentech, byť jimi disponuje.

Otázka 9 – Považujete své mzdové ohodnocení za dostatečné vzhledem k vámi odvedené práci?

V rámci deváté otázky autora dotazníku zajímalo, zda zaměstnancům přijde jejich mzdové ohodnocení adekvátní v poměru k jimi odvedené práci. Podobně jako v Otázce 7, i zde považuje valná většina své ohodnocení za adekvátní. Celkem tři zaměstnanci považují své ohodnocení za spíše nedostatečné vzhledem k odvedené práci.

Byť se stále jedná o relativně malý poměr, je potřeba se zabývat otázkou proč považují někteří zaměstnanci své ohodnocení za neúměrné a pokusit se tento problém napravit. Pokud se totiž zaměstnanci budou cítit nedostatečně ohodnoceni, může nastat potřeba hledání nového pracovního uplatnění. Pokud se naopak cítí nadhodnoceni, lze mluvit o zbytečně vysokých mzdových nákladech, byť v tomto případě ku prospěchu zaměstnanců. Jak lze vidět na níže přiloženém Grafu 8, nikdo z dotazovaných nezvolil možnost „Určitě ne“, což je pro společnost jistě pozitivní zpráva.



Graf 8 - Považujete mzdové ohodnocení za adekvátní?
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 10 - Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod proč:

Stejně jako Otázce 8 budou následovat přepisy textu, které zaměstnanci uvedli jako své důvody pro nespokojenost:

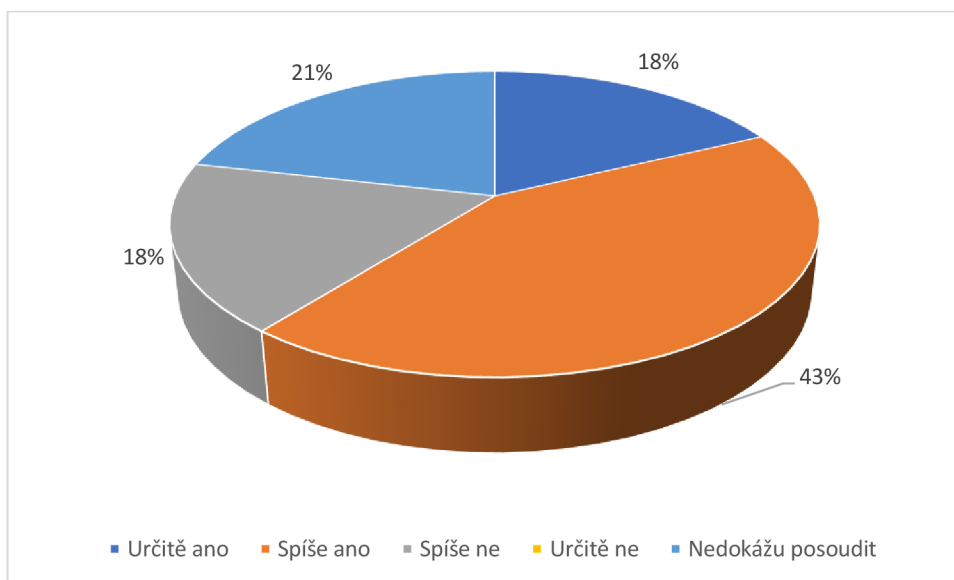
Respondent 1: „Vyšší míra odpovědnosti.“

Respondent 2: „Odvádím příliš práce v porovnání s tím, kolik dostávám zapláceno“

Respondent 3: „Odvádím práci kvalifikovanou, proloženou jazykovými znalostmi“

Jak je možno sledovat v odpovědích od různých respondentů, důvody zdánlivé neadekvátnosti se liší a nejedná se nikdy o stejný problém. To pro společnost znamená, že by bylo vhodné se zaměřit na řešení více problémů, aby se nezačala nespokojenost rozrůstat. Zde vzhledem k anonymizaci a nepříliš velkému počtu zaměstnanců v Almevě, nelze popsat, na jakých odděleních se nespokojení respondenti nachází.

Otázka 11 - Pokud by byla možnost zvýšení peněžního ohodnocení podmíněna přidáním pracovních úkolů, tudíž zvýšením vaší produktivity práce, měl(a) byste o takovéto zvýšení platu zájem?



Graf 9 - Zájem o zvýšení mzdy s ohledem na zvýšení objemu práce
Zdroj: Vlastní zpracování

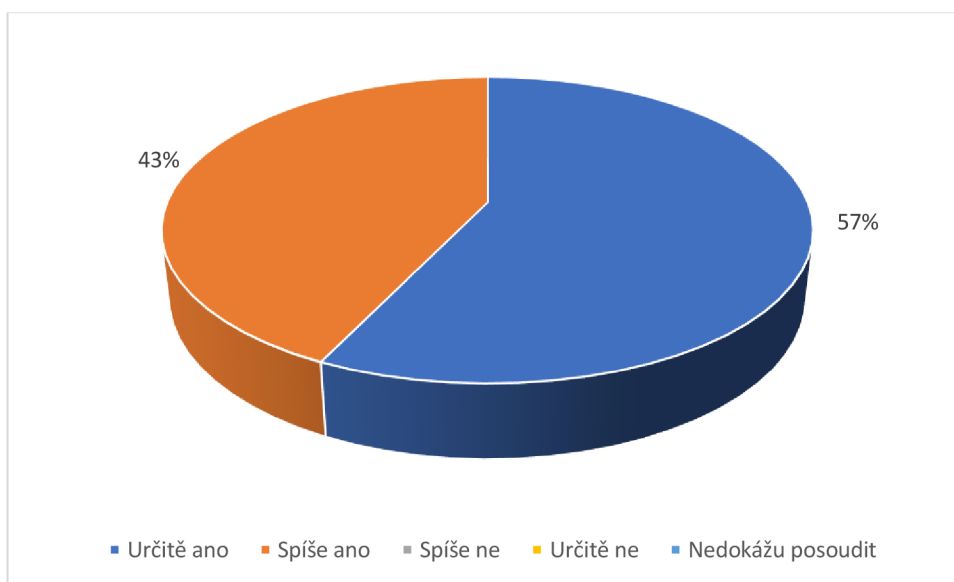
Jak lze pozorovat v Grafu 9, více než polovina by buď určitě nebo spíše měla zájem o zvýšení mzdy s ohledem na zvýšení objemu práce či pracovních povinností. Pouze 5, respektive 6 respondentů nemá o zvýšení mzdy s ohledem na práci zájem, nebo nedokáže tuto situaci posoudit.

Ambiciózní zaměstnanci jsou jistě pro společnost dobrou zprávou, nicméně jejich počet musí být redukován, aby existovala pracovní místa, které by po změně pracovních povinností mohli tyto pracovníci obsadit. Dalším faktorem, na který Graf 9 ukazuje je to, že ačkoli je většina zaměstnanců podle Grafu 7 spokojena se mzdovým ohodnocením,

i přesto by uvítali zvýšení peněz, byť by to bylo podmíněno přidáním pracovních povinností. Tato touha po zvýšení mezd může i v krátkém časovém horizontu vyústit ve zmenšení spokojenosti se současným platovým ohodnocením.

Otázka 12 – Míra spokojenosti se současnými nepeněžními benefity

V otázce 12 se autor zaměřil na míru spokojenosti s nepeněžními benefity, které v současnosti mají k dispozici zaměstnanci ALMEVA EAST EUROPE. Respondenti byli vyrozuměni, že se jedná o benefity, které jsou uvedeny v kapitole 2.3.3. Ostatní benefity. Pro přesnost otázky jim byl připomenut celý výčet, který je opsán v již zmíněné kapitole.



*Graf 10 - Spokojenost se současnými nepeněžními benefity
Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak lze vidět na Grafu 10, zaměstnanci jsou spokojeni s využíváním současných nepeněžních benefitů ve 100 % případů. Využívání současného systému benefitů ovšem neznamená, že neexistuje důvod k přidání benefitů nových. Pro společnost je ale určitě důležité, že ty benefity, které aktuálně v rámci podniku fungují, mají kladnou odezvu.

Otázka 13 - Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod proč

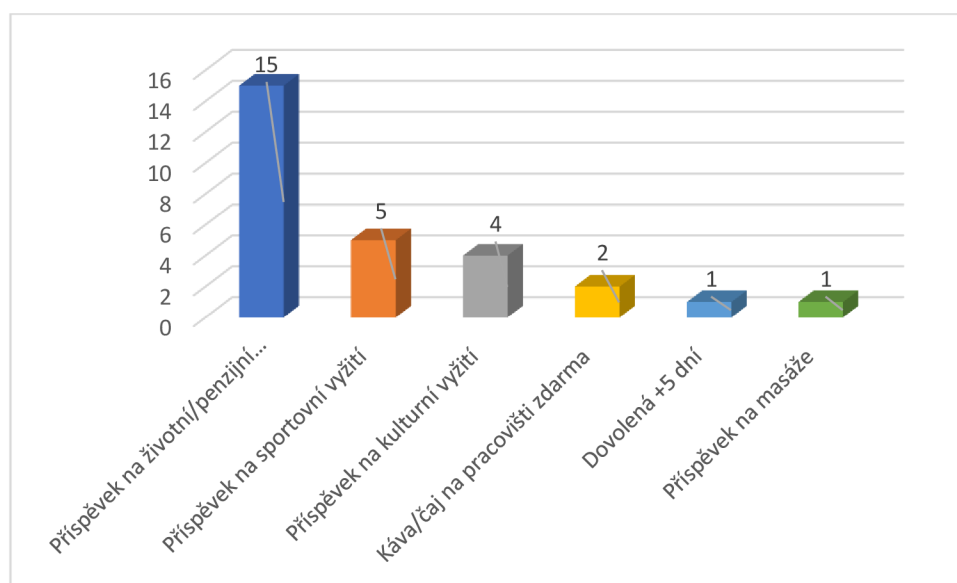
Vzhledem k tomu, že mezi zaměstnanci nebyla ani jednou zvolena možnost „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, nebyla tato otázka vyhodnocena jako relevantní

Otázka 14 - Který z dalších možných zaměstnaneckých benefitů byste nejvíce uvítal(a)?

V rámci čtrnácté otázky autor představil některé možné nepeněžní benefity. Zaměstnanci měli zvolit, který benefit by nejvíce upřednostnili, který z nich se jim líbí nejvíce. Vybírat mohli respondenti z následujících možností:

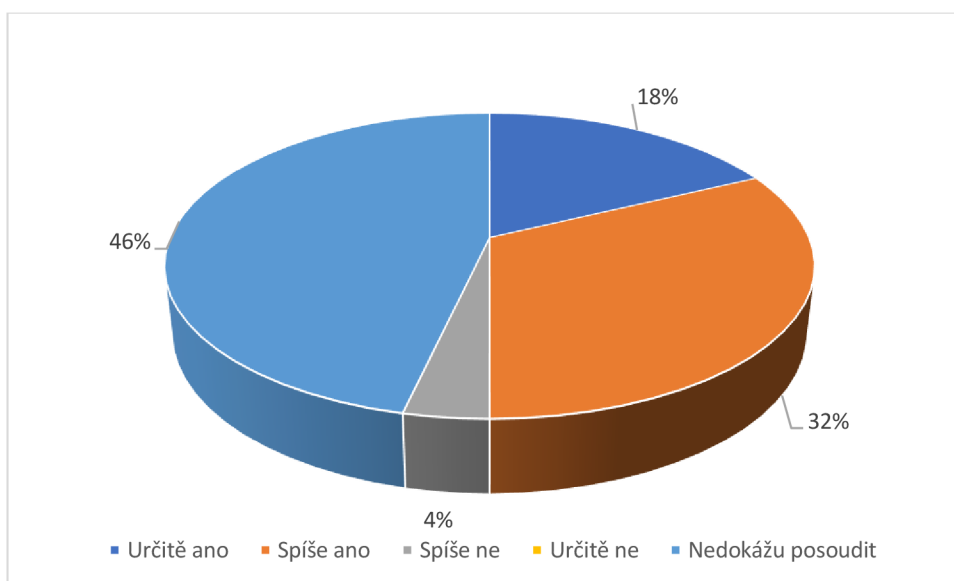
- Příspěvek na sportovní vyžití
- Příspěvek na kulturní vyžití
- Hrazené firemní akce (paintball, ochutnávka vín, teambuilding)
- Příspěvek na životní/penzijní pojištění
- Káva/ čaj na pracovišti zdarma

Jak lze vidět na Grafu 11 níže, nejvyšší zájem mají zaměstnanci odpovídající na dotazník o příspěvek na penzijní či životní pojištění. Zájem je dokonce nadpoloviční, protože z celkových 28 respondentů tuto možnost zvolilo 15 z nich. Nejméně naopak stojí o příspěvek na masáže nebo 5 dní dovolené navíc, to je ovšem zapříčiněno tím, že se nejednalo o nabízenou variantu, ale o možnosti, které uvedli respondenti samovolně.



Graf 11 - Zájem o nové nepeněžní benefity respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 15 - Myslíte, že je současný odměňovací systém v zaměstnání spravedlivý?



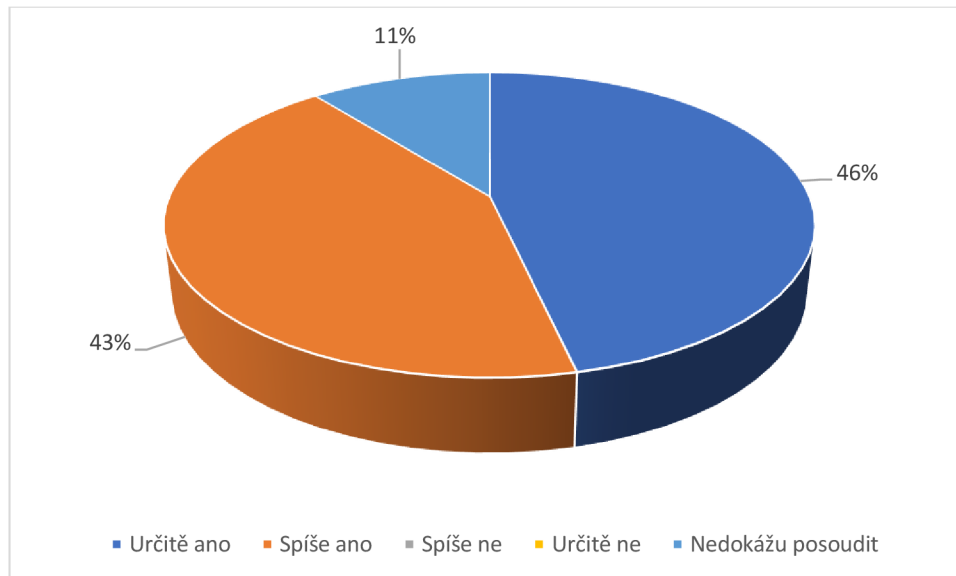
Graf 12 - Spravedlnost současného systému odměňování
Zdroj: Vlastní zpracování

Téměř polovina respondentů nedokáže posoudit stávající odměňovací systém. Není schopná určit, zda se jedná o systém spravedlivý vůči zaměstnancům. To je pro podnik svým způsobem dobrá zpráva, protože to znamená, že není možné najít výrazné chyby v současném systému. Pouze jeden respondent pak pokládá stávající systém za spíše nespravedlivý a žádný z respondentů si není nespravedlností systému jistý.

Otázka 16 - Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod, proč a co by se mělo více zohledňovat, aby vám odměňovací systém více vyhovoval?

Jediný respondent, který odpověděl, že mu současný systém přijde spíše nespravedlivý neodpověděl na tuto otázku, tudíž v rámci Otázky 16 není co blíže analyzovat.

Otázka 17 - Jste spokojen(a) s formou stravování v zaměstnání – dovoz obědů do firmy?

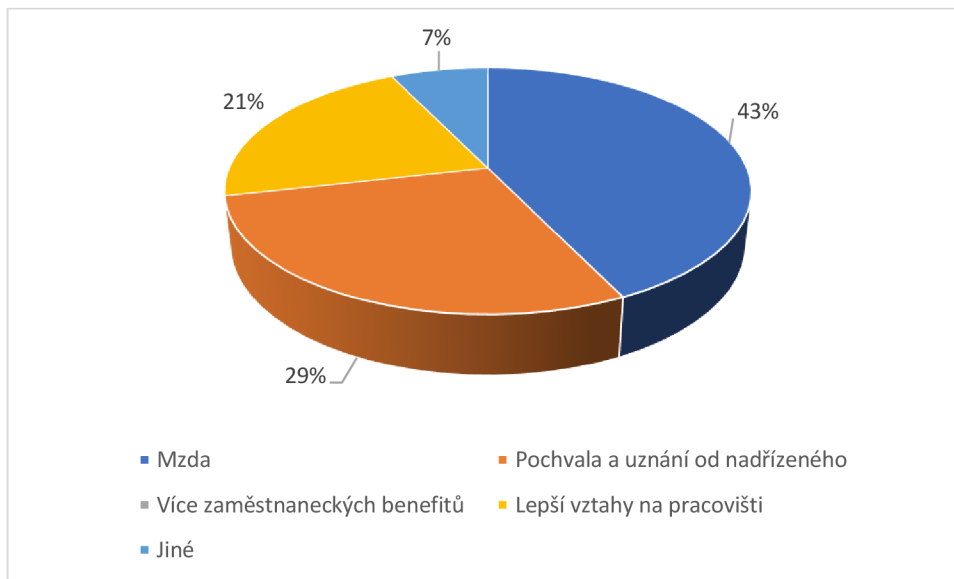


*Graf 13 - Spokojenost s dovozem obědů do společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak lze pozorovat na Grafu 13, se stravováním, přesněji s dovozem obědů, panuje naprostá spokojenost. Až 90 % respondentů je se stávající situací buď spíše spokojeno nebo určitě spokojeno. Zbýlý podíl pak tvoří ti, co nedokáží situaci posoudit, což může být zapříčiněno tím, že této možnosti stravování nevyužívají.

Otázka 18 – Co je pro vás největší motivací k ještě lepšímu výkonu v zaměstnání?

Co se motivace na pracovišti týče, největší podíl v motivačním celku zaujímá mzda. Velice zajímavé podíly ale patří i lepším vztahům na pracovišti a pochvala/uznání od nadřízeného. Samotná pochvala od nadřízených je pak druhou nejčastější odpovědí a je proto vhodné zvážit, zda jsou zaměstnanci dostatečně uznáváni od svých vedoucích, protože náprava tohoto faktoru může být vlastně velmi jednoduchá.



Graf 14 - Co nejvíce motivuje k lepším výkonům v zaměstnání
Zdroj: Vlastní zpracování

Ti, co označili možnost Jiné pak dodávají následující tvrzení:

Respondent 1: „Z výše uvedených nejvíce mzda, ale obecně nejvíc možnost seberealizace, mít vliv na dění ve firmě, na efektivitu/výkonnost firmy, vidět výsledky své práce.“

Respondent 2: „Možnost osobního rozvoje, přístup k novým technologiím/systémům.“

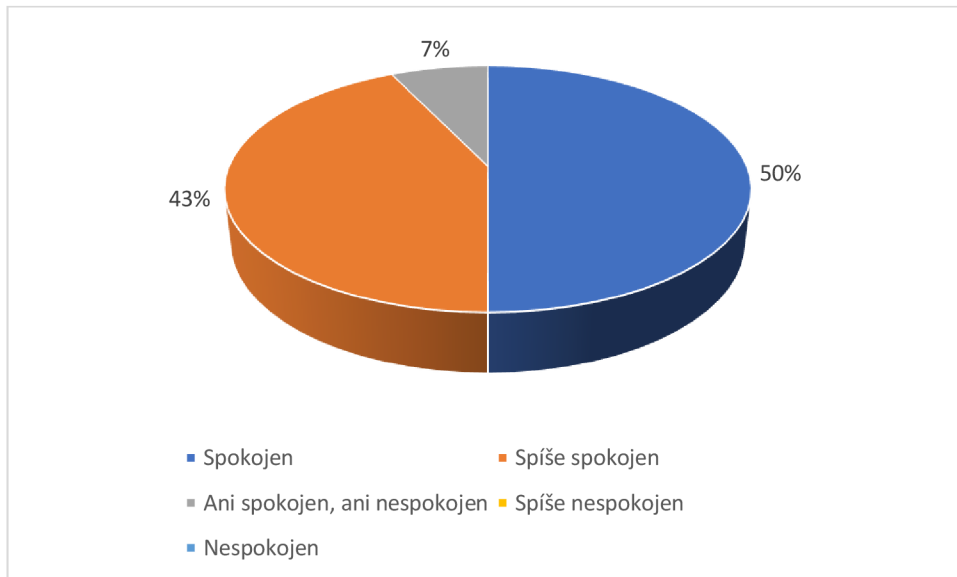
Je tedy zřejmé, že seberealizace je pro zaměstnance další velké téma, které je potřeba řešit v rámci spokojenosti zaměstnanců.

2.5.3 Hodnocení vykonávané práce

V posledním segmentu dotazníku autor práce zkoumá spokojenost s vykonávanou prací jako takovou. Je důležité znát, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a vykonávanou prací, protože i to může pomoci s tvorbou odměňovacího systému, který bude nastaven s ohledem na potřeby zaměstnanců.

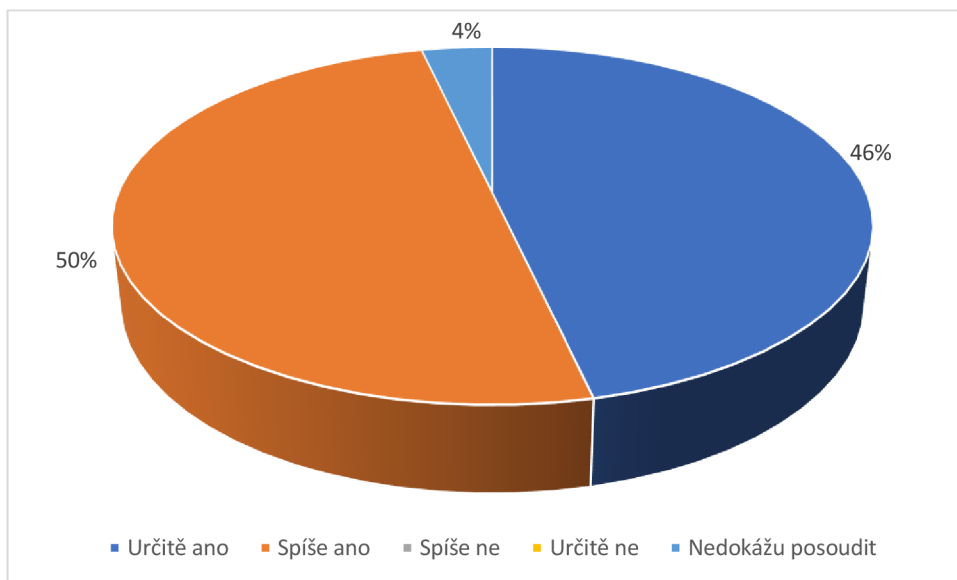
Otázka 19 - Jak jste spokojeni s objemem/množstvím práce v zaměstnání?

Co se objemu množství práce týče, u zaměstnanců zcela převažuje spokojenost. Pouze dva dotazovaní uvedli neutrální stanovisko „Ani spokojen, ani nespokojen“. Přesná polovina respondentů dokonce uvedla nejvyšší úroveň spokojenosti z možné nabídky.



Graf 15 - Spokojenost s objemem práce
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 20 - Realizujete se v práci dostatečně?

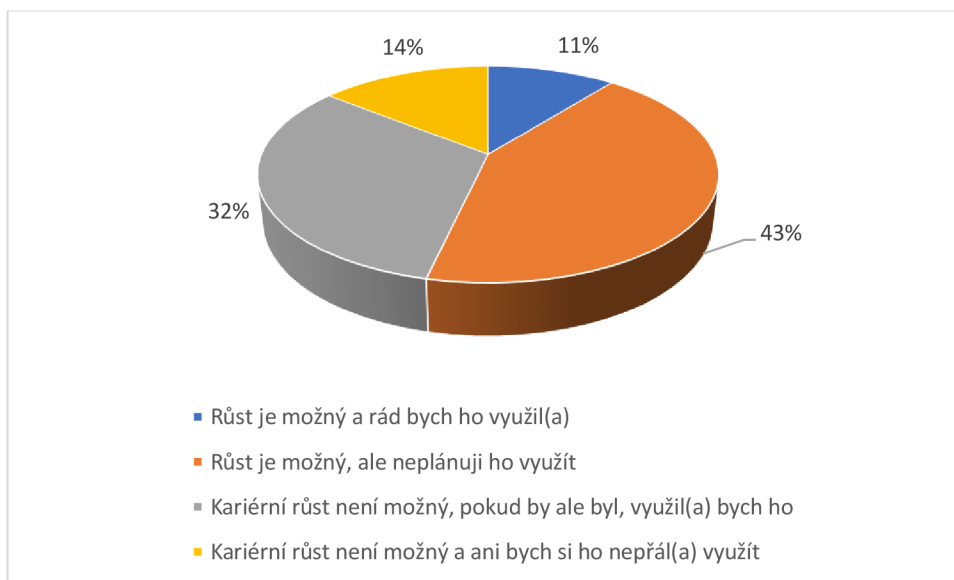


Graf 16 - Realizace respondentů v zaměstnání
Zdroj: Vlastní zpracování

Realizace zaměstnanců ve společnosti ALMEVA EAST EUROPE je na výborné úrovni, pouze jeden z respondentů nedokáže posoudit míru seberealizace, zatímco všichni ostatní vidí míru své seberealizace kladně. Vzhledem k tomu, že už Otázka 18 nastínila, že míra seberealizace je pro zaměstnance důležitá se jedná o důležitou věc.

Otázka 21 - Je na vaší pracovní pozici možný kariérní růst? Chtěli byste tohoto růstu využít?

Zatímco Otázka 11 zkoumala obecnou touhu respondentů po vyšší mzdě v závislosti na více pracovních povinnostech, Otázka 21 přímo zkoumá tuto možnost na současném pracovišti ve formě kariérního růstu.



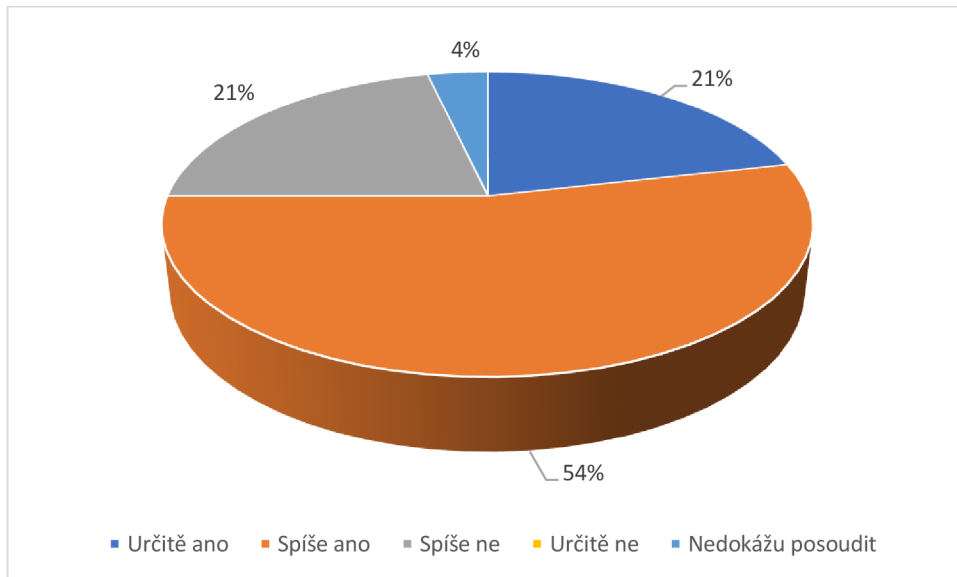
Graf 17 - Využití kariérního růstu
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi respondentů na Otázku 21 jsou velice různorodé, hlavní rozdělení je ale na dvě poloviny, kde jedná část uvádí, že kariérní růst na jejich pozicích možný je, zatímco u druhé ne. Zajímavostí je, že naprostá většina těch, která má možný kariérní růst na své pozici ho neplánuje nijak využít, zatímco většina respondentů bez této možnosti, by ho využila ráda, pokud by to bylo možné.

Otázka 22 - Dostáváte ve svém zaměstnání dostatečnou zpětnou vazbu?

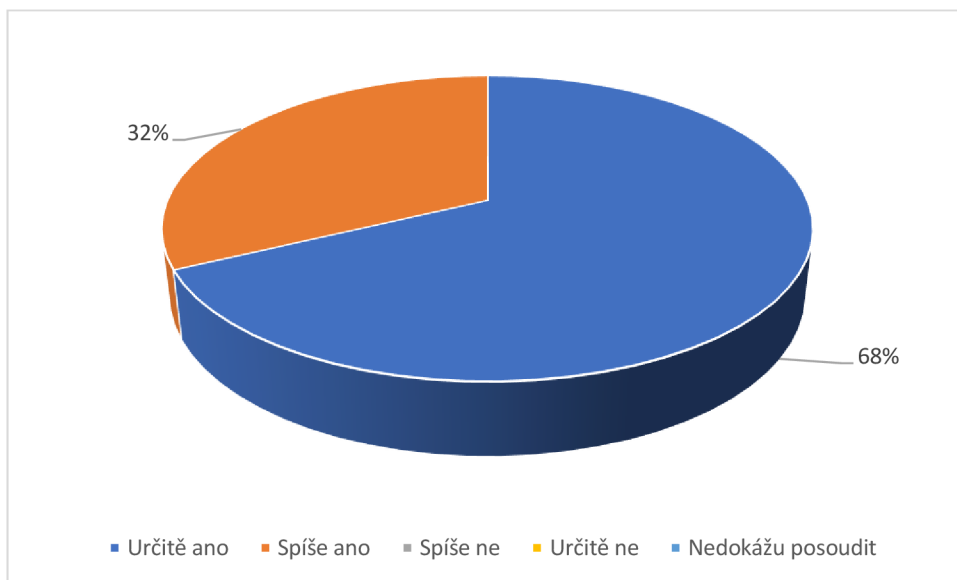
V Otázce 18 celkem 29 % respondentů přiznalo, že je pro ně motivací k podávání lepších pracovních výkonů pochvala od nadřízeného. Je proto důležité znát, zda je ve společnosti dostatečné zpětná vazba.

Jak ale můžeme vidět na Grafu 18 níže, celkem 21 % dotázaných, tedy celkem 6 pracovníků, přiznává, že zpětná vazba spíše není dostatečná. Jedná se tedy o faktor, na kterém by bylo potřeba zapracovat. Naprostá spokojenost se zpětnou vazbu je pak rovněž ve 21 % případů.



Graf 18 - Zpětná vazba na pracovišti
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 23 - Vyhovuje vám pracovní doba?



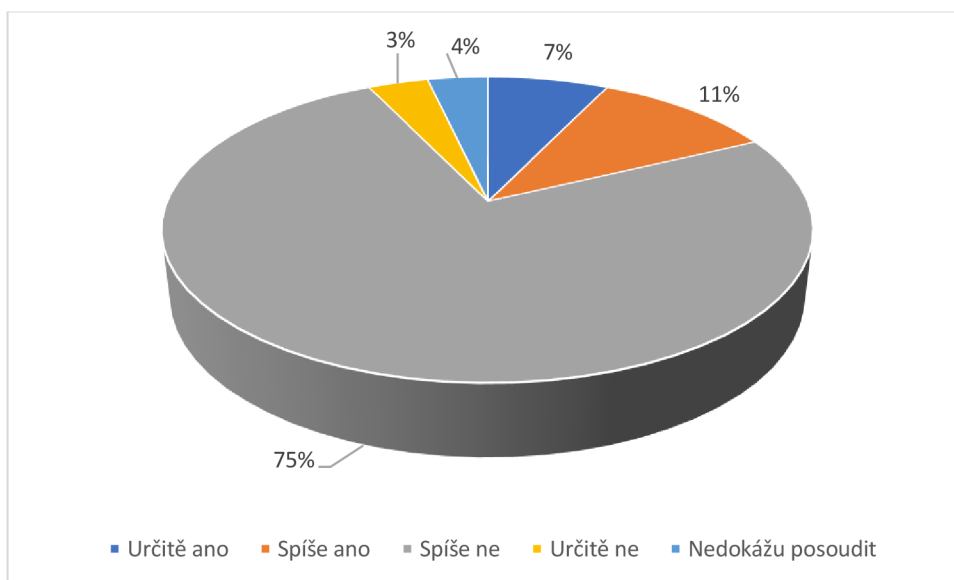
Graf 19 - Vyhovující pracovní doba
Zdroj: Vlastní zpracování

Co se spokojeností s pracovní dobou týče, výsledky jsou pro Almevu nadmíru uspokojivé. S pracovní dobou jsou všichni spokojeni, přes dvě třetiny respondentů dokonce označili nejvyšší míru spokojenosti s tímto faktorem.

Otázka 24 - Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod:

Vzhledem k naprosté spokojenosti s pracovní dobou žádný z respondentů na tuto otázku neodpovídal.

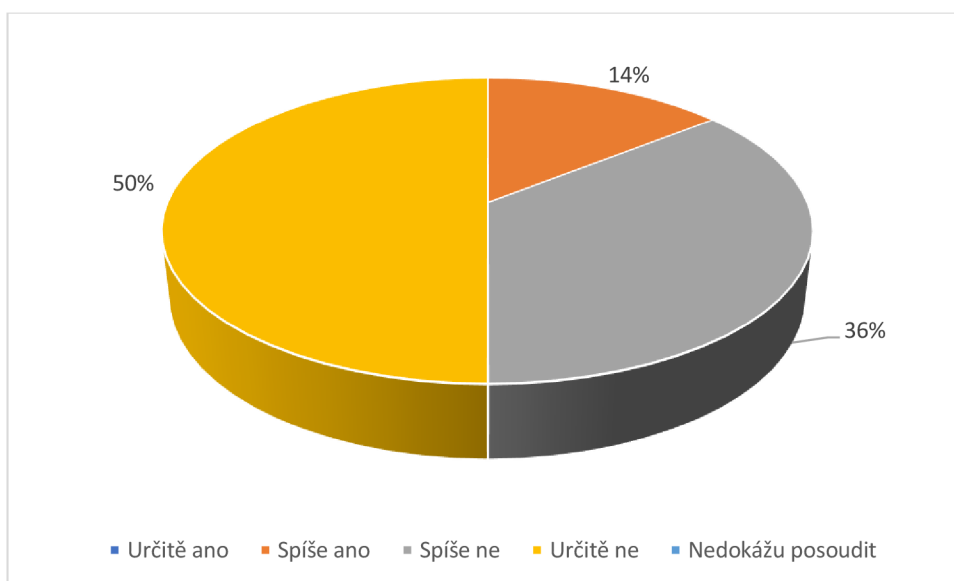
Otázka 25 - Je vaše práce pro vás hodně stresující?



*Graf 20 - Stresující zaměstnání
Zdroj: Vlastní zpracování*

Celkem 21 respondentů označili, že jejich práce spíše není stresující, což je relativně dobrý výsledek, byť pouze jeden respondent pak zvolil možnost, že jeho práce určitě není stresující. Společnost se ale musí zaměřit i na to, že celkem 2 zaměstnanci označili práci za silně stresující a další tři poté za spíše stresující. To by mohlo do budoucna znamenat problém v dalším působení ve společnosti.

Otázka 26 - Je vaše práce fyzicky náročná?



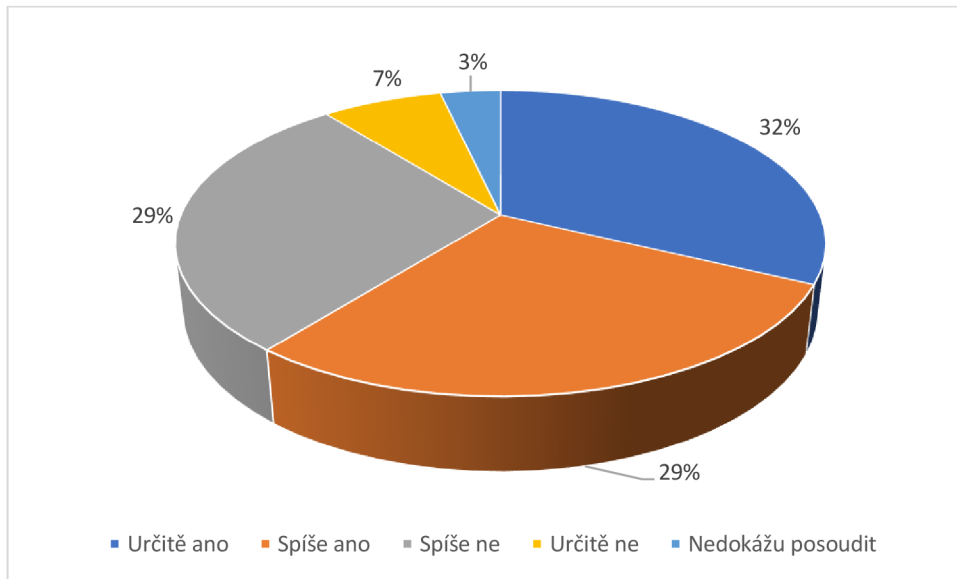
Graf 21 - Fyzická náročnost práce
Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče fyzické náročnosti vykonávané práce, většina ji označuje za nenáročnou. Pouze čtyři zaměstnanci ji pak označili za spíše náročnou. Tento faktor je samozřejmě specifický tím, že na některých pracovních pozicích není možné fyzickou náročnost práce eliminovat, je proto vhodné připravit takové prostředí, aby se ti, co mají práci náročnější, cítili v co největším možném komfortu.

Otázka 27 - Je vaše práce psychicky náročná?

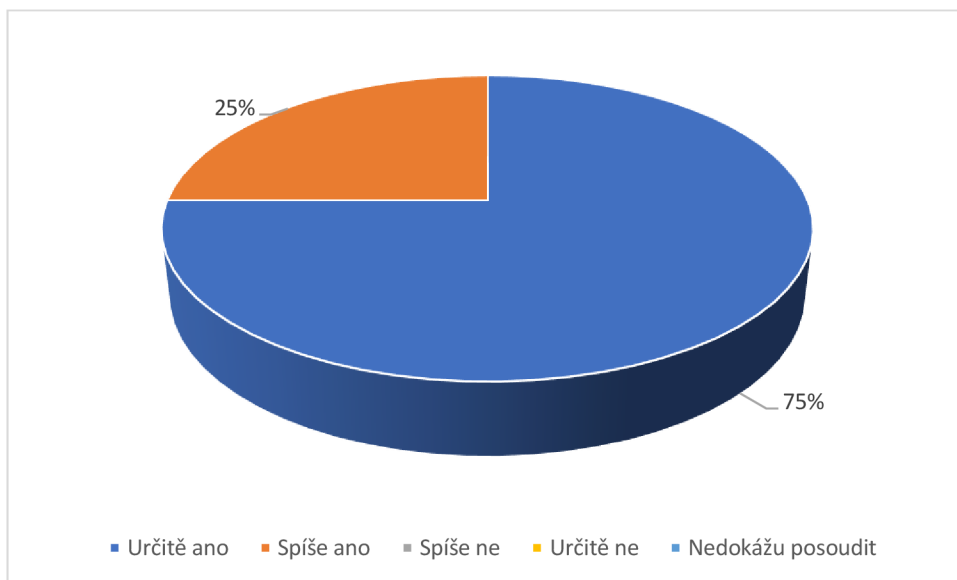
Co se psychické náročnosti týče, zde jsou výsledky již o poznání horší. Více než polovina respondentů označuje práci za psychicky náročnou, z nichž si je větší část svou odpovědí velmi jistá. Další velká část respondentů označila práci za spíše psychicky nenáročnou, ale pouze dva dotázaní si jsou její nenáročností jistí.

Jedná se tedy o věc, kterou je potřeba určitě v rámci společnosti zlepšit a najít způsoby, jakými některé stresory zmírnit či odstranit.



Graf 22 - Psychická náročnost práce
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 28 - Považujete vztahy s přímými kolegy na svém pracovišti za dobré?

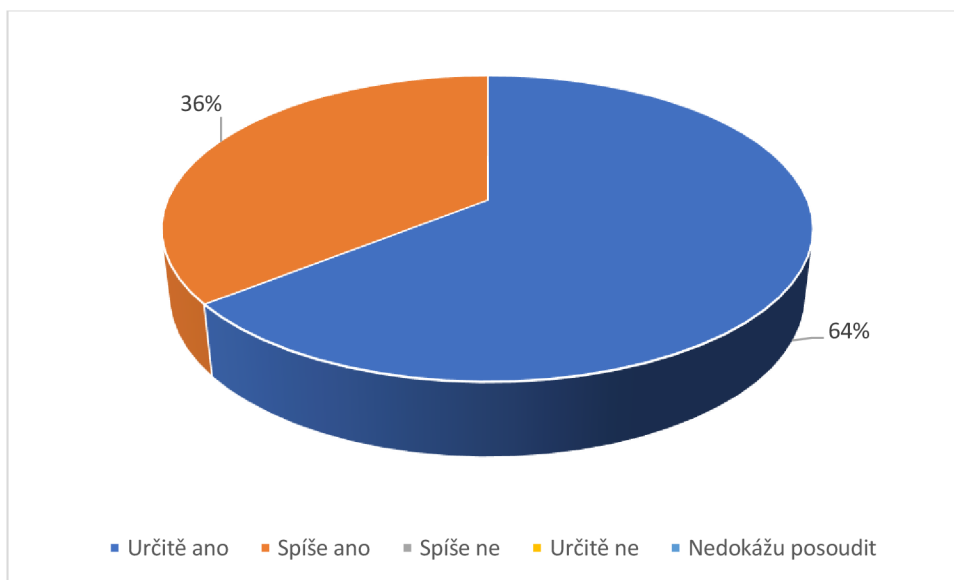


Graf 23 - Vztahy s přímými kolegy na pracovišti
Zdroj: Vlastní zpracování

Jeden z faktorů, který může způsobit psychickou náročnost práce jsou špatné vztahy s přímými kolegy na pracovišti. Jak ale můžeme vidět na Grafu 23, to určitě není případ společnosti ALMEVA EAST EUROPE, protože všichni respondenti považují vztahy na pracovišti za dobré, tři čtvrtiny dotázaných dokonce za určitě dobré.

Otázka 29 - Považujete vztahy s ostatními kolegy ve firmě za dobré?

Zatímco předchozí Otázka 28 se zaměřovala na vztahy s kolegy ve stejné sekci na pracovišti, tudíž s těmi, se kterými tráví nejvíce času během pracovního dne, Otázka 29 se zaměřuje na vztahy obecně s kolektivem, se kterým přijde pracovník během dne do kontaktu, tudíž i s lidmi z jiných částí pracoviště.



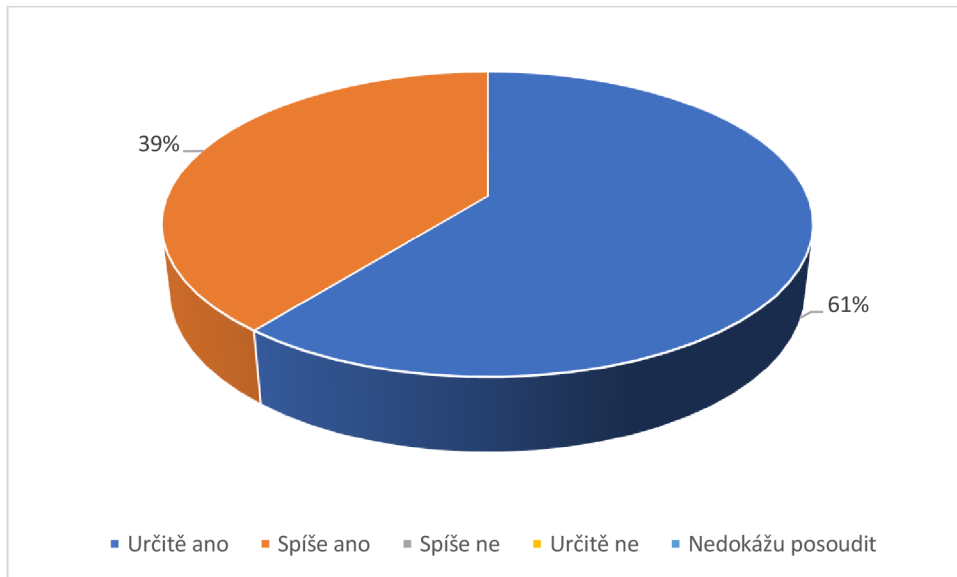
Graf 24 - Vztahy s ostatními kolegy ve firmě
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ale můžeme vidět, stejně jako v Otázce 28 panuje se vztahy s ostatními kolegy naprostá spokojenost. Poměr spokojenosti je sice mírně slabší než se vztahy s přímými kolegy, ale stále naprosto bezproblémový, kdy většina považuje tyto vztahy za určité dobré.

Otázka 30 - Považujete vztahy s přímými nadřízenými za dobré?

Další otázka na vztahy v rámci společnosti se zaměřuje na vztahy s přímými nadřízenými ve firmě. Dobré vztahy s vedoucími pracovníky mohou být, jak je již v rámci této práce zmíněno, dobrým motivátorem pro vykonávání práce.

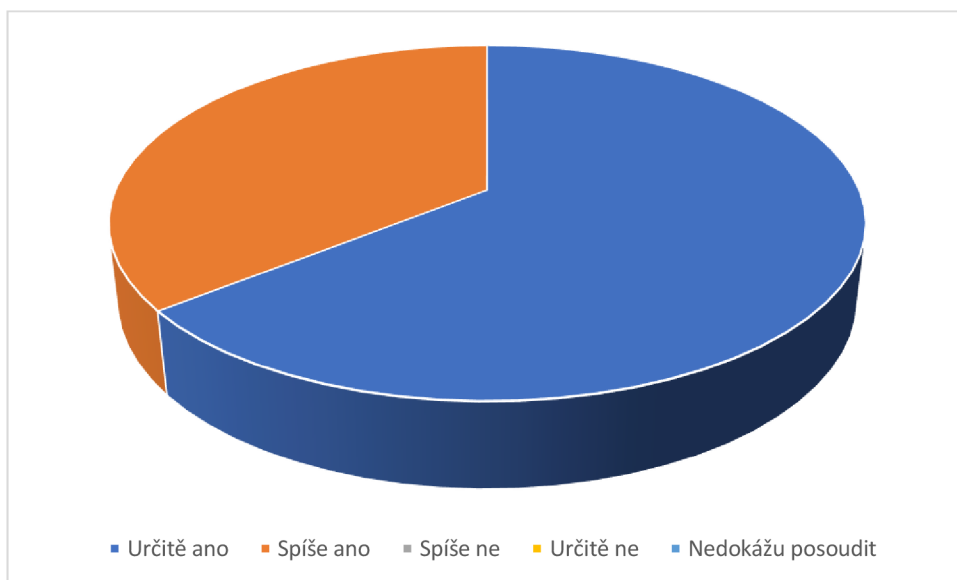
Jak ale můžeme vidět na Grafu 25 níže, i zde je situace naprosto přívětivá s téměř totožným výsledkem jako v předchozí Otázce 29, což znamená, že ani zde nenastává žádný problém v lidských vztazích.



*Graf 25 - Vztahy s přímými nadřízenými
Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka 31 - Považujete vztahy s nejvyšším vedením za dobré?

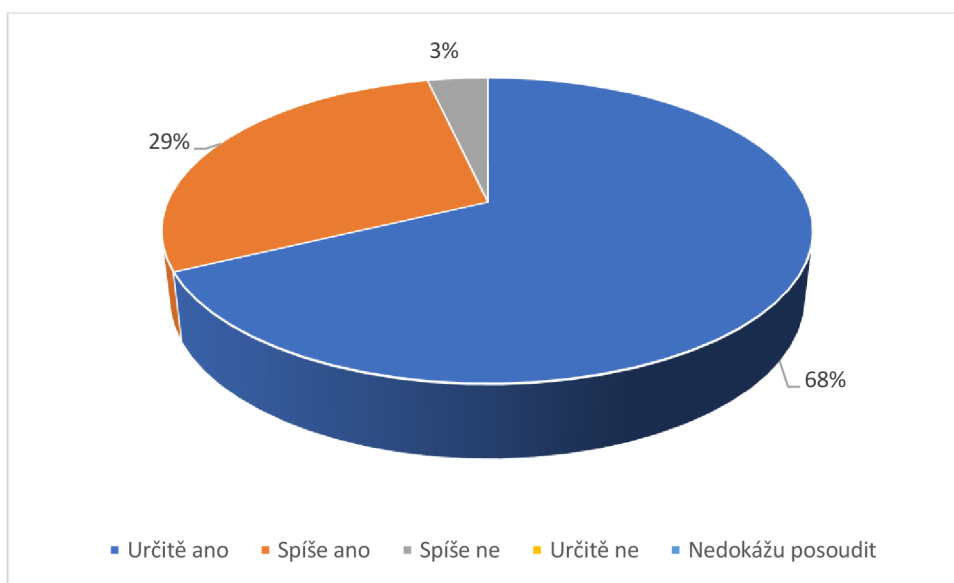
Poslední otázka, která se zabývá tematikou lidských vztahů na pracovišti se zaměřuje na vztahy s nejvyšším vedením společnosti. Jak lze vidět na Grafu 26 níže, tak stejně jako v předchozích otázkách s tematikou lidských vztahů, i zde převládá naprostá spokojenost, což uzavírá celou tuto kapitolu lidských vztahů jako velmi dobrou.



*Graf 26 - Vztahy s nejvyšším vedením firmy
Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka 32 - Jste spokojen(a) s pracovním prostředím? (hlučnost, teplota na pracovišti, čistota, vybavení pracovním nářadím, výpočetní technikou, ochrannými pomůckami, atd)

Co se spokojenosti s pracovním prostředím týče, zde, jak můžeme vidět na Grafu 27 panuje velká spokojenost. Pouze jeden respondent uvedl, že je se situací spíše nespokojený, jeho důvod pak bude zmíněn v Otázce 33.



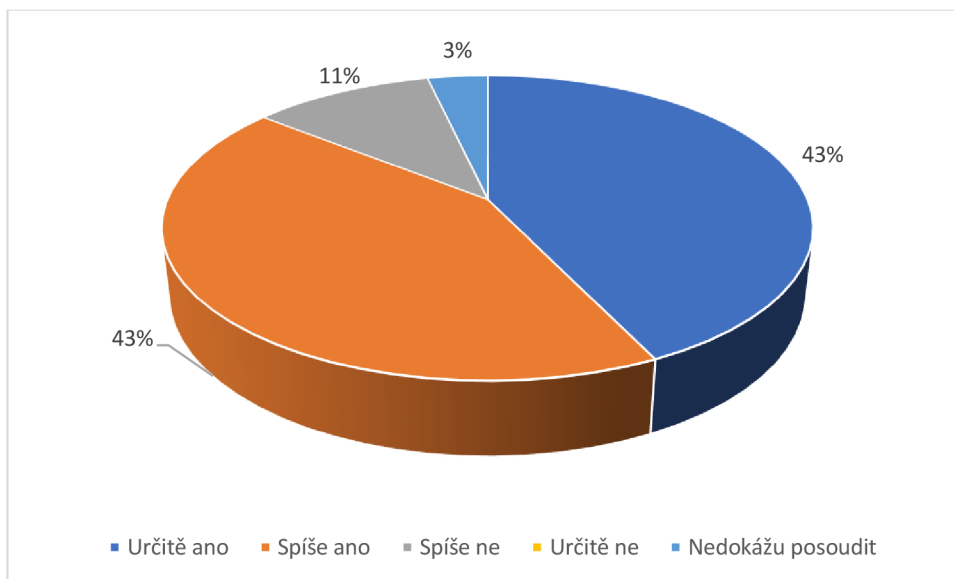
Graf 27 - Spokojenost s pracovním prostředím
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 33 - Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím, co by bylo dobré změnit/ zlepšit:

Jak bylo předesláno v otázce 32, nyní bude následovat přepis respondenta, který je spíše nespokojen s pracovním prostředím: „Vysoká teplota v letních měsících i se zapnutou klimatizací, méně denního světla – často nutnost svítit celý den.“

Co se výtky vůči vysokým teplotám v letních měsících týče, existuje předpoklad, že by tuto možnost zvolilo i více respondentů, jelikož dotazník koloval v prvních dnech jara, tudíž mohli někteří zaměstnanci tento faktor opomenout. Otázkou je, zda je možné tento faktor nějakým způsobem vyřešit, když se v místě pracoviště již klimatizace nachází. Vzhledem k povaze bakalářské práce, která není technického typu, není autor schopen určit, zda je tento problém řešitelný, či není.

Otázka 34 - Jste spokojen(a) se sociálním zázemím? (šatny, sprchy, kuchyňka a její vybavení, atd)



*Graf 28 - Spokojenost se sociálním zázemím
Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak můžeme vidět na Grafu 28 výše, velká většina respondentů je se sociálním zázemím spokojena. Pouze tři respondenti pak vyjádřili spíše svoji nespokojenost. Jejich důvody budou rozebrány v následující Otázce 35.

Otázka 35 - Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte, prosím, co by bylo dobré změnit/ zlepšit:

Z celkových tří respondentů, kteří jsou spíše nespokojeni se sociálním zázemím, rozhodli možnost rozvést svoji odpověď dva. Následuje přepis jejich odpovědí

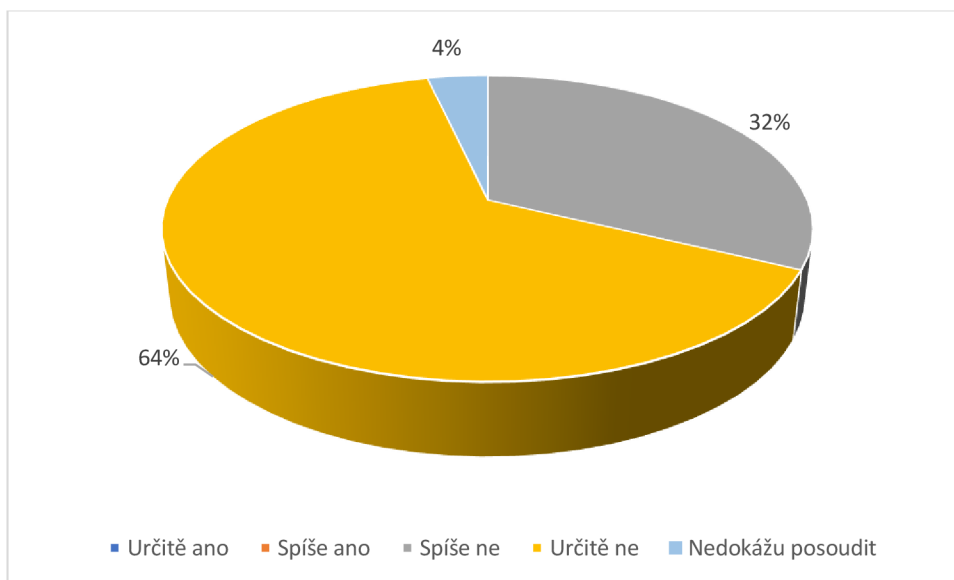
Respondent 1: „*Více toalet.*“

Respondent 2: „*Toalety*“

Vzhledem k tomu, že se jedná o výtku na stejný problém, bylo by vhodné se zaměřit, zda není otázka toalet jedním ze závažných důvodů k řešení. Vzhledem k tomu, že obě odpovědi jsou jak od ženy, tak i od muže a zároveň z různých sekcí v rámci firmy, lze předpokládat, že se jedná o problém, který musí řešit více lidí v rámci podniku.

Otázka 36 – Zvažujete změnu zaměstnání?

Další otázka v dotazníku je poměrně citlivá a zkoumá, zda respondenti zvažují změnu zaměstnání. Je samozřejmě otázkou, zda při odpovídání na tento dotaz budou respondenti upřímní, protože se jedná o údaj, který nemusí chtít veřejně, byť pod záštitou anonymizace sdílet.



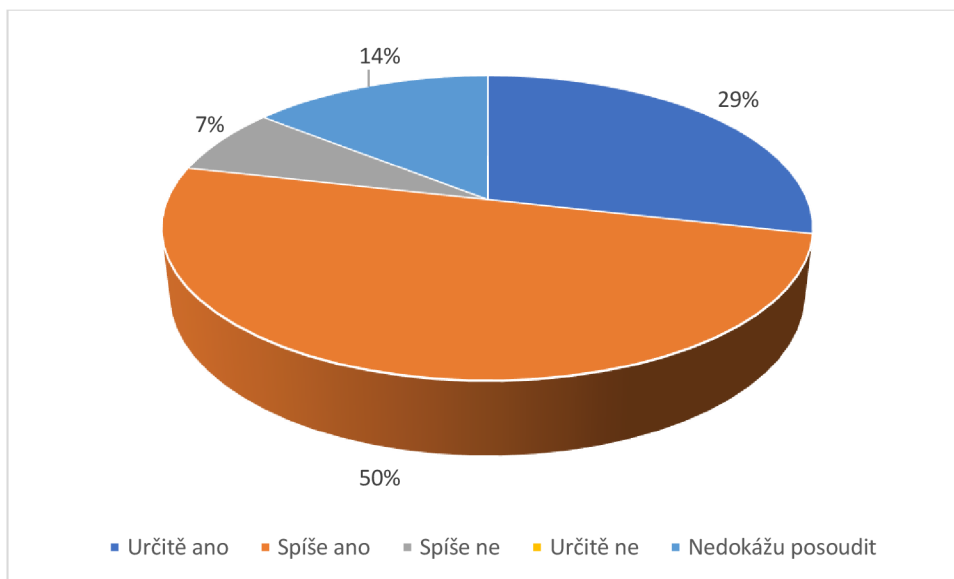
Graf 29 - Zvažování změny zaměstnání
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme ve výsledcích z dotazu vidět, valná většina označila možnost, že určitě nezvažuje změnu zaměstnání, zatímco jeden dotázaný nedokáže svoji situaci posoudit. Jak již ale bylo zmíněno, zůstává otázkou, zda jsou odpovědi naprosto upřímné a tedy relevantní. Každopádně je ale pro společnost dobrou zprávou, že většina dotázaných odpověděla, že změnu práce určitě nezvažují.

Otázka 37 - Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše Ano“ nebo „Určitě Ano“, uveďte, prosím, hlavní důvod:

Vzhledem k tomu, že nikdo neodpověděl „Spíše ano“ či „Určitě ano“, nenachází se v Otázce 37 žádná odpověď od respondentů.

Otázka 38 - Doporučil(a) byste zaměstnání ve společnosti Almeva svým známým nebo potenciálním uchazečům?

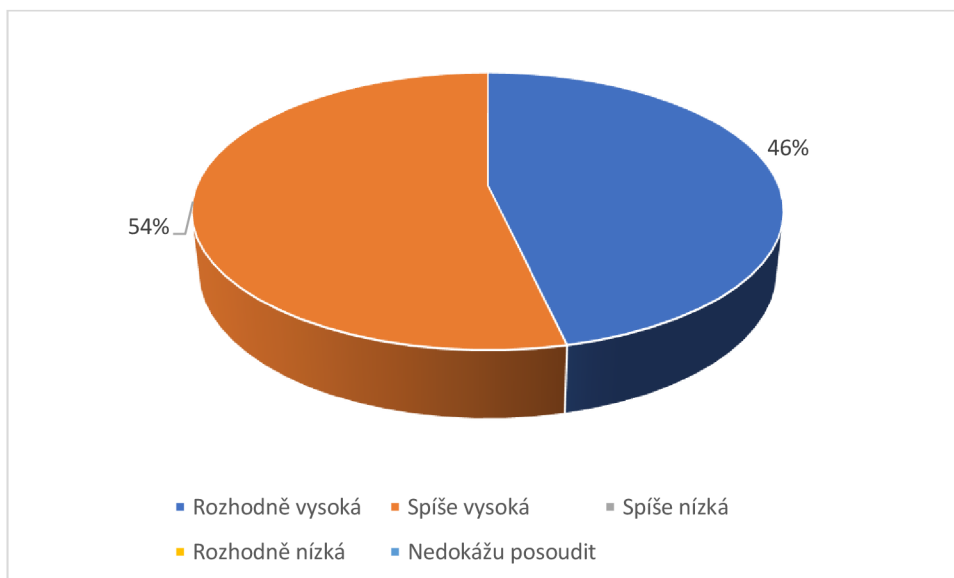


*Graf 30 - Doporučení jiným uchazečům
Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak můžeme vidět na Grafu 30, přesně polovina dotázaných by spíše doporučila toto zaměstnání svým známým nebo potenciálním uchazečům. Další více než čtvrtina z odpovídajících by tuto práci dokonce určitě doporučila. Pouze dva z dotázaných zaměstnanců by práci spíše nedoporučili a další čtyři pak nedokážou danou situaci posoudit.

Otázka 39 - Jaká je vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti Almeva?

V rámci poslední otázky tohoto dotazníku se autor práce rozhodl zeptat zaměstnanců na jejich celkovou spokojenost se zaměstnáním v probíraném podniku. Právě celková spokojenost by měla být vysvědčením pro Almevu a měla by neustále usilovat o co nejvyšší hodnoty.



*Graf 31 - Celková spokojenost se zaměstnáním
Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak můžeme sledovat v Grafu 31, většina respondentů označila spokojenost za spíše vysokou a zbývající odpovídající, kteří tvoří téměř polovinu dotázaných považují svoji spokojenost za rozhodně vysokou. Pokud jsou tedy tyto odpovědi upřímné, je to pro společnost výborná zpráva. Přesto je ale vhodné pokračovat v neustálém snažení ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a pokusit se zvýšit spokojenost i těch, kteří jí už nyní označují za spíše vysokou.

2.6 Výstupy z dotazníku

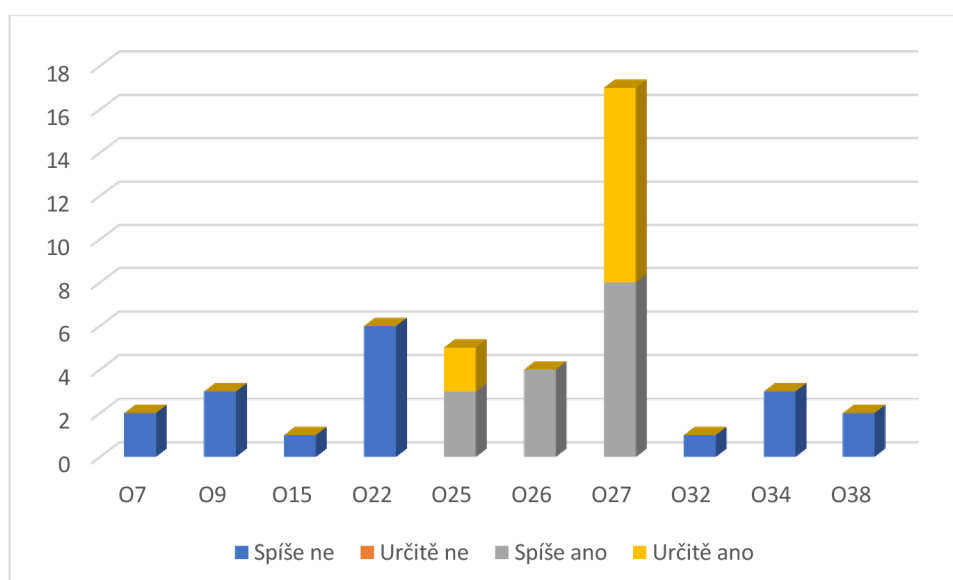
Dotazník, do kterého se zapojilo 28 respondentů pomohl analyzovat aktuální stav spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti. Výsledky autorem vytyčených faktorů byly v mnoha případech pro společnost lichotivé a znamenají tak pro společnost solidní výchozí pozici.

I přes uspokojivé výsledky dotazníku je ale nutné brát na zřetel některé faktory, které dosáhly horších výsledků než faktory ostatní. V dynamickém prostředí, kterým se trh práce jistě stal, může jakákoliv laxnost vést k hrozbě ztráty zaměstnanců, kteří představují pro firmu důležitou část a jejichž nahrazení by bylo pro další fungování velmi nákladné.

2.6.1 Interpretace dotazníku dle hodnotící škály

Jak bylo předesláno v předchozím odstavci, je potřeba se zaměřit hlavně na negativní odpovědi a zjistit, které faktory jsou pro respondenty nejpalčivější. Pro přehlednost autor použije pouze negativní odpovědi „Spíše ne“, „Určitě ne“, respektive „Spíše ano“ a „Určitě ano“ v případě otázek, kde se kladná odpověď rovná negativnímu jevu. Faktory, které dopadly v dotazníku bezproblémově nebo se charakter otázky nehodí na zpracování v grafu nebyly zohledněny

Na Grafu 32 níže můžeme vidět přehled všech negativních odpovědí z předchozího dotazníku. V rámci zjednodušení se autor rozhodl použít zkratky ve stylu O1, O2 (Otázka 1, Otázka 2, atd.).



Graf 32 - Rizikové faktory dotazníku
Zdroj: Vlastní zpracování

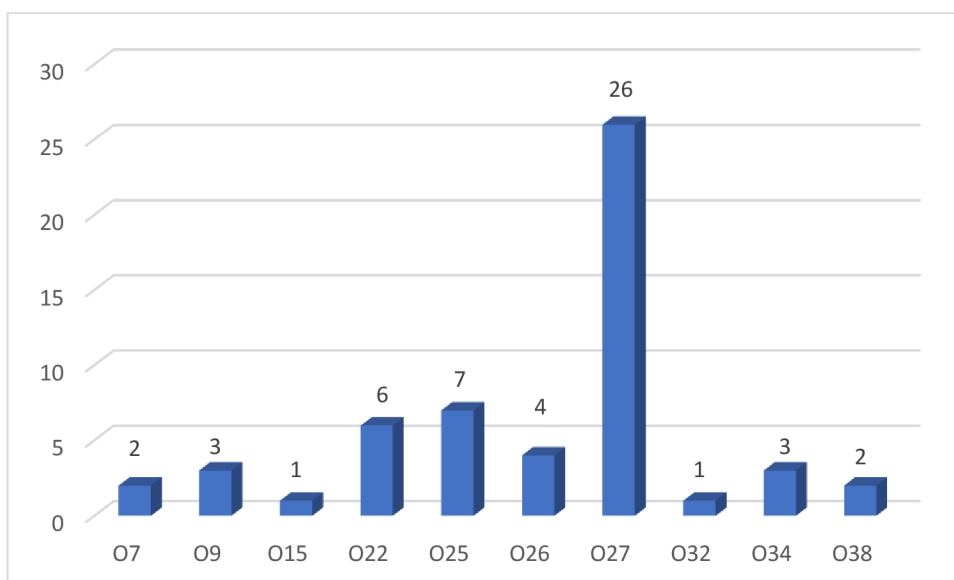
Jak můžeme vidět, nejvyšší pozornost by měla být zaměřena na O27, tedy psychickou náročnost práce. Tento problém je ze všech sledovaných zdaleka nejrizikovější. Další věcí, na kterou by měla Almeva upřít pozornost je O22 Zpětná vazba na pracovišti. Vzhledem k tomu, že dle O18 je pro téměř čtvrtinu dotázaných důležitá pochvala a uznání vedoucího pracovníka, může být alarmující odpověď 21 % dotázaných, kteří uvádí, že se jim zpětné vazby spíše nedostává.

Další negativní jev lze sledovat v O25 Stresující práce, kde jsou hodnoty rovněž oproti ostatním relativně zvýšené.

Dle O34 panuje podle 11 % respondentů spíše nespokojenost se sociálním zázemím. Toto číslo se sice nemusí zdát být natolik velké, aby bylo nutné činit změny, ale vzhledem ke dvojnásobnému připomenutí respondenty, že se na pracovišti nachází problémy s toaletami, by bylo vhodné zvážit, zda nestojí za úvahu vylepšení právě této části sociálního zařízení.

2.6.2 Výběr faktorů vhodných ke zlepšení ze sekce hodnocení

Pro zhodnocení těch nejhorších faktorů se autor práce rozhodl navrhnout hodnotící systém, kde každou extrémní odpověď (tj. odpověď „určitě ano“ a „určitě ne“) ohodnotí dvěma body, zatímco každou odpověď „spíše ne“ a „spíše ano“ jedním bodem. Otázku, která obdrží nejvíce bodů, pak bude autor považovat za nejdůležitější ke zlepšení.



Graf 33 - Nejhorší hodnocení z položených otázek
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je již na první pohled zřejmé, naprosto nejhorší hodnocení si vysloužily odpovědi na O27 Psychická náročnost práce. S hodnotou 26 dosahuje téměř čtyřnásobku druhého nejhůře hodnoceného faktoru O25 Stresující práce a následně O22 Zpětná vazba na pracovišti. Za zmínku také stojí O26 Fyzická náročnost práce. U tohoto faktoru je ale potřeba brát v potaz, že fyzická námaha se u některých profesí eliminovat nedá a její zlepšení je tedy jen velmi obtížné bez vynaložení velkého množství finančních prostředků na technologické změny.

2.6.3 Interpretace ostatních odpovědí

V rámci dotazníku bylo možné na některé otázky reagovat vlastními slovy, popřípadě byla povaha otázky neslučitelná s Grafem 33 výše. Jak již bylo zmíněné v Otázce 8 Spokojenost s peněžním ohodnocením, zde si jeden respondent stěžuje na nižší mzdové ohodnocení s ohledem na nově nabyté odpovědnosti, zatímco druhý respondent na nižší než průměrnou mzdu s ohledem na kvalifikaci a jazykovou vybavenost.

Otázka 10 Mzdové ohodnocení adekvátní k odvedené práci, stejně jako Otázka 8, zahrnuje odpovědi vytykající neadekvátně ohodnocenou jazykovou znalost a odpovědnost v rámci práce. Obě odpovědi jsou od stejných respondentů jako u O8. Tentokrát se ale k těmto odpovědím přidává i respondent, který tvrdí, že odvádí příliš práce v porovnání s tím, kolik dostává zapláceno. Tento respondent odpověděl na O8, že je spíše spokojený se mzdovým ohodnocením. To znamená, že byť je pro něj částka, jež inkasuje přijatelná, nicméně se domnívá, že si za svoji práci zaslouží ohodnocení ještě přívětivější.

Jak již bylo zmíněno v O11, ve které bylo zkoumáno, zda by byli zaměstnanci ochotní provádět více práce s příslibem vyšší mzdy, většina odpověděla kladně, tedy ano. To zanechává společnosti manipulační prostor, pokud by byla potřeba zvýšit odváděnou práci současných zaměstnanců za předpokladu, že by nebyla touha zvýšit stavy zaměstnanců.

Co se O14 Zaměstnanecké benefity týče, zde je jednoznačně největší zájem o příspěvek na životní/penzijní připojištění, je tedy zřejmé, že zavedení tohoto benefitu by mělo největší účinek na zaměstnaneckou spokojenost. Je ovšem nutné zmínit, že návrhy ve formě příspěvku na masáže a jeden pracovní týden dovolené navíc, jsou návrhy dodané respondenty, tudíž je možné, že neměly vyšší podporu kvůli tomu, že o nich ostatní odpovídající nevěděli.

Otázka 18 Největší motivace ve výkonech měla nejčastější odpověď mzdu. Nezanedbatelné množství odpovědí (přesně 29 %) uvádí jako svůj motivátor pochvalu a uznání od nadřízeného. Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci 2.5.2. Výběr faktorů vhodných ke zlepšení ze sekce hodnocení, jedná se o důležitou věc pro zaměstnance a je tedy potřeba ji zvolit jako klíčovou věc ke zlepšení.

Změnu filozofie společnosti se zavedením kariérního růstu na nových pozicích by podle O21 využila třetina dotázaných. To by bylo dobrou hybnou silou pro společnost, musí se ovšem ale vyvarovat toho, na co si stěžuje respondent v O8, který sice dostal nové zodpovědnosti, nicméně nebyly patřičně zohledněny v jeho mzdě.

Co se Otázky 33 týče, pracovnímu prostředí lze vytknout dle jednoho respondenta vyšší teploty převážně během letních měsíců. To sice může být závažné, nicméně řešení této problematiky je příliš nákladné a v současnosti nemožné k provedení. Je navíc potřeba brát zřetel na to, že pouze jeden respondent označil celkové pracovní prostředí jako spíše nepříjemné právě z tohoto důvodu.

Poslední otázka, kterou je potřeba rozebrat před vybráním těch faktorů, které budou zlepšovány v třetí části bakalářské práce je O35 Sociální zázemí, kde bylo od dvou respondentů z různých oddělení a různých pohlaví zdůrazněno, že na firmě není uspokojivá situace s toaletami. I tato problematika by tedy měla být zohledněna, aby byly naplněny veškeré hygienické a společensky přijatelné standardy.

Všechny ostatní otázky, které nebyly v rozbořech zmíněny dopadly buď naprosto uspokojivě, nebo nebyly zodpovězeny, tudíž je irelevantní se jimi, co se možnosti zlepšení týče, zabývat.

2.7 Volba faktorů vhodných ke zlepšení z dotazníku

S ohledem na provedenou analýzu dotazníku se autor práce rozhodl vybrat následující body, které považuje s odvoláním na respondenty dotazníku, jimiž byli zaměstnanci společnosti Almeva, vybrat následující faktory vhodné ke zlepšení:

- Psychická úleva zaměstnanců
- Snížení hladiny stresu v zaměstnání
- Zefektivnění zpětné vazby od vedoucích pracovníků
- Nový systém zaměstnaneckých benefitů
- Úprava toalet v zaměstnání

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední části bakalářské práce představí její autor soubor vlastních návrhů, které povedou ke zlepšení současného systému odměňování ve společnosti ALMEVA EAST EUROPE. Tento soubor návrhů byl vypracován s ohledem na analýzu současného zastoupení a dále se odkazuje na provedený dotazník, na který odpovídali samotní zaměstnanci zmíněné společnosti.

Dotazníkové šetření ukázalo, že aktuálně jsou zaměstnanci se situací ohledně odměňování spíše spokojeni, přesto se ale našly jisté skutečnosti, které mohou v budoucím fungování podniku působit problémy a postupem času vést až k nespokojenosti, což by mělo negativní vliv pro další vývoj společnosti.

Celkové zavedení autorem navrhovaného souboru opatření s sebou ponese jisté finanční náklady a je tedy na zhodnocení Almevy, která v současnosti není schopna posoudit rozpočet na plánované změny, zda bude ochotná tyto náklady vynaložit, nebo se rozhodne pokračovat nadále ve stejném systému odměňování. Autor proto přednese soubor návrhů a je již na zvážení společnosti samotné o jeho aplikování.

3.1 Shrnutí návrhů na zlepšení

Autor bakalářské práce se na jejím základu rozhodl použít souhrn následujících návrhů, které považuje za vhodné k implementaci:

- Příspěvek na dopravu
- Přispívání na penzijní pojištění zaměstnanců
- Nový systém věrnostního odměňování zaměstnanců
- Přesně definovaná zpětná vazba vedoucích pracovníků

Tyto navržené body pomohou zlepšit systém odměňování ve slepých místech společnosti, které definovali buď sami zaměstnanci, nebo byly vyvozeny z obecných předpokladů dotazníku.

V souboru návrhů chybí faktor z odstavce 2.6 *Volba faktorů vhodných ke zlepšení z dotazníku*, návrh úpravy toalet. Je tomu tak z důvodu, že dostatečná hygiena na pracovišti a důstojné prostředí toalet je povinností každého zaměstnavatele a nejedná se

tedy o součást odměňování zaměstnanců. To znamená, že zlepšení situace, co se toalet týče, není součástí bakalářské práce a autor se jí tedy nebude zabývat.

3.2 Návrh na změnu současného systému odměňování

V této kapitole autor bakalářské práce přímo popíše jednotlivé návrhy, které byly zmíněny v části 3.1. Součástí každého návrhu bude kalkulace nákladů, které musí podnik vynaložit k tomu, aby bylo dosaženo požadovaného stavu.

3.2.1 Příspěvek na dopravu

Jedním z návrhů na zlepšení současného systému odměňování je začít přispívat na dopravu zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že se Almeva nachází již mimo město Brno, může nastávat problém s dojížděním do práce.

Spojení městskou hromadnou dopravou je komplikované vzhledem k četnosti spojů, a navíc se pracoviště nachází již mimo tarifní zónu města Brna. Tyto faktory pak mohou vést k tomu, že někteří zaměstnanci dojíždí do práce vlastním automobilem, což může být zbytečně nákladné a demotivující.

Jak bylo ukázáno v dotazníku, celkem 19 lidí jezdí do práce vlastním automobilem, další dva poté využívají spolujízdu s kolegy. Autor navrhuje následující dva bonusy, které zvýší spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování.

Příspěvek na hromadnou dopravu

Vzhledem k tomu, že společnost sídlí u Želešic, kde je specifická tarifní zóna MHD, navrhuje autor zavést systém, ve kterém bude proplácet cenu jízdného na měsíčních, čtvrtletních, či ročních kuponech za tarifní zónu navíc. V praxi by to mohlo vypadat tak, že by společnost uhradila rozdíl mezi zakoupením jízdného na zóny 100+101 (Brno) a zón 100+101+ 1 zóna navíc. Toto proplácení bude podmíněné vlastnictvím kuponu na tarifní zónu 510, která právě Želešicemi prochází.

S ohledem na případnou fluktuaci autor navrhuje proplácení kuponů k poslednímu dni jeho platnosti, čímž se vyřeší případný problém proplácení tarifů předem, když by zaměstnanec pracovní poměr předčasně opustil.

V současné době využívá cestu MHD pouze jeden zaměstnanec, pokud by se toto číslo zvýšilo, značilo by to spokojenost s danou odměnou. Výhodou tohoto návrhu jsou nulové náklady v případě nezájmu zaměstnanců.

Odměna za „carpool“

Dalším návrhem v rámci příspěvků na dopravu je zavedení odměny za sdílení automobilů s kolegy. To je myšleno tak, že každý zaměstnanec, který do práce vozí kolegu či kolegyni, dostane fixní příspěvek za takový odvoz.

Důvodem, proč autor zvolil odměnu pouze za sdílení auta, nikoli za dojezd pro všechny, je ušetření finančních nákladů. Další motivací pro společnost k zavedení tohoto benefitu je plocha parkovacích míst, která by se po případném rozšiřování podniku o nové zaměstnance mohla stát nedostatečnou. Pokud by totiž více pracujících vozilo své kolegy, bude potřeba méně parkovacích ploch.

V konkrétních číslech autor navrhuje příspěvek 80 Kč za jeden den takové spolujízdy. Jak vyplývá z dotazníku, v současnosti pouze dva respondenti využívají možnosti jízdy s kolegou, tudíž by i v tomto případě byl důsledek tohoto zavedení snadno měřitelný, a to zvýšeným zájmem o takové spolujízdy.

Potvrzení těchto spolujízd by bylo řešeno jednoduchou tabulkou k daným dnům, kde by zaměstnanci na konci měsíce vyplnili, které dny užili spolujízdy s kolegy. Zároveň by tento příspěvek byl podmíněn tím, že spouštěcí nebydlí v obci, kde sídlí firma tzn. v Želešicích.

Kalkulace nákladů příspěvku na dopravu

Pro určení nákladů nového typu odměňování bude autor práce vycházet z předpokladu, že celkem 10 zaměstnanců bude využívat příspěvek na hromadnou dopravu. Stejný počet zvolil autor pro kalkulaci spolujízdy.

Podle webových stránek integrovaného dopravního systému pro Jihomoravský kraj je cena měsíční jízdenky za zónu navíc pro dospělého občana za 330,- (IDS JMK, 2023).

Tabulka 2 - Příspěvek na dopravu MHD

Počet zaměstnanců využívajících benefit	Cena za zónu navíc (dle IDSJMK) na osobu za měsíc	Celkový náklad
10	330 Kč	3 300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle (IDS JMK, 2023)

Tabulka 3 - Příspěvek na spolujízdu

Počet zaměstnanců využívajících benefit	Odměna za spolujízdu	Počet spolujízd za měsíc	Celkový náklad
10	80 Kč	20	16 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Přispívání na penzijní pojištění zaměstnanců

Stejně jako všechny společnosti, které kumulují zaměstnance tak i společnost Almeva se v budoucnu nevyhne navyšování mezd, ať už z důvodu valorizace nebo z důvodu větší konkurenceschopnosti na trhu. Nabízí se zde ovšem varianta, která může být pro firmu optimálnější než samotné navyšování mzdy a tím je doplňkové penzijní připojištění, které souvisí se spořením na důchodový věk.

Autor práce nedostal přesné informace ohledně platu zaměstnanců ve společnosti Almeva, nicméně byl ujištěn, že se lze pohybovat v podobné hodnotě jako je průměrná hrubá mzda pro rok 2023.

Pokud bychom tento modelový případ aplikovali na společnost Almeva, kde pracuje 42 zaměstnanců s průměrnou délkou smlouvy 5 let a počítali bychom s průměrnou mzdou v ČR pro rok 2023, což je 40 324,- měsíčně. Tak by roční vynaložení nákladů na jednoho zaměstnance činilo 24 000,- za rok, pokud by se přispívalo 2 000,- měsíčně. Výhodou je, že do částky 50 000,- ročně je tento benefit osvobozen od daně z příjmu a firma ani zaměstnanec neodvádí sociální a zdravotní pojištění.

Pro zaměstnavatele by se jednalo o značnou úsporu, které by v ideálním případě bylo dosaženo při částce 4166,- za měsíc. Nicméně tento příspěvek by byl velmi vysoký, a i z důvodu likvidity peněz pro zaměstnance není úplně výhodný s vazbou na mzdu. Zaměstnanec v tomto benefitu však může vidět možnost úspory a zhodnocení peněz v dlouhodobém horizontu.

Pokud bychom se zaměřili na jedny z největších nákladů pro podnik tak jsou to jednoznačně náklady spojené s odvody na sociální (24,8 %) a zdravotní (9 %) pojištění, které nyní dohromady činí 33,8 % z hrubé mzdy. S náklady ohledně mzdy je i spojené placení povinného pojištění podle vyhlášky 125/1993 Sb., kdy je zaměstnavatel povinen zaplatit za každého zaměstnance částku sčítající všechny hrubé mzdy vynásobenou koeficientem podle NACE, kdy jde o klasifikaci podle ekonomických činností Evropské

Kalkulace nákladů příspěvku na penzijní připojištění

Tabulka 4 - Náklady spojené se zavedením sociálního připojištění

	Měsíční náklady podniku při hrubé mzdě 40 324 Kč	Měsíční náklady podniku při hrubé mzdě 42 324 Kč	Změna měsíčních nákladů při zvýšení hrubé mzdy	Změna nákladů při měsíčním příspěvku 2 000 Kč na doplňkové penzijní připojištění
Mzdové náklady	1 693 608 Kč	1 777 608 Kč	84 000 Kč	84 000 Kč
Sociální pojištění	420 015 Kč	440 847 Kč	20 832 Kč	0 Kč
Zdravotní pojištění	152 425 Kč	159 985 Kč	7 560 Kč	0 Kč
Měsíční výdaj zákonného pojištění zaměstnance	9 484 Kč	9 955 Kč	471 Kč	0 Kč
Celkem	2 275 532 Kč	2 388 395 Kč	112 863 Kč	84 000 Kč

Zdroj: (NACE, 2023)

V následující kalkulaci se bude u měsíčního výdaje na zákonné pojištění zaměstnance počítat s koeficientem 5,6 %, jelikož firma spadá do sekce „Ostatní ekonomické činnosti“. Následující tabulka nám reflektuje změny rozdílů mezi zvýšením mzdy a zavedení doplňkového penzijního připojištění.

Když se zaměříme na Tabulku 4 výše tak nám předává informace o měsíčních výdajích. Pokud by se zavedlo doplňkové penzijní připojištění namísto navyšování mzdy o 2000 Kč měsíčně pro všechny zaměstnance, tak by měsíční úspora činila 28 863 Kč. Za rok by

se jednalo o částku 346 356 Kč. Pokud bychom to přenesli na průměrnou délku pracovního poměru zaměstnance ve firmě tzn. 5 let, tak by za neměnných podmínek úspora činila 1 731 780 Kč. Tento benefit se jeví jako velmi výhodný a určitě stojí za zvážení do budoucna.

Pokud bychom se na tento benefit podívali z pohledu zaměstnance tak navýšení hrubé mzdy o 2 000 Kč po odvodech činí 1 480 Kč. Za rok už tento rozdíl v částkách dosahuje čísla 6240 Kč.

3.2.3 Nový systém věrnostního odměňování zaměstnanců

Dalším návrhem na změnu je aktualizování věrnostního systému odměňování zaměstnanců, který sice v jisté podobě ve společnosti funguje, autor ho však považuje za nedostatečný.

Jak bylo zmíněno v analytické části, v současnosti platí systém, který po pěti odpracovaných letech odmění pracovníka částkou 5 000 Kč. Po odpracovaných 10 letech pak dostane zaměstnanec 10 000 Kč a za každých dalších 5 let následně 5 000 Kč.

Autorem navrhovaný nový systém by odměňoval po třech odpracovaných letech zaměstnance pravidelně jednou ročně ve výši 2 000 Kč. Po deseti odpracovaných letech by se pak pravidelný příspěvek zvýšil na 3 000 Kč ročně.

Autor odůvodňuje své řešení tím, že současný systém může po vyplacení jubilejního bonusu působit do jisté míry demotivačně, protože zaměstnanec ví, že příštích 5 let se dalšího příspěvku nedočká. Pravidelné odměňování za věrnost naopak bude příjemnou odměnou, která se bude vyplácet každý rok v období červnových mezd. Konec června bude rovněž rozhodné období k posouzení, kolik let již zaměstnanci v podniku působí. Měsíc červen byl zvolen jako protipól k měsíci prosinci, kdy již firma může vyplácet různé vánoční prémie, dojde tak k odlišení těchto dvou bonusů.

Jedinou výjimku by pro zavedení nového systému měli zaměstnanci, kteří ve společnosti působí v současnou chvíli více než 5 let a zároveň méně než 10 let. Je tomu tak z toho důvodu, že v současnosti již mohou počítat s jednorázovým bonusem 10 000 Kč a pokud by došlo k jeho odnětí, mohlo by se cítit diskriminovaní. Po vyplacení tohoto jednorázového příspěvku by se začlenili do autorem navrhovaného nového systému.

Kalkulace nákladů na nový věrnostní systém

V rámci vyčíslení nákladů na nový systém odměn se autor rozhodl použít modelový příklad, ve kterém by Almeva zaměstnala k současnému okamžiku 20 zaměstnanců. V následující Tabulce 5 lze vidět srovnání nákladů na nový odměňovací systém s tím, který již ve společnosti funguje.

Tabulka 5 - Náklady vynaložené za jubilea

Systém	Součet nákladů na jubilea za 20 zaměstnanců		
	za 5 let	za 10 let	za 15 let
Současný systém	100 000 Kč	300 000 Kč	400 000 Kč
Nový systém	80 000 Kč	300 000 Kč	600 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulky výše, náklady na nový systém by byly v prvních letech pro společnost nižší a až časem by je převýšily. Je ale potřeba dodat, že modelový příklad počítá s tím, že všech 20 zaměstnanců ve společnosti bude působit i za 15 let po jejich přijetí, což je v praxi spíše nereálné. Při průměrné fluktuaci ve výši 10 let lze ale říci, že náklady budou totožné.

3.2.4 Přesně definovaná zpětná vazba vedoucích pracovníků

I přes to, že vedení společnosti jednou ročně při rozdávání prémie s každým jednotlivým pracovníkem Almeva vede diskrétní rozhovor ohledně spokojenosti v pracovním prostředí a možnosti zhodnocení současného stavu firmy, či podmínek ze strany zaměstnance, stálo by za zvážení frekventovanější interakce se zaměstnanci.

Jelikož více než čtvrtina zaměstnanců, konkrétně 29 % v dotazníkovém šetření uvedlo, že pochvala od nadřízeného je pro ně hnacím motorem k vyšší pracovní morálce a zároveň 21 % dotázaných respondentů přiznává, že zpětná vazba ve firmě je spíše nedostatečná. Autor navrhuje zavedení souboru ošetření, které bude mít za následek zlepšení zpětné vazby nadřízeného se svými podřízenými a v návaznosti i snížení faktoru stresu na pracovišti skrze vyjasněné podmínky jak hlediska práce, tak z hlediska otevřenějších vztahů v kolektivu. Jednalo by se tak o pravidelnou zpětnou vazbu mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, což by podpořilo jejich rozvoj a identifikovalo případné problémy či oblasti, které je třeba zlepšit.

5minutové setkání

Jednalo by se o čas v úseku 5 minut na začátku každého pracovního dne, kdy by vedoucí oddělení svolal spolupracovníky a sdělil plán na daný den. Jednalo by se přesně dané instrukce, co vše je potřeba daný den stihnout.

Tím, že by byly na začátku dne stanovené cíle, čeho má jaký zaměstnanec dosáhnout tak nebude docházet k nedorozumění na konci dne, kdy by kontrola výsledků probíhala 30 minut před ukončením pracovního dne. Kontrolu by prováděl vedoucí pracovník s postupným zkontrolováním výkonů každého podřízeného, komu zadal body k vypracování.

Při splnění všech úkolů by vznikl prostor pro jasnou pochvalu pracovníkům, která v současné hierarchii spíše chybí. Pokud by se předem stanovené úkoly nestihly včas vyplnit je potřeba si sdělit důvod proč k tomu tak došlo, a co je v příští situaci nutné udělat, aby se výkonovým nedostatkům předešlo. Je vhodné, aby nebyl podřízený demotivován, ale naopak mu ukázat směr, jak příští situaci zvládnout lépe a jít mu příkladem. Zároveň by se určité podstatnější a častěji opakující se nedostatky mohly dále reportovat vyššímu vedení, tudíž by došlo k lepší provázanosti úkonů, které se dlouhodoběji nedaří.

Společný chat

V rámci návrhu pro zefektivnění komunikace mezi nadřízenými a podřízenými autor práce navrhuje určit sociální síť, na které se vytvoří skupina jak pro celou firmu, tak pro jednotlivá oddělení firmy. Ve firemním chatu by zaměstnanci byli informováni o zprávách, událostech, které se týkají všech zaměstnanců ve společnosti jako může být vyhlášení ředitelského volna, vyhlášení termínu BOZP nebo například případné zásadní změny ve firmě.

Stejně tak by se vytvořil společné chatovací skupiny pro jednotlivé sekce ve firmě, kde by se řešily případy na úrovni daného oddělení, jako jsou pracovní úkoly daného pracovníka, důležité novinky nebo informace ohledně nečekané situace. Volba platformy, na jaké by chaty vznikli by mohla proběhnout pomocí hlasování podle oblíbenosti.

Kalkulace nákladů na zefektivnění zpětné vazby nadřízených

Obě z možností by pro firmu představovaly buď žádné nebo zanedbatelné náklady, jelikož sociální aplikace jsou zadarmo a náklady spojené s reportováním výsledků jsou minimální.

ZÁVĚR

Cíl každého úspěšného podniku je prosperovat na trhu, být konkurenceschopný a budovat si svoji značku. Jedním z hnacích motorů podniku jsou právě zaměstnanci, kteří odvádí svoji práci nejenom tak jak mají, ale i s přidanou hodnotou navíc. Pokud člověk chodí do práce rád, těší se z ní, vykonává svoji práci s vervou a dokáže svým postojem k práci motivovat ostatní osoby k lepším výkonům, může to zapříčinit nemalé pozitivní změny na pracovišti, které se dokážou přetavit v růst společnosti. K tomu, aby se zaměstnanec cítil v práci tak, že ho baví, má smysl, motivuje, rozvíjí a zabezpečuje, nese velký podíl zaměstnavatel. Díky správně nastaveným podmínkám ve firmě se dokáže místo, které slouží primárně pro výdělek, přeměnit na prostředí, které člověk navštěvuje rád i v řádu několika let.

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření souboru vlastních návrhů, které povedou ke zlepšení současného systému odměňování ve společnosti ALMEVA EAST EUROPE a.s., přesněji v pobočce v Želešicích u Brna. K dosažení cíle byla zpracována teoretická část podložená odbornou literaturou, ze které vychází část analytická.

Soubor návrhů, jenž zpracoval autor vychází jak z šetření ve formě dotazníku, který byl rozšířen mezi respondenty, kteří jsou zároveň zaměstnanci společnosti, tak z části analytické, kde byl reflektován současný systém odměňování.

Část analytická obsahuje základní informace o společnosti, popisuje její charakteristiku a poté rozebírá její současný stav odměňování zaměstnanců s následnou analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. Další součástí analytické sekce tvoří průzkum ve formě dotazníkového šetření, který byl, jak již bylo zmíněno, vyplněn zaměstnanci firmy.

Z dotazníkového šetření a následných odpovědí respondentů bylo možné vyvodit závěry na základě kterých autor vytvořil návrhy na zlepšení. Návrhy jsou kompletně popsány včetně jejich finanční náročnosti a komparace se stávajícími podmínkami ve firmě.

BIBLIOGRAFIE

Almeva - O nás, 2023. In: *Almeva* [online]. Želešice: ALMEVA AG & ALMEVA EAST EUROPE a.s. [cit. 2023-04-05]. Dostupné z: <https://www.almeva.cz/cs/o-nas>

Almeva - OR [online], 2023. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=75048893&subjektId=710232&spis=1262118>

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání Praha ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci* 1. vydání Olomouc Rubico ISBN 80-858-3909-1.

ERG Theory of Motivation [online], 2022. online: Management Study Guide [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/erg-theory-motivation.htm>

Google Maps, 2023. 1. Mountain View, Kalifornie, USA: Google <https://www.google.com/maps/place/ALMEVA+EAST+EUROPE+a.s./@49.112197,16.5759742,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x4712bfa8d323311b:0x705bbf151c7ec8f!8m2!3d49.1121935!4d16.5785491!16s%2Fg%2F12hm4fp4b>

HAVELKOVÁ, Ema, 2021. Kam směřují zaměstnanecké benefity. In: *Money S3 Blog* [online]. Brno: Money S3 Blog [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>

HLOUŠKOVÁ, Pavla, 2007. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem k ...* 1. vydání Olomouc ANAG ISBN 978-80-7554-252-6.

IDS JMK, 2023. In: *IDS JMK* [online]. Brno: KORDIS JMK [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://content.idsjmk.cz/cenik/230301/Cenik.pdf>

JANOTOVÁ, Magda, 2021. Pracovněprávní úprava sick days. In: *Pamprofi* [online]. Praha: Verlag Dashöfer [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIiYzac4IXpdhpb23pieArlw/>

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání Praha Grada ISBN 9788024724973.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vydání Praha Grada ISBN 9788074007026.

KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání Praha Grada ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání Praha Grada ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání Praha C.H. Beck ISBN 978-80-7400-301-1.

NACE, 2023. In: *CZ NACE* [online]. Hradec Králové: ESIPA s.r.o [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sezn?DR=NR&SORT=CP&ROK=0&NR=CZNACE_S1

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha ISBN 9788074007026.

PAVLÁTOVÁ, Jarmila, 2014. *Pracovněprávní vztahy z pohledu nového občanského zákoníku*. 1. vydání Plzeň Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-507-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha Grada ISBN 9788024752129.

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vydání, Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579258.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2. vydání Praha: Grada ISBN 978-80-271-0227-3.

Výroční zpráva, 2021. In: *OR Justice* [online]. Želešice: ALMEVA AG & ALMEVA EAST EUROPE a.s. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72174119&subjektId=710232&spis=1262118>

Zákoník práce: změny zákoníku práce od ... : rejstřík : redakční uzávěrka ..., 1999. 3.vydání Ostrava: Sagit. ISBN:978-80-7488-505-1.

Zaměstnanecké benefity, 2023. In: <https://www.uol.cz/Praha>: UOL a.s. [cit. 2023-05-02]. Dostupné z :https://www.uol.cz/wp-content/uploads/2023/02/UOL_ebook_Zamestnanecke-benefity_2023.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb	21
Obrázek 2 - Systém odměňování	25
Obrázek 3 - Logo společnosti Almeva	35
Obrázek 4 - Geografické umístění ALMEVA EAST EUROPE, a. s.	37
Obrázek 5 - Organizační struktura ALMEVA EAST EUROPE, a. s.	38
Obrázek 6 - Správní rada společnosti ALMEVA EAST EUROPE, a. s.	39
Obrázek 7 - Struktura společnosti Almeva	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- Model celkové odměny	27
Tabulka 2 - Příspěvek na dopravu MHD.....	79
Tabulka 3 - Příspěvek na spolujízdu	79
Tabulka 4 - Náklady spojené se zavedením sociálního přípojištění	80
Tabulka 5 - Náklady vynaložené za jubilea.....	82

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1 - Zastoupení pohlaví ve společnosti Zdroj: Vlastní zpracování.....	46
Graf 2 - Věková skladba respondentů Zdroj: Vlastní zpracování.....	47
Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů Zdroj: Vlastní zpracování	48
Graf 4 - Zastoupení секcí v dotazníku Zdroj: Vlastní zpracování	48
Graf 5 - Délka pracovního poměru v Almevě Zdroj: Vlastní zpracování	49
Graf 6 - Způsob dopravy na pracoviště Zdroj: Vlastní zpracování.....	50
Graf 7 - Považujete mzdové ohodnocení za adekvátní? Zdroj: Vlastní zpracování	52
Graf 8 - Zájem o zvýšení mzdy s ohledem na zvýšení objemu práce Zdroj: Vlastní zpracování.....	53
Graf 9 - Spokojenost se současnými nepeněžními benefity Zdroj: Vlastní zpracování ..	54
Graf 10 - Zájem o nové nepeněžní benefity respondentů Zdroj: Vlastní zpracování	55
Graf 11 - Spravedlnost současného systému odměňování Zdroj: Vlastní zpracování	56
Graf 12 - Spokojenost s dovozem obědů do společnosti Zdroj: Vlastní zpracování	57
Graf 13 - Co nejvíce motivuje k lepším výkonům v zaměstnání Zdroj: Vlastní zpracování	58
Graf 14 - Spokojenost s objemem práce Zdroj: Vlastní zpracování	59
Graf 15 - Realizace respondentů v zaměstnání Zdroj: Vlastní zpracování	59
Graf 16 - Využití kariérního růstu Zdroj: Vlastní zpracování	60
Graf 17 - Zpětná vazba na pracovišti Zdroj: Vlastní zpracování	61
Graf 18 - Vyhovující pracovní doba Zdroj: Vlastní zpracován	61
Graf 19 - Stresující zaměstnání Zdroj: Vlastní zpracování	62
Graf 20 - Fyzická náročnost práce Zdroj: Vlastní zpracování	63
Graf 21 - Psychická náročnost práce Zdroj: Vlastní zpracování	64
Graf 22 - Vztahy s přímými kolegy na pracovišti Zdroj: Vlastní zpracování	64
Graf 23 - Vztahy s ostatními kolegy ve firmě Zdroj: Vlastní zpracování	65
Graf 24 - Vztahy s přímými nadřízenými Zdroj: Vlastní zpracování	66
Graf 25 - Vztahy s nejvyšším vedením firmy Zdroj: Vlastní zpracování	66
Graf 26 - Spokojenost s pracovním prostředím Zdroj: Vlastní zpracování.....	67
Graf 27 - Spokojenost se sociálním zázemím Zdroj: Vlastní zpracování	68
Graf 28 - Zvažování změny zaměstnání Zdroj: Vlastní zpracování	69

Graf 29 - Doporučení jiným uchazečům Zdroj: Vlastní zpracování	70
Graf 30 - Celková spokojenost se zaměstnáním Zdroj: Vlastní zpracování.....	71
Graf 31 - Rizikové faktory dotazníku Zdroj: Vlastní zpracování	72
Graf 32 - Nejhorší hodnocení z položených otázek Zdroj: Vlastní zpracování.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník spokojenosti.....	I
--	---

Sekce 1 z 4

Spokojenost zaměstnanců ve firmě Almeva

Dotazník má 39 otázek, které by neměly zabrat déle než 5 minut.
Děkuji všem, kteří vyplní formulář a pomohou mi tak zmapovat prostředí společnosti pro moji bakalářskou práci.

Po sekci 1 Pokračovat na další sekci

Sekce 2 z 4

Obecné informace

Popis (nepovinný)

Pohlaví *

Muž

Žena



Věk *

- 25 a méně let
- 26 – 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 - 65 let
- 66 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání *

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání zakončené maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

Ve kterém oddělení pracujete ve společnosti ALMEVA *

- Management
- Ekonomické odd., Expedice, MKTG
- Obchodní odd., Technické odd.
- Sklad, Výroba

Délka pracovního poměru ve společnosti ALMEVA *

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 9 let
- 10 let a více

Jakým způsobem se dopravujete do zaměstnání?

- Vlastním automobilem
- Služebním automobilem
- Automobilem s kolegy
- Hromadnou dopravou
- Pěšky
- Na kole
- Jiná...

...

*

Jste spokojen(a) se svým **peněžním** ohodnocením?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a)
„Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod proč:

Text dlouhé odpovědi

Považujte své **mzdové** ohodnocení za dostatečné vzhledem k vámi odvedené práci? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a)

„Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod proč:

- Odvádím málo práce v porovnání s tím kolik dostávám zapláceno
- Odvádím příliš práce v porovnání s tím kolik dostávám zapláceno
- Práce je příliš namáhavá
- Jiná...

⋮

Pokud by byla možnost zvýšení peněžního ohodnocení podmíněna přidáním pracovních úkolů, tudíž zvýšením vaší produktivity práce, měl(a) byste o takovéto zvýšení platu zájem? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Máte v zaměstnání tyto **nepeněžní** odměny/výhody:

Zápůjčka techniky a nářadí,

Sleva na firemní produkty,

Sleva u obchodních partnerů firmy,

Firemní tarif na mobilní telefon i pro soukromé používání,

Zapůjčení služebních automobilů pro soukromé účely (cesta na dovolenou, stěhování),

Příspěvek formou stravenkového paušálu,

Možnost práce z domova,

Sick days,

Ředitelské volno

Jste s těmito výhodami spokojeni?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a)

„Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod proč:

Text dlouhé odpovědi

Který z dalších možných zaměstnaneckých benefitů byste **nejvíce** uvítal(a)? *

- Příspěvek na sportovní vyžití
- Příspěvek na kulturní vyžití
- Hrazené firemní akce (paintball, ochutnávka vína, teambuilding)
- Příspěvek na životní/penzijní pojištění
- Káva/ čaj na pracovišti zdarma
- Jiná...

:::

Myslíte, že je současný odměňovací systém v zaměstnání **spravedlivý**? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod, proč a co by se mělo více zohledňovat, aby vám odměňovací systém více vyhovoval?

Text dlouhé odpovědi

Jste spokojen(a) s formou stravování v zaměstnání – dovoz obědů do firmy? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

☰

Co je pro vás největší motivací k ještě lepšímu výkonu v zaměstnání? *

- Mzda
- Pochvala a uznání od nařízeného
- Více zaměstnaneckých benefitů
- Lepší vztahy na pracovišti
- Jiná...

Po sekci 3 Pokračovat na další sekci



Hodnocení zaměstnání



Popis (nepovinný)



Jak jste spokojení s objemem/množstvím práce v zaměstnání *

- Spokojen
- Spíše spokojen
- Ani spokojen, ani nespokojen
- Spíše nespokojen
- Nespokojen

Realizujete se v práci dostatečně? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit



Je na vaší pracovní pozici možný kariérní růst? Chtěli byste tohoto růstu využít? *

- Růst je možný a rád bych ho využil(a)
- Růst je možný, ale neplánuji ho využít
- Kariérní růst není možný, pokud by ale byl, využil(a) bych ho
- Kariérní růst není možný a ani bych si ho nepřál(a) využít

Dostáváte ve svém zaměstnání dostatečnou zpětnou vazbu? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit



Vyhovuje vám pracovní doba? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a)
„Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím důvod:

Text dlouhé odpovědi

Je vaše práce pro vás hodně stresující? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit



Je vaše práce fyzicky náročná? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Je vaše práce psychicky náročná? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit



Považujete vztahy s přímými kolegy na svém pracovišti za dobré? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit



Považujete vztahy s ostatními kolegy ve firmě za dobré? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit



Považujete vztahy s přímými nadřízenými za dobré? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit



Považujete vztahy s nejvyšším vedením za dobré? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit



Jste spokojen(a) s pracovním prostředím? (hlučnost, teplota na pracovišti, čistota, vybavení pracovním nářadím, výpočetní technikou, ochrannými pomůckami, atd) *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a) „Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím co by bylo dobré změnit/ zlepšit:

Text dlouhé odpovědi

Jste spokojen(a) se sociálním zázemím? (šatny, sprchy, kuchyňka a její vybavení, atd) *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a)

„Spíše ne“ nebo „Určitě ne“, uveďte prosím co by bylo dobré změnit/ zlepšit:

Text dlouhé odpovědi

☰

Zvažujete změnu zaměstnání? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Pokud jste v předchozí otázce zvolil(a)

„Spíše Ano“ nebo „Určitě Ano“, uveďte prosím hlavní důvod:

Text dlouhé odpovědi

Doporučil(a) byste zaměstnání ve společnosti ALMEVA svým známým nebo potencionálním uchazečům? *

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nedokážu posoudit

Jaká je vaše celková spokojenost se zaměstnáním ve společnosti ALMEVA? *

- Rozhodně vysoká
- Spíše vysoká
- Spíše nízká
- Rozhodně nízká
- Nedokážu posoudit