



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH SYSTÉMU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ
ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU**

DESIGN OF THE SYSTEM OF MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN A SELECTED
COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Zbořilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Nikola Zbořilová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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

Návrh systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je návrh nového motivačního a odměňovacího systému ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, M. Personální management, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H.

Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. Vydání, Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-2-7-1991-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na systém motivace a odměňování ve vybrané společnosti, a to z teoretického i praktického hlediska. Práce je rozdělena do třech hlavních částí.

První či teoretická část se zaměřuje na teoretická východiska spojená s motivací a odměňováním, obsahuje základní pojmy z této i dalších souvisejících oblastí. Praktická část práce se orientuje na charakteristiku vybraného podniku, analýzu stávajícího motivačního a benefitního systému, průzkum spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření a rozbor získaných výsledků. Poslední část práce je návrhová a její součástí jsou tedy návrhy na zvýšení motivace a vylepšení benefitního systému ve společnosti.

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the system of motivation and reward in selected society, both theoretically and practically. The thesis is divided into three main parts.

The first or the theoretical part focuses on the theoretical starting points associated with motivation and rewarding, it contains basic terms from this and other related areas. The practical part is focused on the characteristics of the selected company, the analysis of the existing motivational and benefit system, the satisfaction survey of the employees through the realized questionnaire survey and the analysis of the obtained results. The last part of the thesis is a draft, and it includes proposals for increasing the motivation and improvement of the benefit system in the company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Odměňování, motivace, spokojenost, hodnocení, zaměstnanec, systém, podnik, návrh.

KEY WORDS

Remuneration, motivation, satisfaction, evaluation, employee, system, enterprise, design.

Bibliografická citace práce

ZBOŘILOVÁ, N. *Návrh systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 94 s., 7 s. přílohy. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2018

.....

Bc. Nikola Zbořilová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné připomínky a rady, kterými přispěl při tvorbě práce. Poděkování patří rovněž paní Martině Koutné a vedení společnosti AQUAdem, s.r.o., která mi poskytla všechny potřebné informace a umožnila mi tak vypracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ	10
1.1 Vymezení problému práce	10
1.2 Cíle práce	10
1.3 Metody zpracování.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
2.2 Motivace zaměstnanců	13
2.2.1 Význam motivace	13
2.2.2 Zdroje motivace	14
2.2.3 Typy motivace	14
2.2.4 Motivy.....	15
2.2.5 Motivační typy osobností.....	16
2.2.6 Teorie motivace	18
2.3 Oddanost	25
2.3.1 Charakteristika oddanosti	25
2.3.2 Faktory ovlivňující oddanost	25
2.3.3 Důležité kroky k oddanosti	26
2.4 Angažovanost.....	26
2.4.1 Faktory ovlivňující angažovanost	26
2.5 Spokojenost.....	27
2.5.1 Faktory posilující pracovní spokojenost	27
2.5.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost.....	27
2.6 Motivace a odměňování zaměstnanců	28
2.6.1 Základní otázky v systému odměňování.....	28

2.6.2	Politika odměňování	29
2.6.3	Cíle odměňování	30
2.7	Mzdový systém a zaměstnanecké benefity	30
2.7.1	Mzdový systém	30
2.7.2	Zaměstnanecké benefity	31
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1	Charakteristika společnosti	34
3.1.1	Základní informace	34
3.1.2	Cíle a vize společnosti	35
3.1.3	Historie společnosti.....	35
3.1.4	Zákazníci a konkurence	36
3.1.5	Zaměstnanci	37
3.1.6	Organizační struktura.....	37
3.1.7	Popis jednotlivých pracovních pozic	39
3.1.8	Směnnost provozu ve společnosti.....	45
3.1.9	Zasedání ve společnosti	46
3.1.10	Stávající systém odměňování zaměstnanců	46
3.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření.....	49
3.2.1	Charakteristika a návratnost dotazníků.....	49
3.2.2	Výsledky dotazníkového šetření	49
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	72
4.1	Návrhy pro zvýšení motivace pracovníků.....	72
4.1.1	Informovanost o peněžních prémiech	72
4.1.2	Pravidelné setkávání a přímá komunikace nadřízeného s podřízenými ...	73
4.1.3	Uznání a pochvala.....	74
4.1.4	Navýšení mzdy všech zaměstnanců.....	75

4.1.5	Navýšení peněžních premií.....	76
4.2	Návrh nového benefitního systému.....	76
4.2.1	Příspěvek na stravování	76
4.2.2	Sick days	77
4.2.3	13.plat	77
4.3	Shrnutí návrhů na zlepšení, jejich očekávané přínosy a náklady.....	78
4.3.1	Přínosy návrhů na zlepšení	78
4.3.2	Kalkulace nákladů navrhovaných změn	79
ZÁVĚR.....		85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		87
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....		89
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....		90
SEZNAM GRAFŮ		91
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		92
SEZNAM TABULEK		93
SEZNAM PŘÍLOH.....		94

ÚVOD

Diplomová práce je věnována motivaci a odměňování zaměstnanců ve společnosti, konkrétně návrhu benefitního systému ve společnosti AQUAdem, s.r.o. V současnosti téměř každá společnost svým pracovníkům nějaké odměny ať už finanční nebo ty nepeněžitě nabízí a snaží si tak udržet své současné zaměstnance či přilákat nové, pro které jsou zajímavé a atraktivní benefity jistě zajímavou nabídkou, proč si vybrat právě určitou společnost pro své budoucí zaměstnání.

Motivace je nepochybně tou nejsilnější hnací silou pro výkon a snahu každého člověka bez ohledu na to, zda se jedná o pracovní či osobní život. Činnosti, které jsou vykonávány s vidinou získání určité výhody, odměny či prémie jsou uskutečňovány se značně rychlejším tempem, větší chutí a nasazením, než je tomu naopak u aktivit, které jsou prováděny z donucení a po jejich realizaci nás nečeká nic, o co by bylo výhodné usilovat. Síla motivace se odráží na našich pocitech, spokojenosti a velmi často ovlivňuje i kvalitu dosaženého výsledku.

Zajištění správného fungování podniku a dosahování plánovaných cílů ovlivňuje rozsáhlé množství faktorů různých typů z interního i externího prostředí společnosti. Za nejpodstatnějšího činitele s největším vlivem uvnitř podniku jsou považováni zaměstnanci a pracovní výkon, který se samozřejmě odvíjí od jejich spokojenosti a motivace vykonávat co nejlepší práci, dosahovat tak nejlepších možných výsledků a přispívat tím nejen k podnikové ale také osobní úspěšnosti.

Zásadní roli v motivování pracovníků hraje bezpochyby benefitní systém neboli odměňování, které je nad rámec základní mzdy. Vzhledem k rozdílnosti jednotlivých podniků a jejich jedinečnosti se zásadně odlišují i tyto systémy přizpůsobené každé konkrétní společnosti. Zároveň je třeba očekávat individuální požadavky a potřeby každého zaměstnance a snažit se o uspokojení, co největšího počtu z nich, protože není možné, aby bylo vyhověno všem. Neboť jde doba stále kupředu, mění se tak požadavky a potřeby všech lidí a ve většině podniků dochází k neustálé fluktuaci zaměstnanců, je nutné systém odměňování těmito změnám přizpůsobovat a upravovat ho. Podnik očekává, že se mu tento poskytnutý bonus ze strany zaměstnance navrátí. Z toho důvodu se jedná o poměrně složitý proces, kdy musí dojít k co nejlepšímu propojení požadavků a uspokojení obou stran.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

1.1 Vymezení problému práce

Jak jde doba kupředu, roste konkurence napříč různými odvětvími a nejlepším způsobem, jak se s ní vypořádat je dosahovat stále lepšího výkonu, který společnosti obstarávají především její zaměstnanci. Je tedy nezbytné zajistit jejich spokojenost a neustále je motivovat k lepším výkonům rozmanitými způsoby.

1.2 Cíle práce

Cílem práce je navrhnout kroky k zajištění vyšší motivace a spokojenosti zaměstnanců, které budou spočívat v aplikaci znalostí nabytých tvorbou teoretické části práce do praktického pohledu analýzou současného systému odměňování a námětem nového.

Hlavní cíl se skládá z následujících dílčích kroků:

- analýza současného systému motivace a odměňování,
- výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti,
- vyhodnocení výzkumu a návrh nového benefitního systému na základě zjištění problémových oblastí a příležitostí pro zlepšení.

1.3 Metody zpracování

Výzkum byl proveden sběrem primárních dat od zaměstnanců společnosti AQUAdem, s.r.o. a to prostřednictvím kvantitativní metody a jejího nástroje dotazníkového šetření.

Dotazník vlastní konstrukce byl rozdělen do čtyřech následujících oblastí:

- *Obecné informace* – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délka pracovního poměru, povaha práce, pracovní pozice, odpovídající vzdělání a znalosti pro vykonávanou práci, faktor s rozhodujícím vlivem na výši mzdy,
- *Pracovní spokojenost* – spokojenost s finančním ohodnocením, důležitost práce v podniku, úvaha o změně zaměstnání čili příčina nespokojenosti, příčiny spokojenosti čili co se respondentům na práci nejvíce líbí, doporučení firmy známé osobě,

- **Motivace** – dostatečná pochvala nadřízenými, peněžní prémie jako zdroj motivace, motivační faktory a jejich hodnocení,
- **Odměňování** – informovanost o podmínkách poskytování peněžních prémie, změna zaměstnání v důsledku atraktivních benefitů u jiné společnosti, výběr mezi navýšením mzdy a zavedením benefitů, výběr typu zaměstnaneckých výhod, jednotlivé benefity a jejich hodnocení, finanční odměna za doporučení známé osoby na pracovní poměr.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Předpokladem a cílem personální práce je formování výkonného a kvalitního personálu a s tím související vhodně sestavený a kvalitní systém odměňování zaměstnanců v podniku, který je určen zejména ke spravedlivému ohodnocování výkonu všech pracovníků napříč celým podnikem. Benefitní systém spadá do aktivit řízení lidských zdrojů ve společnosti neboli do odvětví personalistiky. Jedná se o nejúčinnější prostředek motivace pracovníků společně s oddaností a angažovaností.

Personál společnosti, který je ztotožněn s jejími zájmy, napomáhá a umožňuje plnit podnikové cíle jak ekonomické, tak sociální, tedy takové, které se vztahují k potřebám pracovníků. Jedná se však o dlouhodobý cíl, kterého se musí účastnit všechny články podniku a zároveň musí být využito všech dostupných nástrojů. [1]

2.1 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace funguje na základě shromažďování, propojení a využívání materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů, pomocí kterých je schopna dosahovat žádaných výstupů. Zdroje materiální a finanční jsou neživé a k jejich aktivaci je potřeba motor v podobě lidských zdrojů, který je oživí a zabezpečí činnost a aktivitu organizace. Pohonnou hmotou pro lidské zdroje jsou dovednosti, schopnosti a znalosti tedy zdroje informační. Všem, co se týká zaměstnanců tedy lidských zdrojů, se věnuje personalistika v současnosti označovaná častěji jako řízení lidských zdrojů.

V obecném pojetí je zásadním úkolem řízení lidských zdrojů zajistit výkonnost organizace a její neustálý budoucí růst, což se dá zabezpečit pouze prostřednictvím efektivního využívání všech dostupných zdrojů, kde hrají rozhodně nejdůležitější roli zdroje lidské, jejich kvalita a správné využití, neboť rozhodují o způsobu užívání dalších zdrojů a mají tak zásadní vliv na chod celé organizace a její úspěch.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je obstarání lidských zdrojů po kvantitativní (počet zaměstnanců) i kvalitativní stránce (motivace, výkon) a zabývá se následujícími oblastmi:

- vytváření, analýza pracovních míst a plánování personálu,
- získávání, výběr, nábor a umístění nových pracovníků,

- charakteristika pracovních míst a způsobu hodnocení vykonané práce,
- ohodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci,
- personální výzkum a personální informační systém,
- pracovní vztahy,
- dodržování pracovních podmínek a zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků, bezpečnost práce a zdravotní péče,
- sociální péče a volnočasové aktivity,
- komunikace, informovanost a styl vedení organizace. [2]

Následující kapitoly jsou věnovány dalším třem klíčovým faktorům ovlivňujícím chování zaměstnanců ve společnosti tedy motivaci, oddanosti a angažovanosti. Nejstarším faktorem je motivace, které je věnována pozornost expertů již od počátku 20. století, dále pak roku 1985 začal Richard Walton prosazovat teorii oddanosti a nejnovější z této trojice je koncept angažovanosti, který byl představen Williamem Kahnem roku 1990. [3]

2.2 Motivace zaměstnanců

Pojem motivace je označením pro podnětné chování jedince či jakoukoliv činnost, kterou vykonává za účelem něčeho dosáhnout či něco získat. Motivace je tedy navádění, podněcování a iniciace člověka k aktivitě konkrétním směrem se zaměřením na konkrétní cíl.

2.2.1 Význam motivace

Pro dosahování podnikových cílů a úspěšné fungování podniku je potřebná co nejvyšší výkonnost pracovníků a k její realizaci slouží zejména jejich odpovídající motivace. Úkolem pro podnik je v tomto směru tedy podporování pracovníků k využití jejich schopností a zajištění ideálních podmínek pro neustálé úsilí podávat co nejlepší výsledky. [4]

Motivace pracovníků však neslouží pouze jako pohon k jejich výkonnosti, ale slouží také jako prostředek k získání nových zaměstnanců či k udržení zaměstnanců stávajících. [5]

2.2.2 Zdroje motivace

Kromě nejobvyklejších a nejpodstatnějších potřeb náleží mezi zdroje motivace také zájmy, návyky, hodnoty a ideály.

- **Zájmy** představují dlouhodobější a stálejší orientaci jedince na specifickou oblast objektů, témat a jevů. Rozdíly mezi lidmi jsou v tomto směru pozorovány zejména v rozsahu, intenzitě a síle jejich zájmů.
- **Návyky** jsou charakteristické jejich opakováním, stabilitou a zautomatizováním způsobů, jak se člověk chová v určitých situacích. V případě nežádoucích a negativních návyků pak hovoříme o zlozvycích.
- **Hodnoty** znázorňují takové cíle, ke kterým se ubírají aktivity člověka a mají tak zásadní vliv na jeho jednání a chování. Zpravidla se jedná o základní oblasti lidského života a jejich hierarchie je různorodá v návaznosti na typ osobnosti.
- **Ideály** jsou souhrnným označením pro vzory, předlohy, modely a představy o něčem subjektivně žádoucím. Za ideál lze tedy považovat hodnotu, která je pro jedince jakýmsi vzorem a symbolem pro jeho jednání. [6]

2.2.3 Typy motivace

Člověk je motivován vědomě i podvědomě a provádí takové činnosti, které uspokojí jeho primární potřeby, jako jsou nutnost potravy, vody, spánku či potřeby sekundární, mezi které patří například společenské postavení, úcta, seberealizace apod.

Motivaci lze rozlišit na dva směry, a to dle činitele, kterým je jedinec motivován. V prvním případě se lidé motivují sami k uspokojování vlastních potřeb. V druhém případě jsou lidé zpravidla motivováni managementem s vidinou získání jakékoliv odměny.

2.2.3.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace představuje faktory, jejichž dosahování ovlivňuje chování a aktivitu jedince z jeho vlastního přesvědčení a z hodnot, které si sám utvořil, směřující k jejich uspokojení bez vnějšího pobízení např. motiv autonomie, rozvoje dovedností, schopností, kariérního růstu nebo seberealizace.

2.2.3.2 Vnější motivace

Vnější motivace neboli stimulace spočívá v jakékoliv činnosti, která je vykonávána k motivování někoho jiného formou odměn či trestů např. pozitivní motivování v podobě finanční či nefinanční odměny, zvýšení platu nebo povýšení. Motivování může být ale chápáno rovněž negativně například snížením platu, zrušením odměny či kritizováním. [3]

Další způsob dělení motivace:

- **hmotná motivace** je jakýmsi pohonem především pro pracovníky s nižší životní úrovní, s jejímž růstem se mohou potřeby jedince měnit, stejně tak se může stimulace lidí prostřednictvím peněz měnit u lidí usilujících o vysoké postavení či životní standard,
- **nehmotná motivace** se zaměřuje na morální hodnoty, dobro, humanitu a další podněty. [4]

2.2.4 Motivy

Motivy jsou obecně příčiny jednání jedince, tedy to, za jakým účelem vykonává různé činnosti a aktivity. Co se týče motivů, vyskytuje se velká chyba, názor na pouhý motiv zaměstnance ve finanční formě. I přesto, že je mzda jedním z nejpodstatnějších faktorů, existuje jich celá řada, a právě díky nim dokáží pracovníci vykonávat činnosti se značně větším zájmem, zaujetím a nasazením. Zároveň motivy nemohou být posuzovány z osobního pohledu na věc, neboť každý jedinec má jiný žebříček hodnot, potřeby, vnímání a pocity.

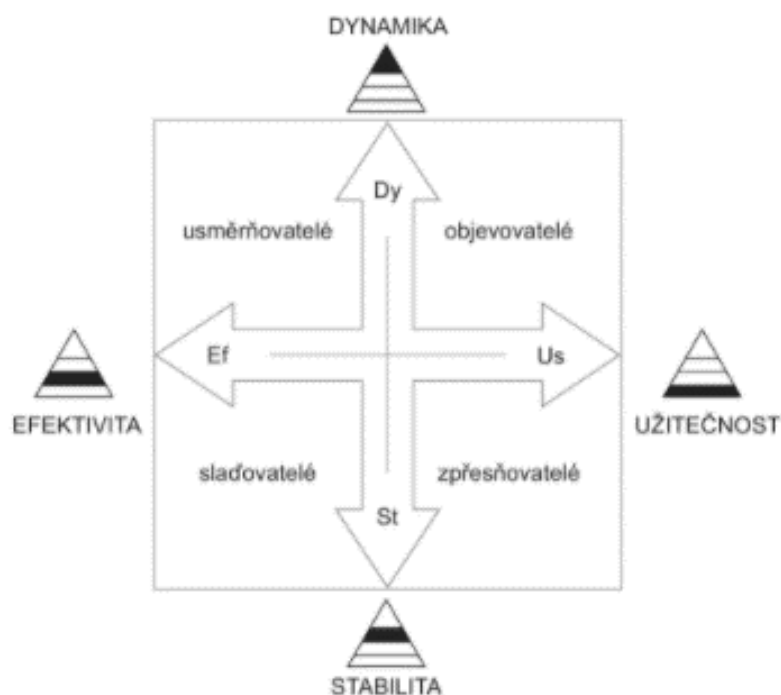
Druhy motivů:

- **peníze** jsou bezpochyby nejsilnějším motivem, díky kterému jsou mnohdy pracovníci schopni vydat ze sebe maximum a přinést tak nejrůznější oběti,
- **osobní postavení** je typické pro vedoucí pracovníky, kteří usilují o získání nebo udržení určité pozice,
- **pracovní výsledky a výkon** jsou stěžejní zejména pro podnik, zaměstnanec s tímto motivem vykonává svoji práci s chutí, snaží se být lepší než ostatní,
- **přátelství** neboli dobrý pracovní kolektiv je také velmi důležitým motivem, který může zásadním způsobem zpříjemnit práci v podniku,

- **jistota** je motivující pro zaměstnance, kteří nemají velké nároky a cíle, nejdůležitější může být právě i pocit bezpečí,
- **odbornost** je motivem pro ty, kteří mají zájem především o své vzdělání, informovanost a možnost dalšího rozvoje a kariérního růstu,
- **samostatnost** jako motiv může být pro podnik přínosem nebo i přítěží, záleží na činnosti, kterou pracovník vykonává, nezávislost může být někdy velmi užitečnou, ale ne vždy je na místě,
- **tvorivost** je významná pro kreativní jedince, kteří mají potřebu něco tvořit, přetvářet, navrhovat, upravovat čili celkově realizovat své myšlenky a nápady. [5]

2.2.5 Motivační typy osobností

Lidské motivační typy jsou zpravidla rozdělovány do čtyř základních skupin na základě jejich rysů a znaků. Pro jejich rozčlenění je užíváno jejich předností a jsou hodnoceny na dvou škálách **efektivita-užitečnost** a **stabilita-dynamika**.



Obrázek č. 1: Motivační typy osobností

(Zdroj: Převzato z Plamínek, 2007)

2.2.5.1 Objevovatelé

Motivační typ osobnosti objevovatelé je kombinací dynamiky a užitečnosti, což se v chování projevuje samostatností a nezávislostí či netrpělivostí, požadováním informací a neschopností se nechat někým řídit. Pro tuto skupinu je zároveň typické zdolávání překážek jako boje se sebou samým, dále hledání nejrůznějších výzev a řešení problémů. Jako objevovatelé byla tato skupina pojmenována pro jejich neustálou potřebu objevovat vše nové. Jedná se o způsob života směřující k vyčerpání a ohrožení zdraví. Mají předpoklad být úspěšní v oblastech nevyžadujících sociální a společenskou zdatnost jako například ve vědecké a kreativní práci. Svoboda je pro ně na prvním místě a jejich komunikace zpravidla neprobíhá slovně ale prostřednictvím řeči těla.

2.2.5.2 Usměrnovatelé

Usměrnovatelé se zaměřují na kombinaci dynamiky a efektivity. Typické pro ně je to, že se nebojí riskovat a orientují se na společenské a vztahové záležitosti. Velmi citlivě vnímají vertikální hierarchii společnosti a lidi kolem sebe si tak velmi rychle zařazují do tohoto uspořádání, na základě testování jejich reakcí. Mají také rozdělenou společnost na většinu, která je nezajímá, menšinu, se kterou je třeba počítat a také skupinu malého počtu lidí, kteří jsou pro ně zajímavými soupeři nebo partnery a ke kterým dokáží být loajální a respektovat je. Rádi také ovlivňují druhé, vnucují jim své názory, ale sami si zakládají na vlastní volnosti a neomezených možnostech. Snadno si získávají své stoupence a fanoušky, je pro ně proto přirozené vůdcovství velkých lidských skupin. Vztahy mezi lidmi jsou pro ně bojem, a proto neustále o něco soutěží a usilují. Často jsou středem pozornosti, ale i přesto se umí držet společenských pravidel.

2.2.5.3 Sladčovatelé

Motivační typ sladčovatelé se vyznačuje orientací a důrazem na člověka a vše co je s ním spojeno (vztahy, potřeby, pocity). Na rozdíl od usměrnovatelů společnost uspořádávají horizontálním způsobem, zajímá je okolí a informace jako kdo, s kým, proč a jak. Komunikace s nimi je příjemná, neboť umí vnímat a respektovat názory druhých a také se do jejich pocitů vcítit a projevit velkou dávku empatie. Mají sítě tvořené často zkreslenými informacemi bez hlubšího významu pro ostatní. Jsou častými pořadateli společenských akcí, ale poměrně často bývají zklamáni, neboť za to, co pro druhé dělají a jakou atmosféru se snaží udržovat, málokdy přijde nějaká protihodnota a uznání.

2.2.5.4 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou nenápadnými ale velmi pilnými, pečlivými a pracovitými osobnostmi, které si zakládají na pořádku, správné pracovní organizaci a jasně zadaných úkolech. Jsou rovněž velmi spolehliví, ale občas na sebe i na své okolí příliš přísní. Značně lpí na normách a pravidlech, jejich chování je často předvídatelné a správné. Věnují pozornost analýze dat, skládání systémů a všem číslům. V rámci komunikace se snaží co nejrychleji získat a zkontrolovat data. Na své okolí působí rozumně ale citově prázdně, jsou schopni se otevřít jen těm, které znají dobře a dlouhou dobu. Mají velký respekt ke svým nadřízeným bez ohledu na jejich osobnost. [7]

	DYNAMIKA		
E F E K T I V I T A	– sebeprosazování – vůle vést lidi – vůle koordinovat činnosti – testování schopností druhých lidí – snaha být středem zájmu – poměřování a třídění lidí	– samostatnost jednání – aktivita při řešení problémů – netrpělivost – hlad po informacích – nezávislost a špatná zvladatelnost – racionální inteligence	U Ž I T E Č N O S T
	– vůle naslouchat a chápat – empatie a sociální inteligence – ochota uznat odlišný názor – potřeba sociálního kontaktu – preference společné práce – tolerance odlišností	– vyžadování pořádku – skrývání emocí – přesné vyjadřování – sklony analyzovat – tendence nepodceňovat detaily – sklony dotahovat činnosti	
	STABILITA		

Obrázek č. 2: Hlavní rysy motivačních typů osobností

(Zdroj: <https://tajemstvi-motivace.webnode.cz/texty-pro-collegium/motivace-motivacni-zalozeni/>)

2.2.6 Teorie motivace

První přístupy a snahy o pochopení motivace pochází z dob řeckých filosofů a jsou orientovány na hédonismus neboli požitkářství, jehož uspokojování je hlavní hybnou silou a určujícím faktorem pro chování jedince. Během 20. století došlo ke značnému posunu těchto teorií vpřed. Na motivaci se může nahlížet dle několika různých teorií, na jejichž základě se odlišují přístupy k motivaci. [3]

2.2.6.1 Teorie instrumentality

Teorie znázorňuje politiku cukru a biče, tedy tvrdí, že odměny či tresty jsou ideální a jedinou formou zajištění žádoucího chování a provádění požadovaných činností všech jedinců. Oblíbenou formou této teorie jsou peněžní odměny, které však nejsou efektivní za všech okolností a ve všech případech.

2.2.6.2 Teorie orientované na obsah

Tzv. teorie potřeb nám říkají, že obsahem motivace jsou činnosti a kroky směřující k uspokojení potřeb. Neuspokojení kterékoliv potřeby má za následek napětí či nerovnováhu, na jejímž základně hledá jedinec vhodnou cestu, jak danou potřebu uspokojit, přičemž způsob uspokojení i vnímání jednotlivých potřeb se liší u každého člověka dle různých ovlivňujících faktorů.

Maslowova hierarchie potřeb

Teorie amerického psychologa A. H. Maslowa z roku 1954 je nejznámější teorií potřeb a rozděluje potřeby do obecně platných pěti základních hierarchicky uspořádaných kategorií. V případě, kdy je uspokojena nižší potřeba, se dále jedinec zaměřuje na potřebu vyšší a dále směřuje stejným způsobem nahoru k vyšším potřebám a jejich uspokojení. Dle teorie není možné dosáhnout a uspokojit potřebu nejvyšší tedy potřebu seberealizace. Ke znázornění teorie potřeb a její hierarchie se používá tzv. pyramida potřeb.



Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb

(Zdroj: <http://zapisy.blogspot.cz/2011/10/emoce-motivace-emoce-cit-chovani.html>)

Přestože je hierarchie potřeb všeobecnou teorií ovlivňovanou řadou kulturních, sociálních a jiných faktorů, často bývá poukazováno na individualitu každého jedince, různorodost jeho potřeb a hierarchického vývoje. [2]

Pro případ převedení teorie potřeb na motivaci pracovníků lze uvést tyto potřeby:

- *potřeby seberealizace* – pracovník je v práci spokojený, uplatňuje své schopnosti,
- *potřeby uznání a ocenění* – pochvaly, finanční odměny,
- *společenské potřeby* – dobré pracovní vztahy na pracovišti,
- *potřeby jistoty a bezpečí* – zajištění pracovního místa i do budoucna,
- *fyziologické potřeby* – zajištění ochrany zdraví a bezpečnosti, minimalizace rizik a škodlivých vlivů. [5]

Alderferova teorie ERG

Clayton Alderfer v roce 1972 na základě výzkumu lidského chování a úpravy Maslowovy teorie potřeb zavedl novou kategorizaci lidských potřeb, kterou z pěti úrovní snížil na tři. Teorie je založena na subjektivním uspokojení každého jedince, jeho reakcích, preferencích, pocitech a motivech.

- *potřeby existenční (E – Existency)* – materiální zabezpečení, mzda, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky,
- *potřeby vztahové (R – Relatedness)* – společnost, potřeba kontaktu, obklopení lidmi, vliv, pochopení,
- *potřeby růstové (G – Growth)* – nejdůležitější kategorie, tvůrčí a produktivní snaha a úsilí, seberealizace, nutnost příležitostí k růstu. [5]

McClellandova teorie potřeb

Jako další způsob klasifikace lze uvést McClellandovu teorii z roku 1961 používanou k vyjádření manažerských potřeb, rozdělených na tři úrovně motivace:

- *sounáležitost* – spolupráce, přátelské vztahy se spolupracovníky (sociálně orientovaný manažer),
- *moc, prosazení se* – dominantní, silnější či významnější postavení (každý manažer),
- *úspěšné uplatnění* – rozhodování, inovace, tvůrčí práce (soutěživý manažer, který nemá rád rutinní činnost). [8]

2.2.6.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorová teorie motivace neboli teorie pracovní spokojenosti z roku 1967 se zabývá zkoumáním možných příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti a souvislosti mezi pracovní motivací a spokojeností.

Frederick Herzberg rozdělil faktory do dvou následujících skupin:

- **satisfactory** – motivační faktory, založené na vnitřní motivaci jedince, potřebě v úspěšném výkonu práce, se zájmem a odpovědností,
- **dissatisfactory** – udržovací, hygienické jsou zaměřeny na konkrétní pracovní okolnosti tedy pracovních podmínkách, zvýšení mzdy, povýšení, pochvale, trestu.

[3]

Podstatou modelu je skutečnost, že ke spokojenosti pracovníka dochází, pokud jsou motivační faktory přítomny a do požadované míry naplněny, v opačném případě (absence motivátorů) dochází k nespokojenosti a nedostatečné motivovanosti pracovníka. U hygienických faktorů je princip poněkud odlišný, neboť faktory v nepříznivém stavu nemají za následek spokojenost. Výskyt těchto faktorů nemá na spokojenost zejména z dlouhodobého pohledu zásadní vliv a spokojenost nutně nemusí vyvolávat. Dissatisfactory motivaci mohou pouze udržet či snížit, ale neovlivňují její zvýšení. [8]

2.2.6.4 Teorie orientované na proces

Teorie jsou zaměřené kromě potřeb také na psychologické procesy či síly působící na motivaci, zabývají se vnímáním a porozuměním pracovní atmosféry a prostředí, z toho důvodu bývají označovány jako kognitivní neboli poznávací. Na rozdíl od teorií zaměřených na obsah, které jsou založeny na univerzálnosti potřeb, se tyto teorie naopak soustřeďují na subjektivitu a individuálnost každého jedince. [3]

Vroomova teorie očekávání

Expektační teorie z roku 1964 se orientuje na průběh motivace a na procesy, které umožňují odhadnout, co pracovník dostane za odvedenou práci. Zkoumá tedy propojení motivů a chování, jednání člověka. Lze tedy tvrdit, že se teorie zabývá důvodem volby (upřednostnění) jedné činnosti před jinou.

Vroomova teorie obsahuje tři významné faktory, které mají zásadní vliv na volbu činnosti:

- **valenci** (hodnota, přínos z činnosti),
- **instrumentalitu** (přesvědčení, že provedení jedné věci bude mít vliv na jinou),
- **expektaci** (očekávání, že jakákoliv činnost bude mít odpovídající výsledek).

Lathamova a Lockova teorie cíle

Dle teorie Edquina Lockeho a Garyho Lathama z roku 1979 je možné dosáhnout motivace vytyčením konkrétních obtížných, ale akceptovatelných cílů. Velmi důležitou roli, zde hraje pochopení definice a přijetí stanovených cílů a zpětná vazba k jejich dosahování. [8]

Nedostatkem teorie je opět její univerzálnost, neboť každý člověk má jiné cíle, stejně tak mnohostranná je dosažitelnost cíle odrážející se od mnoha různých faktorů.

Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti či rovnováhy J. Staceyho Adamse z roku 1965 a je založena na porovnání vykonané práce zaměstnancem a odměnou za ni. Pracovník hodnotí, zda vynaložené úsilí, jeho kvalifikace, náročnost práce, zodpovědnost a výkon odpovídají jeho ohodnocení v podobě mzdy, odměny, uznání, karierního postupu apod. V případě, kdy pracovník vyhodnotí vstupy a výstupy jako nevyrovnané, může pocítit a také projevit nespokojenost, nespravedlnost a bude pravděpodobně usilovat o odstranění této nerovnováhy. [3]

Spravedlnost spočívá zejména v porovnávání se s ostatními a očekávání, že pracovník dostane za svoji investici (úsilí, schopností, námaha) odpovídající odměnu (pochvala, uznání, plat, prémie) stejně jako jeho kolegové. [9]

Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení Alberta Bandury pocházející z roku 1977 je založena na chápání učení jako procesu zpracování informací, který pohání interakce sociální povahy, bez kterých by učení nebylo efektivní. Dle Wengera a jeho pohledu z roku 1998, je každý jedinec členem společenství či skupin, které mají společné zájmy a aktivity a jsou pro nás hlavními zdroji učení.

Teorie kognitivního hodnocení

Dle teorie kognitivního hodnocení, kterou formulovali v roce 1985 Deci a Ryan, mohou mít vnější odměny a jejich použití negativní vliv čili oslabení vnitřní motivace související se zájmem o samotnou práci. Na základě výzkumu, který provedli, formulují vyplácení odměn jako zpětné vazby a uznání za dobře vykonanou práci jako posilování a udržování vnitřní motivace, které je prožíváno spontánně. V opačném případě, kdy jsou odměny užívány pro zajištění motivace, jsou vnímány nuceně a vnitřní motivaci naopak oslabují. Teorie byla doplněna v roce 1999 Decim a kolektivem, na základě provedeného výzkumu, kdy analyzovali 128 experimentů, zabývajících se odměnami a vnitřní motivací a závislosti a souvislostmi mezi nimi. Zjištěním tohoto výzkumu pak byl velmi negativní vliv odměn v případech, kdy se jednalo o velice zajímavé úkoly. V roce 2003 však Gergartt a Rynesová poukázali na skutečnost, že experimenty byly realizovány ve školách, nikoliv na pracovištích, ale výsledky tímto faktem dle jiných výzkumníků nebyly zkresleny, neboť se výsledky u dětí a dospělých neliší. Dle původní teorie Deciho a Ryana a provedeného výzkumu v průmyslovém prostředí, byla zjištěna skutečnost, že u společností s vysokou mírou kontroly finanční odměny snižují vnitřní motivaci, na rozdíl od organizací s vysokou mírou zapojení, kde peněžní benefity zvyšují vnitřní i vnější motivaci. Dle názoru Cameronové a kolektivu z roku 2001 a provedené analýzy 145 studií, odměny nemusí mít negativní dopad na vnitřní motivaci. [3]

Tabulka č. 1: Přehled jednotlivých teorií motivace

Kategorie	Typ teorie	Teoretik	Rok vzniku	Shrnutí teorie
Teorie instrumentality	Taylorismus	Taylor	1911	Jedna věc vede k jiné; motivace lidí k práci souvisí s odměnami a tresty provázanými s jejich výkonem
Teorie orientované na obsah	Hierarchie potřeb	Maslow	1954	Hierarchie 5 potřeb; jejich uspokojování probíhá směrem nahoru
	Teorie ERG	Alderfer	1972	Nehierarchické uspořádání 3 potřeb: existence, sounáležitost a růst
	Teorie potřeb	McClelland	1961	3 potřeby manažerů: úspěch, sounáležitost a moc
	Teorie sebeurčení	Deci, Ryan	2000	3 cíle: způsobilost, autonomie a sounáležitost
Dvoufaktorový model	Satisfactory, dissatisfactory	Herzberg		2 skupiny faktorů: Satisfactory (vnitřně související s prací); Dissatisfactory (stojí mimo práci)
Teorie orientované na proces	Teorie očekávání	Vroom	1964	Propojení motivace a výkonu: 1. úsilí a výkon, 2. výkon a výsledky, 3. význam výsledku pro osobu
	Teorie cíle	Locke, Latham	1979	Lepší motivace a výkon v důsledku náročných ale přijatelných cílů a zpětné vazby
	Teorie spravedlnosti	Adams	1965	Vyšší motivace díky slušnému a spravedlivému zacházení
	Teorie sociálního učení	Bandura	1977	Důležitost očekávání týkajících se hodnot cílů a schopností k jejich dosažení
	Teorie kognitivního hodnocení	Deci, Ryan	1985	Oslabení vnitřní motivace v důsledku vnějších odměn

(Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2007)

2.3 Oddanost

Oddanost je značně propojena s angažovaností, respektive je její součástí. Jedná se o ztotožnění pracovníka s organizací a jeho začlenění do ní. Oddanost spadá do řízení lidských zdrojů a může zapříčinit několik pozitivních výsledků, jako jsou například lepší výkon, zapojení a loajalita či věrnost vůči zaměstnavateli. Vysoká míra oddanosti způsobuje nízkou míru fluktuace zaměstnanců a pracovní absence.

2.3.1 Charakteristika oddanosti

Teorie oddanosti poukazuje na vzájemnost podniku a pracovníka, což znamená, že by měli mít společné cíle, navzájem se ovlivňovat, mít k sobě úctu nebo se odměňovat.

Oddanost je charakterizována následujícími třemi body:

- touha být členem organizace,
- přijetí víry, hodnot a cílů organizace,
- velké úsilí pro prospěch organizace.

2.3.2 Faktory ovlivňující oddanost

Následující faktory mají vliv na oddanost pracovníka ke společnosti, tedy ovlivňují její výskyt či míru:

- vzdělávání zaměstnanců,
- kariérní příležitost,
- systém hodnocení,
- způsob řízení,
- zajímavost a podnětnost práce,
- možnost rovnováhy mezi osobním a pracovním životem,
- komunikace a výsledky organizace.

2.3.3 Důležité kroky k oddanosti

Strategie oddanosti je založena na několika následujících krocích, které by měl každý podnik pro své zaměstnance vytvářet:

- informovanost zaměstnanců o hodnotách, cílech a výsledcích organizace,
- obousměrná oddanost, tedy i ze strany managementu,
- atmosféra důvěry, spravedlnosti, schopnosti dostat slova,
- pozitivní psychologická smlouva – dohoda a spolupráce místo rozkazů a kontroly,
- spolupráce s odbory, možnost vyjádření zaměstnanců,
- jednotné postavení zaměstnanců,
- podpora jistoty zaměstnání,
- souhra zaměstnaneckých a podnikových cílů,
- odměny pracovníkům,
- pracovní místa zvyšující spokojenost s prací. [3]

2.4 Angažovanost

Ve smyslu pracovní angažovanosti lze hovořit o využití vlastní osobnosti pro pracovní účely. Angažovaní zaměstnanci se ve vyšší míře soustředí na vykonávanou práci a pociťují velmi silné propojení s organizací. Angažovanost by měl být nadřazenou k oddanosti, ale přesto se mezi nimi neprojevují zásadní odlišnosti.

2.4.1 Faktory ovlivňující angažovanost

Následující faktory mohou mít vliv na zvýšení angažovanosti zaměstnanců v podniku:

- atraktivita, náročnost a odpovědnost dané práce umožňující osobní růst a úspěch,
- autonomie čili nezávislost,
- různorodost práce, využití různých schopností,
- zpětná vazba k vykonané práci,
- dobrá atmosféra a pracovní prostředí,
- možnost růstu a seberealizace,
- odpovídající odměny a uznání. [3]

2.5 Spokojenost

Pracovní spokojenost lze bezpochyby považovat za nedílnou součást celkové životní spokojenosti, ačkoliv se jedná o subjektivní pocity a vnímání každého jedince a práce tak může mít pro každého odlišný význam a důležitost. Obecně lze pak tvrdit, že v souvislosti s vysokou úrovní pracovní spokojeností má pak dotyčná osoba rovněž pozitivní vztah ke své práci.

2.5.1 Faktory posilující pracovní spokojenost

- organizační a personální politika,
- jasné a vhodně určené cíle práce,
- různorodá práce,
- možnost autonomie, tedy vlastní kontroly nad prací,
- možnost využití vlastních schopností a zkušeností,
- ocenění práce a sociální pozice ve společnosti i skupině,
- finanční ohodnocení,
- spolupráce a vztahy na pracovišti,
- bezpečnost práce a další.

2.5.2 Faktory zeslabující pracovní spokojenost

- nadbytek nepředvídatelných vlivů,
- časový stres,
- nadměrná a nepřiměřená pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky a požadavky,
- negativní atmosféra, špatné vztahy na pracovišti se spolupracovníky či nadřízenými,
- neuspokojení potřeb v osobním a rodinném životě,
- psychosomatické důsledky práce. [8]

2.6 Motivace a odměňování zaměstnanců

Formou motivace pracovníků je jejich odměňování, což je jedna z nejstarších a nejpodstatnějších personálních činností, které by měla být věnována zvláštní pozornost jak ze strany zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Zpravidla se jedná o velmi rozsáhlý a propracovaný systém založený na teoretických základech a metodologii.

V moderním pojetí znamená odměňování mnohem více než peněžní ohodnocení pracovníka či různé peněžní odměny sloužící jako náhrada či vyrovnání za provedenou práci. V dnešní době je systém odměňování mnohem širším pojmem zahrnujícím také jakoukoliv formu nepeněžní odměny například pochvaly, povýšení, formální uznání, příjemné pracovní prostředí a jiné zaměstnanecké výhody spojené s pracovní pozicí nezávislé na pracovním výkonu. Mezi tyto výhody lze například zahrnout poskytnutí či vybavení kanceláře, vzdělávání v jakékoliv podobě a jiné hmotné odměny. Existují ale také nehmotné výhody, kterými mohou být pocit uspokojení, radosti, úspěchu, užitečnosti či postavení jedince, dosahování cílů nebo účast na různých aktivitách a úkolech. Odměny tohoto typu úzce souvisí s osobností, zájmy, hodnotami a potřebami daného jedince, neboť uspokojení každého člověka je individuální tak jako člověk sám. I přes neustálé vylepšování a rozšiřování systémů odměňování hrají stále hlavní roli finanční odměny a platové ohodnocení, zatímco jiné zaměstnanecké výhody mají pouze roli vedlejší.

2.6.1 Základní otázky v systému odměňování

Každý podnik by měl usilovat a mít zájem o uspokojení všech svých pracovníků, jejich potřeb a tím tak získat požadovanou výkonnost přispívající k realizaci a dosahování stanovených cílů.

Společnost pomocí systému odměňování má možnost získat konkurenční výhodu oproti jiným organizacím, neboť právě díky němu má značně vyšší šanci na získání i udržení pracovníků, kteří jsou pro společnost prostředkem k dosažení stanovených cílů.

S danými třemi otázkami a odpověďmi na ně by se mělo zajisté vždy pracovat na samotném začátku před jakýmkoliv hlubším a podrobnějším zkoumáním odměňovacího systému. Společnost se musí tedy nejprve zaměřit na to, čeho by pomocí systému chtěla dosáhnout, jak důležitou roli hrají odměny pro zaměstnance a jaké vnější faktory mohou tento systém ovlivňovat.

V rámci odměňování se pro uvážení a zodpovězení nabízí tři následující otázky:

1. Čeho by měla společnost daným systémem odměňování docílit?

Společnost vnímá systém odměňování nejen jako prostředek k zajištění zaměstnanecké spokojenosti a na to navazující výkonnosti a úspěšnosti podniku ale rovněž jako získání dobré pozice a konkurenční výhody pro nábor nových zaměstnanců a jejich setrvání v podniku. Přispívá zároveň k vytváření a rozvíjení dobrých vztahů mezi pracovníky a k jejich soudržnosti, což napomáhá k dosahování stanovených podnikových cílů.

2. Jak důležité a významné mohou být pro zaměstnance rozmanité podoby odměň?

Stejně jako každý člověk i všichni zaměstnanci se snaží zabezpečit a uspokojit nejen své základní potřeby, ale zároveň se starají o potřeby jim blízkých osob, usilují o pocit jistoty a stability, stejně tak o spravedlnost odměň, dobré pracovní vztahy, možnost seberealizace, odpovídající ohodnocení za vykonanou práci a dodržení očekávaných podmínek pro práci.

3. Které z vnějších faktorů mohou mít vliv na odměňování ve firmě?

Mezi externě působící faktory na podnik lze zařadit například situaci na trhu práce, vývoj populace, míru inflace, vládní politiku nebo systém odměňování u konkurenčních podniků, a to v příslušném městě, kraji či oblasti, státě a odvětví pro posuzovaný podnik.

2.6.2 Politika odměňování

Politiku odměňování lze chápat jako souhrn zásad, kterými se musí odměňování ve společnosti řídit.

Hlavní otázky, kterými se politika odměňování zabývá, jsou:

- minimální a maximální úroveň peněžní odměny,
- záruka spravedlnosti a vnitřní i vnější srovnatelnosti v odměňování,
- obecně platné vztahy mezi jednotlivými úrovněmi peněžních odměň,
- opatření prostředků určených k odměňování, jejich podíl na celkových nákladech,
- rozdělení celkových prostředků na jednotlivé typy odměň,
- objem prostředků určených na růst odměň pro příští období, způsob jeho určení, rozdělování a jmenování kompetentních osob pro rozhodování,
- obstarání motivačních účinků odměňování,
- zatajování či možnosti zveřejňování informací o odměňách v organizaci,

- vyjednávání s pracovníky o odlišnostech tarifů a stanovených odměn,
- dodržování zákonů, pravidel, lidských práv, zásad slušnosti a spravedlnosti při odměňování. [10]

2.6.3 Cíle odměňování

Každý podnik má vypracovanou mzdovou a odměňovou politiku, dle které se řídí při dosahování následujících cílů:

- získání kvalifikovaných pracovníků, kteří splňují požadavky daných pracovních pozic a svými schopnosti, znalostmi, dovednostmi a snahou k dosažení cílů jsou přínosem pro danou společnost,
- stimulace k požadovanému výkonu práce a pracovnímu chování,
- spravedlivé mzdové rozdělení uvnitř firmy v porovnání mezi jednotlivými pracovními pozicemi i v rámci vnějšího porovnání mezi jednotlivými organizacemi na trhu práce,
- zajištění takového objemu vyplácených mzdových prostředků, který nebude mít vliv na konkurenční postavení firmy. [2]

2.7 Mzdový systém a zaměstnanecké benefity

Systém motivace je rozdělen na mzdový systém a zaměstnanecké benefity.

2.7.1 Mzdový systém

Mzda je základním prvkem motivace zaměstnanců, který je povzbuzuje k tomu vykonávat danou práci, za kterou budou zpětně odměněni. Zaměstnavatel musí stanovit vhodný mzdový systém, aby byl schopný své zaměstnance a jejich pracovní výkony náležitě ocenit.

2.7.1.1 Formy mzdy

Forma mzdy znamená způsob, kterým je odměna poskytována v návaznosti na odpracovaný čas a výkon.

Časová mzda měsíční

Výše mzdy je určena časem (měsícem), za který je zaměstnanec odměňován bez ohledu na reálný počet pracovních hodin. Pro tuto formu mzdy je stanoven měsíční rozvrh s týdenní pracovní dobou, dle které se zaměstnanci podniku řídí.

Časová mzda hodinová

Tato forma mzdy je poskytována pracovníkovi pevně stanoveným finančním ohodnocením za odpracovanou hodinu. Celková mzda je následně stanovena hodinovou sazbou vynásobenou počtem hodin, které byly odpracovány.

Úkolová mzda

Mzda určena tarifní částkou závislou na provedení zadaného pracovního úkolu dle požadovaného tempa nebo množství či norem spotřeby práce.

Podílová mzda

Podílová neboli provizní mzda je zaměstnanci určena na základě podílu čili procenta z celkového objemu tržeb nebo hodnoty. Nejčastěji bývá používána v rámci prodeje zboží či služeb.

Smíšená mzda

Jak je zřejmé z názvu, jedná se o formu mzdy, která je kombinací různých mzdových forem jako například měsíční mzda s podílovou. [11]

2.7.2 Zaměstnanecké benefity

Jako zaměstnanecké výhody neboli benefity označujeme vše, co pracovník získá nad rámec své běžné mzdy či platu jako bonus ať už v peněžitě či nepeněžitě podobě. Jedná se tedy o odměnu, která napomáhá k motivaci, loajalitě a udržení, ale i zájmu a následnému náboru pracovníků ve společnosti. Benefity jsou bezpochyby jedním z nejvýznamnějších faktorů při rozhodování uchazeče mezi různými pracovními nabídkami a podnik tak může díky správně sestavenému benefičnímu systému zvýšit svou konkurenceschopnost a získat značnou výhodu na trhu práce.

K nejčastěji zaměstnavatelem poskytovaným benefitům patří:

- *„příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek,*
- *příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace),*
- *příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,*
- *příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,*
- *příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,*
- *příspěvky na soukromé životní pojištění,*
- *příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby,*
- *nákup vitaminových přípravků,*
- *očkování proti chřipce,*
- *zvýhodněné půjčky zaměstnancům,*
- *dary k životním a jiným výročím,*
- *podpora při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci nebo nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,*
- *prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní),*
- *poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,*
- *bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely (manažerské auto),*
- *zajištění nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,*
- *poskytnutí bezplatného přechodového ubytování,*
- *opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,*
- *podpora přátelských vztahů na pracovišti,*
- *zřizování firemních školek ad.“ [12, s. 1-2].*

Příklady peněžitých odměn

- peněžní prémie a odměny,
- příspěvky na penzijní připojištění nebo životní pojištění, stravování, rozvoj, rekreaci, sportovní a kulturní vyžití, zdravotní služby, dopravu,
- dárky k výročí, narození dítěte, svatbě.

Příklady nepeněžitých odměn

- pochvala a ocenění,
- otevřená komunikace,
- neformální přístup a styl vedení,
- individuální jednání,
- etické chování,
- informovanost,
- naslouchání názorů,
- možnost vyjádření,
- flexibilní pracovní doba,
- větší nezávislost,
- školení a vzdělávání,
- osobní rozvoj,
- účast na projektech. [3]

2.7.2.1 Způsoby poskytování benefitů

Fixní způsob

V případě fixního způsobu poskytování benefitů se jedná o odměny, které jsou sepsány v kolektivní smlouvě a jsou zaměstnancům k dispozici neustále, bez ohledu na to, zda o ně mají zájem nebo dojde k jejich využití. Nevýhodou tohoto způsobu může být právě nezájem zaměstnanců a z něho plynoucí zbytečné náklady.

Flexibilní způsob

Flexibilní poskytování benefitů je založené opět na informacích v kolektivní smlouvě, tedy údajích o poskytovaných výhodách a možnostech jejich dosažení a získání. V některých společnostech se jedná o bodové ohodnocení pracovníka za určitý výkon či provedenou práci, které následně může uplatňovat na získání daných benefitů dle jejich bodové hodnoty. [12]

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na společnost AQUAdem s.r.o., základní informace o ní, na její motivační a benefiční systém. Nejprve je společnost představena se všemi nejdůležitějšími informacemi, dále je prostřednictvím dotazníkového šetření provedena analýza motivačního a odměňovacího programu ve společnosti a na jejím základě navržen nový systém, který by co nejlépe splňoval požadavky dotázaných zaměstnanců a mohl by tak být pro společnost značnou inspirací a přínosem do budoucna.

3.1 Charakteristika společnosti

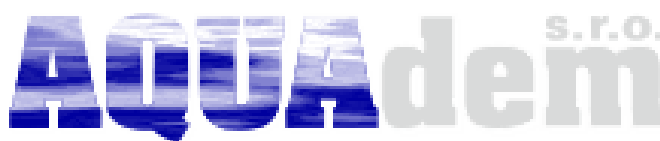
Následující kapitola je věnována důležitým informacím o společnosti jako jsou například základní informace, cíle a vize společnosti, její historie, zákazníci, konkurence, zaměstnanci, organizační struktura, popis jednotlivých pracovních pozic, směnnost provozu ve společnosti a motivační a odměňovací systém.

3.1.1 Základní informace

Datum vzniku a zápisu:	29. srpna 1996
Obchodní firma:	AQUAdem, s.r.o.
Sídlo:	Tovární 739/1, 643 00 Brno-Chrlice
Identifikační číslo:	25309340
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	

- komplexní zpracování materiálů CNC technologiemi,
- dělení různých materiálů pomocí vodního paprsku,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Jednatelé:	Oto Koutný JUDr. Josef Hájek
Způsob jednání:	za společnost jedná a podepisuje některý z jednatelů
Základní kapitál:	400 000 Kč splaceno 100%
Počet zaměstnanců:	62 [14]



Obrázek č. 4: Logo společnosti AQUAdem, s.r.o.
(Zdroj: <http://www.aquadem.cz>)

3.1.2 Cíle a vize společnosti

Mezi hlavní cíle společnosti patří kvalita, spolehlivost a flexibilita. Vizí do budoucna je rozšíření výrobních prostorů, vybudování nových prostorů pro logistiku a pořízení strojního CNC mechanického obrábění. Tím by společnost dosáhla naprosté samostatnosti pro výrobu plechových dílů.

Celofiremní kultura je založena na spokojenosti zákazníků a také hlavně zaměstnanců, kterým se společnost snaží vytvářet příjemné pracovní prostředí na těch nejlepších strojích, co na trhu jsou a neustále se rozvíjet ve své vlastní kvalifikaci.

3.1.3 Historie společnosti

Společnost AQUAdem, s.r.o. byla založena a započala svoji činnost ve třech lidech 29. srpna roku 1996 jako první job shop v Brně, který se zabýval řezáním vodním paprskem pro dělení plošných materiálů. V té době byla pro tyto účely zakoupena nejmodernější technologie jako prvotní zařízení podniku od americké společnosti FLOW. Společnost AQUAdem začínala svoji činnost v pronajatých prostorách, kde v současnosti sídlí. V té době bylo jen málo lidí, kteří vůbec věděli, co vodní paprsek je a co dokáže. Začátky byly pro společnost velmi obtížné, bylo potřeba firmám vysvětlovat, jak můžou vodní paprsek využít při výrobě svých dílů.

Po dvou letech úporné práce začali přicházet ve větší míře zakázky ze všech oblastí strojírenství, stavebnictví a první zakázky z oblasti leteckého průmyslu. Řezány byly kovy, plasty, sklo keramiku, pryž a mnoho dalších materiálů. Po několika letech se zakázky nestíhaly vyrábět, a tak byla zakoupena druhá technologie na řezání vodním paprskem. Tentokrát od firmy Waterjet Sweden.

Počet zaměstnanců se postupně zvyšoval a začalo se pracovat na dvě až tři směny. Postupně také začala narůstat konkurence nejen v Brně, ale také v celé republice. Společnost tak začala uvažovat co dál, aby nemusela tolik bojovat s konkurencí job shop firem jejího zaměření. Následně byla zvolena strategie, že se nebude řezat jen z materiálu, který si dodá zákazník, ale že se začne nabízet výroba včetně dodání materiálů. Tento nápad se ujal, a proto bylo strojní vybavení společnosti rozšířeno o ohraňovací lis a výrobky se začaly ještě navíc ohýbat.

K největšímu zlomu došlo v roce 2013, kdy byla provedena přístavba nových výrobních prostor a celý objekt firmy byl zásadním způsobem zmodernizován. Byl zakoupen laser, 3D ohraňovací lis a současně byla dovybavena dílna o další strojní a ruční nářadí. Bylo vybudováno rovněž vlastní měřicí středisko včetně 3D CAD měření. Počet zaměstnanců stoupl na současných 60. V současné době jsou vyráběny kompletně zhotovené díly podle výkresové dokumentace určené již přímo pro montážní linky našich zákazníků.

V letošním roce ve spolupráci s VUT Brno a Ústavem přístrojové techniky Akademie věd České republiky byl dokončen výzkum a testování nových deskových slunečních absorbérů a cílem je pokusit se nabídnout tento produkt na trhu.

3.1.4 Zákazníci a konkurence

Mezi hlavní zákazníky a partnery společnosti se řadí přední firmy z oblasti automobilového, drážního, leteckého průmyslu, energetiky, výrobce elektronkových mikroskopů a mnoho dalších.

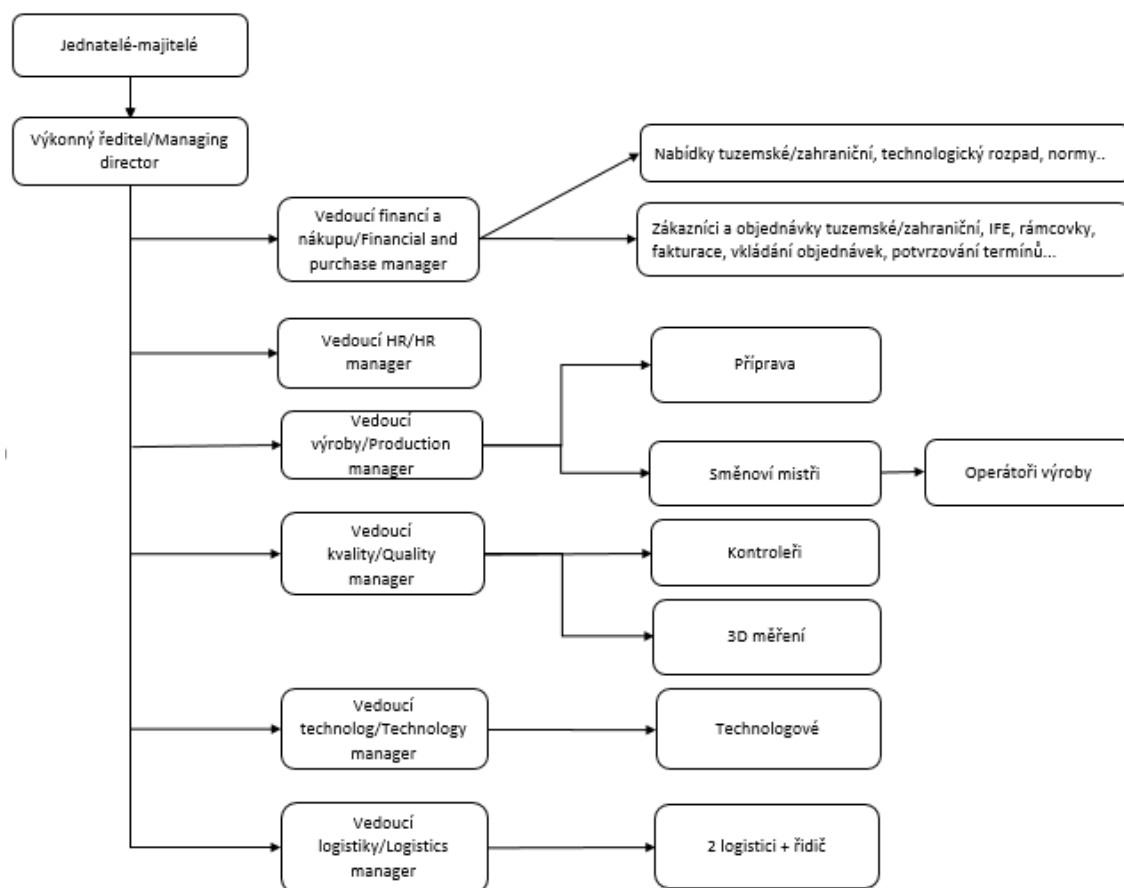
Konkurence bezpochyby není nikdy málo, ale vzhledem k činnosti a zaměření společnosti na komplexnost dodávek včetně měřících protokolů je spíše konkurence nacházena v západní Evropě než v České republice. Čím složitější výrobek zákazník požaduje, tím je to pro společnost větší výzva ho vyrobit. Tímto přístupem se chce odlišit od konkurence a budovat si jméno kvalitního a spolehlivého dodavatele.

3.1.5 Zaměstnanci

Aktuální stav ve společnosti je 62 zaměstnanců, ale každým rokem se jejich počet navyšuje, a to zejména na pracovní pozici operátor výroby, kde každoročně přibývá několik pracovníků.

3.1.6 Organizační struktura

Společnost AQUAdem, s.r.o. je organizačně rozložena na úsek financí a nákupu, HR, výroby, kvality, technologie a logistiky. Z hlediska managementu se společnost tedy člení na jednatele(majitele), výkonného ředitele a vedoucí čili managery všech jmenovaných úseků. Na následujícím obrázku je podrobněji a přehledně zobrazena organizační struktura společnosti.



Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů od společnosti AQUAdem, s.r.o.)

Následující tabulka nabízí přehled o podrobném rozmístění zaměstnanců ve společnosti, tedy jejich počty na každé jednotlivé pracovní pozici.

Tabulka č. 2: Rozmístění jednotlivých pracovních pozic

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Vedení firmy	3
Vedoucí logistiky	1
Vedoucí kvality	1
Vedoucí financí	1
Vedoucí technolog	1
Vedoucí výroby	1
Technolog	2
Řidič	1
Příprava výroby	3
Pracovník kontroly	5
Plánovač výroby	1
Personalista	1
Operátor výroby	32
Obchodní oddělení	3
Obchodně-technický referent	2
Mistr	2
Logistik	2

(Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů od společnosti AQUAdem, s.r.o.)

3.1.7 Popis jednotlivých pracovních pozic

Mezi pravomoci všech zaměstnanců patří právo na návrhy, náměty k řešení zefektivnění práce, právo na plánování vlastní činnosti, právo na informace o dění ve firmě od svého nadřízeného (porady, setkání, telefonáty) a právo na informace o novinkách.

Pracovníci na všech pracovních pozicích odpovídají za:

- spolehlivost plánu tuzemských a zahraničních dodávek,
- aktivní spolupráci s ostatními členy svého oddělení,
- úroveň, kvalitu a aktivní spolupráci s ostatními odděleními společnosti,
- bezchybnou evidenci/archivaci vlastní docházky, vlastních pracovních činností v informačním systému společnosti i mimo něj,
- řízení se pokyny a plnění úkolů od nadřízeného pracovníka,
- úroveň a kvalitu zpracování podkladů pro nadřízeného pracovníka,
- předkládání nadřízenému návrhy na zkvalitnění a zefektivnění činnosti oddělení,
- respektování platných právních předpisů, interních směrnic a postupů společnosti,
- dodržování zásad BOZP a zásad PO ve smyslu platných vyhlášek a školení,
- reprezentování firmy na veřejnosti v rámci zachování dobrého jména firmy,
- účast na kurzech a školeních pořádaných zaměstnavatelem,
- udržování pořádku na pracovišti,
- hospodárné a ekonomicky efektivní využití zdrojů společnosti.

3.1.7.1 Expedient

Oddělení: logistika

Nadřízený pracovník: vedoucí logistiky

Expedient je odpovědný za:

- přípravu zakázky k expedici ve stanovaném počtu, daném termínu dle pokynů nadřízeného a platných pracovních postupů,
- odesílání zakázek zákazníkovi,
- provedení kontroly jednotlivých dílů dle pokynů a požadavků oddělení kvality,

- upozornění oddělení na možné odchylky od výkresové dokumentace i mimo předepsané pokyny,
- zajištění požadované evidence svých činností,
- uskladňování a vyskladňování výrobků i spotřebního materiálu dle stanovených pokynů,
- obsluhu dopravní a manipulační techniku v rámci svých oprávnění,
- na pokyn nadřízeného provádět pomocné činnosti ve výrobě pod vedením vedoucích pracovníků oddělení výroby,
- aktivní vyhledávání efektivního využití vlastní pracovní kapacity i v okamžicích splnění zadaných pokynů.

3.1.7.2 Obchodně-technický referent

Obchodně-technický referent má kromě obecných pravomocí také právo na navrhování výše cen ve zpracovaných nabídkách zákazníkům při dodržování pravidel cenové politiky ve společnosti.

Oddělení: finance a nákup

Nadřízený pracovník: vedoucí financí a nákupu

Obchodně-technický referent je odpovědný za:

- provádění kalkulací nových zakázek a revize stávajících kalkulací,
- předkládání návrhů na změny a opatření,
- vedení komunikace se zákazníkem a ekonomickou výhodnost zakázek,
- spolupráci při řešení technologických problémů ve výrobním oddělení a na vytváření technologických postupů a norem,
- vedení evidence zákazníků v účetním a ekonomickém systému
- vedení evidence dodavatelů v logisticko-informačním SW,
- vyhledávání nejvýhodnějších dodavatelů vstupních materiálů pro výrobu a porovnávání se stávajícími dodavateli,
- projednávání a vyhodnocování uzavřených smluvních vztahů s dodavateli,
- předávání nových smluvních vztahů vedení firmy k podpisu,

- podílení se na výběru nových investic po technické i ekonomické stránce,
- prezentování zboží zákazníkům, včetně aktuálních cenových, dodacích a případně i smluvních podmínek, kvalitu a úroveň zpracovaných nabídek zákazníkům a poskytovaný servis,
- měsíční předkládání nadřízenému za přítomnosti jednatele nabídky zpracované a odeslané zákazníkům za uplynulý měsíc a nabídky, z kterých vznikly zakázky,
- nepřetržité sledování a analyzování aktivit konkurence, zákazníků a obchodních partnerů, předávání daných informací nadřízenému,
- zajišťování kroků nutných pro následující výrobu zakázek:
 - získávání, kvalitu a zpracování získaných vstupních údajů od zákazníků potřebných pro výrobu zakázek a na jejich základě zadávání zpracování cenové kalkulace,
 - připravování finální cenové nabídky pro zákazníky s uvedením prodejních cen zakázek,
 - prezentování zákazníkům finální cenové nabídky a nejpozději do 5 pracovních dní zjišťování reakcí zákazníků,
- vlastní vzdělávání v druzích, parametrech a prodejních cenách celého sortimentu,
- kompletní a včasné řešení poptávek zákazníků,
- výši nabízených cen zákazníkům a z toho vyplývající rentabilitu zakázek,
- výši nabízených cen a dodacích podmínek od dodavatelů.

3.1.7.3 Plánovač výroby

Oddělení: výroba

Nadřízený pracovník: vedoucí výroby

Plánovač výroby je odpovědný za:

- zajištění plného, včasného a správného plánu zakázek od okamžiku příjmu zakázky od obchodního oddělení,
 - zajišťuje kapacitní plánování výroby,
 - poskytuje dostatečnou podporu oddělení obchodu a kvality s cílem zajištění spolehlivosti a kvality dodávek ke všem zákazníkům,
 - rozpad nových zakázek,

- zaplánování zakázek,
- dodržování termínů dodání,
- generování denního plánu výroby pro stroje,
- hlídání kapacity strojů,
- přeplánování zakázek do nových nebo přeplněných kapacit,
- dodržování plánů výroby a včasnost dodávek dle požadavků zákazníka.

3.1.7.4 Pracovník kontroly

Zaměstnanec vykonávající práci v oblasti kontroly je odpovědný za vedení výrobní a kontrolní dokumentace při realizaci zakázek, vyplnění všech informací o jejich průběhu a kontroly se všemi souvisejícími dokumenty a doklady.

Oddělení: kvalita

Nadřízený pracovník: vedoucí kvality

Pracovník kontroly je odpovědný za:

- dodržování systému ISO, technologických a kontrolních postupů,
- řádné užívání svěřených prostředků, manipulaci s materiálem a výrobky a jejich ukládání na určené pozice,
- kontrolu dílů a vyplňování protokolů EMPB včetně odesílání zákazníkům,
- řešení interní kvality nebo kvality se subdodavateli v případě předem zjištěných neshod na měřených dílech,
- fyzické měření na třísouřadnicovém měřicím stroji DEA,
- řízení se úkoly a termíny stanovenými pro plnění kontroly a zakázek,
- komunikaci s nadřízeným při nejasnostech v zadání a pokračování v činnosti pouze po vyřešení problému,
- okamžité informování vedoucího výroby nebo jednatele v případě neshodného výrobku, označení dílu jako neshodný výrobek a uložení na určené místo,
- obsluhování ostatních strojních zařízení a manipulační techniky v rámci svých oprávnění.

3.1.7.5 Referent obchodního oddělení

Referent obchodního oddělení v rámci výkonu své práce zajišťuje dílčí a podpůrné činnosti pro obchodní oddělení společnosti, které má na starost nabídky, objednávky a zákazníky tedy vše, co se obchodu týče.

Oddělení: finance a nákup

Nadřízený pracovník: vedoucí financí a nákupu

Referent obchodního oddělení je odpovědný za:

- zajištění kroků nutných pro výrobu zakázek,
 - příjem, zpracování a zadání všech objednávek od zákazníků do systému,
 - generování zakázek v závislosti na stavech skladů,
 - udržování minimální skladové zásoby dle obratu výrobků a smluvní dohody se zákazníky,
 - kvalitní zpracování získaných vstupních údajů od zákazníků potřebných pro výrobu zakázek,
- zajištění plynulé, vstřícné a proaktivní komunikace se zákazníkem,
- udržování stálého kontaktu se zákazníky a řešení případných problémů v průběhu dodání zakázky tak, aby byly dodrženy všechny cenové a dodací podmínky,
- formální správnost a včasnost zadání údajů do informačního systému,
- zajištění evidence/archivace zákazníků a činností s ní spojených v účetním a ekonomickém počítačovém systému,
- sledování a optimální stanovování expedičních dnů pro zahraniční zakázky,
- zajištění vstupních dat pro výrobu interních reklamací.

3.1.7.6 Technolog

Pracovník na pozici technologa má kromě obecných pravomocí platných pro všechny zaměstnance dále právo na stanovení technologického postupu a normy výrobků a právo na výběr technologií pro výrobu.

Oddělení: technologie

Nadřízený pracovník: vedoucí technolog

Technolog je odpovědný za:

- vypracování a kvalitu kompletního technologického postupu a normy,
- plnou funkčnost, definovanou životnost technologií společnosti,
- výši cen technologií a spotřebního materiálu v kompetenci technologa,
- úroveň a kvalitu zpracování podkladů pro technologické změny,
- technologické postupy výroby, vyrobitelnost dílů, jejich ekonomičnost,
- správu revizí dílů a související změny výkresové dokumentace,
- hromadné změny u dílů se změněnými požadavky na technologii výroby,
- předkládání návrhů na změny a opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníky, kvality, či snížení nákladů souvisejících s technologickými postupy,
- proces interního vzorování nových dílů,
- podávání zpětné vazby na kalkulaci zakázek ve všech případech, kdy dojde ke změně technologického postupu s negativním dopadem na ekonomičnost zakázky,
- vedení komunikace se zákazníkem v oblasti technologických změn,
- aktivní spolupráci při řešení technologických problémů ve výrobním oddělení,
- definování požadavků na informace v kartě materiálu, její popis a definici,
- spolupráci s oddělením obchodu při vytváření pravidel pro stanovení kalkulací,
- plné správcovství technologického parku společnosti (údržba, opravy i technologický rozvoj, návrh nákupu nových technologií, výběr dodavatele, zodpovědnost za nákup i instalaci a následné nastavení procesů s novými technologiemi souvisejícími),
- aktivní vyhledávání ekonomicky a technologicky nejvýhodnějších dodavatelů,
- projednávání a vyhodnocování uzavřených smluvních vztahů s dodavateli,
- předávání nových smluvních vztahů vedení firmy k podpisu,
- přípravu potřebných podkladů pro dotační programy s technologiemi související,
- předkládání podkladů pro kontrolní činnost dle pokynů nadřízeného,
- nepřetržité sledování a analyzování odvedených úkonů operátorů,
- vyhodnocování technologických poznámek, dodržování norem a přijímání opatření,
- proces „continuous improvement“ na všech pracovištích výroby.

3.1.8 Směnnost provozu ve společnosti

3.1.8.1 Administrativní pracovní pozice

Kancelářské pozice mají stanovenou týdenní pružnou pracovní dobu. Zaměstnanec je povinen za týden odpracovat souhrnně 40 hodin.

- **Oddělení obchodu** – všichni
- **Oddělení technologií** – všichni
- **Oddělení výroby** – manažer výroby, plánovač, příprava výroby
- **Oddělení logistiky** – vedoucí logistiky
- **Oddělení kvality** – všichni

Pružná pracovní doba v týdnu se dělí na:

- **Základní (povinná) část**
8:00 – 14:30 hodin
- **Volitelná část**
6:00 – 8:00 hodin a od 14:30 hodin

3.1.8.2 Mistr výroby a oddělení logistiky

Pracovní doba: 6:00 – 14:30

Přestávka: 11:00 – 11:30

3.1.8.3 Dělnické pozice

Pracovníci v oddělení výroby pracují ve dvousměnném a třísměnném provozu.

Tabulka č. 3: Rozpis směnného provozu pro dělnické pozice

	Ranní směna	Odpolední směna	Noční směna
Pracovní doba	06:00 - 14:00	14:00 - 22:00	22:00 - 06:00
Přestávky	08:30 - 08:35	16:30 - 16:35	00:30 - 00:35
	11:00 - 11:30	19:00 - 19:30	02:30 - 03:00
	13:00 - 13:05	21:00 - 21:05	04:30 - 04:35

(Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů od společnosti AQUAdem, s.r.o.)

3.1.9 Zasedání ve společnosti

Výrobní porada je organizována pravidelně každý týden a účastní se jí vedoucí výroby a mistři výroby. Vedoucí si pak může dle potřeby sám kdykoliv svolat poradu s dělníky přímo ve výrobní hale.

Další jednání čili porady ve společnosti spíše provozního charakteru jsou pořádány každé pondělí a mezi zúčastněné patří vedoucí výroby, vedoucí kvality, vedoucí kooperací, obchodní oddělení, personální, ředitel a majitelé firmy.

Body, které jsou na poradě probírány, jsou vždy stejné:

- **Výroba** – plán vytíženosti pracovišť,
 - vytíženost laseru a steelmastru,
 - plánování zakázek – znormování kvality,
 - přehled kooperací,
- **Obchod** – spolehlivost dodávek,
- **Kvalita** – hodnocení, přehled počtu kontrol – vzorky, série, znormování kvality,
- **Personální** – přehled zaměstnanců, informace o náboru zaměstnanců,
- **Různé** – jiné záležitosti či problémy, které je třeba řešit.

3.1.10 Stávající systém odměňování zaměstnanců

V systému odměňování nedochází v průběhu času k žádným zásadním změnám, jsou uskutečňovány pouze drobné úpravy. Nedostatkem tohoto systému je jistě skutečnost, že nejsou realizovány mezi zaměstnanci žádné průzkumy jejich spokojenosti, názorů, požadavků apod. a společnost tak nemá zrovna jednoduchý přístup a možnost tyto informace získat.

3.1.10.1 Mzdová odměna

Hlavní složkou odměňování zaměstnanců společnosti je fixní časová (měsíční) mzda, vyplácena pravidelně zpětně za předešlý měsíc v rozmezí od 15. do 20. dne v měsíci. Výše mzdy se samozřejmě odvíjí od pracovní pozice, kterou daný pracovník vykonává.

3.1.10.2 Zaměstnanecké výhody

Následující kapitola je věnována motivačnímu a benefičnímu systému ve společnosti AQUAdem, s.r.o., který není příliš obsáhlý, svým zaměstnancům nabízí jako hlavní odměnu peněžní prémie, a i z toho důvodu byla ideálním podnikem pro účely této diplomové práce. Respektive nabízí i jiné výhody, ale nejedná se o klasické benefity poskytované v jiných společnostech jako jsou různé příspěvky apod.

Stejně tak jako lze dle nejrozličnějších statistik pozorovat, že každoročně roste průměrná mzda, tak roste i počet zaměstnavatelů, kteří se snaží svým pracovníkům nabídnout nejrozličnější benefity sloužící k jejich získání, motivaci a spokojenosti. Tento systém hodnocení zaměstnanců je pro firmy oblíbený zejména proto, že lze zvýšit jejich klasifikaci bez zvýšení mzdy a s ušetřením nákladů díky úsporám na daních, zdravotním a sociálním pojištění nejen pro zaměstnavatele ale také pro zaměstnance.

Nad rámec běžné mzdy jsou zaměstnancům společnosti poskytovány následující výhody:

- týden dovolené navíc,
- mimořádné dny volna,
- pracovní oděv,
- školení zaměstnanců,
- společné setkávání zaměstnanců,
- peněžní prémie.

Týden dovolené navíc

Dle zákoníků práce je oficiálně stanoveno pro každého zaměstnance 20 pracovních dní dovolené ročně. Pro pracovníky společnosti AQUAdem, s.r.o. je týden dovolené navíc, tedy 5 týdnů dovolené celkem.

Mimořádné dny volna

Společnost svým zaměstnancům poskytuje 1 den volna, a to v případě neobvyklých životních událostí jako je úmrtí v rodině, narození dítěte nebo vlastní svatba.

Pracovní oděv

Každý zaměstnanec dostává od společnosti po uplynutí zkušební doby pracovní oblečení, boty a ochranné pracovní pomůcky.

Školení zaměstnanců

Jednou ročně společnost zajišťuje pro své zaměstnance školení v oblasti bezpečnosti práce, dále školení vazačů a jeřábníků, vysokozdvížných vozíků a firemních automobilů.

Společné setkávání zaměstnanců

Každoročně před Vánocemi je pořádáno posezení, kde dochází ke shledání všech zaměstnanců společnosti.

Peněžní prémie

Každý zaměstnanec má navíc možnost ke své základní mzdě získat peněžní prémii:

Tabulka č. 4: Typy peněžních premií a podmínky poskytování

Typ prémie	Výše prémie	Vazba
Pohyblivá složka č. 1	0–10 % ze základní mzdy	na hodnocení nadřízeného v závislosti na plnění pracovních úkolů
Pohyblivá složka č. 2	0–20 % ze základní mzdy	na výkonnosti společnosti (10 % cíle kvality, 5 % cíle obrátu společnosti, 5 % cíle spolehlivosti)

(Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů od společnosti AQUAdem, s.r.o.)

3.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

3.2.1 Charakteristika a návratnost dotazníků

Pro účely diplomové práce bylo jako vhodný způsob k získání potřebných informací zvoleno dotazníkové šetření, kdy byl pro výběr rozhodujícím faktorem počet zaměstnanců ve společnosti.

Dotazník byl sestaven prostřednictvím internetové služby Google Forms určené k těmto účelům a byla vyhodnocena jako nejlépe organizovaná a vhodná v porovnání s ostatními. Hotový dotazník byl dále emailem zaslán vedoucí HR paní Martině Koutné, která byla pověřena a odpovědna za zprostředkování dotazníků všem zaměstnancům společnosti, ke kterým se zpravidla dostal tou stejnou cestou jako k ní, tedy emailovou zprávou případně prostřednictvím sociální sítě.

Důvodem nezískání odpovědí od všech 62 zaměstnanců společnosti je právě skutečnost, že někteří z nich, zejména starší pracovníci, nevlastní emailovou adresu ani účet na sociální síti, a proto nebylo jednoduché ani možné k nim tento dotazník šířit.

Výzkum probíhal tedy mezi zaměstnanci společnosti AQUAdem, s.r.o. a to v časovém rozmezí od 2. 4. do 22. 4. 2018.

Dotazníkové šetření bylo dle charakteru jednotlivých otázek rozděleno do několika oblastí (obecné informace, pracovní spokojenost, motivace a odměňování).

Nevyplněný dotazník v přesném znění je mezi přílohami diplomové práce.

3.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

Následující kapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření zahrnující jak grafické, tak slovní zpracování pro každou otázku, u některých otázek pro lepší přehlednost a komplexní informace rovněž zpracování tabulkové.

3.2.2.1 Obecné informace

Pohlaví respondentů

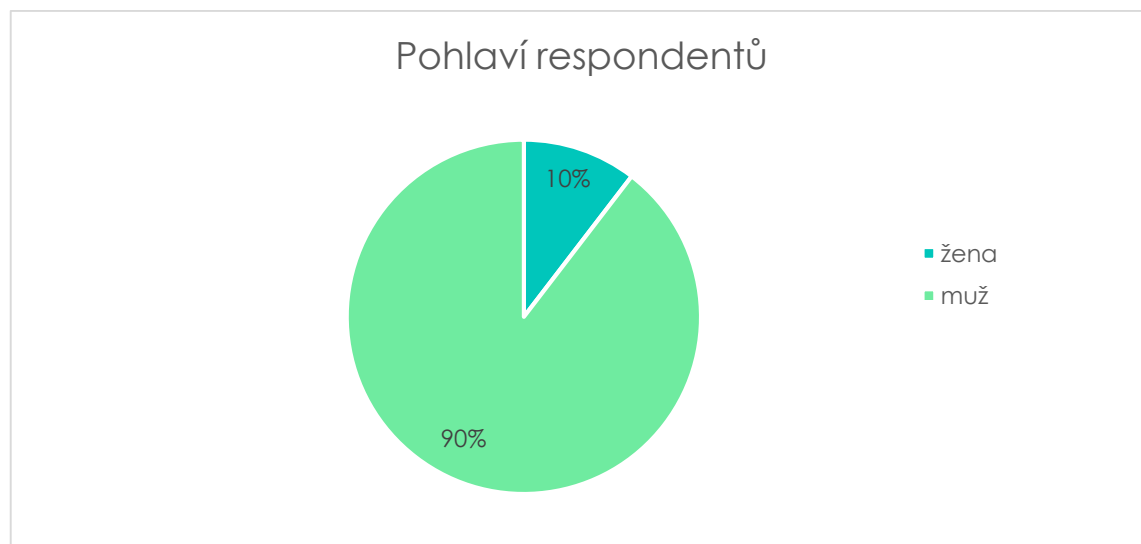
V následující tabulce je znázorněno rozložení mužů a žen ve společnosti v absolutních hodnotách.

Tabulka č. 5: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů
Žena	5
Muž	43

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno rozložení mužů a žen ve společnosti.



Graf č. 1: Pohlaví respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše lze pozorovat, že ve společnosti mají rozhodně převažující zastoupení pracovníci mužského pohlaví, což je jistě zapříčiněno oborem, kterým se společnost zabývá a s tím spojenými pracovními pozicemi, které nabízí. Činnosti, které jsou v podniku vykonávány nejsou příliš vhodné a typické pro ženy a lze se tak setkat pouze s malým procentem žen, kterým tato oblast není cizí. Zaměstnankyně společnosti se zaměřují na aktivity související s administrativou, financemi, organizací a jiné činnosti spojené s fungováním a chodem podniku, nikoliv s jeho hlavní činností, mezi které patří například výroba, CNC zpracování materiálů, 3D měření apod. Ve společnosti je zaměstnáno 5 žen (10%) a 43 mužů (90%).

Věková struktura

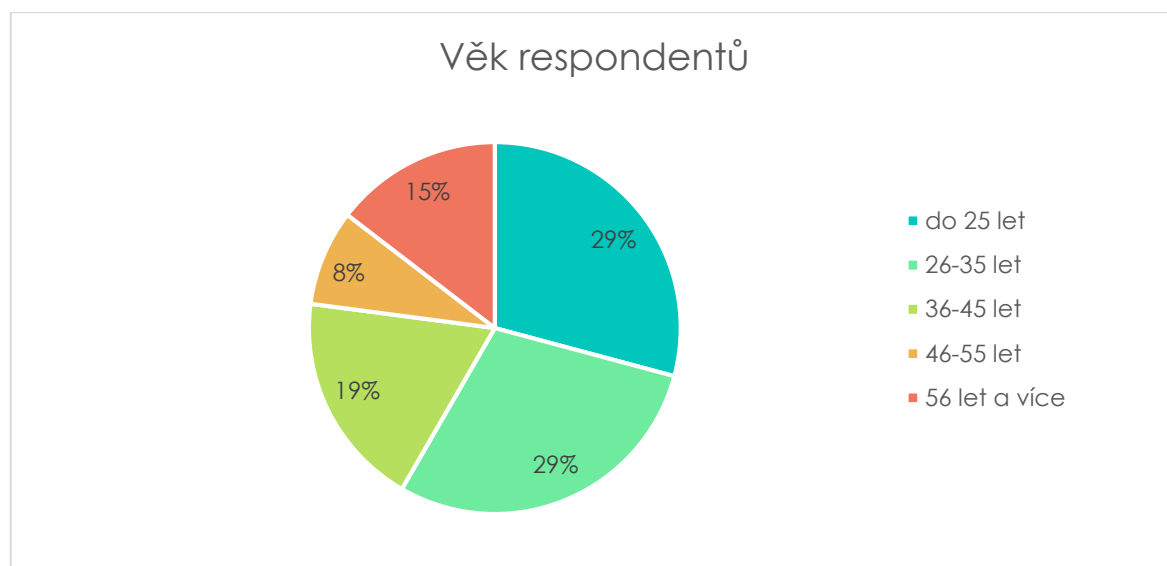
V následující tabulce je znázorněna věková struktura respondentů v absolutních hodnotách.

Tabulka č. 6: Věková struktura respondentů

Věkové rozmezí	Počet respondentů
Do 25 let	14
26-35 let	14
36-45 let	9
46-55 let	4
56 let a více	7

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazena věková struktura respondentů.



Graf č. 2: Věková struktura respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu výše lze pozorovat, že více než čtvrtina respondentů je ve věku do dvaceti pěti let a více než čtvrtina ve věku od dvaceti šesti do třiceti pěti let. Necelých 20 % je ve věku od třiceti šesti do čtyřiceti pěti let, 15 % respondentů je starších než padesát šest let a nejmenší zastoupení a to 8 % má věková skupina čtyřicet šest až padesát pět let. Více než polovina všech respondentů je mladších než třicet šest let, z čehož je zřejmé, že je ve společnosti převážně mladší kolektiv.

Nejvyšší dosažené vzdělání

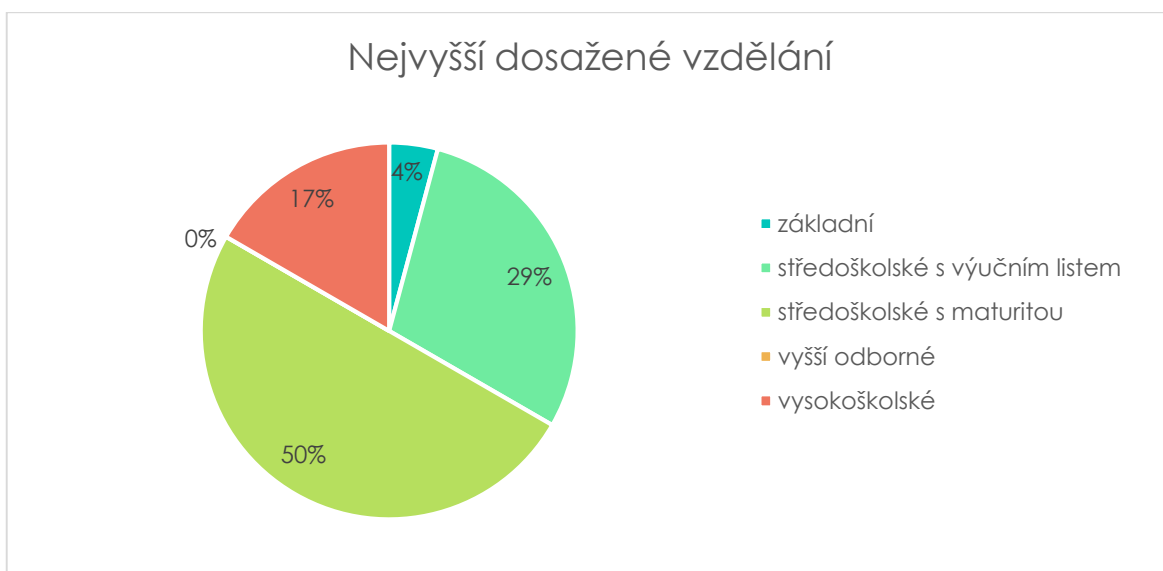
V následující tabulce je znázorněno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v absolutních hodnotách.

Tabulka č. 7: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet respondentů
Základní	2
Středoškolské s výučním listem	14
Středoškolské s maturitou	24
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské	8

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.



Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle grafu je zřejmé, že největší počet respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, a to přesně 50 % z nich. Více než čtvrtina má vzdělání středoškolské s výučním listem, 17 % respondentů má dokonce vysokoškolský titul a pouhá 4 % mají pouze základní vzdělání. Dá se tedy říct, že téměř všichni pracovníci společnosti mají minimálně středoškolské vzdělání.

Délka pracovního poměru ve společnosti

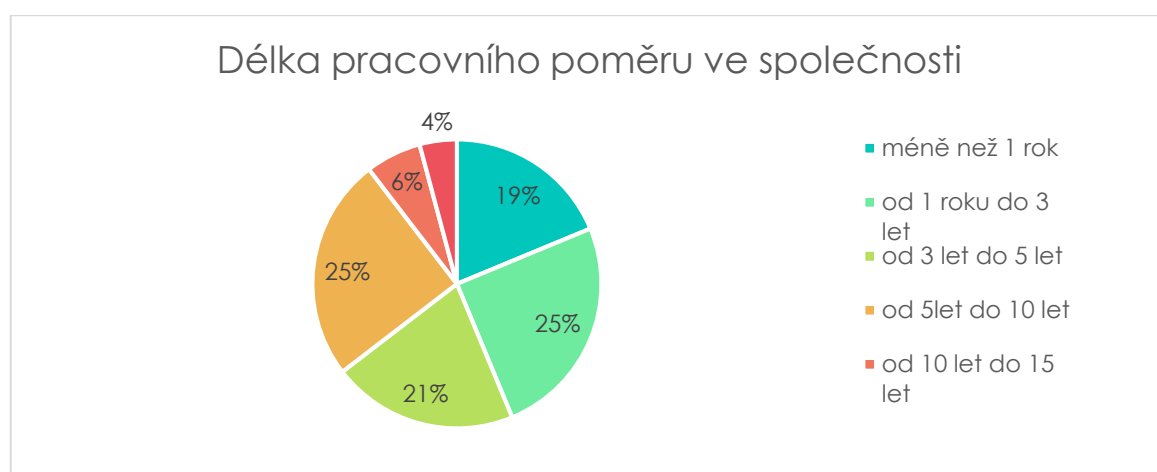
V následující tabulce je znázorněna délka pracovního poměru v absolutních hodnotách.

Tabulka č. 8: Délka pracovního poměru ve společnosti

Délka pracovního poměru	Počet respondentů
Méně než 1 rok	9
Od 1 roku do 3 let	12
Od 3 let do 5 let	10
Od 5 let do 10 let	12
Od 10 do 15 let	3
15 let a více	2

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazena délka pracovního poměru respondentů.



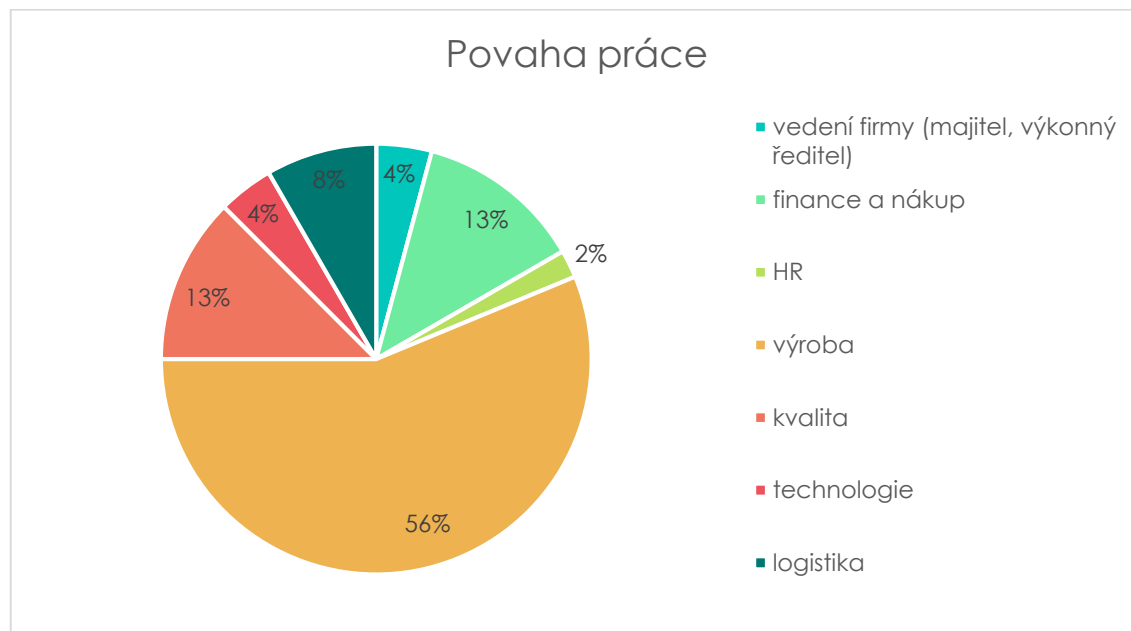
Graf č. 4: Délka pracovního poměru ve společnosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše lze pozorovat, že čtvrtina respondentů pracuje ve společnosti od jednoho roku do tří let, další čtvrtina z nich v rozmezí od pěti do deseti let. Od tří do pěti let pracuje ve společnosti 21 % respondentů a 19 % není ve společnosti zaměstnáno ani rok. 10 % respondentů je ve společnosti déle než deset let, konkrétně 6 % v rozmezí od desíti do patnácti let 4 % déle než patnáct let, což v podstatě odpovídá skutečnosti, že je společnost na trhu dvacet dva let. Nicméně vzhledem k faktu, že je zastoupení jednotlivých skupin vcelku vyvážené, lze říct, že je ve společnosti buď vyšší fluktuace zaměstnanců nebo může tato skutečnost být způsobena každoročně zvyšujícím se počtem zaměstnanců.

Povaha práce

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazena povaha práce respondentů.



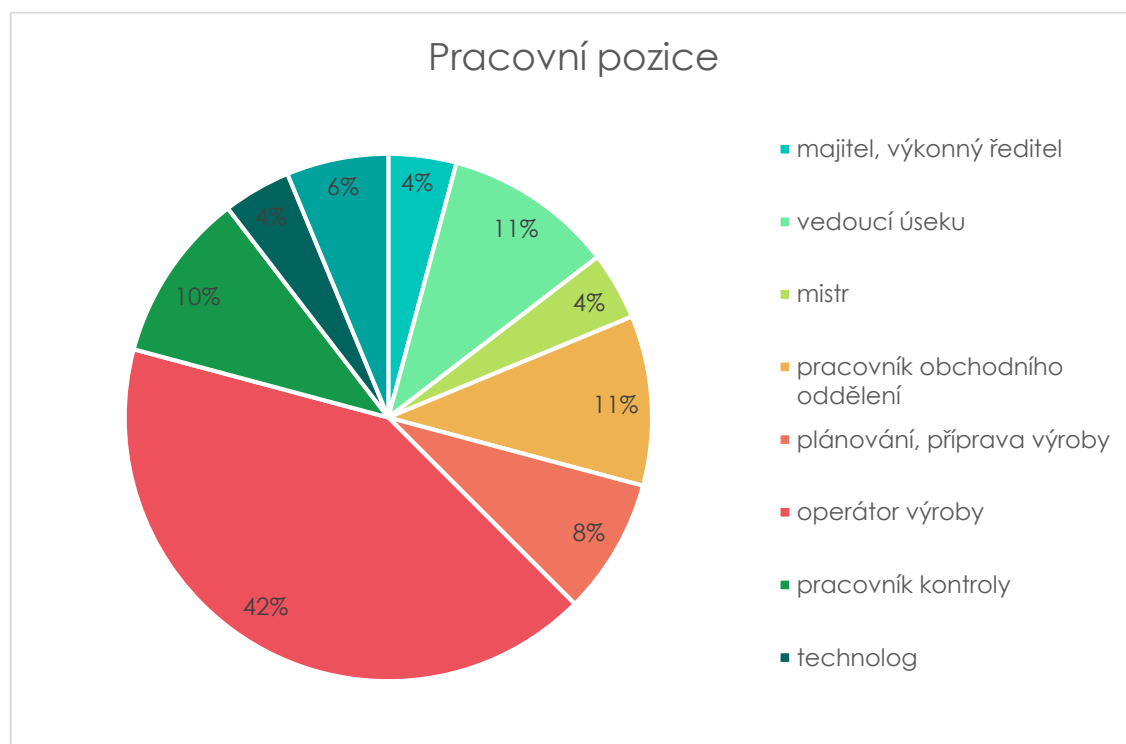
Graf č. 5: Povaha práce

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafického znázornění týkajícího se povahy práce ve společnosti je čitelné, že více než polovina respondentů (56 %) je zaměstnána v oblasti výroby, 13 % jsou zastoupeny oblasti kvality a financí a nákupu. Logistika je ve společnosti zastoupena 8 %, 4 % pak technologie a vedení firmy, nejmenší obsazení zaměstnanci má oblast HR tedy personalistiky pouhými 2 %. Tento výsledek je způsoben tím, že se jedná o výrobní podnik, jeho hlavní činností je tedy výroba a další oblasti, které společnost má, jsou převážně podpůrné a slouží k podpoře činnosti podnikání.

Pracovní pozice

Na následujícím grafu jsou v procentuálním vyjádření zobrazeny pracovní pozice respondentů.

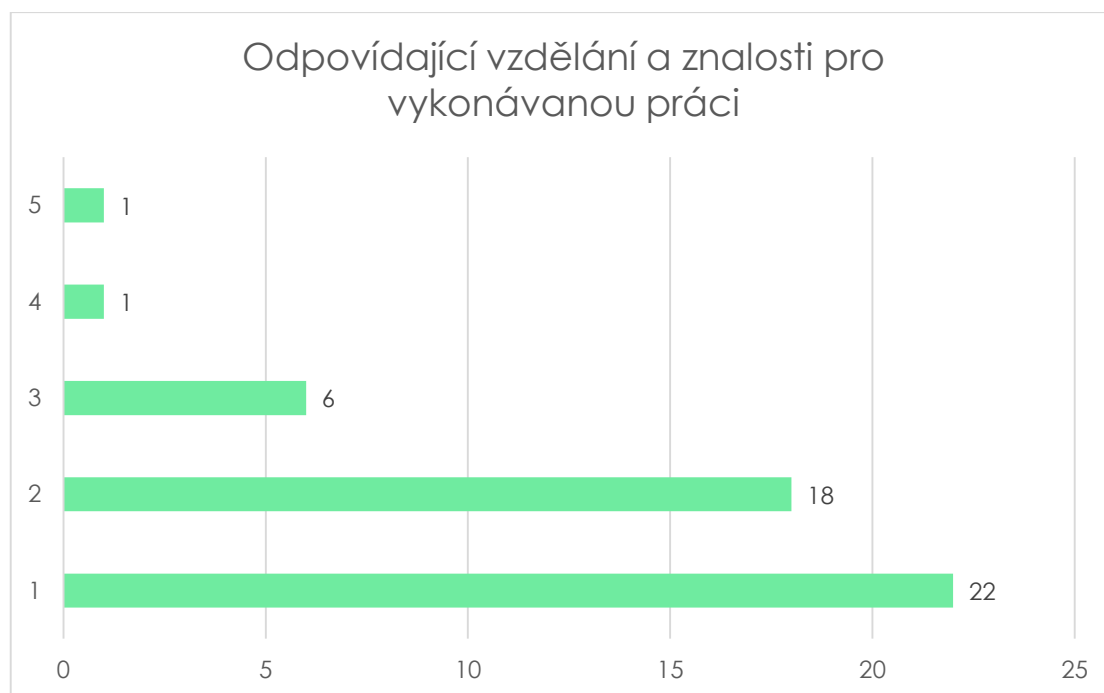


Graf č. 6: Pracovní pozice
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf výše odpovídá grafu předchozímu týkajícího se povaze práce, přičemž největší zastoupení, 42 %, má jednoznačně pozice operátora výroby. Dalšími nejvíce obsazenými pozicemi jsou s 11 % vedoucí úseku, pracovník obchodního oddělení a s 10 % pozice pracovník kontroly. 8 % respondentů se zabývá plánováním a přípravou výroby, 6 % má na starosti logistiku či pracuje jako řidič. Po 4 % jsou pak zastoupeny pozice technolog, mistr a majitel či výkonný ředitel. Jak bylo již v předchozím grafu řečeno, tato skutečnost je jistě způsobena hlavním oborem společnosti, což je výroba. Proto jsou rovněž nejvíce obsazené pozice z této oblasti na rozdíl od ostatních oblastí.

Odpovídající vzdělání a znalosti pro vykonávanou práci

Na následujícím grafu jsou v procentuálním vyjádření zobrazeny názory respondentů na to, zda mají odpovídající vzdělání a znalosti pro vykonávanou práci. Grafické zpracování nabízí informace v absolutních hodnotách, slovní popis grafu pak poskytuje přehled o hodnocení v procentuálním vyjádření.



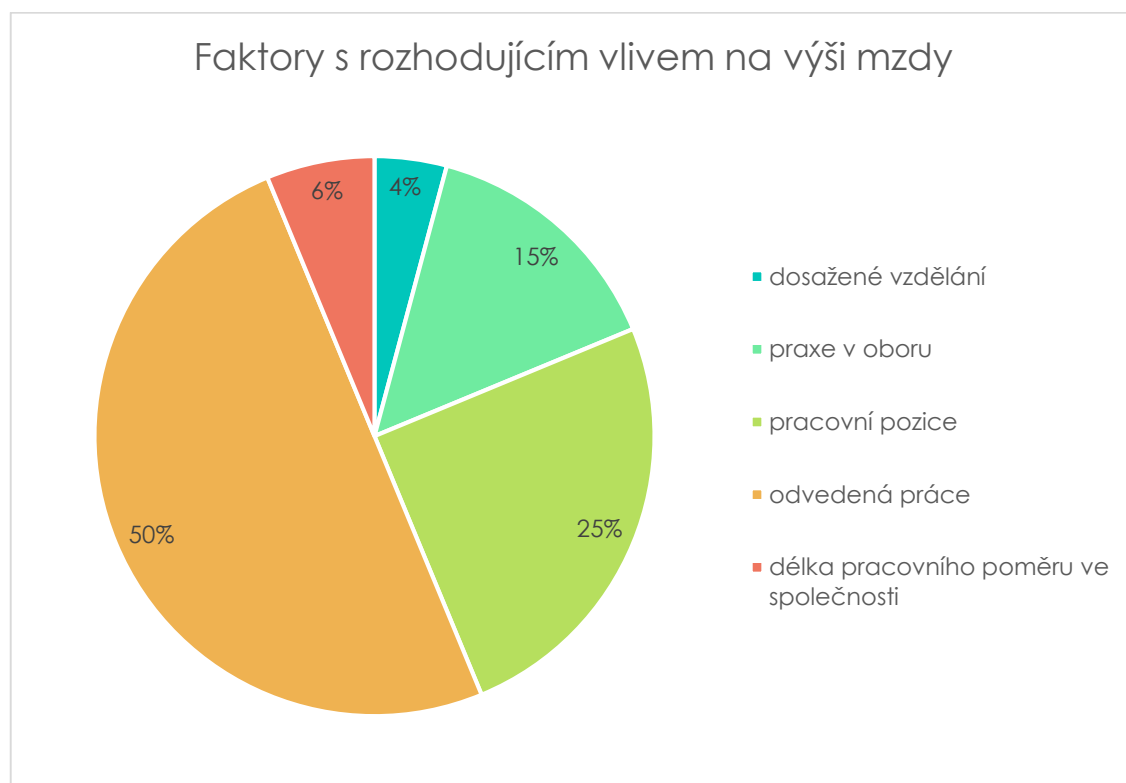
Graf č. 7: Odpovídající vzdělání a znalosti pro vykonávanou práci
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše, kde jsou pozorovány názory respondentů na to, zda mají pro vykonávanou práci odpovídající vzdělání a znalosti, můžeme pozorovat, že téměř polovina, konkrétně 46 % z nich označilo hodnotu jedna (určitě ano) a myslí si tedy, že jsou pro práci, kterou vykonávají, rozhodně vhodnými pracovníky. Velké množství (37 %) zvolilo hodnotu dvě, mají tedy podobný názor jako první skupina, ale jsou si tím o něco méně jisti. Hodnota tři, zastoupena 13 % respondentů, je spíše neutrální a jejími členy jsou ti, kteří se nepřiklání ani k jednomu názoru, tedy zda mají či nemají vhodné vzdělání a znalosti pro výkon práce. Pouhá 4 %, 2 % s hodnotou čtyři a 2 % s hodnotou pět, si myslí, že mají nedostatečné vzdělání a znalosti.

Průměrná hodnota hodnocení odpovídajícího vzdělání pro vykonávanou práci: 1,77

Faktor s rozhodujícím vlivem na výši mzdy

Na následujícím grafu jsou v procentuálním vyjádření zobrazeny faktory, které by dle respondentů měli mít rozhodující vliv na výši mzdy.



Graf č. 8: Faktory s rozhodujícím vlivem na výši mzdy

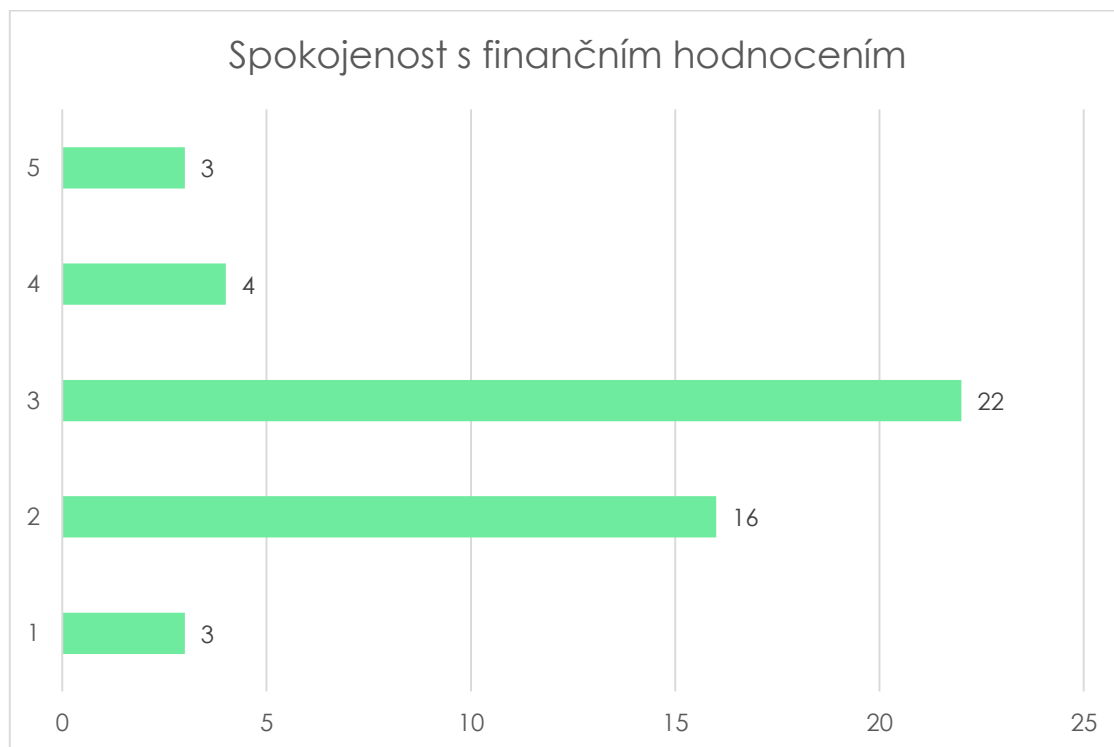
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše lze sledovat dle odpovědí respondentů, že polovina z nich je toho názoru, že rozhodující vliv na výši mzdy by měla mít práce, kterou pracovník vykonal. Čtvrtina respondentů se domnívá, že faktorem, který by měl určovat mzdu zaměstnance by měla být jeho pracovní pozice. 15 % považuje za nejdůležitější faktor praxi v daném oboru, 6 % si myslí, že by měli být pracovníci ohodnoceni dle délky pracovního poměru ve společnosti a 4 % respondentů by upřednostnila stanovení platu dle dosaženého vzdělání pracovníka.

3.2.2.2 Pracovní spokojenost

Spokojenost s finančním ohodnocením

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazena spokojenost respondentů s jejich finančním ohodnocením. Grafické zpracování nabízí informace v absolutních hodnotách, slovní popis grafu pak poskytuje přehled o hodnocení v procentuálním vyjádření.



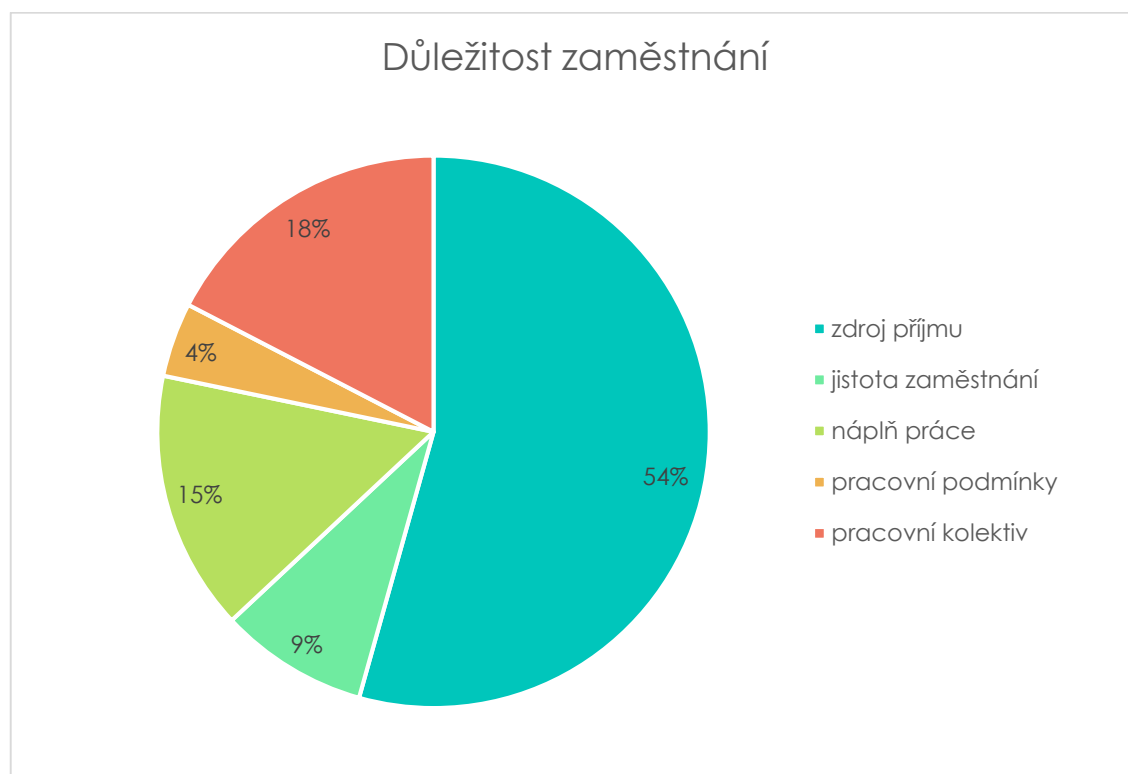
Graf č. 9: Spokojenost s finančním ohodnocením
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše je graficky vyobrazena spokojenost respondentů s jejich finančním ohodnocením. Téměř polovina respondentů u této otázky označila hodnotu tři, tedy v podstatě neutrální názor na jejich spokojenost, který nám moc neříká. Naopak 34 % označilo hodnotu dvě a jsou tedy spíše spokojeni se svojí mzdou a 6 % je dokonce naprosto spokojeno a označilo hodnotu jedna. 14 % respondentů je nespokojeno, 8 % zvolilo hodnotu čtyři a 6 % hodnotu 5, čili určitě nespokojen.

Průměrná hodnota hodnocení spokojenosti s finančním ohodnocením: 2,75

Hlavní důvod důležitosti zaměstnání

Na následujícím grafu jsou v procentuálním vyjádření zobrazeny hlavní důvody, proč respondenti považují svoji práci za důležitou.



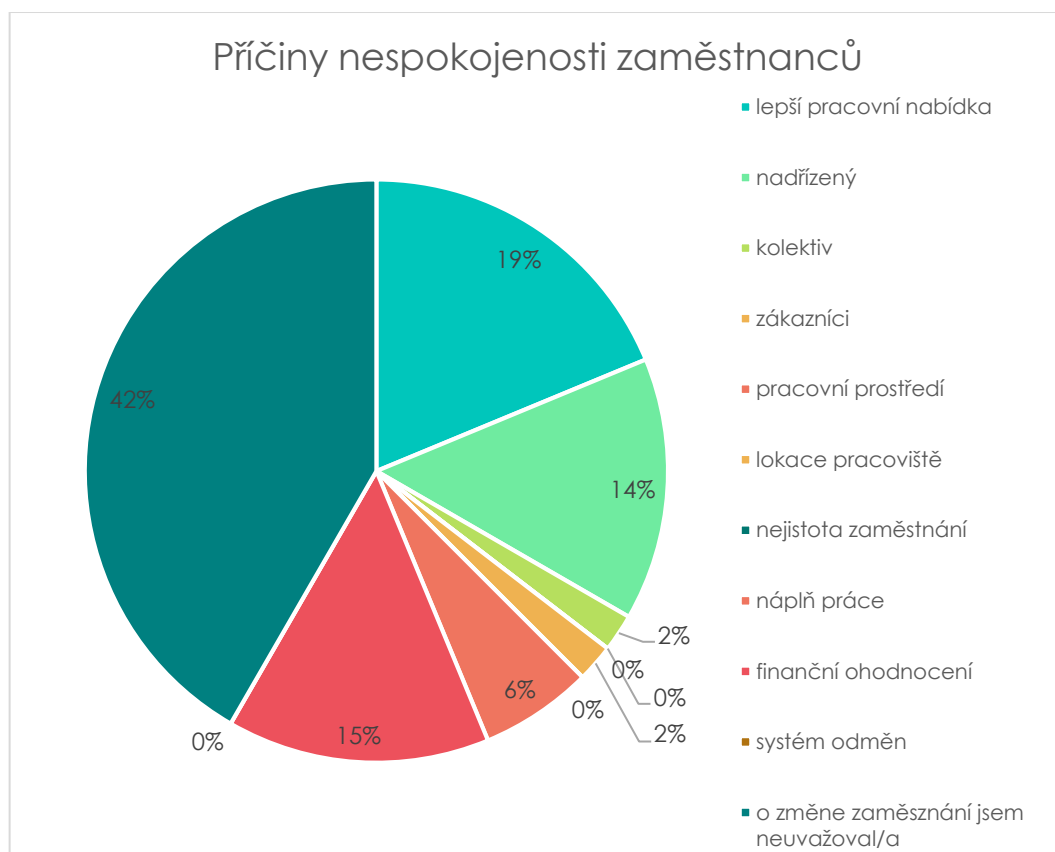
Graf č. 10: Důležitost zaměstnání

(Zdroj: vlastní zpracování)

Více než polovina (54 %) respondentů hodnotí samozřejmě své zaměstnání prioritně jako zdroj příjmu. Pro 18 % je tím nejdůležitějším pracovní kolektiv, který ve společnosti mají, 15 % považuje za nejpodstatnější náplň práce. 9 % si nejvíce cení jistoty zaměstnání a 4 % si zakládají na pracovních podmínkách. Pro většinu pracovníků je tedy nejpodstatnější zabezpečení svých a jemu blízkých lidí, čehož lze dosáhnout pouze prostřednictvím peněžních prostředků. Další faktory jsou však neméně důležité pro výkon jejich práce, nicméně mají vliv spíše na pracovní než osobní život.

Nespokojenost zaměstnanců

Na následujícím grafu jsou v procentuálním vyjádření zobrazeny hlavní příčiny zaměstnanecké nespokojenosti neboli pokud zaměstnanci uvažovali někdy o změně zaměstnání, co bylo hlavní příčinou.

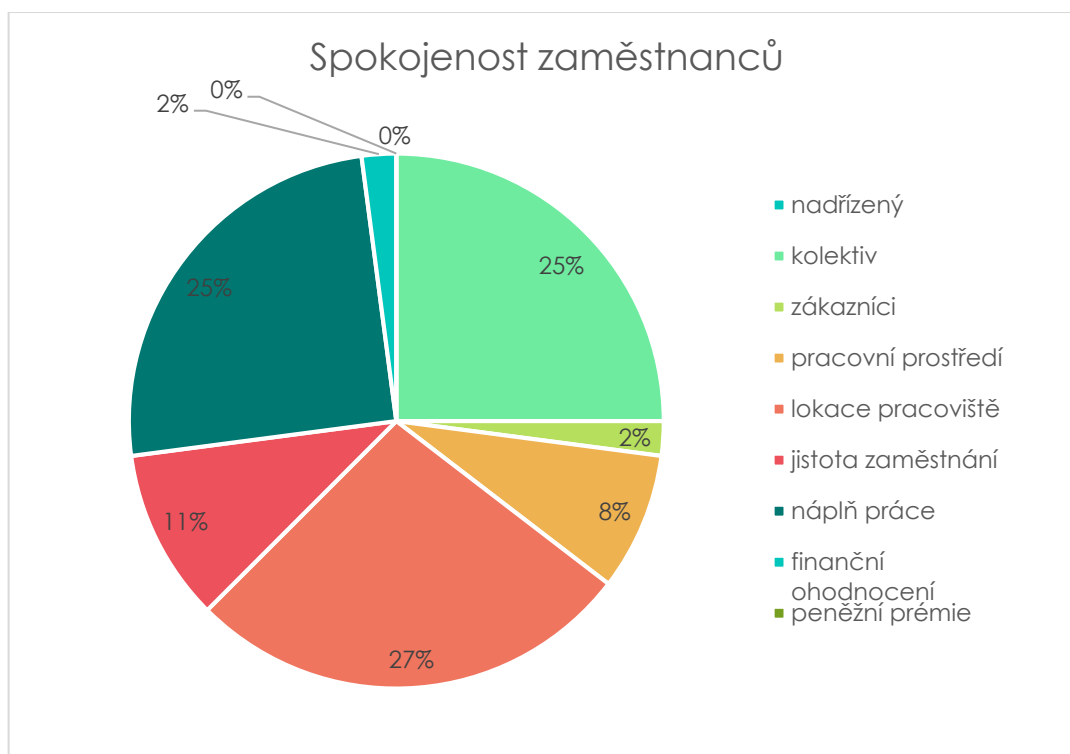


Graf č. 2: Příčiny nespokojenosti zaměstnanců
(Zdroj: vlastní zpracování)

U grafu výše si lze všimnout poněkud zvláštní skutečnosti a to, že 42 % respondentů neuvažovalo o změně zaměstnání a pravděpodobně tak můžeme soudit, že jsou ve společnosti zcela spokojeni. Příčinou úvah o změně zaměstnání s nejvíce respondenty byla s 19 % vyhodnocena lepší pracovní nabídka jiné společnosti, 15 % je nespokojeno s finančním ohodnocením své práce a 14 % hodnotí negativně svého nadřízeného. 6 % respondentů není spokojeno s náplní práce, 2 % s pracovním kolektivem a další 2 % s lokací čili umístěním pracoviště. Kupodivu žádnému respondentovi nevádí absence systému odměn, pracovní prostředí, zákazníci společnosti a nejistota zaměstnání.

Spokojenost zaměstnanců

Na následujícím grafu jsou v procentuálním vyjádření zobrazeny na rozdíl od předchozího grafu příčiny zaměstnanecké spokojenosti, tedy co se jim na práci ve společnosti nejvíce líbí.



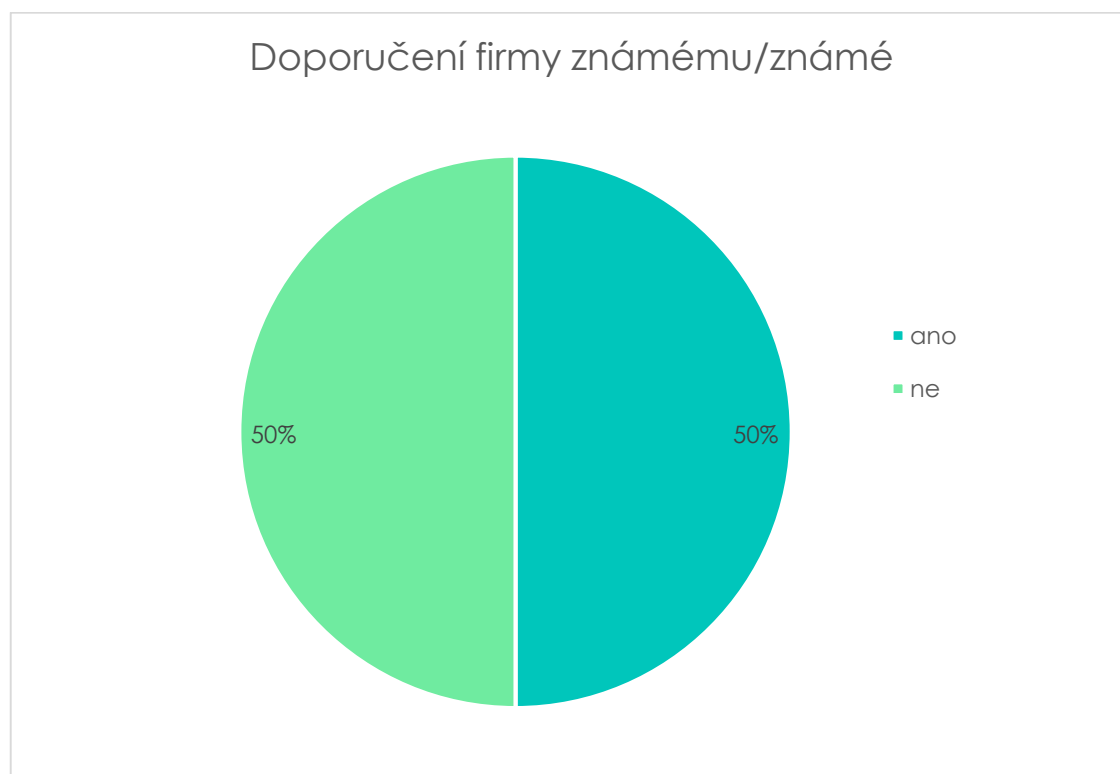
Graf č. 3: Spokojenost zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle grafu výše je 27 % zaměstnanců nejvíce spokojeno s lokací pracoviště. Čtvrtině se nejvíce líbí náplň jejich práce a další čtvrtině kolektiv (v předchozí otázce to byla jedna z hlavních příčin nespokojenosti, což je jistě způsobeno tím, že má každý zaměstnanec kolektiv odlišný). 11 % respondentů považuje za velmi pozitivní faktor jistotu zaměstnání, 8 % prostředí, ve kterém pracují. Pouhá 2 % hodnotí jako příčiny jejich spokojenosti zákazníky společnosti a 2 % finanční ohodnocení. Žádný z respondentů pak neoznačil jako primární důvod své spokojenosti peněžní prémie a nadřizeného pracovníka, což lze z tohoto důvodu považovat jako hlavní příčiny jejich nespokojenosti.

Doporučení firmy známému/známé

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazen celkový názor respondentů na společnost, zda by ji doporučili svému známému nebo známé.



Graf č. 13: Doporučení firmy známému/známé

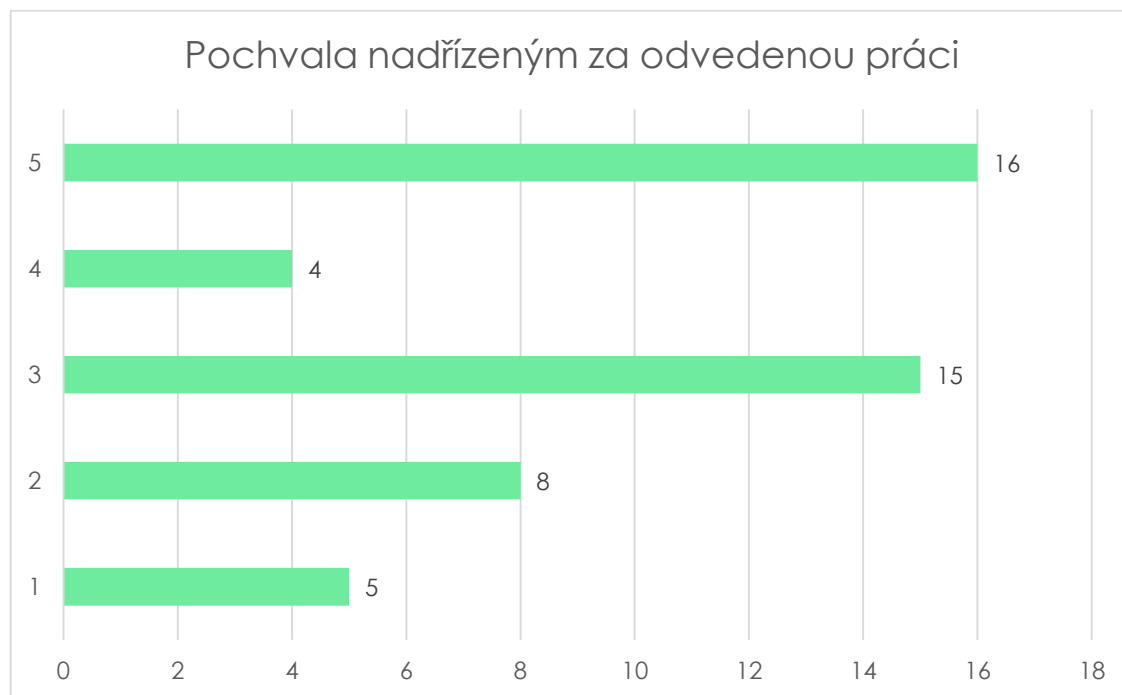
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše je procentuální znázornění, ze kterého je zřejmé, že daná otázka nemá očekávanou vypovídací hodnotu, neboť se respondenti rozdělili přesně na dvě poloviny, přičemž jedna by firmu svým známým určitě doporučila, zatímco druhá polovina by rozhodně práci v této společnosti blízkému člověku neporadila. Dané zjištění se rozhodně odvíjí od zaměstnanecké spokojenosti, přičemž lze tedy považovat polovinu respondentů za nespokojenou.

3.2.2.3 Motivace

Pochvala nadřízeným za odvedenou práci

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno, zda jsou zaměstnanci společnosti dostatečně chváleni za odvedenou práci svými nadřízenými. Grafické zpracování nabízí informace v absolutních hodnotách, slovní popis grafu pak poskytuje přehled o hodnocení v procentuálním vyjádření.



Graf č. 14: Pochvala nadřízeným za odvedenou práci

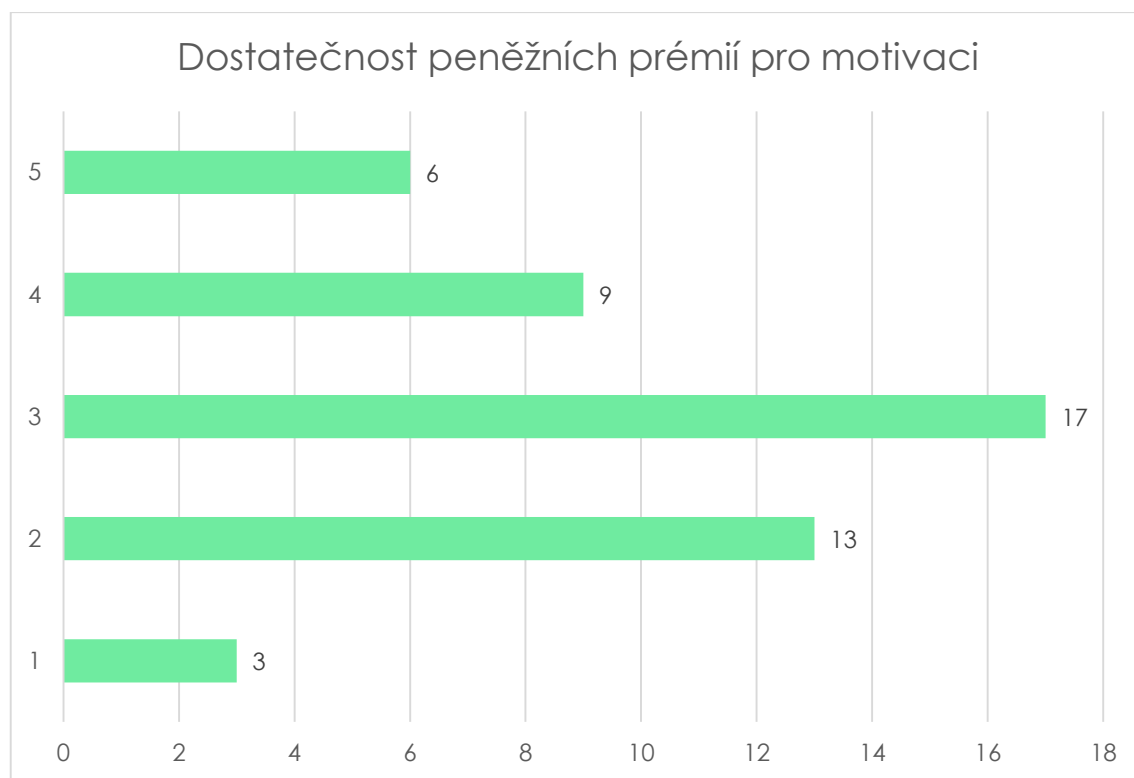
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu výše je zřejmé, že zaměstnanci společnosti nejsou dostatečně chváleni, protože 33 % označilo u této otázky hodnotu pět (určitě ne) a 8 % hodnotu čtyři. 31 % se u této otázky nepřiklonilo ani k jedné straně. Celkem 28 % u otázky zvolilo hodnotu dvě (17 %) nebo hodnotu jedna (11 %).

Průměrná hodnota hodnocení pochvaly nadřízeného za odvedenou práci: 3,375

Dostatečnost peněžních prémie pro motivaci

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno, zda jsou peněžní prémie dostačující pro motivaci zaměstnanců. Grafické zpracování nabízí informace v absolutních hodnotách, slovní popis grafu pak poskytuje přehled o hodnocení v procentuálním vyjádření.



Graf č. 15: Dostatečnost peněžních prémie pro motivaci

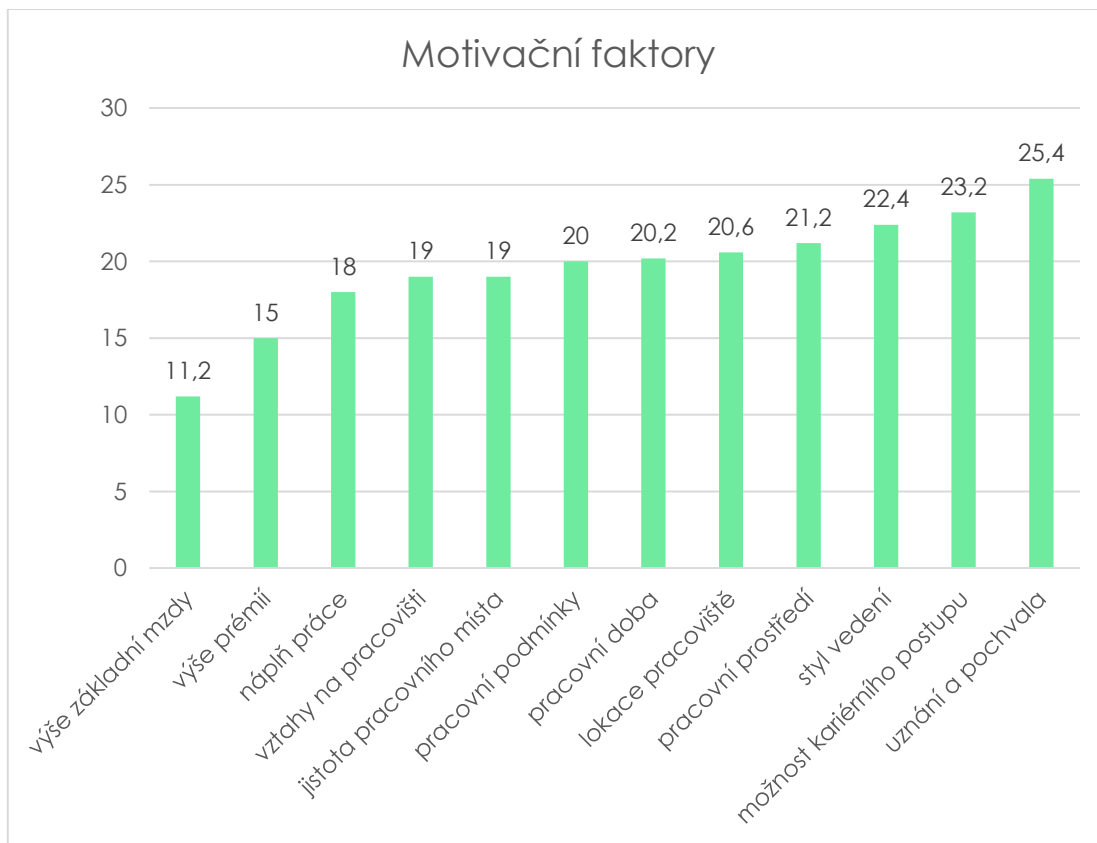
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf výše vypovídá o tom, jaký postoj a pohled mají respondenti na peněžní prémie z hlediska jejich motivace lépe řečeno, jestli je považují za dostačující prostředek jejich motivace. 35 % respondentů nezastává ani jeden názor a jsou tak vlastně nestranní. Dvě skupiny s odlišným názorem se dělí v podstatě na stejně velké, kladně se vyjádřilo 33 % (6 % s hodnotou jedna, 27 % s hodnotou dvě) a negativně 32 % (19 % s hodnotou čtyři, 13 % s hodnotou pět). Neboť z otázky nevzešly žádné extrémní hodnoty, že by tedy značným způsobem jedna z nich převažovala, nelze ani říct, zda peněžní prémie jsou přijatelně motivující nebo naopak.

Průměrná hodnota hodnocení dostatečnosti peněžních prémie pro motivaci: 3,04

Motivační faktory

Pro zpracování grafu níže, bylo vypočítáno průměrné ohodnocení každého motivačního faktoru, následně pak byly seřazeny od toho nejlépe hodnoceného po nejhůře hodnocený a všechny vloženy do společného grafu.



Graf č. 16: Motivační faktory

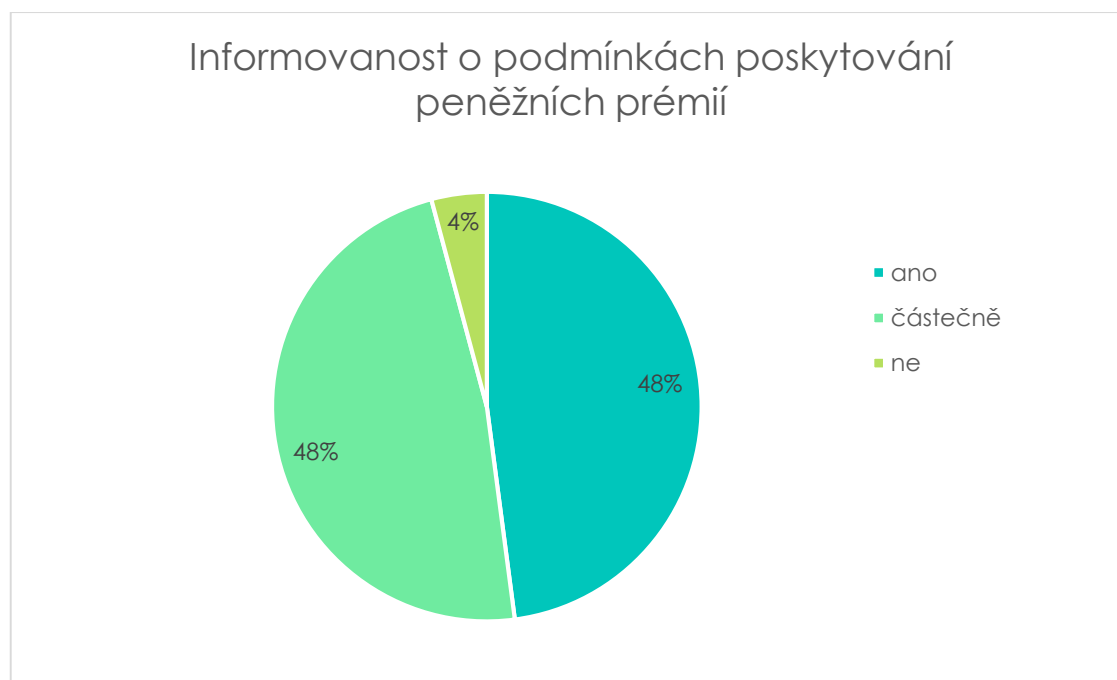
(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf výše představuje motivační faktory uspořádané od toho nejvíce motivujícího po ten, který má na zaměstnaneckou motivaci nejmenší vliv. Jak je snadno pozorovatelné i u jiných otázek dotazníkové šetření, nejvíce důležité a motivující jsou jednoznačně pro zaměstnance finance ať už ve formě základní mzdy nebo peněžních prémie. Neméně motivující je pro ně ale i náplň práce a vztahy, které mají na pracovišti se svými kolegy nebo nadřízenými a jistota toho, že o svoji práci neprijdou. Nejméně je kupodivu motivuje uznání a pochvala, které se jim dle jiné dotazníkové otázky dostává poměrně málo a která by měla být pro jejich pracovní výkon jedním z nejdůležitějších faktorů. Velkou váhu z hlediska motivace nepřikládají ani možnosti kariérního postupu a stylu, jakým jsou ve společnosti vedeni.

3.2.2.4 Odměňování

Informovanost o podmínkách poskytování peněžních prémie

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o podmínkách poskytování peněžních prémie.

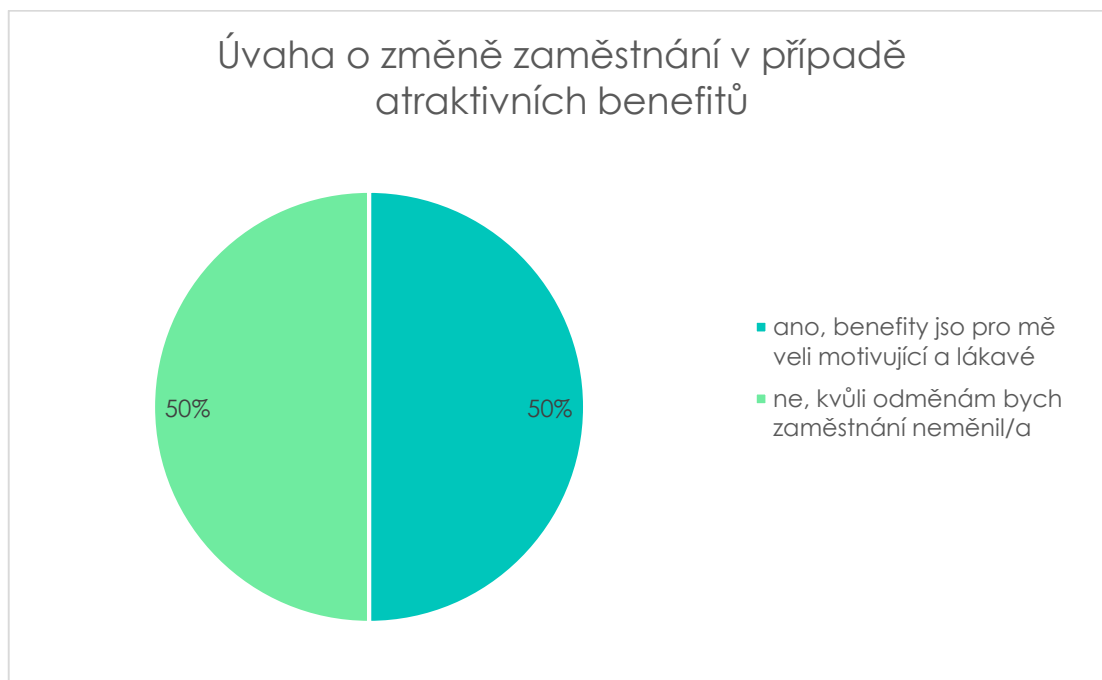


Graf č. 17: Informovanost o podmínkách poskytování peněžních prémie
(Zdroj: vlastní zpracování)

Podle grafu výše zobrazujícího informovanost zaměstnanců společnosti o peněžních prémiech, které mají možnost získat jako bonus ke své běžné mzdě. Vzhledem k tomu, že jsou peněžní prémie v podniku zavedeny je jednoznačně jejich motivační síla. S nedostatečnou informovaností se však jejich primární účel vytrácí a ztrácí jakýkoliv efekt. Informace, které by jim měli být sdělovány jsou zejména jejich výše (procentuální část ze základní mzdy) a vše co pro jejich získání musí pracovníci udělat. Téměř polovina, 48 % si myslí, že mají o prémiech odpovídající vědomí, naopak 52 % není informováno vůbec (4 %) nebo jen částečně, tedy nemají kompletní informace ale jen některé z nich (48 %).

Úvaha o změně zaměstnání v případě nabídky atraktivních benefitů

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno, zda jsou peněžní prémie dostačující pro motivaci zaměstnanců.



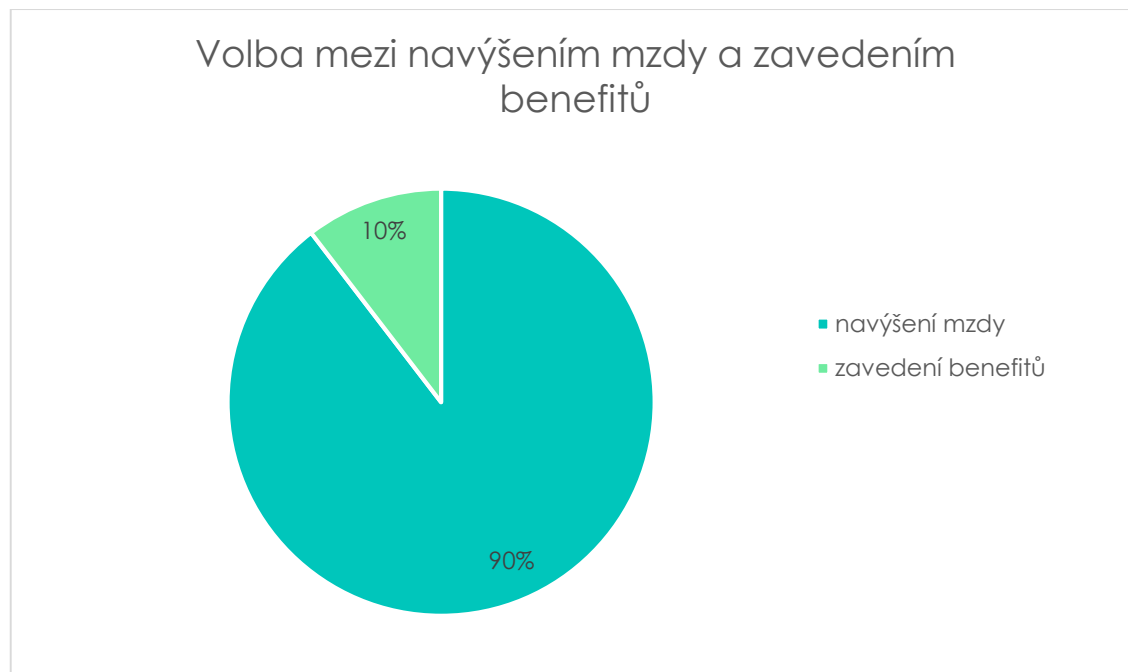
Graf č. 18: Úvaha o změně zaměstnání v případě atraktivní nabídky benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka, kterou znázorňuje graf výše, je zaměřena na konkurenční nabídku benefitů jiných společností, tedy zda by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání, pokud by se jim právě taková nabídka naskytla. Stejně tak jako některé předchozí otázky jsou obě skupiny zastoupeny stejným počtem respondentů a nelze tak jednoznačně říct, že by situace byla dobrá či špatná. Pozitivním zjištěním je jistě polovina loajálních pracovníků nebo bez zájmu o atraktivní benefity. Ale druhá polovina by naopak byla schopna kvůli odměnám ze společnosti odejít a na tento negativní výsledek je nutné se zaměřit.

Volba mezi navýšením mzdy a zavedením benefitů

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno, zda by zaměstnanci v případě možné volby upřednostnili navýšení mzdy či zavedení benefitů, v případě, že by se jednalo o srovnatelnou hodnotu obou položek.



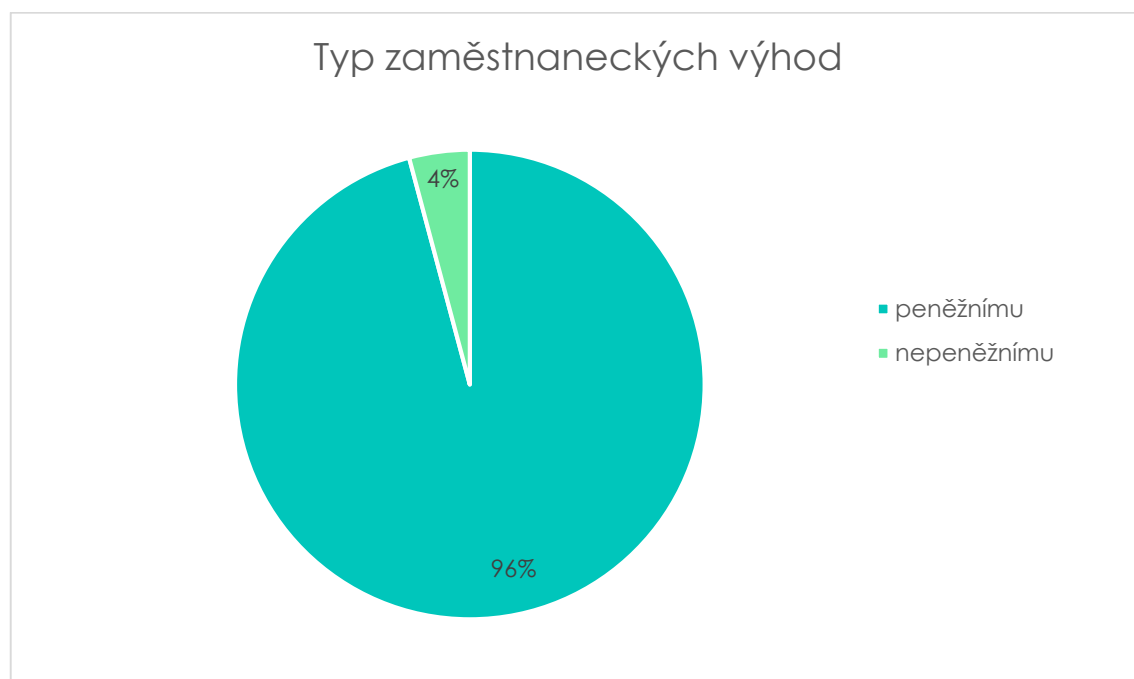
Graf č. 19: Volba mezi navýšením mzdy a zavedením benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf výše vypovídá o tom, zda by zaměstnanci uvítali, v případě, že by se jednalo o srovnatelnou výši/hodnotu, navýšení mzdy nebo zavedení benefitů. V případě této otázky bylo téměř jednoznačným způsobem rozhodnuto, že by pracovníci dali přednost navýšené mzdě v poměru 90 % ku 10 %. Dané hodnocení je pravděpodobně z toho důvodu, že za finance si každý zaměstnanec může pořídit cokoli dle svého uvážení, potřeb a priorit, zatímco benefity mohou být vnímány pouze jako nadhodnota, která by jim sice mohla přilepšit, ale nebylo by možné za její hodnotu získat něco, co je pro ně podstatně důležitější. Finance lze považovat za prostředek jakékoliv směny, zatímco benefity určují konkrétní statky, které by zaměstnanec od společnosti obdržel bez možnosti individuální volby.

Typ zaměstnaneckých výhod

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno, zda by zaměstnanci společnosti volili mezi peněžním či nepeněžním typem benefitů.

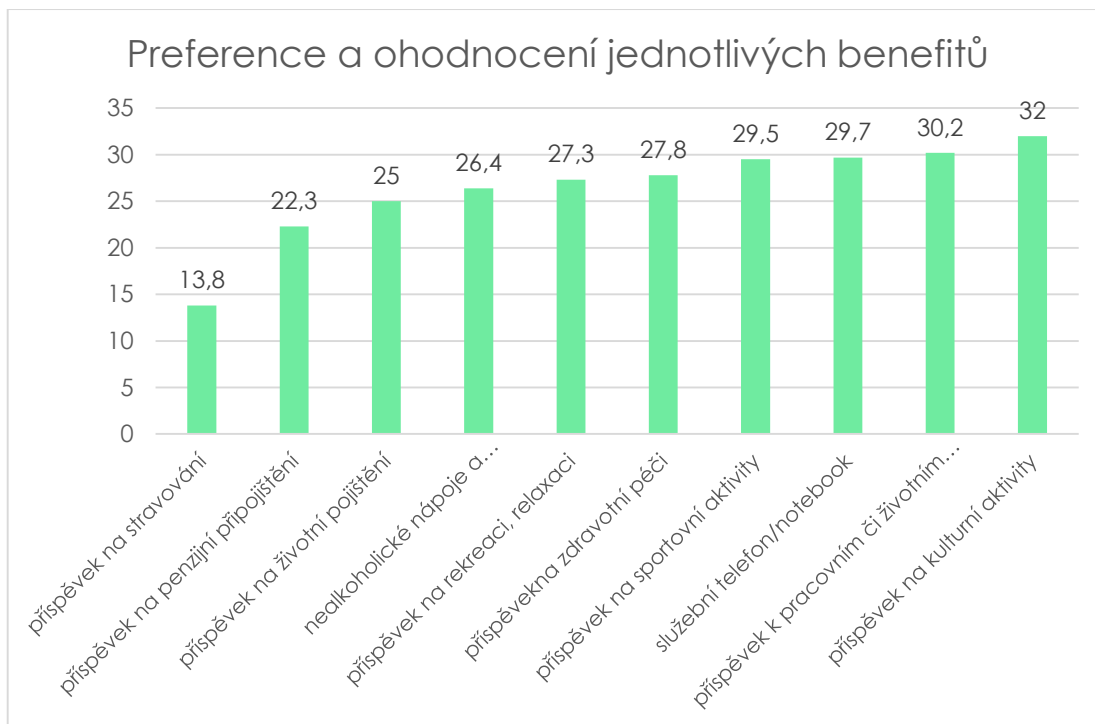


Graf č. 20: Typ zaměstnaneckých výhod
(Zdroj: vlastní zpracování)

Prostřednictvím další otázky bylo zjišťováno, jaký ze dvou typů zaměstnaneckých výhod by byl pro zaměstnance tím více vyhovujícím. U této otázky bylo oproti té předchozí rozhodnutí respondentů ještě více jednohlasné. 96 % by mělo větší zájem o benefity peněžní a pouhá 4 % by preferovala ty nepeněžní. Finance mají pro zaměstnance větší váhu zejména z toho důvodu, že je mohou vynaložit na jakékoliv statky a služby, dle vlastního uvážení a potřeb. Naopak u benefitů nepeněžních je striktně dáno a určeno, jakou podobu bude mít výhoda, kterou pracovník obdrží.

Preference a ohodnocení jednotlivých benefitů

Pro zpracování grafu, bylo vypočítáno průměrné ohodnocení každého benefitu, následně pak byly seřazeny od toho nejlépe hodnoceného (nejmenší hodnota) po ten nejméně atraktivní (nejvyšší hodnota) a všechny vloženy do společného grafu.



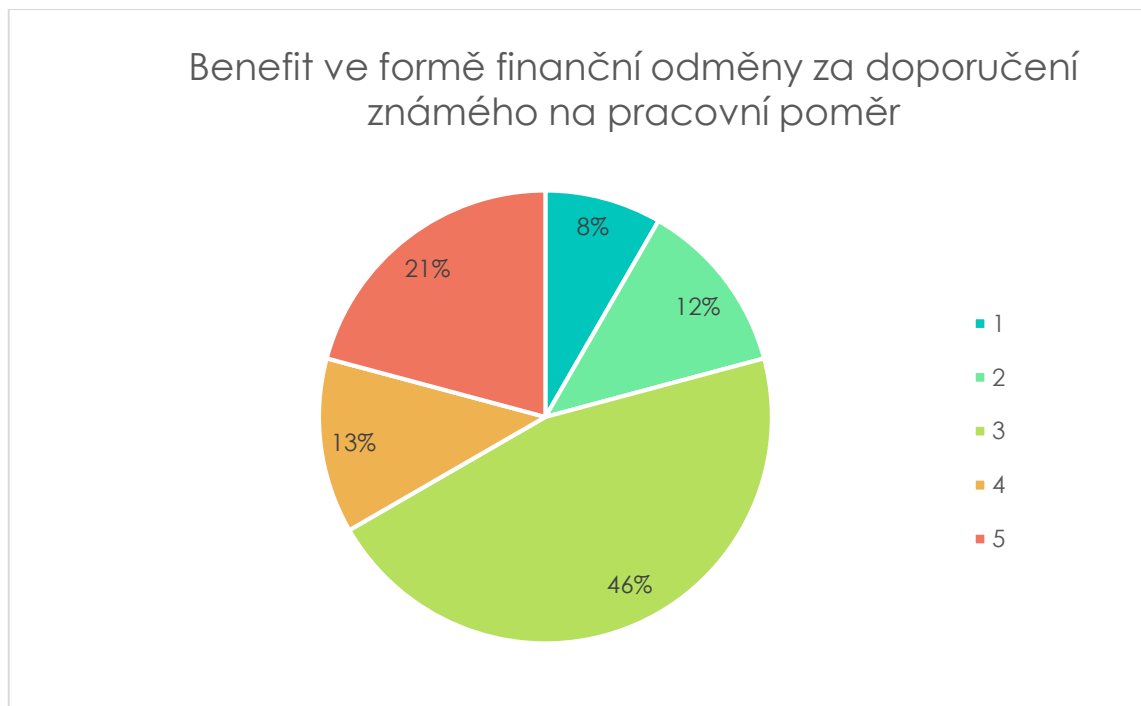
Graf č. 21: Preference a ohodnocení benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše lze sledovat seřazené benefity dle preferencí respondentů. Mezi nejvíce atraktivní odměny patří dle vyhodnocení příspěvek na stravování, který je v současnosti nejčastějším benefitem téměř v každé společnosti, dále příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění či nealkoholické nápoje a občerstvení na pracovišti. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci upřednostňují především takové typy odměn, které jsou důležité z hlediska potřeb a za které by své finanční prostředky museli v každém případě vynaložit, proto je zřejmě vnímají jako jakousi úsporu svého výdělku. Dobré hodnoty penzijního připojištění a životního pojištění mají souvislost s aktuálním a budoucím zajištěním, které je samozřejmě nezbytné a každý člověk by mu měl tak věnovat odpovídající pozornost. Souhrnně lze říct, že zaměstnanci preferují takové formy benefitů a odměn, které jsou životně nezbytné, oproti těm, které si dopřeje každý dle vlastních dostupných financí, protože se jedná převážně o jakýsi nadstandard, bez kterého se ale dá bezproblémově žít.

Benefit ve formě finanční odměny za doporučení známého na pracovní poměr

Na následujícím grafu je v procentuálním vyjádření zobrazeno, jak vnímají možnost zavedení benefitu ve formě finanční odměny za doporučení svého známého na pracovní poměr do společnosti.



Graf č. 22: Benefit ve formě finanční odměny za doporučení známého na pracovní poměr
(Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu výše je znázorněno, co si myslí respondenti o benefitu ve formě peněžní částky v případě, že by byli ochotni a schopni navrhnout a přivést do firmy nového zaměstnance na pracovní poměr. Stejně jako tomu bylo u předchozích otázek stejného typu, největší část respondentů (46 %) se vyjádřila v podstatě neutrálně, neboť zvolila hodnotu tři a rozhodla se tak zůstat ve středu škály a nepřiklonit se ani na jednu ze stran. 20 % hodnotilo tuto nabídku kladně (8 % s hodnotou jedna, 12 % s hodnotou dvě), ale více respondentů, 34 % tato odměna neláká a nezajímá. Dané hodnocení však ovlivňují další okolnosti jako například výše poskytované finanční odměny nebo lhůta jejího vyplacení, tedy minimální doba, po kterou musí být nový pracovník zaměstnán.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Každý podnik potřebuje ke svému správnému fungování materiálové, finanční a lidské zdroje. Lidé jsou pro společnost těmi nejdůležitějšími, neboť určují a udávají směr zdrojům finančním a materiálovým. Z toho důvodu jsou obsahem následující kapitoly návrhy na zvýšení spokojenosti, motivace zaměstnanců a návrhy řešení problémů ve společnosti AQUAdem, s.r.o. spojených s jejich nespokojeností.

Následující návrhy ke zlepšení jsou sestaveny na základě odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření, díky kterým byly zjištěny nedostatky a problematické oblasti ve firmě, týkající se zejména jejich motivace a odměňování. Jejich prioritním zájmem bylo vyhodnoceno navýšení mzdy a peněžních odměn. Jako nejzásadnější problém a hlavní příčina zaměstnanecké nespokojenosti byl vyhodnocen nedostatek uznání a pochvaly ze strany nadřízených a špatně vztahy s nimi, což rozhodně významným způsobem ovlivňuje jejich motivaci a chuť k výkonu a práci.

4.1 Návrhy pro zvýšení motivace pracovníků

Následující kapitola bude již konkrétně zaměřena na jednotlivé návrhy vedoucí ke zvýšení zaměstnanecké motivace, která má za následek také zvýšení jejich výkonů a nasazení a díky tomu i následné plnění cílů podniku. Některé návrhy se neorientují výhradně na benefitní systém, ale na jiné problematické oblasti, které je potřeba řešit a věnovat jim pozornost.

4.1.1 Informovanost o peněžních prémiech

Jak z dotazníkového šetření vyplývá, zaměstnanci mají značně větší zájem o jakékoliv finanční ohodnocení ať už ve formě navýšené mzdy nebo peněžních prémie. Nicméně prostřednictvím dotazníku byla zjištěna skutečnost, že více než polovina z nich, přesně padesát dva procent (čtyřicet osm procent má částečné informace, čtyři procenta žádné), nemá dostačující informace o podmínkách, za kterých jsou peněžní prémie poskytovány. Je tedy možné a pravděpodobné, že v případě, kdy by byla zajištěna odpovídající znalost těchto požadavků, výsledné hodnoty by vypadaly úplně jinak. Lze tak soudit, že peněžní prémie neplní svoji funkci, ke které jsou primárně určeny, neboť mají pracovníky motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu, ale to bohužel není možné, pokud o nich

nemají dostatečné informace. Jistě nestačí oznámit podmínky peněžních prémie a odměn nově nastupujícím zaměstnancům, ale bylo by rovněž vhodné je zpracovat tak, aby k nim měl přístup každý, kdo o to bude mít zájem a to kdykoliv. Slovní sdělení jsou mnohdy neúplná, nesrozumitelná, snadno zapomenutelná a tím pádem tak nedostačující k zabezpečení informovanosti. Proto navrhuji tyto podmínky a požadavky přehledným a srozumitelným způsobem zpracovat a umístit na nástěnku, která bude na viditelném a všem přístupném místě, což umožní náhled všem pracovníkům společnosti. Důvodem volby zveřejnění prostřednictvím nástěnky je skutečnost, že ne každý zaměstnanec má ve své pracovní době nebo i v soukromém životě přístup k počítači či elektronické poště.

Požadavky na zajištění informovanosti:

- umístění nástěnky v prostoru společném pro celý podnik (například u vchodových dveří),
- vypracování informací o peněžních prémie pověřena vedoucí personálního oddělení, stejně tak i jejich vyhotovením (tisk, laminace) a vyvěšením.

Informace zveřejňované na nástěnce by měly být pravidelně každým rokem aktualizovány a znovu zpracovány například z důvodu možných změn či rozšíření dalších aktivit firmy.

4.1.2 Pravidelné setkávání a přímá komunikace nadřízeného s podřízenými

Dotazníkové šetření a odpovědi respondentů čili zaměstnanců společnosti poukázaly na problém z hlediska vztahu mezi podřízenými a nadřízenými. Bylo zjištěno, že se jedná o jeden z nejzásadnějších důvodů zaměstnanecké nespokojenosti. Nejčastěji se daná problematika objevuje u zaměstnanců v oblasti kvality a výroby, proto je nezbytné tuto situaci řešit zejména u dělnických pozic a vyvarovat se jí do budoucna i u dalších pracovních pozic.

Primárně by mělo být pomocí dalšího anonymního dotazníku či prostřednictvím rozhovoru zjištěno o jaký konkrétní problém se jedná. Zda se jedná o nedostatek kontaktu, špatnou komunikaci, jednání či přístup, přehnané nároky, nespravedlivé hodnocení nebo něco úplně jiného a také o kterém konkrétním nadřízeném je vlastně řeč. Na základě zjištěného nedostatku by pak bylo možné situaci řešit s konkrétním nadřízeným ale je očekávatelné, že by tento návrh řešil pouze současnou situaci a nezajistil by tak eliminaci těchto problémů do budoucna.

Proto navrhuji zavedení pravidelné půlhodinové soukromé schůzky nadřízeného s každým jednotlivým podřízeným nejlépe jednou za čtvrt roku, kde by byly probírány následující body:

- motivace zaměstnance prostřednictvím peněžních prémie či jakýmkoliv jiným způsobem,
- klasifikace slabých a silných stránek zaměstnance a snaha s nimi pracovat,
- zpětná vazba zaměstnanci za vykonanou práci pozitivním i negativním směrem (výkonnost, splňování parametrů, cílů a úkolů, vzdělávání se),
- zpětná vazba společnosti od zaměstnance (připomínky, příčiny nespokojenosti i spokojenosti apod.),
- zhodnocení přínosů zaměstnance pro společnost,
- diskuse o vývoji, uplatnění a rozvoji zaměstnance do budoucna.

Aplikace daného systému hodnocení by měla probíhat pozvolna nejprve na menším vzorku pracovníků (například z oddělení kvality), po realizaci jednoho takového sezení nadřízeného s pracovníky a po následném vyhodnocení reakcí, přínosů a nedostatků zvážit jeho uplatnění do budoucna, případné rozšíření na další oddělení společnosti nebo také snížení či zvýšení frekvence schůzek dle potřeby.

4.1.3 Uznání a pochvala

Součástí výše zmiňovaného systému hodnocení, setkávání a zlepšování vztahu nadřízeného s podřízenými by byl současně řešen problém týkající se uznání a pochvaly, který je nedílnou součástí zpětné vazby za vykonanou práci a jedním z nejsilnějších nástrojů motivace.

Zaměstnanci bylo vyhodnoceno jako velmi nedostačující hodnocení odvedené práce v podobě uznání a pochvaly, což je faktor, který zásadním způsobem ovlivňuje jejich motivaci, výkon, energii a chuť pracovat. Pokud člověk nejen v práci, ale například i v osobním, sportovním či studijním životě dosáhne úspěchu, za který je slovně, písemně oceněn či hmotně odměněn, dodá mu to chuť pro příští snažení. Uznání člověku lépe ukáže, že jeho práce byla opravdu vydařená, že si toho někdo všiml, není to považováno za samozřejmost a dokáže to také někdo ocenit.

4.1.4 Navýšení mzdy všech zaměstnanců

Z dotazníkového šetření je více než očividné, že zaměstnanci rozhodně upřednostňují finanční ohodnocení před tím nefinančním, což bylo možné pozorovat hned u několika otázek. Neboť sedm respondentů, téměř 15 %, není spokojeno s finančním ohodnocením a dvacet dva z nich představujících téměř 46 % se k této otázce vyjádřilo hodnotou tři tedy spíše neutrálně, lze finanční ohodnocení považovat za problém, které je potřeba řešit především, aby společnost z tohoto důvodu nepřicházela o stávající i budoucí zaměstnance. Daná nespokojenost se však nejedná všech pracovních pozic v podniku a na základně dotazníku bylo zjištěno, že se daný problém vyskytuje zejména v odvětví kvality a výroby, konkrétně u pozic operátor kontroly, plánování a příprava výroby a operátora výroby. Například mistři, zaměstnanci obchodního oddělení nebo vedoucí úseku vyjádřili spokojenost se svým finančním ohodnocením.

Situace velmi úzce souvisí s vývojem míry inflace, která se v uplynulém roce 2017 pohybovala mezi 2 a 2,9 %. Během roku měla převážně rostoucí tendenci, ale ke konci roku začala klesat, tento trend si zatím drží i v roce 2018 a její současná míra je 1,7 %. Nicméně tato hodnota značným způsobem ovlivňuje i mzdy zaměstnanců, neboť pokud míra inflace roste, tak si za stejné peníze od zaměstnavatele koupí čím dál méně. Jelikož průměrná inflace v roce 2017 byla 2,5 %, měla by mít tato hodnota značný význam na navýšení mzdy a být tak její součástí.

Proto navrhuji pro všechny pracovní pozice ve společnosti navýšení mzdy o minimálně 5 %, tak aby byla pracovníkům finančně navrácena loňská míra inflace, zabezpečena současná míra a její případný růst. Navýšená mzda není primárně určena ke zvýšení zaměstnanecké spokojenosti s finančním ohodnocením a ke zvýšení motivace. K těmto účelům je určeno navýšení peněžních prémie, které je zároveň velkým přínosem pro podnik, neboť se odvíjí od výkonu zaměstnanců a plnění podnikových cílů.

4.1.5 Navýšení peněžních prémie

Neboť nejsilnějším motivátorem ve společnosti AQUAdem, s.r.o. jsou jednoznačně peněžní prémie, které jsou zaměstnancům nabízeny, jedná se o jednu z nejdůležitějších oblastí, které by se měla firma věnovat.

Právě z důvodu velmi pozitivního a silného vlivu peněžních prémie navrhuji navýšení jejich obou typů (tedy úkolového, o jejímž udělení rozhoduje nadřízený pracovník, tak i typu druhého, který se odvíjí od výkonnosti společnosti a jejich úspěchů) o 5 %, navýšení obou peněžních prémie by tedy mělo být ve výši 10 % měsíčně.

Peněžní prémie, které jsou měsíčně vypláceny se pohybují ve výši 25 % z měsíčně vyplácených mezd bez sociálního a zdravotního pojištění.

4.2 Návrh nového benefitního systému

Zaměstnanci společnosti AQUAdem, s.r.o. si nezakládají příliš na nepeněžních odměnách, ale zajímají se zejména o finanční ohodnocení ve formě mzdy či peněžních prémie.

Z tohoto důvodu jsem se rozhodla zaměřit na benefity, které byly zaměstnanci nejvíce preferované v dotazníkovém šetření, dále na ty, které jsou ve finanční formě a souhrnně na takové, které si myslím, že by měla mít pro své pracovníky každá společnost.

4.2.1 Příspěvek na stravování

Největší zájem v dotazníkovém šetření v oblasti jednotlivých benefitů byl zaměstnanci projevěn o příspěvek na stravování čili stravenky. Je pravděpodobné, že příčinou tohoto výsledku je skutečnost, že to zaměstnancům značně sníží náklady, které by každý z nich v jakémkoliv případě vynaložil, neboť se jedná o jednu z nejzákladnějších fyziologických potřeb. Zároveň se jedná pro firmy o daňově uznatelný náklad a z těchto důvodů je to jeden z nejčastějších benefitů ve společnostech a je oblíben oběma stranami, tedy jak zaměstnanci, tak i zaměstnavateli. Dle daňových zákonů byla v roce 2017 jako nejvýhodnější vyhodnocena stravenka v hodnotě 109 Kč. Zaměstnavatel může zaměstnanci uhradit maximálně 55 %, zbylých 45 % je pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem nebo si je platí zaměstnanec sám.

Navrhuji tedy pro společnosti AQUAdem, s.r.o. stravenky s hodnotou 109 Kč, kdy zaměstnavatel platí zaplatí 60,20 Kč a zaměstnanec 48,80 Kč z této částky. Průměrně je v každém měsíci 20 pracovních dní a ve společnosti zaměstnáno 62 pracovníků, z čehož vyplývá kalkulace nákladů v kapitole 12 Náklady návrhů na zlepšení.

4.2.2 Sick days

Pod pojmem sick days se rozumí dny volna, které jsou nad rámec dnů dovolené a jsou v poslední době ve společnostech čím dál rozšířenější a oblíbenější. Výhodou zdravotních dnů volna je především snížení absence pracovníků z důvodu nemocenských a vyhnutí se nákazy svých kolegů na pracovišti například pokud sick days spojí s víkendem. Tento benefit by byl zaměstnancům vyplácen ve formě jejich běžné mzdy. Jelikož není zákonem pevně stanovený počet dní této zaměstnanecké odměny, je na každém jednotlivém zaměstnavateli kolik takových dní svým pracovníkům je ochoten poskytnout a zaplatit (většinou se jedná o 3-5 dní za rok). Nejčastěji jsou sick days využívány v době nachlazení, nevolnosti, bolestech apod., kdy je víceméně zbytečná návštěva lékaře, dokládání potvrzení od lékaře a nemocenská, když se jedná třeba o jednodenní záležitost. V případě společnosti AQUAdem, s.r.o., kdy se jedná o podnik s menším počtem zaměstnanců a absence několika pracovníků současně by mohla mít negativní dopad na chod podniku, navrhuji zavést 3 dny sick days na rok, za podmínky maximálního počtu 2 vybraných dnů za pololetí. Pokud tedy pracovník v prvním pololetí zdravotního volna nevyužije, v dalším pololetí má možnost si tyto dny vybrat pouze 2. Když zaměstnanec tyto dny nevyčerpá v jednom roce, nebudou mu převáděny do dalšího roku.

4.2.3 13.plat

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a zjištění skutečnosti, že opravdu největší pobídkový impuls ze strany zaměstnanců je finanční odměna. Proto navrhuji zavést jako další benefit ve společnosti 13. plat počítaný k jedenáctému měsíci a vyplácený s listopadovou výplatou v prosinci. Jeho výše by se odvíjela od kladného hospodářského výsledku v rozmezí 30-70 % měsíčního platu zaměstnance. V případě nulového či záporného výsledku hospodaření by tento benefit nebyl realizován. Pro stanovení výše nákladů je počítáno s průměrnou výší 13. platu 50 % hrubého příjmu každého pracovníka.

4.3 Shrnutí návrhů na zlepšení, jejich očekávané přínosy a náklady

Následující část nabízí přehled o navrhovaných změnách, jejich možných a očekávaných přínosech, dále pak obsahuje kalkulaci nákladů těchto navržených řešení pro zlepšení situace v podniku a jejich celkovou částku.

Pro řešení stávajících problémů a pro zvýšení motivace zaměstnanců byly navrženy následující změny a benefitní systém:

Návrhy pro zvýšení motivace:

- informovanost o peněžních prémiech,
- pravidelné setkávání a přímá komunikace nadřízeného a podřízeného,
- uznání a pochvala,
- navýšení mzdy všech zaměstnanců,
- navýšení peněžních prémie.

Návrh nového benefitního systému:

- příspěvek na stravování,
- sick days,
- 13. plat.

4.3.1 Přínosy návrhů na zlepšení

Zmíněné návrhy na zlepšení úzce souvisí se zaměstnaneckou spokojeností a jejich motivací k lepšímu pracovnímu výkonu. Díky těmto podnětům by měla být zlepšena především komunikace a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, dále informovanost o podmínkách poskytování peněžních prémie ve společnosti a zavedeny nové benefity, které podstatným způsobem ovlivňují aktivní účast zaměstnanců na chodu firmy. Realizace možných řešení by měla být značným přínosem tedy nejen pro personál ale pro celý podnik. Vzhledem k návrhu aktivní komunikace mezi podřízenými a jejich nadřízenými by byla získávána velmi důležitá zpětná vazba, která bývá v současnosti opomíjena a zanedbávána i přes její význam.

Stručně lze shrnout pozitiva navrhovaných změn do následujících bodů:

- vyšší motivace zaměstnanců,
- spokojenost zaměstnanců,
- zlepšení komunikace a vztahu nadřízených s podřízenými,
- zpětná vazba pro společnost i zaměstnance,
- zvýšení produktivity práce.

4.3.2 Kalkulace nákladů navrhovaných změn

Náklady související s návrhy na zlepšení jsou poměrně vyšší, což je jednoznačně způsobeno jejich dlouhodobým charakterem a efektem, který ponесou do budoucna. U žádného návrhu se nejedná o jednorázový náklad, což je příčinou jejich výše.

V případě všech návrhů bylo počítáno s průměrnou hrubou hodinovou mzdou 200 Kč.

4.3.2.1 Kalkulace informovanosti o peněžních prémiech

Pro výpočet jsou zohledněny následující informace:

- počet hodin práce vedoucí HR,
- průměrná superhrubá hodinová mzda (hrubá mzda*1,34),
- náklady na tisk, laminaci, nástěnku a vyvěšení.

Kalkulace:

5 hodin práce vedoucí HR

* 268 Kč průměrná superhrubá hodinová mzda (200 Kč průměrná hrubá hodinová mzda)

* 1000 Kč náklady na tisk, laminaci, nástěnku a vyvěšení

5*268+1 000=2 340 Kč

4.3.2.2 Kalkulace přímé komunikace nadřízeného a podřízeného a uznání a pochvala

Pro výpočet jsou zohledněny následující informace:

- počet podřízených (počet schůzek za čtvrtletí),
- půlhodinové schůzky,

- průměrná superhrubá hodinová mzda (hrubá mzda*1,34),
- schůzka nadřízeného a podřízeného.

Kalkulace:

53 podřízených/schůzek za čtvrtletí (62 zaměstnanců-2 majitelé-1 výkonný ředitel-6 vedoucích úseku)

* 0,5 hodinová schůzka

* 268 Kč průměrná superhrubá hodinová mzda (200 Kč průměrná hrubá hodinová mzda)

* 2 účastníci schůzky

53*0,5*268*2=14 204 Kč

4.3.2.3 Kalkulace navýšení mzdy

Pro výpočet jsou zohledněny následující informace:

- superhrubé měsíční mzdy (hrubé mzdy*1,34),
- procentuální navýšení měsíčních mezd.

Kalkulace:

4 690 000 Kč superhrubé měsíční mzdy (3 500 000 Kč hrubé mzdy)

* 5 % navýšení mzdy

4 690 000*0,05=234 500 Kč

4.3.2.4 Kalkulace navýšení peněžních prémie

Vedením společnosti mi byla sdělena informace, že měsíčně vyplácené peněžní prémie jsou ve výši 25 % z měsíčních mezd bez sociálního a zdravotního pojištění.

Pro výpočet jsou zohledněny následující informace:

- měsíční mzdy bez sociálního a zdravotního pojištění 2 310 000 Kč (měsíční mzdy 3 500 000 Kč, sociální a zdravotní pojištění 34 %, měsíční sociální a zdravotní pojištění 1 190 000 Kč),
- procentuální navýšení peněžních prémie.

Kalkulace

2 310 000 měsíční mzdy bez sociálního a zdravotního pojištění

* 25 % peněžní prémie z měsíčních mezd bez sociálního a zdravotního pojištění

* 10 % navýšení peněžních premií

$2\,310\,000 \cdot 0,25 \cdot 0,1 = 57\,750 \text{ Kč}$

4.3.2.5 Kalkulace příspěvku na stravování

Pro výpočet jsou zohledněny následující informace:

- příspěvek na stravenku od zaměstnavatele,
- počet pracovních dní v měsíci (počet stravenek za měsíc),
- počet zaměstnanců.

Kalkulace:

60,20 Kč příspěvek na stravenku od zaměstnavatele

* 20 stravenek za měsíc (průměrně 20 pracovních dní v měsíci)

* 62 zaměstnanců

$60,20 \cdot 20 \cdot 62 = 74\,648 \text{ Kč}$

4.3.2.6 Kalkulace sick days

Sick days tedy tzv. dny zdravotního volna byly navrženy v celkovém počtu 3 dnů ročně, někteří zaměstnanci mohou ale také nemusí využít všech dní této výhody. Proto byla daná částka nákladů stanovena v maximální možné výši, ale může být i značně nižší.

Pro výpočet jsou zohledněny následující informace:

- počet zaměstnanců,
- průměrná superhrubá hrubá hodinová mzda (hrubá mzda * 1,34),
- počet poskytovaných sick days,
- počet pracovních hodin za den.

Kalkulace

62 zaměstnanců

* 268 Kč průměrná superhrubá hodinová mzda (200 Kč průměrná hrubá hodinová mzda)

* 3 dny sick days

* 8 hodinová pracovní doba

$62 \cdot 268 \cdot 3 \cdot 8 = 398\,784$ Kč

4.3.2.7 Kalkulace 13. platu

Pro výpočet jsou zohledněny následující informace:

- průměrná superhrubá měsíční mzda (průměrná superhrubá hodinová mzda * počet hodin pracovní směny * počet pracovních dní v měsíci),
- počet pracovních hodin za den,
- počet pracovních dní v měsíci,
- 13. plat 30-70 % z hrubé měsíční mzdy (pro výpočet nákladů 50 %),
- počet zaměstnanců.

Kalkulace

$268 \cdot 8 \cdot 20$ (průměrná superhrubá měsíční mzda zaměstnance)

* 50 % měsíční hrubé mzdy

* 62 zaměstnanců

$268 \cdot 8 \cdot 20 \cdot 0,5 \cdot 62 = 1\,329\,280$ Kč

Tabulka č. 9: Celkové náklady jednotlivých návrhů na zlepšení

	Měsíční náklady v Kč	Čtvrtletní náklady v Kč	Roční náklady v Kč
Informovanost o peněžních premiích			2 340
Přímá komunikace nadřízeného s podřízenými		14 204	56 816
Uznání a pochvala			
Navýšení mzdy	234 500	703 500	2 814 000
Navýšení peněžních premií	57 750	173 250	693 000
Příspěvek na stravování	74 648	223 944	895 776
Sick days			398 784
13. plat			1 329 280
Náklady celkem			6 189 996

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tyto návrhy ke zlepšení vzešly na základě analýzy dat analytické části, nicméně jsem si vědoma toho, že pro firmu by byly v plném rozsahu příliš nákladné. Proto navrhuji realizovat pouze některé z nich (informovanost o peněžních premiích, přímá komunikace nadřízeného s podřízenými, uznání a pochvala, příspěvek na stravování a sick days). Návrhy byly zvoleny zejména z toho důvodu, že nad nimi společnost již v minulosti uvažovala a také proto, že se nejedná o tolik nákladné návrhy změn.

Tabulka č. 10: Celkové náklady vybraných návrhů na zlepšení

Návrh na zlepšení	Roční náklady v Kč
Informovanost o peněžních premiích	2 340
Přímá komunikace nadřízeného s podřízenými	56 816
Uznání a pochvala	
Příspěvek na stravování	895 776
Sick days	398 784
Náklady celkem	1 353 716

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na tabulce výše jsou rozepsány náklady jednotlivých návrhů, které byly nakonec vybrány jako vhodné a akceptovatelné společností AQUAdem, s.r.o. Částka celkových nákladů na výsledné návrhy pro společnost byla vyčíslena na 1 353 716 Kč.

Z finančních důvodů nebyla navržena realizace všech návrhů, nicméně vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, kdy většina zaměstnanců upřednostňuje finanční ohodnocení za svoji práci, by měla společnost do budoucna zvážit i ty návrhy, které nebudou nakonec provedené kvůli nepřijatelným nákladům. Návrhy na změny, které byly zamítnuty se týkají právě finančního ohodnocení a odměn a mohly by tak do budoucna zamezit fluktuaci zaměstnanců a zabezpečit jejich setrvání ve firmě.

ZÁVĚR

Jak bylo již v diplomové práci několikrát řečeno, je všeobecně známou a jasnou skutečností, že zaměstnanci jsou klíčoví pro výkon, s ním související úspěšnost a dosahování stanovených cílů každého podniku. Produktivita, pracovní výkon a odvedená práce každého zaměstnance se odvíjí od několika faktorů, avšak tím nejvýznamnějším a nejvíce vlivným je jistě způsob a síla jejich motivace. Vhodně sestavený systém mezd a odměn je tak klíčem ke spokojenosti zaměstnanců i jejich udržení ve společnosti. Pokud těmto okolnostem není věnována odpovídající pozornost, pak nemůže podnik vzkvétat ani prosperovat.

Motivační systém je však velmi složitým procesem, neboť je ovlivňován několika různými faktory, mezi které patří například nejen vlivy vnějšího prostředí ale také individualita každého jedince a s ní související potřeby, pocity, přání apod. Převažujícím a nejsilnějším motivačním faktorem zaměstnanců je bezesporu mzda či jakákoliv jiná finanční odměna a společnost AQUAdem, s.r.o. je toho důkazem. Přesto existuje celá řada motivátorů, které pracovníky dokáží hnát kupředu k lepšímu pracovnímu nasazení. Proto je nezbytné a zároveň velice přínosné, aby společnost byla o těchto faktorech informována, stejně tak jako o spokojenosti zaměstnanců ve firmě a získávala i zpětnou vazbu, názory a připomínky, které mohou společnosti pomoci s řešením problémů či se zlepšením celkové situace.

Cíle diplomové práce, kterým byl návrh nového benefitního systému i návrhy na zvýšení zaměstnanecké motivace, bylo dosaženo na základě zpracovaného dotazníkového šetření v analyzované společnosti AQUAdem, s.r.o. Mezi problémy, které by byly návrhy řešeny, patří nedostatečná informovanost o poskytování peněžních prémie, špatný vztah podřízených s nadřízenými a s ním související nedostatečné uznání a pochvala a nespokojenost s finančním ohodnocením. Mezi návrhy ke zlepšení zaměstnanecké motivace jsem zařadila tedy zpracování a zveřejnění informací o peněžních prémiech, dále pak pravidelné setkávání nadřízeného s podřízenými, navýšení mzdy a peněžních prémie. Benefitní systém byl sestaven na základě nejvíce preferovaných odměn vyplývajících z dotazníku, mezi které patří příspěvek na stravování, dny zdravotního volna tzv. sick days a 13. plat.

Po konzultaci finančních nákladů na navrhované změny, bylo vyhodnocena celková částka jako neakceptovatelná, z toho důvodu bylo navrženo realizovat pouze některé z návrhů, konkrétně informovanost o peněžních premiích, pravidelné setkávání nadřízeného s podřízenými, příspěvek na stravování a sick days.

Návrhy považuji za značný přínos ke spokojenosti zaměstnanců a řešení stávajících problémů. Zároveň by mělo dojít k zvýšení motivace a pracovní výkonnosti, která se velmi pozitivním způsobem odráží na ekonomické situaci firmy. Společnosti AQUAdem, s.r.o. doporučuji po realizaci návrhů na zlepšení a zavedení benefitního systému vyhodnocení provedených změn, zvážení míry jejich přínosu či nedostatků. Analýza zaměstnanecké spokojenosti, motivačních faktorů a preferovaných benefitů by měla být uplatňována pravidelně, neboť požadavky každého jedince se s postupem času mění, stejně tak jako zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [2] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2007. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-707-9283-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: styly řízení, zadávání úkolů, motivace, hodnocení pracovního výkonu, osobní rozvoj*. 2. vyd. Brno: CP Books. 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- [6] SLAVÍK, Milan. *Vysokoškolská pedagogika*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 253 s. ISBN 978-80-247-4054-6.
- [7] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vydání, Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: ANAG, 2014. 552 s. ISBN: 978-80-7263.887-1.

[12] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

[13] *Motivace-motivační založení: Tajemství motivace* [online]. ©2014 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://tajemstvi-motivace.webnode.cz/texty-pro-collegium/motivace-motivacni-zalozeni/>

[14] *Zápisy pro sextu B: emoce a motivace* [online]. ©2011 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://zapisy.blogspot.cz/2011/10/emoce-motivace-emoce-cit-chovani.html>

[15] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. ©2012-2015 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=582760&typ=UPLNY>

[16] *Aquadem* [online]. ©2010-2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <http://www.aquadem.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EMPB	zprávy ze zkoušky prvního vzorku
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	50
Graf č. 2: Věková struktura respondentů	51
Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	52
Graf č. 4: Délka pracovního poměru ve společnosti.....	53
Graf č. 5: Povaha práce.....	54
Graf č. 6: Pracovní pozice.....	55
Graf č. 7: Odpovídající vzdělání a znalosti pro vykonávanou práci.....	56
Graf č. 8: Faktory s rozhodujícím vlivem na výši mzdy	57
Graf č. 9: Spokojenost s finančním ohodnocením	58
Graf č. 10: Důležitost zaměstnání.....	59
Graf č. 11: Příčiny nespokojenosti zaměstnanců	60
Graf č. 12: Spokojenost zaměstnanců.....	61
Graf č. 13: Doporučení firmy známému/známé	62
Graf č. 14: Pochvala nadřízeným za odvedenou práci.....	63
Graf č. 15: Dostatečnost peněžních prémieí pro motivaci.....	64
Graf č. 16: Motivační faktory	65
Graf č. 17: Informovanost o podmínkách poskytování peněžních prémieí.....	66
Graf č. 18: Úvaha o změně zaměstnání v případě atraktivní nabídky benefitů	67
Graf č. 19: Volba mezi navýšením mzdy a zavedením benefitů	68
Graf č. 20: Typ zaměstnaneckých výhod.....	69
Graf č. 21: Preference a ohodnocení benefitů.....	70
Graf č. 22: Benefit ve formě finanční odměny za doporučení známého na pracovní poměr	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Motivační typy osobností	16
Obrázek č. 2: Hlavní rysy motivačních typů osobností	18
Obrázek č. 3: Maslowova pyramida potřeb	19
Obrázek č. 4: Logo společnosti AQUAdem, s.r.o.	35
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled jednotlivých teorií motivace	24
Tabulka č. 2: Rozmístění jednotlivých pracovních pozic	38
Tabulka č. 3: Rozpis směnného provozu pro dělnické pozice.....	45
Tabulka č. 4: Typy peněžních prémie a podmínky poskytování.....	48
Tabulka č. 5: Pohlaví respondentů.....	50
Tabulka č. 6: Věková struktura respondentů	51
Tabulka č. 7: Nejvyšší dosažené vzdělání	52
Tabulka č. 8: Délka pracovního poměru ve společnosti	53
Tabulka č. 9: Celkové náklady jednotlivých návrhů na zlepšení	83
Tabulka č. 10: Celkové náklady vybraných návrhů na zlepšení.....	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti AQUAdem, s.r.o.I

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti AQUAdem, s.r.o.

Dobrý den,

jsem studentkou Podnikatelské fakulty Vysokého učení technického v Brně a touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k vypracování mé diplomové práce na téma „**Návrh systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**“.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré informace budou zpracovány a použity k tomuto soukromému účelu, případně k vytvoření potencionálního budoucího benefitního systému ve vaší společnosti. Chci Vás rovněž poprosit o co nejpravdivěji a nejpresněji vyplněné informace a v případě, kdy si nebudete jisti výběrem odpovědi, označte prosím tu nejvíce vyhovující z nabízených.

Předem Vám velmi děkuji za ochotu a spolupráci,

Nikola Zbořilová

Obecné informace

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Kolik je Vám let?

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let a více

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní

- b) středoškolské s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti AQUAdem, s.r.o.?

- a) méně než 1 rok
- b) od 1 roku do 3 let
- c) od 3 let do 5 let
- d) od 5 let do 10 let
- e) od 10 let do 15 let
- f) 15 let a více

5. Jaká je povaha vaší práce ve společnosti?

- a) vedení firmy (majitel, výkonný ředitel)
- b) finance a nákup
- c) HR
- d) výroba
- e) kvalita
- f) technologie
- g) logistika

6. Na jaké pracujete pozici?

- a) majitel, výkonný ředitel
- b) vedoucí úseku
- c) mistr
- d) pracovník obchodního oddělení
- e) plánování, příprava výroby
- f) operátor výroby
- g) pracovník kontroly
- h) technolog
- i) logistik, řidič

7. Domníváte se, že pro vykonávanou práci máte odpovídající vzdělání a znalosti?

	1	2	3	4	5	
určitě ano	☐	☐	☐	☐	☐	určitě ne

8. Jaký faktor by měl mít podle Vás rozhodující vliv na výši mzdy?

- a) dosažené vzdělání
- b) praxe v oboru
- c) pracovní pozice
- d) odvedená práce
- e) délka pracovního poměru ve společnosti

Pracovní spokojenost

9. Jak jste spokojen(a) s finančním ohodnocením za svou práci?

	1	2	3	4	5	
určitě ano	☐	☐	☐	☐	☐	určitě ne

10. Proč je pro Vás práce v tomto podniku důležitá? Uveďte jeden hlavní důvod.

- a) zdroj příjmu
- b) jistota zaměstnání
- c) náplň práce
- d) pracovní podmínky
- e) pracovní kolektiv

11. Jestli jste někdy přemýšlel/a, nebo přemýšlíte o změně zaměstnání, uveďte jeden hlavní důvod, v opačném případě označte poslední možnou odpověď.

- a) lepší pracovní nabídka
- b) nadřizený
- c) kolektiv
- d) zákazníci
- e) pracovní prostředí
- f) lokace pracoviště
- g) nejistota zaměstnání
- h) náplň práce
- i) finanční ohodnocení
- j) systém odměn
- k) o změně zaměstnání jsem neuvažoval/a

12. Co se Vám na práci naopak nejvíce líbí?

- a) nadřizený
- b) kolektiv
- c) zákazníci
- d) pracovní prostředí
- e) lokace pracoviště
- f) jistota zaměstnání
- g) náplň práce
- h) finanční ohodnocení
- i) peněžní prémie

13. Doporučil/a byste firmu svému známému/své známé?

- a) ano
- b) ne

Motivace

14. Jste dostatečně chválen/a Vašimi nadřízenými za odvedenou práci?

	1	2	3	4	5	
určitě ano	☐	☐	☐	☐	☐	určitě ne

15. Považujete peněžní prémie za dostačující pro Vaši motivaci?

	1	2	3	4	5	
určitě ano	☐	☐	☐	☐	☐	určitě ne

16. Na následující škále ohodnoťte, jakou váhu pro Vás mají jednotlivé faktory v souvislosti s Vaší motivací, tedy jak jsou pro Vás důležité (1 – nejvíce důležité, 5 – nejméně důležité). Ohodnoťte prosím každý faktor označením příslušného pole.

	1	2	3	4	5
výše základní mzdy	☐	☐	☐	☐	☐
výše prémie	☐	☐	☐	☐	☐
lokace pracoviště	☐	☐	☐	☐	☐
pracovní doba	☐	☐	☐	☐	☐
pracovní prostředí	☐	☐	☐	☐	☐
pracovní podmínky	☐	☐	☐	☐	☐
náplň práce	☐	☐	☐	☐	☐
vztahy na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐
styl vedení	☐	☐	☐	☐	☐
uznání a pochvala	☐	☐	☐	☐	☐
možnost kariérního postupu	☐	☐	☐	☐	☐
jistota pracovního místa	☐	☐	☐	☐	☐

Odměňování

17. Máte informace o podmínkách peněžních prémie poskytovaných nad rámec Vaší běžné mzdy?

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

18. Uvažoval/a byste o změně zaměstnání v případě atraktivní nabídky benefitů u jiné společnosti?

- a) ano, benefity jsou pro mě velmi motivující a lákavé
- b) ne, kvůli odměnám bych zaměstnání neměnil/a

19. Co byste upřednostnil/a, pokud by se jednalo o srovnatelnou úroveň navýšení mzdy/zavedení benefitů?

- a) navýšení mzdy
- b) zavedení benefitů

20. Kterému typu zaměstnaneckých výhod byste dal/a přednost?

- a) peněžním
- b) nepeněžním

21. Každému benefitu přiřadte hodnotu dle vašich preferencí – každá hodnota bude použita pouze jednou (1 – nejvíce preferované, 10 – nejméně preferované)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
příspěvek na penzijní připojištění	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na životní pojištění	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na rekreaci, relaxaci (dovolená, pobyt, masáž, sauna)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na sportovní aktivity	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na kulturní aktivity	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na zdravotní péči	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek na stravování	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
příspěvek k pracovním či životním výročím	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
služební telefon/notebook	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nealkoholické nápoje a občerstvení na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. Jak moc by Vás lákala nabídka benefitu ve formě finanční odměny za doporučení svého známého na pracovní poměr do společnosti AQUAdem, s.r.o.?

	1	2	3	4	5	
velmi	☐	☐	☐	☐	☐	vůbec