



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Odměňování a motivace ve vybraném podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Aneta Rýdlová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Rýdlová**
Osobní číslo: **E14000369**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Odměňování a motivace ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska odměňování a motivace pracovníků.
2. Analýza systému odměňování a motivace pracovníků ve vybrané společnosti.
3. Zhodnocení systému odměňování a motivace pomocí dotazníkového šetření.
4. Návrhy změn a řešení v systému odměňování a motivace v podniku.

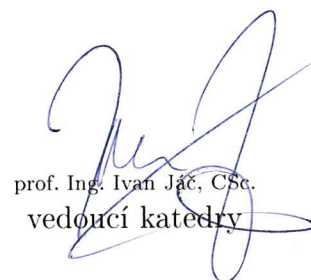
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of employee reward management and practice. 2nd ed. London: Kogan Page Limited, 2007. ISBN 10 0-7494-4962-4.
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Markéta Turková**
HR specialista ve společnosti Siemens s.r.o.
Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala především své vedoucí diplomové práce paní Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za její vstřícnost, cenné připomínky a čas, který mi věnovala v průběhu vzniku této práce.

Dále bych ráda touto cestou poděkovala Markétě Turkové za poskytnuté informace a ochotu při konzultacích. Mé poděkování také patří zaměstnancům společnosti Siemens, s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika za čas, který věnovali vyplňování dotazníků. Děkuji i vedení společnosti za umožnění zpracování diplomové práce.

Zároveň bych chtěla poděkovat celé své rodině za jejich podporu v průběhu studia na Technické univerzitě v Liberci.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na motivaci a systém odměňování ve společnosti Siemens s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika. Cílem práce je zhodnotit stávající systém odměňování a motivace ve společnosti a na základě vyhodnocení dotazníkového šetření zpracovat doporučení a návrhy na zlepšení v této oblasti.

První část práce se zabývá teoretickými východisky v oblasti motivace, odměňování a benefitů. Praktická část práce obsahuje charakteristiku společnosti, seznámení se mzdovým systémem a nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Tuto část také tvoří dotazníkové šetření. Na závěr jsou uvedena doporučení pro zkvalitnění systému odměňování a motivace ve společnosti.

Výsledky by měly přispět k celkové spojenosti zaměstnanců společnosti. Vyhodnocení dotazníkového šetření bude také sloužit pro interní potřeby společnosti.

Klíčová slova

Dotazník, hodnocení, motivace, mzda, spokojenost zaměstnanců, systém odměňování, zaměstnanecké benefity.

Abstract

The thesis is focused on motivation and rewards system in the company Siemens s.r.o., branch Low voltage switching technology. The purpose of this thesis is to review current motivation and rewards system in the company and make recommendations and suggestions for improvement based on the questionnaire survey.

First part of the thesis is focused on theoretical knowledge in the area of motivation, rewards and benefits.

A practical part of this thesis contains characteristics of the company, familiarization with the salary system and overview of employee benefits. This part includes a questionnaire survey. At the end there are recommendations are given for improving the motivation and rewards system in the company.

The results should contribute to the overall welfare of company employees. The evaluation of the questionnaire survey will also be used for internal needs of the company.

Key Words

Questionnaire, evaluation, motivation, wage, employee satisfaction, reward system, employee benefits.

Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk.....	13
Úvod	14
1 Teoretická východiska motivace	16
1.1 Stimulace a motivace	17
1.2 Motivační proces.....	18
1.3 Důvody ztráty motivace.....	19
1.4 Vztah mezi motivací a odměňováním.....	19
1.5 Teorie motivace	20
1.5.1 Teorie instrumentalisty	21
1.5.2 Teorie obsahu	21
1.5.3 Teorie zaměřené na proces	25
1.6 Motivační nástroje	25
1.7 Shrnutí oblasti motivace	26
2 Odměňování	28
2.1 Celková odměna	28
2.1.1 Implementace celkové odměny	30
2.2 Základní pojmy k oblasti odměňování zaměstnanců.....	31
2.3 Cíle odměňování zaměstnanců	32
2.4 Otázky systému odměňování	33
2.5 Mzdová šetření.....	34
2.6 Mzdový systém	34
2.6.1 Tarifní soustava	35
2.6.2 Mzdové formy	37
2.6.3 Pobídkové (výkonové) formy.....	42
2.7 Zaměstnanecké benefity	43
2.7.1 Členění benefitů.....	45
2.7.2 Způsoby poskytování benefitů.....	46
2.7.3 Nejčastěji poskytované benefity	46

2.7.4	Cafeteria systém	48
2.7.5	Program Benefit Plus	49
2.8	Shrnutí oblasti systému odměňování	49
3	Charakteristika společnosti	51
3.1	Siemens s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika	51
4	Mzdový systém společnosti	53
4.1	Mzdové formy pro dělníky	54
4.1.1	Tarifní mzda	54
4.1.2	Výkonnostní prémie	55
4.1.3	Příplatky a náhrady mezd	56
4.1.4	Odměny	60
4.1.5	Porovnání příplatků a odměn z hlediska zákona a kolektivní smlouvy	62
4.2	Mzdové formy pro THP	64
4.2.1	Fixní složka mzdy	64
4.2.2	Variabilní složka mzdy	65
4.2.3	Příplatky a odměny	66
5	Zaměstnanecké benefity	67
5.1	Nabízené zaměstnanecké benefity	67
5.2	Změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů	78
5.3	Převody benefitů	78
6	Dotazníkové šetření	80
6.1	Struktura respondentů	81
6.2	Oblast motivace a mzdového systému	84
6.3	Oblast nabídky zaměstnaneckých benefitů	94
6.4	Atmosféra, informovanost a vztahy na pracovišti	103
6.4.1	Připomínky a podněty v oblasti odměňování a motivace ve firmě	107
6.5	Shrnutí dotazníkového šetření	109
7	Doporučení na základě dotazníkového šetření	111
7.1	Vztahy na pracovišti a výše mzdy	113
7.2	Závislost mzdy na výkonu zaměstnance	115
7.3	Oblast benefitů	117
7.4	Informovanost a atmosféra ve firmě	121

7.5	Oblast motivace	122
8	Ekonomické dopady navrhovaných změn	124
	Závěr	127
	Zdroje	129
	Seznam příloh	133

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Motivační proces.....	18
Obrázek 2: Proces implementace celkové odměny	30
Obrázek 3: Nejčastěji využívané benefity	47
Obrázek 4: Možné převody benefitů	79
Obrázek 5: Průměrné hodnocení důležitosti faktorů pro výkon práce	84
Obrázek 6: Faktory motivace a spokojenosti uplatňované ve společnosti	85
Obrázek 7: Motivace systémem odměňování k vyšším pracovním výkonům	86
Obrázek 8: Spokojenost s výší mzdy.....	87
Obrázek 9: Výše mzdy jako důvod ke změně zaměstnavatele.....	88
Obrázek 10: Výše mzdy jako důvod ke změně zaměstnavatele – dle pozic	89
Obrázek 11: Srozumitelnost kritérií, podle kterých je určována pohyblivá složka mzdy ...	90
Obrázek 12: Hodnocení dosažitelnosti kritérií (norem), podle kterých je hodnocena výše pohyblivé složky mzdy	91
Obrázek 13: Hodnocení dosažitelnosti kritérií (cílů), podle kterých je hodnocena výše pohyblivé složky mzdy	92
Obrázek 14: Větší závislost mzdy na výkonu zaměstnance	93
Obrázek 15: Vliv nabídky zaměstnaneckých benefitů na rozhodnutí pracovat ve společnosti	94
Obrázek 16: Důležité benefity z pohledu zaměstnanců	95
Obrázek 17: Nedůležité benefity z pohledu zaměstnanců.....	97
Obrázek 18: Rozšíření nabídky benefitů	99
Obrázek 19: Hodnocení stávajícího systému benefitů	100
Obrázek 20: Vnímání změn v oblasti systému benefitů v roce 2014.....	101
Obrázek 21: Dostatečná informovanost o dění ve firmě	104
Obrázek 22: Vztahy na pracovišti v rámci směny s kolegy	105
Obrázek 23: Vztahy se svým přímým nadřízeným	106
Obrázek 24: Zhodnocení atmosféry ve firmě	107

Seznam tabulek

Tabulka 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb	23
Tabulka 2: Příklady jednotlivých potřeb podle McClellada.....	24
Tabulka 3: Model celkové odměny	29
Tabulka 4: Přehled pracovišť se ztíženým a obtížným pracovním prostředím	59
Tabulka 5: Případy, za kterých je splněna, nebo naopak nesplněna podmínka nároku na odměnu za přítomnost na pracovišti	61
Tabulka 6: Porovnání příspěvků a odměn z hlediska zákoníku práce a kolektivní smlouvy	63
Tabulka 7: Odměny při pracovním jubileu.....	72
Tabulka 8: Odměna za dárcovství krve a plazmy.....	74
Tabulka 9: Struktura respondentů podle pohlaví.....	81
Tabulka 10: Struktura respondentů podle věku	82
Tabulka 11: Struktura respondentů podle pracovního zařazení	82
Tabulka 12: Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	83
Tabulka 13: Struktura respondentů podle délky zaměstnání	83
Tabulka 14: Důležité benefity z pohledu zaměstnanců - podle pozic	96
Tabulka 15: Nejméně důležité benefity z pohledu zaměstnanců - podle pozic.....	98
Tabulka 16: Přínosnost daných změn	102
Tabulka 17: Dostatečná informovanost o dění ve firmě – dle pozic	104
Tabulka 18: Shrnutí slovních komentářů zaměstnanců na systém odměňování a motivace	108
Tabulka 19: Navrhované změny v jednotlivých oblastech včetně časového harmonogramu	112
Tabulka 20: Celkové náklady na teambuildingové aktivity	124
Tabulka 21: Náklady spojené s tvorbou letáčků.....	125

Seznam použitých zkratek

CAD	Computer-aided system
HR	Human Resources
IT	Information Technology
NST	Nízkonapěťová spínací technika
OS	Odborový svaz
PP	Penzijní pojištění
SAP	Systems, applications, products in data processing
THP	Technicko-hospodářský pracovník
UBS	Union Bank of Switzerland
ŽP	Životní pojištění

Úvod

Lidské zdroje jsou klíčové pro dosažení úspěšnosti firmy. Bez zaměstnanců by nemohla organizace fungovat a rozvíjet se, proto je spravedlivé odměňování a motivace zaměstnanců velmi důležitá. Firmy by se měly především zaměřit na spokojenost svých zaměstnanců, protože prostřednictvím motivovaného a vhodně odměněného zaměstnance dosáhne společnost svých cílů. Výrobní podnik, jako je Siemens s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika, by měl obzvláště klást důraz na tyto oblasti, protože motivace zaměstnance vede ke zvýšení produktivity a kvality práce. Pro personalisty je obtížné získat zaměstnance, kteří by splňovali všechny požadavky, ale ještě více obtížné je si tyto zaměstnance ve společnosti udržet. A právě díky správně nastavenému systému odměňování a motivace lze snižovat fluktuaci zaměstnanců. Systém odměňování a motivace by měl uspokojovat potřeby zaměstnanců, ale také potřeby podniku. Jen takto lze dosáhnout oboustranné spokojenosti.

Výběr tématu diplomové práce byl spojen s vykonanou praxí na personálním oddělení Siemens s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika. Práce na personálním oddělení byla pro autorku zajímavá a seznámila se zde se základními aktivitami tohoto oddělení.

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému odměňování a motivace pomocí dotazníkového šetření, na jehož základě jsou navrženy takové změny a doporučení v systému odměňování a motivace zaměstnanců, které povedou k zefektivnění a zkvalitnění této oblasti.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části jsou představena teoretická východiska důležitá pro odměňování a motivaci zaměstnanců. V oblasti motivace je pozornost věnována především rozdílnosti pojmů stimulace a motivace, demotivaci, vztahu mezi motivací a odměňováním a teoriemi motivace. Další oblast týkající se odměňování se zaměřuje na celkovou odměnu, cíle odměňování, mzdová šetření a mzdový systém. Poslední oblast nás seznamuje s problematikou zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část se skládá ze čtyř částí. V úvodu praktické části je stručně představena společnost, ve které je diplomová práce zpracována. Další část je zaměřena na mzdový systém uplatňovaný ve společnosti. V této části byla také velká část věnována příplatkům a zaměstnaneckým odměnám. Nabídka benefitů a cafeteria systém byly představeny v následující části. Nejrozsáhlejší část obsahuje výsledky dotazníkového šetření a následné doporučení vyplývající z tohoto šetření. Tuto část lze považovat zároveň jako nejvýznamnější pro celou diplomovou práci, neboť právě v ní bude naplněn cíl diplomové práce.

1 Teoretická východiska motivace

Ve světě dochází k novým trendům motivace, které je nutno sledovat a přizpůsobovat se jim. Většina firem si již uvědomuje, že je lepší zaměstnance motivovat, než je jakýmkoliv způsobem zastrášovat (Urban, 2003, s. 90).

Pojem motivace má mnoho různých definic. Autoři zabývající se touto problematikou nepoužívají jednotné vysvětlení motivace. Pro účely této práce budou uvedeny tři její definice. Nakonečný uvádí (2014, s. 15): „*Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka k odpočinku vycházející z pocitu únavy) nebo exogenně (finanční pobídka k splnění nějakého úkolu).*“

Motivaci lze také vysvětlit dle Robinsona (2004, s. 390): „*Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněná tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby.*“ Správně motivovaný člověk usiluje velmi silně. Pokud však člověk není nasměrován správně na cíle organizace, nepovede ani vysoká úroveň úsilí k vysoké výkonnosti.

Motivaci dále definoval Armstrong (2009, s. 109). Motivaci je možné chápat jako to, co směřuje lidi k tomu, aby něco konali či učinili. Zaměstnance motivace vede k tomu, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, pokud vědí, že jejich činnosti a kroky povedou k dosažení cílů.

V oblasti motivace je velmi důležité **pracovní prostředí**. Obě strany, jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé, vyhledávají pracovní prostředí, které bude produktivní, slučitelné a bude vést k lepšímu výkonu. Prostor by mělo tedy podporovat motivaci. V moderním světě zaměstnavatelé hledají zaměstnance nejenom kvůli jejich znalostem, ale především se snaží zaměřit na lidi, kteří dokáží podporovat, pozvednout a rozvíjet podnikání zaměstnavatelů. Zaměstnanci vlastní znalosti, zkušenosti a dovednosti, které mohou vložit do různých společností. Chtějí pracovat v prostředí, které je profesně i osobně obohacuje a rozvíjí. Proto společnosti hledají různé způsoby motivace, jak mohou zaměstnance přilákat a poté si je i udržet ve společnosti (Jameson, 2008, s. 64-65).

Musí se brát v úvahu i to, že **každý člověk je rozdílný**. Nenajdou se dva lidé, kteří by měli totožné vlastnosti, charakteristiky, dovednosti a znalosti. Je tedy zapotřebí si uvědomit, že na každého člověka bude působit jiný způsob motivace. Zaměstnavatel či manažer by měl být schopen nalézt způsob motivace, který bude vhodný pro většinu zaměstnanců. Úspěchu bude dosaženo v případě, že zaměstnanci jsou motivováni, aby dosáhli svých profesních a osobních cílů a zaměstnavatelé je podporují k tomu, aby tyto cíle splnili (Jameson, 2008, s. 64-65).

1.1 Stimulace a motivace

Stimulace a motivace nemůže být chápána jako jednotný pojem. Každý z těchto pojmů má jiný význam, ačkoliv jsou značně mezi sebou provázané. K pozitivnímu vztahu k jednotlivým úlohám a úkolům dochází především ze dvou příčin. První příčinou je vidina zisku zvenčí přicházejících hodnot, přičemž ziskem můžeme označit finanční odměnu. Jako druhá příčina je uváděno to, že uskutečnění úlohy je v souladu s vnitřním vyladěním člověka. Úloha je tedy plněna pod vlivem vnějších podnětů, které se označují jako **stimuly** nebo pod vlivem vnitřních podnětů, které jsou nazývány jako **motivy** (Plamínek, 2007, s. 14).

Stimul podrobněji vysvětluje Mayerová (2000, s. 110). **Stimul** lze chápat jako vnější pobídku nebo incentiv, který působí na jednání člověka. Může motiv vyvolat či podpořit nebo naopak utlumit či oslabit. Motivy a stimuly obvykle působí společně a vzájemně se doplňují a ovlivňují.

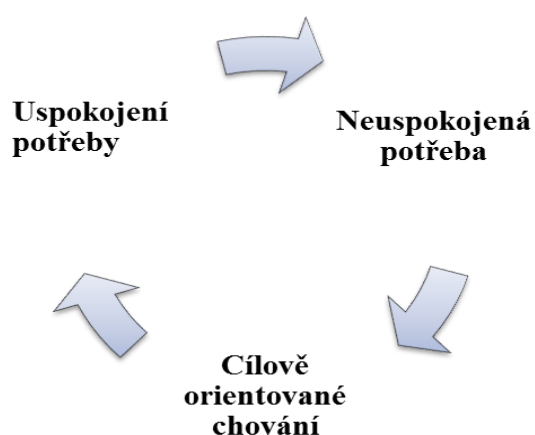
Jestliže se vzbudí ochota něco udělat a provádět pomocí vnějších podnětů, jedná se o **stimulaci**. Stimulace je dvojího typu. Buď může být spjatá s úspěchem, neboli kladným hodnocením či odměnou, nebo je zaměřena na neúspěch, neboli na záporné hodnocení či sankce a tresty. Stimulace má velký přínos. Práce bude probíhat do té chvíle, dokud je vyplácena odměna neboli mzda. Jinak řečeno, jestliže bude vyrovnáno nepohodlí související s výkonem různými příjemnými hodnotami, práce bude dále pokračovat. Avšak nevýhodou je, že práce probíhá pouze v období, po které působí stimuly (Plamínek, 2007, s. 14-15; Mayerová, 2000, s. 110).

Kladně člověka stimuluje především to, co mu umožňuje uspokojit jeho potřeby a to co je pro něho hodnotově důležité v životě. Naopak záporně stimulují člověka vlivy, které mu stojí v cestě uspokojení jeho potřeb nebo jeho životních hodnot. Z tohoto vychází závěr, že stimulace může být záporná, kladná či neutrální (Mayerová, 2000, s. 111).

O **motivaci** se jedná v případě, že k vzbuzení ochoty aplikujeme v člověku již vnitřní motivy. Výhodou motivace je především to, že může působit i bez vstupu vnějších motivů, jestliže je správně zaměřena na motivy, které člověk má. Na druhou stranu, motivace má i nevýhodu, a to v oblasti znalostí. Není to jednoduchá záležitost, potřebujeme znát velmi dobře člověka, kterého chceme motivovat, a také je nutné prostudovat proces motivace (Plamínek, 2007, s. 14-15).

1.2 Motivační proces

Z obrázku č. 1 je zřejmé, že na úplném začátku celého procesu je neuspokojená potřeba, která je prvním článkem v řetězu událostí směřujících k určitému chování jedince. Důsledkem neuspokojené potřeby je napětí, které vede člověka ke krokům směřujících k uspokojení této potřeby a tím i k současnému snížení napětí. Tato aktivita je orientována na cíl. Následné dosažení cíle uspokojuje potřebu, což je závěr motivačního procesu (Donnelly, 1997, s. 368).



Obrázek 1: Motivační proces

Zdroj: vlastní zpracování podle Donnellyho (1997)

1.3 Důvody ztráty motivace

Není vždy snadné zůstat motivován. Začátek motivace může být silný, ale postupem času někdy dochází k oslabení. Úspěšného člověka odlišuje od ostatních lidí schopnost pochopit, proč se cítí demotivovaný a umí reagovat na důvody, které způsobily tuto demotivaci a to vše ho může poposunout směrem vpřed.

Důvody, které vedou k tomu, proč lidé přestávají být motivováni, se shrnují do tří bodů:

a) Ztráta sebevědomí a důvěry – pokud člověk nevěří, že může něčeho dosáhnout, tak nebude mít pravděpodobně ani motivaci pokračovat v tomto úsilí. Potřebuje tedy zvýšit sebevědomí, aby mohl znovu obnovit svoji motivaci.

b) Ztráta zaměření – jestliže se neví přesně to, co je požadováno, bude těžké podniknout kroky k tomu, aby toho bylo docíleno.

c) Ztráta směru a řízení – v případě, že se ví, čeho má být dosaženo, ale neví se, kde začít. Někdy může mít zastavení činnosti i kladný přínos. Může například dojít k prohloubení znalostí, než se přistoupí k dalšímu kroku a dojde k obnově motivace (MTD Training, 2010, s. 44).

1.4 Vztah mezi motivací a odměňováním

Jedním z nejpodstatnějších bodů řízení odměňování je to, jakého výkonu mohou motivovaní lidé dosáhnout.

Dle Armstronga (2007a, s. 231) jsou peníze ve formě mzdy, platu nebo jiné formy odměny nejčastější vnější odměnou. Jinými slovy peníze přinášejí to, co většina lidí chce. Jako důležitý předpoklad je uváděno to, že peníze motivují každého člověka trochu jinak. Někteří lidé budou motivováni více a někteří naopak méně. Systém odměňování, který je založený na výkonu, nemusí vyvolat u všech zaměstnanců vysoké zvýšení tohoto výkonu.

Herzberg a kol. (1957) vycházeli z přesvědčení, že **nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich zajištění však nemá za následek trvalou spokojenost.**

Z tvrzení, že peníze nemají za následek trvalou spokojenost, vycházel také Lawler, který říkal: „*Někdy se zdá, že lidi nejsou nikdy spokojeni se svou mzdou či platem.*“ Příčinou nízké spokojenosti s peněžní odměnou uvádí to, že lidé mají mnohdy tendenci vyhledávat nepříznivá porovnání. Nejprve dochází k porovnání mimo organizaci, a jestliže toto porovnávání dopadne dobře, zaměří se na porovnání uvnitř organizace. Ke spokojenosti dojde pouze v případě, že obě porovnání dosáhla dobrého výsledku. Lawler dochází k názoru: „*Zjišťování, že pracovníci jsou nespokojeni s peněžní odměnou, nepřináší ve skutečnosti žádné zjištění. Je to stejně to, co se očekává. Hlavní věcí, na kterou se organizace potřebuje zaměřit, je to, zda jsou pracovníci více nespokojeni se svou mzdou či platem než pracovníci v jiných organizacích*“ (Armstrong, 2009, s. 116-117).

Výzkumy podle Portera, Lawlera a dalších autorů také potvrzují to, že výše placení zaměstnanci jsou spokojenější se svými odměnami, ale spokojenost, která vyplývá ze zvýšení mzdy nebo platu bude pouze krátkodobá, jelikož lidé mají tendenci chtít čím dál tím více (Armstrong, 2009, s. 117).

Niermeyer dokonce uvádí, že „*peníze nemotivují, příliš málo peněz dělá člověka nespokojeným.*“ Samotné peníze pracovníka nemohou plně uspokojit. I velmi vysoká mzda ztrácí postupem času stimulující účinek. Avšak nízká mzda může pracovníka **demotivovat**. Zaměstnanci budou pracovat bez chuti v případě, že zjistí, že za stejné výkony dostávají zaměstnanci jiné organizace vyšší odměny. I proto se v dnešní době setkáváme s pojmem **celková odměna**, do které zařazujeme jak hotovostní, tak bezhotovostní složky odměňování (Niermeyer, 2005, s. 85).

1.5 Teorie motivace

V literatuře je uváděna řada teorií, které se snaží podrobně vysvětlit a definovat motivaci. Tyto teorie se v průběhu let vyvíjely. Některé teorie se znehodnotily, a to hlavně mezi psychology. Příkladem může být první teorie - teorie instrumentalisty. Manažeři se však

i přesto o tuto teorii opírají. Kritizovány byly i nejznámější teorie jako Maslowova teorie nebo teorie definovaná Herzbergem, ačkoliv jsou i tyto teorie v praxi velmi často využívány. Dále bylo charakterizováno mnoho dalších teorií, které pomáhají různým způsobem si uvědomit složitost procesu motivace a podporují názor, že neexistuje žádná rychlá nebo snadná cesta k tomu, jak někoho motivovat (Armstrong, 1999, s. 299).

Autoři zabývající se teorií motivace uvádějí různá rozdělení těchto teorií. **V diplomové práci budou teorie motivace rozděleny podle Armstronga (2007a):**

- teorie instrumentalisty,
- teorie potřeb neboli teorie obsahu,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- teorie zaměřené na proces.

Armstrong (2007a) na rozdíl od většiny autorů řadí Herzbergovu dvoufaktorovou teorii jako samostatnou teorii motivace, i když Herzberg identifikoval řadu základních potřeb. Dědina (2005) teorii dvou faktorů zařazuje do skupiny teorie obsahu.

1.5.1 Teorie instrumentalisty

Teorie tvrdí, že pokud člověk udělá jednu věc, tak to povede k věci jiné. Za určitých okolností, teorie instrumentalisty vychází z toho, že lidé pracují pouze pro peníze. Lze říci, že odměny závisejí na konkrétním výkonu. Motivováni budou lidé pouze tehdy, když odměny a tresty budou přímo souviset s jejich výkonem. Teorie uplatňuje přesvědčení, že není možné, aby někteří lidé pracovali výkonněji než ostatní lidé v jejich okolí, pokud jim nebude zvýšena mzda (Armstrong, 2007a, s. 223).

1.5.2 Teorie obsahu

Teorie obsahu se snaží klást důraz na jednotlivé faktory, které aktuálně motivují jedince v jejich práci. Zaobírají se rozpoznáním lidských potřeb a z nich vyplývající silné stránky a cíle, kterých dosáhneme uspokojením potřeb (Dědina, 2005, s. 144).

Jako nejznámější teorii obsahu uvádí Armstrong (2007a) Maslowovu hierarchii potřeb, dále do této teorie obsahu řadí teorii Alderfera.

Dědina (2005) do teorie obsahu zařazuje též McClellandovy potřeby úspěchu, spojení a moci a Herzbergův dvoufaktorový model.

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je asi nejznámější v oblasti motivace lidského jednání. Teorie uvádí, že pokud je uspokojena nižší potřeba, stává se nadřazená potřeba vyšší a člověk směřuje svojí pozornost na uspokojení této vyšší potřeby. Pouze poslední potřeba – potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Lidé se pohybují směrem nahoru v hierarchii potřeb. Ale je třeba si uvědomit, že i nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory na přechodnou dobu usnou, lidé se stále vrací k dříve uspokojeným potřebám (Armstrong, 1999, s. 301-302).

Maslowova hierarchie potřeb lidského rozvoje a motivace byla zveřejněna v roce 1943. Tvrděním autora bylo, že lidé jsou neuspokojivé bytosti, chtějí pořád více a více, a to co chtějí, závisí na tom, co již mají. Maslow tvrdil, že lidské potřeby jsou uspořádány do úrovní, neboli do hierarchie podle důležitosti. Definoval pět úrovní lidských potřeb, které jsou nejčastěji zobrazovány jako pyramida hierarchie potřeb (Dinibutun, 2012, s. 133-139).

Mezi úrovně lidských potřeb se řadí fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, neboli jistoty, sociální potřeba, potřeba uznání a seberealizace.

V tabulce č. 1 jsou charakterizovány oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb.

Tabulka 1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Potřeba	Oblast působení manažerů
Seberealizace	- podnětnost práce - příležitost k povýšení - prostor pro tvořivost - motivace k vyšším cílům
Uznání	- veřejné uznání dobrého výkonu - pověřování významnými pracovními aktivitami - respekt budící název práce - pověřování odpovědností
Sociální	- příležitost k sociální interakci - stabilita pracovní skupiny - povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	- bezpečné pracovní podmínky - jistota zaměstnání - zaměstnanecké výhody
Fyziologické	- spravedlivá odměna - pohodlné pracovní podmínky - teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: vlastní zpracování dle Donnellyho (1997)

Herzbergův dvoufaktorový model

Frederik Herzberg rozdělil lidské potřeby do dvou skupin, které mají hluboký vztah k motivaci. Definoval je jako faktory hygieny a motivující faktory. Tyto faktory jsou stejně důležité v případě, že se jedná o spokojenost se zaměstnáním, ale fungují odlišnými způsoby.

K faktorům hygieny se řadí mzda, pracovní vztahy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, styl vedení a řízení, typ práce a pracovní doba. Faktory hygieny nemotivují lidi, aby svou práci vykonávali co nejlépe. Mohou však demotivovat, pokud jsou shledány za nedostatečné. Jinak řečeno, mohou na výkonnost pracovníků působit nepříznivě. Pokud faktory hygieny jsou vynikající nebo alespoň dostačující, nedochází k demotivaci, ale na druhou stranu k motivaci ani nepřispívají.

K motivujícím faktorům patří úspěch, odpovědnost, uznání, postup, povýšení, výzva a práce jako taková. Tyto faktory pracovníky motivují k lepší výkonnosti, avšak nebudou nás s největší pravděpodobností motivovat, jestliže nebudou uspokojeny faktory hygieny (Fairweather, 2009, s. 176-177).

McClellandovy potřeby úspěchu, spojení a moci

David McClelland založil svou teorii motivace na myšlence, že každý člověk má tři základní potřeby a to potřebu úspěchu, potřebu spojení a potřebu moci. Avšak lidé mají tyto potřeby v jiné bilanci. McClelland se zajímal především o porozumění lidí, kteří mají vysokou potřebu úspěchu, protože to není tak běžné, jak by se mohlo zdát. Příklady jednotlivých potřeb podle McClellada jsou uvedeny v tabulce č. 2 (MTD Training, 2010, s. 25-26).

Tabulka 2: Příklady jednotlivých potřeb podle McClellada

Potřeba úspěchu	Potřeba spojení	Potřeba moci
Potřeba zpětné vazby	Potřeba vztahů	Potřeba ovlivňovat ostatní
Potřeba pocitu dovedností	Potřeba interakce s ostatními lidmi	Potřeba kontrolovat ostatní
Snaha dosažení cílů	Potřeba být milován	Potřeba vést někoho
Potřeba povýšení, usilovat o úspěch		Potřeba být autoritativní

Zdroj: vlastní zpracování dle MTD Training (2010)

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie vychází ze dvou souborů podmínek o lidské podstatě. **Teorie X** ukazuje negativní obraz na lidi. Je založena na tvrzení, že zaměstnanci mají malou ambicióznost, neradi pracují, vyhýbají se práci a odpovědnosti. Je zde třeba neustálé kontroly, aby pracovali účinně. **Teorie Y** představuje pozitivní stránku. Uvádí, že zaměstnanci pokládají práci za přirozenou aktivitu, rádi přijímají odpovědnost, mohou sami sebe řídit. Podle

McGregora jsou předpoklady teorie Y více účinné než předpoklady teorie X (Robbins, 2004, s. 392).

1.5.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces mohou být označovány jako teorie průběhu, které vyhledávají vztahy mezi dynamickými proměnnými působícími na motivaci. Zaměřují se na to, jak je chování usměrňováno, podněcováno a podporováno. Důraz je kladen na aktuální průběh motivace.

Nejznámější teorie zaměřené na proces jsou **teorie očekávání, teorie spravedlnosti a teorie cíle** (Dědina, 2005, s. 144-145).

1.6 Motivační nástroje

V současné době je mnoho motivačních nástrojů, prostřednictvím kterých můžeme dosáhnout žádoucích výsledků. Výběr a využití motivačních nástrojů je zpravidla v rukou jednotlivých manažerů, nebo je určeno organizační strukturou. **Mezi nejznámější motivační nástroje patří:**

- mzda (plat), která je složena z několika složek,
- pojištění,
- zaměstnanecké výhody (benefity),
- pracovní smlouva – pokud je uzavřena na dobu určitou zvyšuje to úsilí zaměstnance, aby mu byla smlouva znova prodloužena, v případě smlouvy na dobu neurčitou to dodává zaměstnanci určitou jistotu a stabilitu,
- kariéra, postavení – aby dosáhli vyššího postavení, snaží se pracovníci o vyšší výkon,
- pochválení, uznání, ocenění – může mít neformální podobu nebo veřejnou pochvalu před kolektivem či zobrazení pracovníka na vývěškách firmy (pracovníka to motivuje, aby tuto žádoucí činnost opakoval),

- kritika – jestliže pracovník nejedná nebo nepostupuje správně, mělo by dojít k motivaci ke změně tohoto postoje,
- postih – následuje po kritice a může zesílit účinnost kritiky,
- osobní rozvoj – uspokojuje potřeby seberealizace a růstu,
- pracovní prostředí – špatné pracovní prostředí může vést k fluktuaci,
- mezilidské vztahy – dobré vztahy na pracovišti působí na pozitivní vztah pracovníka k zaměstnání,
- perspektiva organizace.

Tyto motivační nástroje nejsou však neomezené, existují zde bariéry jako trh práce, legislativa, výsledky organizace, vyšší nadřizený a pracovník sám (Bělohlávek, 2006, s. 548-549).

Ačkoliv Bělohlávek (2006) řadí výše uvedené nástroje jako motivační, někteří autoři jako Mayerová (2000) nebo Plamínek (2007) některé z nich označují jako nástroje stimulace, viz kapitola 1.1.

1.7 Shrnutí oblasti motivace

Motivovaný zaměstnanec bude vynakládat úsilí, aby dosáhl určité činnosti a zároveň uspokojil své potřeby. V personální činnosti je motivace velmi důležitým pojmem. Cílem společností je v první řadě dosažení zisku, k němuž mohou směřovat především díky výkonnosti a produktivitě svých zaměstnanců. A právě motivace může zvýšit tuto výkonnost, ale i kvalitu práce. Zaměstnanci jsou velmi vzácným, možná i nejdůležitějším zdrojem firem, bez kterého by společnost nemohla sama o sobě fungovat a být úspěšná.

Každý manažer by se měl zaměřit na pracovní motivaci zaměstnanců. Autoři pojmají tuto problematiku z různých úhlů pohledu a je na manažerovi, aby našel ten správný přístup, který povede k motivaci zaměstnanců. Teorie motivace jsou uvedeny v kapitole 1.5.

Následující kapitola 2 je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců, proto je důležité zmínit, jaký je vztah mezi motivací a odměňováním (podrobnější výklad je v kapitole 1.4).

Peníze nemotivují zaměstnance stejným způsobem. Mzda však nemusí vždy motivovat, nedostatek mzdy může vyvolat nespokojenost. Lawler dokonce tvrdí, že lidé nebudou se svou mzdou nikdy spokojeni. Příliš nízká mzda vede zaměstnance k demotivaci. Armstrong (2009) uvádí, že hlavní je, jak jsou zaměstnanci nespokojeni v porovnání s jinými společnostmi. Zvýšení mzdy může vést ke spokojenosti, ale pouze z krátkodobého hlediska. Po určité době budou brát zaměstnanci zvýšenou mzdu jako samozřejmost a nepovede to k jejich spokojenosti. Niermeyer (2005) je takového názoru, že peníze nemotivují. I vysoká mzda postupem času ztrácí stimulující účinek. Armstrong (2009) však tvrdí, že mzda není jediným motivátorem, ale lidé ji považují za nejvíce podstatný motivační faktor, který vede zaměstnance k lepším výsledkům.

2 Odměňování

Řízení lidských zdrojů lze rozdělit do několika oblastí, přičemž odměňování je jeho nedílnou součástí. Pojem odměňování podobně jako motivace nemá jednotnou definici, v odborné literatuře můžeme najít mnoho formulací tohoto pojmu a rozvojem naší společnosti dochází také k různým změnám ve vnímání pojmu odměňování pracovníků.

Pojem odměňování úzce souvisí s **motivací**, jelikož všechny vnější či vnitřní formy odměny mohou být pro pracovníky motivátory k lepšímu výkonu práce.

Dle Šikýře (2012, s. 124) *„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“*

2.1 Celková odměna

V této diplomové práci je tvorba celkové odměny popsána podle Armstronga a Koubka. V závěru této kapitoly je celková odměna shrnuta definicí podle Thompsona.

Jak uvádí Armstrong (2007a, s. 521): *„Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jejich zasypáváním penězi.“*

Celkovou odměnu tvoří **transakční odměny** (hmotné, hmatatelné odměny) a **relační neboli vztahové odměny** (nehmotné odměny). Transakční odměna je vyjádřena v penězích, relační odměna je nepeněžní odměnou. Přesnější charakteristiku přináší model celkové odměny znázorněný v tabulce č. 3 (Armstrong, 2009, s. 42).

Tabulka 3: Model celkové odměny

Transakční odměny		Relační/vztahové odměny	
Peněžní odměny	Benefity	Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
- základní mzda - zásluhová odměna - peněžní bonusy - dlouhodobé pobídky - akcie - podíly na zisku	- penze - dovolená - zdravotní péče - jiné funkční výhody - flexibilita	- učení se na pracovišti - vzdělávání - řízení výkonu - rozvoj kariéry	- hodnoty společnosti - styl vedení - kvalita vedení - právo vyjádřit se - úspěch - řízení talentů - vytváření pracovních míst

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2009)

Koubek (2012, s. 283) dělí moderní pojetí odměňování na **vnější** a **vnitřní** odměny.

Mezi vnější odměny (hmatatelné) řadí:

- mzdu, plat a jiné peněžní plnění,
- povýšení,
- formální uznání,
- zaměstnanecké výhody (především se jedná o nepeněžní odměny),
- vzdělávání a školení poskytované samotnou organizací.

Mezi vnitřní odměny (nehmotné) řadí:

- radost, kterou zaměstnanci práce přináší,
- spokojenost pracovníka s vykonávanou prací,
- pozitivní pocity,
- neformální uznání okolí,
- dosahování pracovních cílů a kariéry,
- pocit užitečnosti a úspěšnosti.

Tyto vnější a vnitřní formy odměňování jsou mezi sebou značně provázané. Je důležité věnovat pozornost oběma složkám odměňování. Společnosti mohou využít velké množství způsobů, jak odměňovat svoje zaměstnance za jejich práci, ale také za to, že právě oni jsou zaměstnanci této společnosti (Koubek, 2012, s. 284).

Vysvětlení pojmu celková odměna přináší také Thompson, který uvádí: „*Definice celkové odměny obvykle obsahují nejen tradiční, kvantifikovatelné prvky, jako je mzda/plat, proměnlivá složka mzdy/platu a zaměstnanecké výhody, ale také méně hmatatelné nepeněžní prvky, jako jsou prostor pro získávání a uplatňování pravomocí/odpovědnosti, příležitosti ke kariéře, vzdělání a rozvoj, vnitřní motivace plynoucí z práce samé a kvalita pracovního života, které organizace nabízí*“ (Armstrong, 2009, s. 43).

Mezi největší **výhody** celkové odměny patří **rozsáhlejší dopad**, protože společný účinek různých typů odměn bude mít hlubší a větší trvalý vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců. K dalším výhodám lze zařadit **posílení zaměstnaneckých vztahů** a **flexibilitu v uspokojování potřeb zaměstnanců**. Mezi poslední výhodu spadá **přitahování si talentů** neboli **udržení si těchto talentovaných zaměstnanců** (Armstrong, 2007b, s. 33).

2.1.1 Implementace celkové odměny

Aby byla implementace celkové odměny úspěšná, musí společnost dodržovat proces, který definovali Ledford a Mohrman (1993). Proces lze rozdělit do čtyř kroků, které znázorňuje obrázek č. 2.



Obrázek 2: Proces implementace celkové odměny

Zdroj: vlastní zpracování dle Henemana (2007)

Na začátku procesu stojí posouzení, prostřednictvím kterého se shromažďují data, která zhodnotí současný stav a efektivitu systému odměňování. Ve druhé fázi dochází k analyzování a identifikování potenciální strategie odměňování. Dalším krokem je uvedení strategie do provozu. V poslední části se zhodnotí účinnost strategie, která byla provedena (Haneman, 2007, s. 4).

2.2 Základní pojmy k oblasti odměňování zaměstnanců

Mezi základní pojmy k tématu odměňování zaměstnanců patří především mzda a plat. V odborné literatuře je mnoho definic, které tyto pojmy vysvětlují. V této práci budou vyloženy tyto dva pojmy podle zákoníku práce.

Dále je v této kapitole popsána kolektivní smlouva, jelikož v organizaci, ve které je zpracována praktická část diplomové práce, se nachází odbory, které mají také vliv na systém odměňování.

Mzda

Za každou vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, kterou je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to v závislosti na její složitosti, namáhavosti, odpovědnosti, na pracovních podmínkách, pracovních výsledcích a výkonnosti zaměstnance (Business.center.cz, 1998-2015).

Plat

Plat má obdobnou definici jako mzda. Jedná se také o peněžité plnění v souvislosti s plněním práce. Rozdílnost mezi mzdou a platem souvisí s tím, kdo toto peněžité plnění poskytuje. Pokud se jedná o plat, musí to být stát, obec, kraj, státní fond, příspěvkové organizace a školská zařízení (Business.center.cz, 1998-2015).

Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva charakterizuje mzdová a ostatní práva v pracovněprávních vztazích, jakož i práva či povinnosti smluvních stran kolektivní smlouvy. **Podniková kolektivní smlouva** se uzavírá mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací a je závazná pro smluvní strany. Se zněním kolektivní smlouvy jsou smluvní strany povinné seznámit zaměstnance do 15 dnů od uzavření této kolektivní smlouvy (Šikýř, 2012, 135-136).

2.3 Cíle odměňování zaměstnanců

Cílů v oblasti odměňování zaměstnanců je rozsáhlé množství. Cíle se mohou lišit podle charakteru společnosti. Některé cíle jsou však všeobecné a měly by platit v každé organizaci.

Armstrong (2007b, s. 4) uvádí tyto obecné cíle:

- odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytvoří,
- sladit postupy odměňování s cíli organizace, hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- odměňovat správné věci tak, aby bylo vyjádřeno vhodné sdělení o tom, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- motivovat zaměstnance a získat si jejich angažovanost a oddanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu,
- pomáhat přilákat a udržet si vysoce kvalitní zaměstnance.

2.4 Otázky systému odměňování

Při tvorbě systému odměňování si musí v první řadě firma stanovit tři základní otázky a následně si na všechny tyto otázky odpovědět. Tímto si může firma zajistit úspěšnost systému odměňování pracovníků. **Základními otázkami jsou:**

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?

Společnosti musí sledovat svou konkurenci a zvolit takový systém odměňování, který bude konkurenčně výhodný. Zaměřit by se měla především na oblasti jako získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, rozvoj a školení zaměstnanců, kvalitu vyráběných nebo poskytovaných statků a služeb. Zaměstnanci by měli být schopni dosáhnout záměrů a cílů společnosti. Pokud firma získá konkurenční výhodu, může s velkou pravděpodobností očekávat svůj úspěch.

2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?

Firmy mají jako svůj hlavní cíl zisk, pracovníci mají za svůj cíl především uspokojení svých potřeb. Dále zaměstnanci vyžadují životní stabilitu, uznání, jasné budoucí vyhlídky, společenskou jistotu, rozvoj osobnosti, plné využití svých schopností či kvalifikace a v neposlední řadě spravedlivé a zasloužené odměňování. Aby firma dosáhla svého cíle, tedy zisku, musí také pečovat o potřeby a cíle zaměstnanců, jelikož je zde vzájemná propojenost.

3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Vnější faktory nemohou firmy ve většině případů žádným způsobem ovlivnit. Jsou to faktory, které jsou dané tržně. Avšak i tyto faktory mohou značným způsobem působit na odměňování pracovníků v organizaci, proto by je měla společnost monitorovat, aby měla aktuální informace v této oblasti (Koubek, 2012, s. 286-287).

2.5 Mzdová šetření

Mzdová šetření provádějí organizace interně v případě, že pouze nespolehnou na zkušenosti, subjektivitu nebo metodu pokus a omyl. Tímto šetřením může organizace určit konkurenceschopné úrovně mezd a platů. Je zde ale zapotřebí si uvědomit, že se jedná spíše o všeobecné určení tržní sazby, vyžaduje se tu tedy jistá obezřetnost. Musí se brát v úvahu, že pojem tržní sazba není jednotný. Není výjimkou, že v různých organizacích za stejnou náplň práce získává zaměstnanec jinou mzdu, a to především u manažerů a jiných vyšších postavení, kde je sice název práce totožný, ale jejich rozsah povinností může být různý. Tržní sazby mají značný vliv na mzdovou strukturu. Mzdová šetření však nejdou provést u všech firem, jedná se především o firmy, které jsou vysoce specializované. Tyto firmy se nevyskytují na trhu často, a proto je obtížné získat informace o mzdových sazbách (Stýblo, 2011).

Dle Koubka (2012, s. 301) se mzdová šetření používají pro „*získávání informací o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve vybraných organizacích v dané lokalitě (regionu) nebo určitém odvětví či oboru.*“

2.6 Mzdový systém

Společnost se musí především řídit zákoníkem práce, který definuje určité požadavky týkající se mzdy. Je zde určena minimální mzda a nejnižší úroveň zaručené mzdy, zásada stejné mzdy za stejnou práci a za práci stejné hodnoty, kritéria charakterizující mzdu a základní principy, které musí zaměstnavatel dodržovat, v případě že určuje (normuje) množství práce a požadované pracovní tempo. Dále tu je charakterizována mzda jako peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Podle d'Ambrosové (2007, s. 101) „*tyto nástroje státní mzdové politiky spolu se stanovenou minimální úrovní mzdové kompenzace práce přesčas, práce v sobotu a v neděli, práce v noci, práce ve svátek a práce ve ztíženém pracovním prostředí (§114 až 118 zákoníku práce) zajišťují zaměstnancům právo na mzdu v určité (nepodkořitelné), společensky akceptovatelné úrovni.*“

Všechny zásady uváděné v zákoníku práce je povinen zaměstnavatel dodržovat. **Mzdový systém** je definován jako souhrn nástrojů, pravidel, metod a forem, které zaměstnavatel využívá při poskytování mezd. Účelem mzdového systému není pouze dodržovat povinnosti definované zákoníkem práce, ale měl by být také motivující, aby vedl zaměstnance k co k nejlepším výsledkům práce s cílem dosáhnout záměrů zaměstnavatele (d'Ambrosová, 2007, s. 101).

Mzdový systém se nejčastěji sjednává v kolektivní smlouvě nebo v jiném vnitřním mzdovém předpise. Může však nastat situace, že není mzdový systém definován. Jedná se o případ, kdy se obě strany, jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel dohodnou mzdu přímo v pracovní smlouvě – tzv. **smluvní mzda**.

Mzdový systém se podle Dvořákové (2012, s. 309) může dělit na **tarifní soustavy a mzdové formy**. Takovéto dělení je nejčastější u velkých firem.

2.6.1 Tarifní soustava

Tarifní soustava je rámec pravidel, která stanovují výši a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy a obvykle se označují jako **tarifní mzda** (d'Ambrosová, 2007, s. 102).

Tarifní mzda je definována jako zaručený podíl mzdy individuální, jejíž výše odráží prioritu organizace zaručovat co nejvyšší výdělkovou jistotu. Tarifní mzda by měla stimulovat k dosažení standartního pracovního výkonu, motivovat k prohlubování kvalifikace a povzbuzovat zájem zaměstnance o povýšení (Dvořáková, 2012, s. 315).

Cílem hodnocení práce je najít hodnotu prací prováděných ve společnosti, přičemž hodnota práce podle Dvořákové (2012, s. 310) „*udává relativní míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti jedné práce ve srovnání s ostatními pracemi v organizaci.*“ V zákoně o mzdě je uváděno, že hodnota práce je vyjádřena **tarifním stupněm**.

Koubek (2011, s. 169) uvádí: „*Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím ke mzdově zodpovědným faktorům, které jsou pro práci ve firmě důležité.*“

Tarifní systém zahrnuje:

- kvalifikační katalog organizace,
- stupnici či stupnice mzdových tarifů,
- příplatky (Dvořáková, 2012, s. 310).

Kvalifikační katalog: V kvalifikačním katalogu jsou definovány požadavky práce na pracovníka. Katalog je významným nástrojem pro zařazování prací vykonávaných zaměstnanci u zaměstnavatele do tarifních stupňů. Kvalifikační katalogy spolu s tarifními stupni zabezpečují to, aby mzda pracovníkovi byla odstupňována podle náročnosti, odpovědnosti a složitosti práce, přičemž náročnost, odpovědnost a složitost práce je posuzována podle vzdělání a délky praxe požadovaných pro výkon určité práce. Důležitá je také náročnost na organizační a řídicí schopnost, odpovědnost určité funkce za škody, zdraví a bezpečnost svoji či svých kolegů, duševní způsobilost a smyslové předpoklady (Kahle, 2000, s. 100-101).

Stupnice mzdových tarifů (zaručené mzdy): Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem, který je vyjádřen sazbou v Kč za hodinu či měsíc. Mzdový tarif může mít tři podoby – pevný mzdový tarif, s rozpětím od – do nebo je stanovena pouze dolní hranice (Dvořáková, 2012, s. 310).

Výše mzdových tarifů (zaručené mzdy) a jejich rozlišení záleží na míře použitelných mzdových prostředků, mzdových relacích na vnějším trhu práce, minimálních mzdových tarifech v nařízení vlády a mzdových tarifech zakotvených v příslušné kolektivní smlouvě. Spodní hranice mzdových tarifů jsou závazné pro všechny organizace, u nichž nepůsobí odborová organizace, nebo u nichž se nachází odborová organizace, ale kolektivní smlouva neupravuje mzdovou část (Dvořáková, 2012, s. 311).

Příplatky: V případě nestandartních pracovních podmínek poskytuje zaměstnavatel příplatky, které jsou součástí pevné mzdy. **Podle zákoníku práce je společnost povinna poskytovat tyto příplatky:**

- práci přesčas,
- práci ve svátek,

- noční práci,
- práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- práci v sobotu a neděli.

Tyto příplatky mohou být upraveny kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem. Obvykle se jedná o úpravy zvyšující minimální zákonné sazby nebo se může jednat o rozšíření oblasti poskytovaných příplatků. Úprava však nemůže být v rozporu se zákoníkem práce. Příplatky jsou určeny procentem ze mzdového tarifu, průměrné mzdy nebo absolutní sazbou v Kč/hod (Dvořáková, 2012, s. 311-312).

2.6.2 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit v první řadě výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu a pracovní chování (Koubek, 2000, s. 380).

Smyslem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovního jednání a nakládání s věcnými a finančními prostředky. Mzdové formy stimulují k zesílení a zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, pracovního kolektivu a společnosti jako celku (Dvořáková, 2012, s. 319).

Mezi základní mzdové formy Koubek (2011, s. 165) řadí:

- časová neboli základní mzda,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce,
- mzda a plat za znalosti a dovednosti,
- mzda a plat za přínos.

Mezi dodatkové mzdové formy Koubek (2011) řadí:

- prémie,
- odměny/bonusy,

- osobní ohodnocení (osobní příplatek),
- podíly na zisku,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné a nepovinné příplatky.

Koubek (2000) taktéž uvádí členění mzdových forem podle pobídkového účinku:

- základní mzda a plat (časová mzda a plat),
- pobídkové nebo také výkonové formy.

Časová mzda a plat

Pracovníci jsou odměňováni za to, kolik času v práci stráví, přičemž tato mzda (plat) není závislá na výkonu pracovníka. Ve většině případů je však časová mzda (plat) uplatňována v kombinaci s variabilní složkou mzdy, která je blíže představena v kapitole 4.2.2.

Tato částka je mnohdy diferenciována podle počtu odpracovaných let. Ačkoliv se stále více hovoří o tom, že by se měl více zohledňovat přínos zaměstnance pro firmu, je v praxi tato forma mzdy nejvíce uplatňována. Podmínkou je, aby základní mzdová sazba byla dostatečná, aby mohla uspokojit většinu potřeb lidí (Bláha, 2005, s. 170).

Úkolová mzda

Tato forma mzdy je nejvíce využívána u výrobních podniků, a to zejména u dělnických pozic, kde je snadné kvantifikovat vytvořený produkt jednotlivých zaměstnanců. Mzda je odvíjena od množství jednotek práce, které zaměstnanec odvede. Úkolová mzda vede zaměstnance k vyššímu výkonu. V případě, že se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají náklady (Bláha, 2005, s. 170-171).

Podílová neboli provizní mzda

Výše mzdy zaměstnance je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství nebo vykonaných službách. Tato forma je vhodná především pro pracovníky, jejichž prodej má viditelné meziměsíční nebo sezónní výkyvy (Koubek, 2011, s. 176).

Mzdy za očekávané výsledky práce

Mají povahu odměny za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže splnit během určitého období v předem stanoveném množství a kvalitě. Firma v tomto případě pracovníkovi obvykle vyplácí průběžnou určitou pevnou částku a po uplynutí období provede vyhodnocení dosažených výsledků a vyplacení zbytku mzdy. Nejvíce využívanou formou mzdy za očekávané výsledky je **smluvní mzda**. Již při pracovním pohovoru o pracovním úkolu se zaměstnanec zaručí, že během určitého časového období odvede určitý výsledek. Podnik poté vyplácí za dané časové období vyjednanou pevnou mzdu. Tím se tvoří základna pro odměňování výsledku, který není doposud odveden, ale je zde vysoká pravděpodobnost, že tento předpokládaný výkon pracovník odvede. Po uplynutí dohodnutého období je dosažený výsledek zhodnocen. V případě, že je překročena horní hranice stanoveného rozpětí, bude zaměstnanec zařazen do vyššího stupně využití času s vyšší smluvní mzdou. V opačném případě, kdy zaměstnanec nedosáhne výsledku pod dolní tolerovaný limit, pak má možnost v náhradním termínu dohodnutý výsledek vyrovnat. Pokud tak neučiní, je přeřazen do nižšího stupně využití času s nižší výší smluvní mzdy (Stýblo, 2011, s. 361).

Mzda a plat za znalosti a dovednosti

Odměna se odvíjí od toho, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat svou roli či úkoly různých pracovních míst nebo prací. Základním předpokladem je to, že pro určité dosti široce pojaté zaměstnání se vytvoří jakási kontrola žádoucích odborných dovedností. Jejich plnění a osvojování je poté odměňováno. Jinými slovy, odměna se liší podle dosažené úrovně schopností a dovedností. Příkladem odměny

za znalosti a dovednosti může být odměna za jazykové znalosti (Koubek, 2011, s. 179; Stýblo, 2011, s. 360).

Mzda a plat za přínos

Tato forma ještě není tolik rozšířená ve společnosti, jelikož je v problematice odměňování pracovníků novinkou. Přínos je dán na jedné straně výsledky, kterých jedinec dosahuje a na druhé straně schopnostmi, které při dosahování těchto výsledků uplatňuje. *„Odměňování za přínos v sobě integruje odměňován za výsledky (výkon, output) a odměňování za schopnosti (input), tedy za to, co do své práce pracovník vkládá, jinými slovy, je to jakási kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost“* (Koubek, 2011, s. 182).

Prémie, odměny/bonusy

Prémie patří mezi pobídkové formy. Zpravidla jsou poskytovány k časové či úkolové mzdě. Prémie můžeme rozdělit do dvou skupin a to na jednorázové a pravidelné. **Jednorázové prémie** (bonus, mimořádná odměna) je odměna, která je vyplácena za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů a za pracovní chování. Tato prémie (bonus) může mít jak peněžitou, tak nepeněžitou podobu (výlety, kulturní akce). **Pravidelné (opakující) prémie** se závislostí na odvedeném výkonu mají předem stanovená kritéria a prémie se odvíjí od splnění konkrétního ukazatele. Má předem stanovenou sazbu a vztahuje se k předem dohodnutému období. Prémie mohou být vázány na kvantitu odvedené práce, úspory, kvalitu, využívání zdrojů a splnění termínu. (Koubek 2000, s. 389).

Podle Dvořákové (2012, s. 324) se mezi nejběžnější odměny řadí:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. plat),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,

- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom,
- odměna za přítomnost v práci.

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Tento příplatek je vyplácen se záměrem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a požadovanému jednání a diferencovat tuto pohyblivou část mzdy podle předchozích individuálních zásluh a přínosů. Osobní ohodnocení stanovuje přímý nadřazený zaměstnanec v návaznosti na slovní hodnocení kritérií, která posuzují kvantitu a kvalitu práce, schopnosti, způsobilosti, dovednosti a sociální jednání. Může být stanoveno procentem ze mzdového tarifu (Dvořáková, 2012, s. 322).

Podíly na zisku

Společnost vyplácí oprávněným zaměstnancům zvláštní částky odvíjející se od zisku podniku, a to jako příplatek k jejich normálním odměnám, přičemž výše podílu je určována podle stanoveného vzorce nebo do značné míry na základně libovůle managementu (Armstrong, 2007a, s. 594).

Odměňování zlepšovacích návrhů

Odměňování zlepšovacích návrhů podle Stýbla (2011, s. 361) „*je pobídkovou formou odměňování, jejímž cílem je stimulovat inovace a zlepšení pracovních procesů, případně podporovat pocit sounáležitosti pracovníků s organizací i komunikaci mezi pracovníky a vedením organizace.*“ Odměna za zlepšovací návrh vychází z přírůstku zisku, který vznikl v návaznosti na zlepšovací návrh, nebo z poklesu nákladů, které s ním prokazatelně souvisí. Odměna je vyplácena jednorázově, nebo může být vyplácena periodicky po určité období.

Povinné a nepovinné příplatky.

Příplatky patří mezi dodatkové mzdové formy. Příplatky mohou být povinné a nepovinné. Podrobnější informace týkající se tohoto tématu jsou popsány v kapitole 4.1.3.

2.6.3 Pobídkové (výkonové) formy

Dle Koubka (2000, s. 380): „*Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně a jsou obvykle přímo úměrné pracovnímu výkonu.*“

V některých případech může být dobrý výkon odměňován i u časových forem, a to buď zvýhodněním pracovníka v rámci tarifního rozpětí, diferenciovaným tarifem či povýšením do vyššího tarifního stupně. K tomuto však nejčastěji dochází s určitým časovým posunem, a proto není tato skutečnost zaměstnanci vnímána jako odměna vztahující se přímo k výkonu.

Armstrong (1999, s. 659) definuje odměňování podle výkonu jako „*proces poskytování peněžní odměny, která je přímo závislá na výkonu pracovníka.*“

Mezi **peněžní pobídkou** a **peněžní odměnou** je značný rozdíl. Peněžní pobídky jsou sestaveny tak, aby motivovaly zaměstnance ke zvýšení jejich výkonu – jinými slovy, aby vytvářely vyšší přínos zvýšeným úsilím a výkonem a získaly lepší výsledky vyjádřené takovými pojmy jako cíle a dosahování zisku, obrat prodeje, produktivita, redukce nákladů, kvalit a jiné. Peněžní odměny vyjadřují mimořádné příplatky za výsledky formulované jako přínos nebo výstup, přičemž důraz je kladem na uznání a spravedlnost ve smyslu odměňování zaměstnanců podle jejich reálných zásluh. Základní rozdíl spočívá v tom, že pobídky jsou zaměřeny na budoucnost, kdežto odměny jsou zaměřeny do minulosti (Armstrong, 1999, s. 660-661).

Některé studie poukazují na to, že uplatnění výkonového odměňování vede k růstu produktivity, poklesu pracovních absencí a snížení fluktuace zaměstnanců s nejvyšší produktivitou. Cíle výkonového odměňování jsou především posílení individuální a skupinové výkonnosti, podpoření identifikace pracovníků s cíli organizace nebo zaměření zaměstnanců na firemní cíle a jejich naplnění, lepší kontrolovatelnost fixní

složky, odměňování a zvýšení konkurenceschopnosti odměňování (Urban, 2003, s. 149-150).

Výhodami odměňování podle výkonu jsou podle Bláhy (2005, s. 173):

- motivuje pracovníky,
- může ohodnotit faktory, které lze obtížně zařadit v jiných mzdových systémech,
- stabilizuje produktivní zaměstnance, naopak neefektivní zaměstnance přiměje k odchodu,
- napomáhá k obměně firemní kultury,
- zaměřuje zaměstnance na důležité faktory, které jsou rozhodující pro úspěch firmy,
- oprávněně a objektivně diferencuje odměňování pracovníků podle jejich přínosu.

Naopak mezi nevýhody Bláha řadí (2005, s. 173):

- může přispívat k rychlejšímu růstu mezd než výkonu (v případě, že není prováděna uspokojivá kontrola),
- vede to k tomu, že pracovník má sklon k individualismu, což může být problémem pro týmovou práci,
- soustředění se na kvantitu na úkor kvality,
- může vykazovat určitou subjektivitu a manipulovatelnost,
- může přivodit dodatečné mzdové náklady bez reálného zlepšení výkonu,
- může být zpochybněno, jestliže nejsou jednoznačně nastavena věcná kritéria na výkon.

2.7 Zaměstnanecké benefity

Benefit lze obecně vysvětlit jako výhodu či užitek někoho, ve srovnání s jiným, tedy benefit účastníka jistého systému jako výhoda vyplývající z takového účastenství (Pelc, 2011, s. 15).

Zaměstnanecké benefity definuje Bláha (2005, s. 174) takto: „*Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má.*“

Zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům dle Kociánové (2010, s. 163) poskytovány ve většině případů bez návaznosti na jejich výkon – pouze z důvodu, že jsou jejími zaměstnanci.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů přispívá k motivaci pracovníků, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami ve společnosti a ke zlepšení pozitivního vztahu pracovníka k zaměstnavateli, přičemž benefity jsou mnohdy zaměstnanci lépe hodnoceny než motivace výhradně mzdou. V případě, že zaměstnanec má více pracovních nabídek, může se rozhodovat právě podle nabídky zaměstnaneckých benefitů (Macháček, 2013, s. 15).

Často je jako velký problém spojený s benefity uváděno to, že zaměstnanci si často neuvědomují, že jsou benefity něčím navíc. Podmínkou pro správné vnímání a ocenění zaměstnaneckých výhod je pravidelná oboustranná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Je důležité, aby nabízené výhody byly atraktivní a aby odpovídaly potřebám jednotlivých zaměstnanců. Nejlepším způsobem, jak zajistit přitažlivost výhod, je provést šetření, které bude podkladem pro zjištění preferovaných výhod. Dále je nezbytně nutné, aby byli zaměstnanci informováni o benefitech. Zaměstnanec by měl vědět, že benefity jsou nenárokovou složkou odměny (Kociánová, 2010, s. 164).

Ve většině případů zaměstnanecké benefity nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu. V případě, že firma přistoupí k zavedení benefitů, je obtížné je zrušit, jelikož zaměstnanci benefity vnímají jako součást pracovního vztahu než jako něco poskytovaného navíc. Dosud žádná studie neprokázala to, že benefity přitahují zaměstnance, ale je více než pravděpodobné, že odrazují pracovníky od toho, aby opustili zaměstnání (Dvořáková, 2012, s. 325).

Pro zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů by si měl zaměstnavatel **vyslechnout názory svých zaměstnanců**. Zpětná vazba povede ke zjištění priorit zaměstnanců. Zaměstnavatel by však neměl slibovat to, co nemůže splnit. Dále je důležité si definovat

důvody, které vedou k nabídce benefitů. Zaměstnavatel musí porozumět tomu, proč tyto benefity poskytuje. Je třeba, aby zaměstnavatel **sledoval skupiny zaměstnanců se zvláštními potřebami**, jelikož u nich by měly být nabízené benefity specifické. V případě, že dojde u zaměstnavatele ke změnám v systému benefitů, **zaměstnanci musí být o těchto změnách seznámeni** a měli by mít i prostor k vyjádření k těmto změnám (Gustin, 2008, s. 14-16).

2.7.1 Členění benefitů

Pelc (2011, s. 17-22) ve své knize popisuje osm hledisek členění zaměstnaneckých benefitů. Pro účely této diplomové práce budou uvedeny pouze dvě hlediska členění, a to hledisko charakteru výdajů zaměstnavatele a hledisko časové.

Z hlediska **charakteru výdajů zaměstnavatele** se benefity dělí na finanční a nefinanční. V případě finančních benefitů, zaměstnavatel přímo na poskytovanou výhodu vydává finanční prostředky. Jestliže je benefit poskytován bez finančního výdaje zaměstnavatele, jedná se o nefinanční benefit (nabídka produktů společnosti za sníženou cenu, poskytnutí služebního automobilu).

Benefity lze také dělit z **hlediska času**, po který bude účinná jejich výhoda a to na benefity okamžikové (poskytnutí bezúročné půjčky nebo sociální výpomoci), krátkodobé (příspěvky na stravování) a dlouhodobé (příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění).

Macháček (2011, s. 16-17) dělí zaměstnanecké benefity podle toho, jestli jsou poskytovány všem zaměstnancům firmy, vybrané skupině zaměstnanců nebo jsou poskytovány individuálně. Mezi benefity, které jsou poskytované **všem zaměstnancům**, se řadí příspěvky na penzijní připojištění či životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na kulturu a sport, příspěvky na rekreaci, vzdělání, školení, hrazení zdravotních prohlídek, rehabilitační služby, nákup vitamínových přípravků, půjčky, dary k životnímu nebo pracovnímu jubileu, prodej výrobků firmy za nižší ceny, poskytování vody a jiných nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti aj. Benefity, které náleží pouze **vybrané skupině zaměstnanců**, jsou např. používání služebního auta,

manažerského auta, zajištění dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, opční akciové programy pro manažery a poskytování zaměstnaneckých akcií. Mezi **individuální poskytování** patří podpory při neštěstí v rodině, živelné pohromě, dlouhodobé nemoci, sociální situaci zaměstnance a nepříznivé finanční situaci (Macháček, 2013, 16-17).

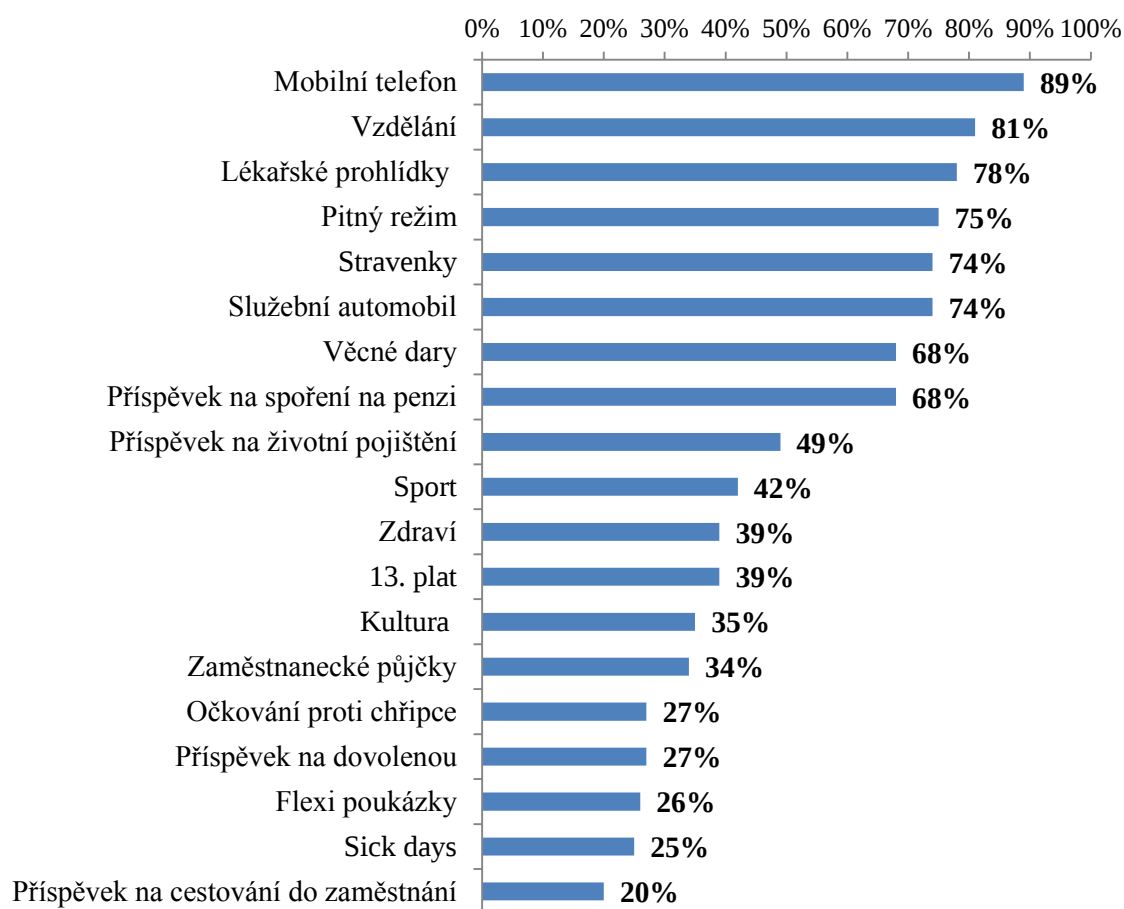
2.7.2 Způsoby poskytování benefitů

Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů jsou dvojího typu: **fixní způsob** nebo **flexibilní způsob** poskytování benefitů. V případě **fixního způsobu** zaměstnavatel definuje v kolektivní smlouvě v či jiném vnitřním předpise základní zaměstnanecké výhody s určením pro všechny pracovníky a je na každém zaměstnanci, jestli tyto výhody využije. Jedná se o **tzv. poukázkový systém**. Příkladem tohoto způsobu poskytování benefitů jsou stravenky, dovolená nad rámec zákona, zdravotní péče, poskytnutí občerstvení, telefon, příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, možnosti slev na výrobky společnosti, příspěvky na životní a penzijní pojištění a příspěvky na rekreaci a vzdělání (Macháček, 2013, s. 15).

Podstatou **flexibilního poskytování benefitů** je to, že zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých výhod a stanoví také rozpočet bodů pro každého zaměstnance. Zaměstnanec si může z balíčku vybrat takové benefity, které nejvíce vyhovují jeho potřebám. Toto lze nabídnout prostřednictvím cafeterie systému (Macháček, 2013, s. 15).

2.7.3 Nejčastěji poskytované benefity

V dnešní době už skoro každá společnost nabízí nějaké zaměstnanecké benefity. Je tedy více než zřejmé, že je v České republice mnoho studií, které se zabývají tím, jaké benefity firmy svým zaměstnancům poskytují. Výstupy jednotlivých studií se mohou lišit, a to, v závislosti na tom, které firmy byly vybrány jako respondenti, jaké byly zvoleny otázky apod. V této diplomové práci budou využity výsledky ze studie ING pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR, které budou zpracovány v obrázku č. 3.



Obrázek 3: Nejčastěji využívané benefity

Zdroj: vlastní zpracování dle ING (2014)

Studie se zúčastnilo 171 společností z České republiky. Dotazníkové šetření probíhalo online formou. Výzkum prokázal, že 99 % oslovených společností nabízí alespoň některé benefity. Nejčastěji využívaným benefitem je mobilní telefon, který nabízí 98 % společností. Je si však třeba uvědomit, že mobilní telefon není benefitem, který je nabízen všem zaměstnancům, ale pouze některým skupinám zaměstnanců, kteří ho potřebují pro výkon své práce. Vzdělání jako benefit využívá 81 % společností. Další v pořadí nejvyužívanějších benefitů jsou lékařské prohlídky (ING, 2014).

2.7.4 Cafeteria systém

Jeho podstatou je, že si každý zaměstnanec může vybrat požitky podle svých preferencí a přání v rozsahu předem stanoveného rozpočtu. Rozpočet a menu nabídky jsou diferencované podle důležitosti a přínosu zaměstnance, podle skupiny zaměstnanců nebo organizačních jednotek. Charakteristickým znakem cafeterie je individualizace složek příjmů podle současných potřeb pracovníka, který je oprávněný volit si požitky z více variant a svou volbu může opakovat. Zaměstnavatel může snížit své náklady na benefity, jelikož prosazuje zájem optimalizovat jejich rozdělení dle motivačních potřeb pracovníků namísto toho, aby zvyšoval rozsah na ně vynakládaných prostředků.

Je pouze na zaměstnanci, jak použije jemu přiznanou částku, a jak si přitom vyhodnotí informace, které se na něho vztahují. Tato stránka přispívá k prohloubení osobní odpovědnosti a může kladně působit na aktivizaci pracovníka, aby se sám zajímal o principy řízení v organizaci a její výsledky (Dvořáková, 2012, s. 326).

Výhody cafeterie shrnuje Bláha takto (2005, s. 175):

- flexibilita,
- průhlednost,
- spravedlnost,
- individualizace a diferenciaci,
- participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců,
- informovanost,
- zlepšuje se image firmy,
- roste sounáležitost pracovníků s firmou, jejich loajalita.

Mezi nevýhody Bláha řadí (2005, s. 176):

- při zakládání cafeterie může být vykazována administrativní a nákladová náročnost,
- pravidelná aktualizace potřeb pracovníků.

2.7.5 Program Benefit Plus

Cafeteria systém mohou společnosti zavést prostřednictvím programu volitelných zaměstnaneckých benefitů Benefit Plus – elektronický obchod s benefity. Tento program využívá již 140 firem. Základním modulem tohoto programu je právě cafeteria systém, ve kterém si mohou zaměstnanci objednávat služby z oblasti sportu, kultury, zdraví, cestování a vzdělání. Navíc je zde možnost spravovat interní benefity, jako jsou příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, stravenky a jiné. Zaměstnanec si může v tomto programu sám zvolit benefit, který má pro něj největší hodnotu. Jinými slovy si zaměstnanec volí benefit podle svých osobních preferencí, a proto je efektivita vynaložených nákladů velmi příznivá z pohledu zaměstnavatele (Benefit-plus.eu, 2016a).

Mezi hlavní výhody pro využívání cafeteria v programu Benefit Plus patří:

- minimální administrativa – přestože společnost bude nabízet svým zaměstnancům široké možnosti benefitů, bude stačit pouze jedna faktura;
- dokonalý přehled – v reportech může zaměstnavatel vidět dokonalý přehled o čerpání benefitů;
- nastavení na míru – zaměstnavatel si může přesně říci, jak má cafeteria systém vypadat;
- uživatelsky příjemné prostředí – aplikaci Benefit Plus budou využívat, jak zaměstnanci na dělnických pozicích, tak technicko-hospodářští pracovníci;
- aplikace je navržena tak, aby používání aplikace bylo jednoduché;
- způsob objednávání benefitů je podobný jako u objednávání služeb a zboží z běžných e-shopů;
- aplikace lze využívat na počítači, tabletu nebo v rámci mobilní aplikace (Benefit-plus.eu, 2016b).

2.8 Shrnutí oblasti systému odměňování

Dříve se odměňování pracovníků spojovalo pouze se mzdou či platem, ale v dnešní době přináší již hlubší výklad. Společnosti mají k dispozici rozsáhlé možnosti, jak mohou

odměňovat své zaměstnance za vykonanou práci. Vše, co řadíme do odměny zaměstnance, se nazývá celková odměna.

Účel odměňování však zůstává pořád stejný. Systém odměňování musí být sestaven tak, aby dokázal spravedlivě ocenit výkon zaměstnance a účinně stimulovat zaměstnance k vykonávání dohodnuté práce a dosahování požadovaného výkonu.

Mzdový systém se dělí na tarifní soustavu a mzdové formy. Tarifní mzdu lze vysvětlit jako zaručený podíl mzdy individuální. Mzdové formy lze dělit z mnoha hledisek. Mzdový systém není upravován žádným zákonem ani předpisem, je tedy zcela na zaměstnavateli, jak k tvorbě mzdového systému přistoupí. Musí se však dodržovat zásady odměňování za práci, které definuje zákoník práce a další právní předpisy (Šikýř, 2012, s. 144).

Zaměstnanecké benefity se již nacházejí ve většině společností. V konkurenčním prostředí si společnosti nemohou dovolit, aby jejich nabídku odměn netvořily i benefity. Za benefity nelze považovat výhody, které vyplývají z právních předpisů. Benefit je něco, co je nabízeno nad rámec zákona.

V oblasti benefitů je velmi známý systém cafeterie, prostřednictvím kterého si zaměstnanci vybírají benefity z nabídky podle vlastních preferencí.

3 Charakteristika společnosti

Společnost Siemens s.r.o. je jednou z největších elektrotechnických firem, která se na území České republiky nachází více jak 125 let a je zde vybudováno sedm výrobních závodů, dvanáct obchodních zastoupení, devět vývojových pracovišť a tři centra sdílených služeb.

V současné době společnost zaměstnává **9 200 zaměstnanců** a tímto se staví mezi největší zaměstnavatele v České republice. Výrobky a služby společnosti Siemens s.r.o. jsou dodávány do mnoha oblastí, jako je zdravotnictví, infrastrukturní řešení pro města a jejich okolí, informační technologie a energetika. Společnost Siemens s.r.o. v České republice je součástí koncernu společnosti Siemens Aktiengesellschaft se sídlem v Mnichově (Siemens.com, 1996-2016b).

3.1 Siemens s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika

Diplomová práce byla zpracovávána ve výrobním závodě v Trutnově. Společnost Siemens s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika (dále jen NST) se nachází v průmyslové zóně v Trutnově a je součástí skupiny podniků Siemens Česká republika. Historie závodu se začala psát od roku **1993** (Siemens.com, 1996-2016a).

Siemens s.r.o., NST se řadí mezi rozhodující regionální hospodářské faktory a je důležitým zdrojem pracovních příležitostí ve městě a jeho okolí. Je jedním z **největších zaměstnavatelů** v Královéhradeckém kraji. Velkým mezníkem v rozvoji společnosti byl květen roku 2013, kdy byla otevřena **nová výrobní hala**. Do nové výrobní haly se investovalo 205 miliónů Kč a její rozloha je 7 422 m². V tomto roce společnost také oslavila desetileté výročí existence oddělení **výzkumu a vývoje**. Právě v tomto oddělení navrhují mechanické stavby výrobků, elektrická schémata a osazování plošných spojů, definují výrobní technologie a modelují v CAD programech. Dále zde probíhají vývojové a typové testy či certifikace produktů (Interní zdroje společnosti Siemens s.r.o., NST).

Společnost se zapojuje do **odpovědného podnikání**. Zaměstnanci se účastní hromadného darování krve, jsou pořádány dobrovolnické dny a také se zapojují do regionálních kol **Siemens Fond pomoci**, který již pomohl mnoha charitativním a komunitním projektům. Český Siemens daroval prostřednictvím tohoto fondu již 18 miliónů Kč. Siemens s.r.o., NST spolupracuje s technickými a přírodovědeckými univerzitami. Ke spolupracujícím technickým univerzitám se řadí také Technická univerzita v Liberci (Interní zdroje společnosti Siemens s.r.o., NST).

Výrobu lze shrnout do tří oblastí:

- výroba elektromechanických pomocných kontaktů,
- produkce elektronických spínacích a ovládacích prvků,
- výroba plošných spojů a jejich osazování, komunikačních modulů a relé (Siemens.com, 1996-2016a).

Složení zaměstnanců

K 30. 4. 2016 je v Siemensu s.r.o., NST celkově 552 zaměstnanců. Na pozici výrobní dělník se nachází 323 zaměstnanců, na pozici režijní dělník je 95 zaměstnanců a na pozici THP 134 zaměstnanců (Interní zdroje společnosti Siemens s.r.o., NST).

Organizační struktura

Ve společnosti se nachází mnoho oddělení. Je zde oddělení controllingu, procesního a systémového managementu, SAP systému, logistiky a nákupu, výroby, výzkumu a vývoje, technologie, techniky a projektů, řízení jakosti, odborů a v neposlední řadě **personální oddělení**. Pro lepší přehlednost jsou uvedená oddělení znázorněna i v **organizační struktuře**, která se nachází v příloze A.

4 Mzdový systém společnosti

Stále častěji se setkáváme s pojmem **celková odměna**. V dnešní době není prakticky možné, aby si některá z firem pod pojmem odměňování zaměstnanců představila pouze mzdu. Do celkové odměny patří **transakční odměny** (peněžní odměny, zaměstnanecké výhody) a **relační odměny** (vzdělání, rozvoj, pracovní prostředí). Aby firma obstála v konkurenčním světě, musí brát v úvahu tuto skutečnost. Pojem celková odměna je blíže vysvětlen v kapitole 2.1.

Při sestavování mzdového systému musí firma nejprve zohlednit všeobecné cíle odměňování zaměstnanců (kapitola 2.3) a zodpovědět na tři základní otázky, které jsou uvedeny v kapitole 2.4.

Po teoretické stránce byl obecně mzdový systém popsán v kapitole 2.6. Společnost se v rámci systému odměňování řídí zákoníkem práce, platnou legislativou a dalšími vyhláškami, které se této oblasti týkají a je zapotřebí je dodržovat. Ve společnosti se navíc nachází **odborová organizace OS KOVO**. V souladu se zněním zákonů může kolektivní smlouva upravovat některá vnitřní pravidla. Pojem kolektivní smlouva byl krátce představen v kapitole 2.2.

Kolektivní smlouva se uzavírá na dva roky, pravidelně na konci obchodního roku, který je ve společnosti od října do konce září. Kolektivního vyjednávání se účastní zástupci odborové organizace, vedoucí výroby, ředitel společnosti a zástupce personálního oddělení. Tohoto vyjednávání se mohou zúčastnit i další osoby podle potřeb společnosti.

Odborová organizace soustřeďuje zaměstnance, kteří se stali jejími členy a získává od nich zároveň zpětnou vazbu týkající se zaměstnanců ve firmě a další potřebné informace ohledně jejich požadavků na případné změny. Jinými slovy, odborová organizace se snaží prosazovat zájmy zaměstnanců společnosti. K nejčastějším požadavkům patří **zvýšení mezd**, a to buď plošné zvýšení, které se odrazí do tarifů, nebo zvýšení individuální.

Mzdový systém se netýká pouze **mzd** samotné, ale také jsou zde zahrnuty **příplatky** a **odměny** za vykonání práce. Stanovuje **peněžitá plnění** poskytovaná zaměstnavatelem za odvedenou práci (kolektivní smlouva, 2014-2016).

4.1 Mzdové formy pro dělníky

Jak bylo popsáno v kapitole 2.6.2, mzdových forem je několik druhů. Ve společnosti je u dělnických pozic uplatňována **časová neboli základní mzda**. Dělníci jsou odměňováni podle toho, jak mnoho času v práci stráví. Je to tedy mzda zcela nezávislá na výkonu zaměstnance. V praxi jde o nejvíce využívanou formu mzdy. Dále mají dělníci možnost dosáhnout **variabilní prémie**, která již je závislá na jejich pracovním výkonu a mohou ji tedy do jisté míry sami ovlivnit.

Ve společnosti jsou zaměstnanci na dělnických pozicích rozděleni do dvou skupin, a to na **výrobní dělníky** a **režijní dělníky**. Mzdu dělníků tvoří tarifní mzda, prémie, příplatky a odměny (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Tato kapitola bude nejprve věnována tarifní mzdě dělníků, poté variabilní složce a na závěr jsou představeny příplatky a odměny, na které mají dělníci nárok. Součástí této kapitoly je také srovnání příplatků a odměn podle zákoníku práce a kolektivní smlouvy.

4.1.1 Tarifní mzda

Teoretická východiska pro pojem tarifní mzda jsou uvedeny v kapitole 2.6.1. Výrobní a režijní dělníci mají tarifní systém odměňování. **Mzdový tarif** je podle kolektivní smlouvy vysvětlen jako peněžní částka, která přísluší ke konkrétní tarifní třídě dle tabulky mzdových tarifů a odpovídá rozsahu pracovní doby. Za svou vykonanou práci jsou zaměstnanci odměňováni **časovou (hodinovou) sazbou**. Tarifní mzda vychází z tarifní třídy, do které je sjednaná práce zařazena. Při **hodnocení práce** se vychází z katalogu prací pro výrobní a režijní dělníky, který je podkladem pro zařazování jednotlivých kategorií prací do funkcí a povolání. V pracovní smlouvě se přesně definuje, do jaké tarifní třídy je zaměstnanec zařazen. Tímto se předchází tomu, aby zaměstnanec za stejnou práci pobíral jinou mzdu (kolektivní smlouva, 2014-2016).

V pracovních smlouvách je přesně uvedeno, že u výrobního dělníka se jedná o **výrobní časovou mzdu** a v případě **režijního dělníka** je mzda označována jako **režijní mzda nevýrobního dělníka** (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Od října roku 2016 došlo k **nárůstu tarifů** o více jak 5 %. Jedná se o plošné navýšení tarifů, které bylo dohodnuto a schváleno na kolektivním vyjednávání.

Pravidla pro přidělování skupiny tarifní třídy

Přidělování zaměstnanců do jednotlivých skupin tarifních tříd je v pravomocích jejich přímého nadřízeného, který navrhne částku v Kč a kompetentní vedoucí zaměstnanec ji schválí. Nově přijatí zaměstnanci jsou zpravidla automaticky zařazeni do 1. skupiny příslušné tarifní třídy. Po ukončení zkušební doby, která je tři měsíce, je zaměstnanci přidělena skupina tarifní třídy.

Většinou dvakrát do roka probíhá přehodnocování zařazení zaměstnance do skupiny tarifní třídy. Pokud bude zaměstnanec zařazen do jiné skupiny tarifní třídy, je přímý nadřízený povinen zaměstnance seznámit s touto změnou. Nové zařazení do skupiny tarifní třídy je účinné ode dne této změny (kolektivní smlouva, 2014-2016).

4.1.2 Výkonnostní prémie

Výkonové formy mzdy, jejich výhody a nevýhody jsou blíže vysvětleny v kapitole 2.6.3. Výkonnostní prémie je **pohyblivou složkou mzdy**. Zaměstnanec může dosáhnout výkonnostní prémie až **25 %** ze své dosažené tarifní mzdy. Aby však prémie v této výši zaměstnanec dosáhl, musí splnit konkrétní podmínky a kritéria. S těmito kritérii a podmínkami musí být zaměstnanec předem seznámen.

Samotná hodnocení plnění úkolů zaměstnance provádí objektivně jeho nadřízený zaměstnanec, který také zároveň stanovuje, jaká výše výkonnostní prémie bude zaměstnanci přidělena, přičemž výkonnostní prémie se skládá ze tří složek: **10 % kvalita výrobků, 10 % splnění norem a 5 % je hodnocení mistra**. Kontrola kvality výrobků je prováděna kontrolorem kvality po ukončení jednotlivých zakázek. Prostřednictvím SAP systému je dohlíženo na splnění norem zaměstnanců. Hodnocení mistra zahrnuje především přístup zaměstnanců k jednotlivým pracovním úkolům, jejich ochota a splnění

podmínek dané kolektivní smlouvou (dodržování přestávek a pracovní doby). Hodnocení je prováděno pravidelně každý měsíc. V případě nesplnění všech podmínek a kritérií má právo nadřízený zaměstnanec **snížit procentuální sazbu prémie**. Nadřízený zaměstnanec musí zaměstnance obeznámit s důvody, které ho vedly k takovému rozhodnutí (kolektivní smlouva, 2014-2016).

4.1.3 Příplatky a náhrady mezd

Společnost při stanovování příplatků vychází ze zákoníku práce. Výčet příplatků, které jsou společnosti povinné poskytovat podle zákona, jsou uvedeny v kapitole 2.6.1. Některé příplatky mohou být zvýhodněny prostřednictvím kolektivní smlouvy. Jsou to tedy příplatky, které jsou **nad rámec zákona**.

Příplatky, které jsou ve společnosti uplatňovány:

- příplatek za práci přesčas,
- příplatek za práci v sobotu a neděli,
- příplatek za práci ve svátek,
- příplatek za práci v odpoledních a nočních směnách,
- příplatek za práci v nepřetržitém provozu,
- příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí,
- příplatek za vedení čety.

V této kapitole jsou představeny příplatky uplatňované ve společnosti z hlediska zákoníku práce i kolektivní smlouvy. Kapitola 4.1.5 uvádí výsledné shrnutí příspěvků a odměn podle zákoníku práce s příspěvky a odměny, které nabízí společnost nad rámec svých povinností.

Příplatek za práci přesčas

Zákoník práce: Pokud zaměstnanec vykonává práci přesčas, má nárok na zvýšení dosažené mzdy o nejméně **25 %** průměrné mzdy, pokud se zaměstnavatel nedohodl se

zaměstnancem na udělení náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas (Business.center.cz, 1998-2016).

Kolektivní smlouva: Zaměstnanci ve společnosti získávají při práci přesčas dosaženou mzdu zvýšenou o **25 %** průměrné mzdy. Společnost tedy stanovila minimální hranici zvýšení dosažené mzdy podle zákoníku práce.

V kolektivní smlouvě je však navíc ujednána **mimořádná odměna za práci přesčas**, která se odvíjí od počtu přesčasových hodin. V případě, že zaměstnanec dosáhne padesáti přesčasových hodin, přísluší mu mimořádná odměna ve výši **500 Kč** v měsíci, ve kterém této hranice dosáhne (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zákoník práce: Za dobu práce v sobotu, či neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o příplatek nejméně **10 %** průměrné mzdy (Business.center.cz, 1998-2016).

Kolektivní smlouva: Ve společnosti je zásluhou kolektivní smlouvy dosažená mzda zvýšena o **50 %** průměrné mzdy (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Příplatek za práci ve svátek

Zákoník práce: Za práci vykonanou ve svátek má zaměstnanec právo na dosaženou mzdu a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši **100 %** průměrné mzdy.

Namísto náhradního volna, může dojít k dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši **100 %** průměrného výdělku (Business.center.cz, 1998-2016).

Kolektivní smlouva: U tohoto příspěvku vychází kolektivní smlouva přímo ze zákoníku práce, neposkytuje tedy nic nad rámec tohoto zákona. Zaměstnanec má za vykonanou práci

ve svátek nárok na dosaženou mzdu a náhradní volno v rozsahu vykonané práce, přičemž za dobu čerpání náhradního volna má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy ve výši **100 %** průměrné mzdy. Jestliže není poskytnuto zaměstnanci náhradní volno na základě dohody, přísluší zaměstnanci příplatek k dosažené mzdě ve výši **100 %** průměrného výdělku. Kolektivní smlouva upravuje zvlášť zaměstnance, kteří pracují v jedno, dvou či třisměnném provozu a zaměstnance pracující v nepřetržitém provozu (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Příplatek za práci v odpoledních a nočních směnách

Zákoník práce: Zaměstnancům, kteří pracují v nočních směnách, přísluší dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši **10 %** průměrné mzdy (Business.center.cz, 1998-2016).

Kolektivní smlouva: Odborová organizace ve společnosti ujednala zaměstnancům, kteří pracují pravidelně v odpoledních či nočních směnách ve vícesměnném provozu mzdová zvýhodnění ve výši **7,50 Kč** za hodinu v případě odpoledních směn a **16 Kč** za hodinu v případě nočních směn. Přičemž odpolední směna probíhá v době od 14:00 do 22:00 hodin. Noční směna je v době od 22:00 do 06:00 hodin (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Příplatek za práci v nepřetržitém provozu

Zákoník práce: Zákoník práce příplatek za práci v nepřetržitém provozu blíže **nedefinuje**.

Kolektivní smlouva: Dle kolektivní smlouvy má zaměstnanec, který pracuje v nepřetržitém provozu nárok na příplatek ve výši **7 Kč** za každou odpracovanou hodinu v tomto nepřetržitém provozu (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Příplatek za práci ve ztíženém, obtížném pracovním prostředí

Zákoník práce: Zaměstnanec, který pracuje ve ztíženém pracovním prostředí má nárok na dosaženou mzdu a příplatek. Výši příplatku a vymezení ztíženého pracovního prostředí pro mzdové účely stanovuje vláda, přičemž výše příplatku je nejméně **10 %** minimální mzdy (Business.center.cz, 1998-2016).

Kolektivní smlouva: Ve společnosti je stanoven příplatek ve výši **6 Kč** za hodinu. Pokud na zaměstnance působí více ztěžujících faktorů, může se příplatek zvyšovat. Zaměstnanci budou ohodnoceni příplatkem podle hodin, které budou zapsané v systému SAP a to z toho důvodu, že zaměstnanec za svou směnu může vykonávat svou práci na více pracovištích a některé z nich nemusí být na seznamu pracovišť se ztíženým pracovním prostředím. Přehled pracovišť se ztíženým či obtížným pracovním prostředím je uveden v tabulce č. 4 (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Tabulka 4: Přehled pracovišť se ztíženým a obtížným pracovním prostředím

Název pracoviště	Druh rizika
Optická kontrola	Zraková zátěž
Optická kontrola – SMT linka	Zraková zátěž
Tester AOI	Zraková zátěž
Zalévací zařízení – černá	Chemické látky a směsi
Ruční dolití – světlá	Chemické látky a směsi
Lakovna plošných spojů – strojní	UVA záření, chemické látky a směsi
Lakovna plošných spojů – ruční	UVA záření, chemické látky a směsi
Tamponprint	Chemické látky a směsi
Kontrola jakosti	Zraková zátěž
Údržba pájecí linky SEHO	Chemické látky a směsi, tepelná rizika
Údržba selektivního pájení ERSA	Chemické látky a směsi, tepelná rizika
Údržba SMT linka – chemická myčka	Chemické látky a směsi
Údržba linky ALM	Chemické látky a směsi

Zdroj: vlastní zpracování podle kolektivní smlouvy (2014-2016)

Některá pracoviště se ztíženým, obtížným pracovním prostředím stanovila ve společnosti přímo Krajská hygienická stanice – označené zelenou barvou. Sama firma seznam těchto pracovišť rozšířila, jelikož si je vědoma, že některé dílenské pozice jsou vystaveny některým rizikům – označeny oranžovou barvou.

Příplatky za vedení čety

Volná pracovní četa je skupina složená nejméně ze tří zaměstnanců včetně vedoucího čety a jejich pracovní postupy nejsou předem vymezeny výrobními a technologickými předpisy

Zákoník práce: Zákoník práce příplatky za vedení čety blíže **nedefinuje**.

Kolektivní smlouva: Výrobním dělníkům, kterým vedoucí oddělení svěřil řízení a organizování práce ve volné pracovní četě, a kteří v ní souběžně i manuálně pracují, je určen tento příspěvek. Pověření musí mít písemnou formu. Příplatek je ve výši **5 Kč/hodina** při počtu 3 až 9 zaměstnanců a **6 Kč/hodina** při počtu 10 a více zaměstnanců.

Tento příplatek nepřísluší režijním dělníkům, u nichž vyplývá řízení a organizování práce z popisu pracovního místa a je zohledněno v jejich platovém zařazení (kolektivní smlouva, 2014-2016).

4.1.4 Odměny

Odměny vycházejí taktéž ze zákoníku práce a kolektivní smlouvy. V kapitole 2.6.2 jsou odměny popsány obecně. Tato kapitola se zabývá odměnami uplatňovanými ve společnosti Siemens s.r.o., NST. **Ve společnosti jsou vypláceny tyto formy odměn:**

- odměna za pracovní pohotovost,
- odměna za přítomnost na pracovišti.

Odměna za pracovní pohotovost

Zákoník práce: Zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši **10 %** průměrného výdělku (Business.center.cz, 1998-2016).

Kolektivní smlouva: V kolektivní smlouvě je stanovena odměna za pracovní pohotovost ve výši **15 %** průměrného výdělku v pracovních dnech a **20 %** průměrného výdělku ve dnech pracovního klidu (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Odměna za přítomnost na pracovišti

Zákoník práce: Zákoník práce odměnu za přítomnost na pracovišti blíže **nedefinuje**.

Kolektivní smlouva: V případě režijních a výrobních dělníků je kolektivní smlouvou stanovena odměna za přítomnost na pracovišti. Tato odměna je vyplácena zaměstnancům, kteří splní podmínku **100 %** přítomnosti na pracovišti v rámci plánovaného rozvrhu pracovních směn. Pokud je tato podmínka splněna, přísluší zaměstnanci odměna ve výši **1000 Kč/měsíc**. V jakých případech je splněna či naopak nesplněna tato podmínka, je uvedeno v tabulce č. 5 (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Tabulka 5: Případy, za kterých je splněna, nebo naopak nesplněna podmínka nároku na odměnu za přítomnost na pracovišti

Podmínka je splněna v případech:	Podmínka není splněna v případech:
čerpání dovolené	pracovní neschopnosti
čerpání náhradního volna	návštěvy lékaře
dárcovství krve nebo krevní plazmy	doprovodu rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení
nároků z kolektivní smlouvy	ošetřování člena rodiny
účasti na výjezdech dobrovolných hasičů	neplaceného volna na žádost zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování podle kolektivní smlouvy (2014-2016)

Účelem této odměny je především motivace zaměstnanců k nulové absenci v práci. Pro zaměstnavatele bývá výhodnější vyplatit odměnu, nežli ušlý zisk v případě, že zaměstnanec není v práci přítomen. Tato odměna vznikla ve společnosti 1. 4. 2014.

4.1.5 Porovnání příplatků a odměn z hlediska zákona a kolektivní smlouvy

V této kapitole jsou shrnuty všechny příplatky a odměny, které společnosti nabízí a jsou následně porovnány s příplatky a odměnami, které jsou stanovené v zákoníku práce. Je zde tedy vidět, co vše společnost nabízí nad rámec zákona. Společnost se tímto snaží motivovat zaměstnance. Tabulka č. 6 uvádí právě toto porovnání.

Tabulka 6: Porovnání příspěvků a odměn z hlediska zákoníku práce a kolektivní smlouvy

Příplatek	Zákoník práce	NST
Příplatek za práci přesčas	Náhradní volno nebo 25 % průměrného výdělku	Náhradní volno nebo 25 % průměrného výdělku + mimořádná odměna 500 Kč/50 přesčasových hodin
Příplatek za práci v sobotu a neděli	10 % průměrného výdělku	50 % průměrné mzdy
Příplatek za práci ve svátek	Náhradní volno nebo 100 % průměrného výdělku	Náhradní volno nebo 100 % průměrného výdělku
Příplatek za práci v odpoledních směnách	V ZP není definováno	7,50 Kč/hodina
Příplatek za práci v nočních směnách	10 % průměrného výdělku	16 Kč/hodina
Příplatek za práci v nepřetržitém provozu	V ZP není definováno	7 Kč/hodina
Příplatek za práci ve ztíženém, obtížném pracovním prostředí	10 % minimální mzdy	6 Kč/hodina
Příplatek za vedení čety	V ZP není definováno	5 Kč/hodina při počtu 3 až 9 zaměstnanců a 6 Kč/hodina při počtu 10 a více zaměstnanců
Odměna za pracovní pohotovost	10 % průměrného výdělku	15 % průměrného výdělku v pracovních dnech a 20 % průměrného výdělku ve dnech pracovního volna
Odměna za přítomnost na pracovišti	V ZP není definováno	1 000 Kč/měsíc

Zdroj: vlastní zpracování podle Business.center.cz (1998-2016) a kolektivní smlouvy (2014-2016)

Zelená barva v tabulce značí příplatky a odměny, které jsou upraveny kolektivní smlouvou. Společnost tedy ve většině případů nabízí zaměstnancům příplatky a odměny nad rámec zákona.

4.2 Mzdové formy pro THP

Technicko-hospodářský pracovník, často označován jako duševní pracovník většinou nevykonává žádnou výrobní pozici. **Mzdu** u THP tvoří fixní složka mzdy, příplatky, náhrady mezd a odměny. Kromě fixní složky mzdy přísluší THP variabilní složka mzdy, která je závislá na pracovním výkonu zaměstnance.

V této kapitole bude nejprve představena fixní složka mzdy THP. Dále je zde představena variabilní složka mzdy a na konci této kapitoly jsou uvedeny příplatky a odměny, které přísluší THP. Příplatky a odměny jsou ve většině případů stejné jako u dělnických pozic, proto zde bude kladen důraz na příplatky a odměny THP, které jsou diferencované dle pozic.

4.2.1 Fixní složka mzdy

Zaměstnancům, kteří jsou v kategorii THP, se individuálně sjednává **smluvní mzda** a to podle vykonávané práce zaměstnance. Smluvní mzda podle Stýbla (2011) patří mezi nejvyužívanější formy mzdy za očekávané výsledky a má povahu odměny za dohodnutý výkon, viz kapitola 2.6.2.

Fixní složka je v kolektivní smlouvě definována jako pravidelný měsíční příjem, který je stanoven v pracovní smlouvě zaměstnance a je závazný. Smlouva je podepsána vedením závodu, vedoucí HR oddělení a zaměstnancem. Do 1. 10. 2013 měli i THP tarifní mzdu, která je aktuálně uplatňována pouze u dělnických pozic (kolektivní smlouva, 2014-2016).

4.2.2 Variabilní složka mzdy

Variabilní složka je velmi důležitá složka mzdy, jelikož zaměstnance motivuje k vyšším výkonům. Na rozdíl od fixní složky mzdy je variabilní složka mzdy vázána na **roční cíle**. Nastavení cílů závisí na tom, do jaké skupiny jsou THP zařazeni.

V diplomové práci jsou uváděny pouze cíle **smluvních THP pracovníků**. Společnost si nepřeje uvádět informace týkající se středního managementu a výše.

Variabilní složka u smluvních THP je ve výši 5 – 10 % z roční fixní mzdy v případě, že zaměstnanec splní cíle na 100 %.

Variabilní složka se vyplácí **zálohově** a to ve výši 10 % v lednu, 15 % v dubnu a 25 % v červnu. Do června je tedy zaměstnanci vyplaceno 50 % variabilní složky. Společnost stanovila zálohu ve výši 50 %, protože se ještě nikdy nestalo, že by zaměstnanec těchto 50 % cílů nesplnil a může si je tedy dovolit takto vyplácet ještě před vyhodnocením cílů. Na konci září se zhodnotí dosažené cíle a podle výsledků se zaměstnanci vyplatí zbytek podle skutečné výše. Jestliže zaměstnanec splnil na 100 %, je mu následně vyplacena zbývající část, tedy 50 %. Zaměstnanec však cíle nemusí splnit vždy na 100 %, ale může je splnit na méně než 100 % nebo na více jak 100 %. Pokud zaměstnanec nedosáhne 100 % splnění cílů, není mu vyplacena celá variabilní složka mzdy. Naopak, jestliže zaměstnanec splní cíle více jak na 100 %, jeho variabilní složka mzdy se zvýší.

Cíle jsou rozděleny na cíle celopodnikové a cíle individuální. Někteří zaměstnanci se příliš soustředili na splnění celopodnikových cílů, proto se vedení společnosti rozhodlo přidat ještě jednu kategorii cílů – individuální cíle, které byly zaměřeny na celkovou spokojenost s výkonem zaměstnance. Manažer může takto hodnotit, zda zaměstnanec splnil úkoly nad rámec cílů a byl proaktivní (Interní zdroje společnosti Siemens s.r.o., NST).

4.2.3 Příplatky a odměny

Příplatky a odměny jsou až na menší výjimky **stejně** jako u dělnických pozic. V této části budou tedy vypsány jenom tyto výjimky.

Odměna za přítomnost na pracovišti se THP netýká, je určena pouze dělníkům, jelikož právě dělníky je důležité motivovat k tomu, aby jejich absence v práci byla nulová. Výroba se nedá nikterak zastavit a chybějícího dělníka je třeba nahradit. Kdežto u THP v případě krátkodobé nepřítomnosti není třeba hledat jiného zaměstnance, který by vykonal práci za chybějícího zaměstnance. Práce se mu bude sice vršit, ale po návratu vše může dohnat.

Příplatek za vedení čety se na THP nevztahuje. **Příplatek za práci v nepřetržitém provozu** se na THP také nevztahuje, jelikož tyto zaměstnanci dělají pouze na ranní směny. **Příplatky za práci ve ztíženém, obtížném provozu** se týkají pouze dělníků, THP pracují většinou v kancelářích (kolektivní smlouva, 2014-2016).

5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou součástí celkové odměny. Dle Armstronga (2009) patří zaměstnanecké benefity do složky **transakčních odměn**. Více informací týkající se této problematiky je uvedeno v kapitole 2.1.

Siemens s.r.o., NST poskytuje řadu zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnanci mohou motivovat. Za největší problém v této záležitosti lze uvést postavení zaměstnanců k nabízeným benefitům. Někteří berou tyto poskytované výhody jako samozřejmost a neuvědomují si, že společnost toto vše poskytuje nad rámec svých povinností. Některé jiné společnosti nemusí ani takovéto benefity poskytovat.

1. 4. 2014 došlo k několika změnám v systému benefitů. Podrobné informace ke změnám jsou uvedeny v kapitole 5.2. Ke změnám došlo v důsledku harmonizace benefitů v rámci České republiky. Jak bylo v kapitole 3 uvedeno, Siemens s.r.o. Česká republika má několik výrobních odštěpných závodů a požadavkem vedení bylo, aby benefity byly sjednocené ve všech závodech. V současné době jsou rozdíly v poskytování benefitů v jednotlivých odštěpných závodech minimální. Tímto krokem se podporuje to, že pokud se zaměstnanec rozhodne změnit svou práci, jelikož už nemůže nikam profesně růst, společnost mu může nabídnout práci v jiném závodě a zabezpečit mu, že získá stejné nebo velmi podobné benefity jako doposud.

5.1 Nabízené zaměstnanecké benefity

V Siemensu s.r.o., NST je nabízená široká škála zaměstnaneckých benefitů. Společnost se snaží nadstandardně pečovat o zaměstnance, tak aby nedocházelo k fluktuaci zaměstnanců. Máme několik druhů benefitů, viz kapitola 2.7.1. Ve společnosti jsou především uplatňovány benefity, které jsou **poskytované všem zaměstnancům**. Benefity, které jsou nabízeny určité skupině zaměstnanců, nebo individuální poskytování benefitů se ve společnosti vyskytuje v malém procentu.

Kapitola 2.7.2 poukazuje na způsoby poskytování benefitů. Ve společnosti se lze setkat jak s fixním způsobem, tak s flexibilním způsobem poskytování benefitů. Mezi flexibilní způsob především patří **cafeterie systém**, který je interpretován v kapitole 2.7.4.

Mezi zaměstnanecké benefity a výhody, které společnost nabízí, patří:

- 6 000 Kč/rok na volnočasové aktivity v rámci cafeterie,
- 1 000 Kč/měsíc příspěvek zaměstnavatele na penzijní a/nebo životní pojištění,
- odměny při pracovních a životních jubileích,
- 2 000 Kč odměna při narození dítěte,
- 4 000 Kč/rok na dětskou rekreaci,
- příspěvek na stravování,
- akciové programy,
- odměna za dárcovství krve a plazmy,
- zabezpečení v nezaměstnanosti,
- doprava do zaměstnání,
- sociální náklady zaměstnavatele,
- sociální výpomoc,
- zvýhodněné nabídky pro zaměstnance,
- firemní akce pro zaměstnance,
- jazykové kurzy,
- možnost dalšího profesního růstu,
- 5 týdnů dovolené/rok,
- zlepšovací návrhy (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Všechny výše uvedené zaměstnanecké benefity jsou podrobně představeny dále v této kapitole.

Příspěvek na volnočasové aktivity

Příspěvek na volnočasové aktivity poskytuje společnost prostřednictvím internetové aplikace Benefit Plus. Výhody a popis aplikace jsou uvedeny v kapitole 2.7.5.

Do volnočasových aktivit se řadí zdraví, kultura, vzdělávání, sport a cestování. Pouze v těchto oblastech mohou zaměstnanci společnosti využít příspěvky na volnočasové aktivity.

Na tento příspěvek **mají nárok** všichni zaměstnanci společnosti s **výjimkou** zaměstnanců, kteří vykonávají pro společnost práci v rámci dohod o pracovní činnosti nebo o provedení práce, zaměstnankyně nacházející se na mateřské dovolené či na rodičovské dovolené (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Dále na tento příspěvek **nemají nárok** zaměstnanci, kteří jsou ve **zkušební době**, nebo zaměstnanci ve **výpovědní lhůtě** s výjimkou zaměstnanců, kteří obdrželi výpověď z těchto důvodů:

- ruší se zaměstnavatel nebo jeho část,
- přemísťuje se zaměstnavatel nebo jeho část,
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným,
- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku dále vykonávat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí,
- pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě zdravotní nezpůsobilosti (Business.center.cz, 1998-2016).

Ze svého virtuálního účtu čerpají pracovníci benefity prostřednictvím přímých a nepřímých objednávek. V případě **přímé objednávky** si zaměstnanci vybírají z nabídky v internetové aplikaci Benefit Plus, ve které si zvolí, v jaké oblasti chtějí čerpat svůj benefit. Podstatou **nepřímé objednávky** je výběr benefitu na poskytovatele, kteří nejsou uváděni v internetové aplikaci Benefit Plus, přičemž předmět činnosti poskytovatele musí souhlasit s předmětem faktury. Nepřímé objednávky nelze využít na samotné letenky, zájezdy cestovních agentur, jízdenky, sportovní vybavení, kulturní zážitky, občerstvení při kulturním a sportovním vyžití atd.

Zaměstnanci mají k dispozici kartu Benefit Plus, prostřednictvím které čerpají benefity ze svého virtuálního účtu.

Benefity lze čerpat do výše přiděleného kreditu, který je v rozmezí 1 000 až 6 000 bodů na obchodní rok. **Výše je závislá na počtu let odpracovaných ve společnosti:**

- 6 000 Kč pro zaměstnance s pracovní smlouvou uzavřenou na dobu neurčitou nebo pro zaměstnance s pracovním poměrem delším než jeden rok,
- 2 000 Kč pro zaměstnance s pracovním poměrem v rozmezí 7 – 12 měsíců,
- 1 000 Kč pro zaměstnance s pracovním poměrem v rozmezí 4 – 6 měsíců.

Pokud zaměstnanec nechce využít příspěvek na volnočasové aktivity, má možnosti si ho v určených termínech převést celý nebo jeho část na **finanční benefit** (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Příspěvek na finanční benefity

Příspěvek na finanční benefity ve výši až 1 000 Kč se vztahuje na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření (dále jen PP) či životní pojištění (dále jen ŽP), které vyhovují daňovému zvýhodnění a je součástí portfolia partnerů finančních poradců.

Aby měl zaměstnanec nárok na tento příspěvek, musí splnit tyto podmínky:

- uzavřel smlouvu o PP u vybraného penzijního fondu nebo smlouvu o ŽP prostřednictvím finančního poradce,
- minimální příspěvek zaměstnance je ve výši 100 Kč měsíčně na penzijní či životní pojištění,
- není ve zkušební době,
- dosáhl plnoletosti,
- má trvalý pobyt na území České republiky nebo bydliště na území jiného členského státu EU, v případě že je účasten důchodového nebo zdravotního pojištění v ČR,
- úhrada minimálního příspěvku zaměstnance ve výši 100 Kč měsíčně na zvolený finanční produkt (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Naopak zaměstnanci nemají nárok na tento příspěvek, jestliže:

- se nachází ve výpovědní lhůtě s výjimkou, že se ruší zaměstnavatel nebo jeho část, přemísťuje se zaměstnavatel nebo jeho část, stane-li se zaměstnanec nadbytečným, nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku dále vykonávat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí a pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě zdravotní nezpůsobilosti (Business.center.cz, 1998-2016).
- přerušili penzijní PP či ŽP nebo toto placení příspěvku odložili,
- jím bylo poskytnuto pracovní volno bez náhrady mzdy, a to na dobu delší než jednoho měsíce s výjimkou vyslání zaměstnance do zahraničí,
- je pracovní neschopnost delší jak jeden měsíc.

Příspěvky na PP nebo ŽP lze navýšit pouze v případě, že se zaměstnanec rozhodne nevyužít příspěvek na volnočasové aktivity a dojde k převodu těchto příspěvků na finanční benefity (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Částka příspěvků společnosti přesahující 30 000 Kč v úhrnu za rok se bude pracovníkovi přidaňovat ke mzdě a obě strany (jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel) z ní budou odvádět zdravotní a sociální pojištění.

Pokud mají zaměstnanci zájem o tento finanční příspěvek, musí využít služeb **finančního poradce** společnosti Partners Financial Services, a.s., který je oprávněn jednat za všechny penzijní fondy/pojišťovny. Smlouvy poté zaměstnanci uzavírají ve spolupráci s těmito finančními poradci, s kterými také projednávají veškeré záležitosti týkající se této problematiky. Smlouvy, které byly uzavřené bez spolupráce finančního poradce, nebude zaměstnavatel respektovat.

Poskytnutý firemní příspěvek je za podmínek daných daňovým předpisem osvobozen od daně z příjmu pracovníka ze závislé činnosti (do výše 30 000 Kč v úhrnu za rok). Do tohoto limitu se taktéž započítají i případné příspěvky společnosti na ŽP. Příspěvek zaměstnavatele je pro společnost daňově uznatelný náklad a to v plné výši a není součástí vyměřovacího základu pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Odměny při pracovních a životních jubileích

Tyto odměny můžeme rozdělit do tří oblastí a to životní jubileum, odměna při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu a odměna při narození dítěte.

Odměna při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu je jednorázovou částkou ve výši 10 000 Kč.

Odměna při narození dítěte činí 2 000 Kč, které získá zaměstnanec v bodech v aplikaci Benefit Plus.

Při příležitosti **pracovního jubilea** je částka závislá na letech, ve kterých se slaví toto pracovní jubileum. Pro lepší přehlednosti jsou shrnuty jednotlivé částky do tabulky č. 7 (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Tabulka 7: Odměny při pracovním jubileu

Počet let	Ocenění
10 let	10 000 Kč odměny nebo body do aplikace
15 let	15 000 Kč odměny nebo body do aplikace
20 let	20 000 Kč odměny nebo body do aplikace
25 let	25 000 Kč odměny nebo body do aplikace
30 let	30 000 Kč odměny nebo body do aplikace
35 let a poté každých pět let	35 000 Kč odměny nebo body do aplikace

Zdroj: vlastní zpracování podle kolektivní smlouvy (2014-2016)

Zaměstnanec se může sám rozhodnout, zda si přeje odměnu vyplatit finanční formou, která bude podléhat odvodům daně a veřejnoprávnímu pojištění nebo ve formě bodů v aplikaci Benefit Plus.

Příspěvek na dětskou rekreaci

Dětskou rekreací se myslí především tábory, nesmí se jednat o individuální rekreaci. Tento příspěvek je určen pouze pro děti od 5 do 15 let. Na příspěvek mají nárok zaměstnanci, kteří mají děti vedeny v evidenčním stavu. Tento příspěvek si mohou zaměstnanci vybrat během celého kalendářního roku a jeho výše je maximálně 4 000 Kč na obchodní rok. Jestliže nastane situace, že jsou u zaměstnavatele zaměstnání oba rodiče, má na tento příspěvek nárok pouze jeden z rodičů (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Společnost k tomuto příspěvku přistoupila převážně z toho důvodu, že děti mají dva měsíce prázdnin a společnost potřebuje, aby rodiče i v těchto měsících chodili do práce. Nabídka tohoto příspěvku může alespoň trochu ulehčit tuto situaci rodičů.

Závodní stravování

Ve společnosti je zajištěno závodní stravování, a to v průběhu ranní, odpolední i noční směny. Zaměstnanci mohou využít kantýny, kde si mohou vybrat z několika druhů hlavních jídel a mají možnost si také nakoupit jiný sortiment, který kantýna nabízí.

Zaměstnavatel hradí ze svých nákladů zaměstnancům 55 % sjednané ceny nakupovaného jídla a dalšího sortimentu do maximální výše 40 Kč denně včetně DPH. Zvýhodněná cena se nevztahuje pouze na drogistické zboží a tabákové výrobky.

Jestliže chtějí zaměstnanci využít tohoto zvýhodnění, musejí při placení využít svou docházkovou kartu, kde se jim částky připisují na jejich účet. Rozdíl do plné ceny jídla je následně zaměstnancům vyúčtován prostřednictvím srážky ze mzdy. Pokud zaměstnanec bude platit v kantýně hotově, nemá nárok na tento benefit (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Akciové programy

Zaměstnanci mohou využít nabídky společnosti Siemens s.r.o. účastnit se akciových programů Měsíční investiční plán a Share Matching Plan a zužítkovat případných výhod těchto programů. Zaměstnanec se tedy může stát akcionářem společnosti. Jednou za rok je nabídkové období, ve kterém se mohou zaměstnanci zaregistrovat. Nabídkové období je od půlky listopadu do půlky prosince. Aby zaměstnanci mohli nakupovat akcie společnosti, musí nejprve podepsat souhlas se zpracováním osobních údajů, jelikož akcie se nakupují u švýcarské banky UBS a je třeba bance poskytnout tyto data. Cena akcie se pohybuje okolo 90 EUR. Zaměstnanec uvede, za jakou částku chce nakupovat akcie a zaměstnavatel zaměstnanci strhává měsíčně tuto částku od ledna do prosince. Se zaměstnancem je tedy sepsána dohoda o srážkách ze mzdy (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Odměna za dárcovství krve a plazmy

Jestliže některý ze zaměstnanců chodí pravidelně darovat krev či plazmu, může od společnosti získat dárkový koš v hodnotě 400 Kč až 2 500 Kč. Hodnota se odvíjí dle počtu odběrů. Vše je znázorněno v tabulce č. 8 (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Tabulka 8: Odměna za dárcovství krve a plazmy

Počet odběrů	Dárkový koš v hodnotě
10 odběrů	400 Kč
20 odběrů	500 Kč
40 odběrů	800 Kč
80 odběrů	1 000 Kč
120 odběrů	1 500 Kč
160 odběrů	2 000 Kč
200 odběrů	2 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle kolektivní smlouvy (2014-2016)

Zabezpečení v nezaměstnanosti

Splácení finančních pohledávek zaměstnavatele vůči zaměstnanci se odkládá po dobu jeho nezaměstnanosti, jestliže dojde k rozvázání pracovního poměru z těchto **důvodů**:

- ruší se zaměstnavatel nebo jeho část,
- přemísťuje se zaměstnavatel nebo jeho část,
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným,
- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku dále vykonávat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí,
- pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dlouhodobě zdravotní nezpůsobilosti (Business.center.cz, 1998-2016).

Doprava do zaměstnání

Společnost spolupracuje s dopravními podniky, aby zajistila vhodné spoje pro zaměstnance. Tyto spoje by měly být příhodné ke všem směnám (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Sociální náklady zaměstnavatele

Společnost vloží částku 150 000 Kč/rok do sociálního fondu. Částku po celý rok spravuje konkrétní výbor odborové organizace. Tato částka slouží k zabezpečení sociálního rozvoje u zaměstnavatele a je určena zaměstnancům společnosti.

Společnosti zajišťuje svým zaměstnancům nejen vodu z vodovodu, ale také vodu v barelech (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Sociální výpomoc

Jestliže dojde k úmrtí zaměstnance, společnost poskytne pozůstalým členům nebo osobám, které žili se zaměstnancem ve společné domácnosti finanční příspěvek ve výši 10 000 Kč pro částečnou úhradu nákladů na pohřeb.

Jednorázové odškodnění pozůstalých náleží pozůstalému či nezaopatřenému dítěti, a to každému ve výši 240 000 Kč. Jednorázové odškodnění náleží také rodičům zemřelého zaměstnance, jestliže spolu žili ve společné domácnosti v úhrnné výši 240 000 Kč. Jestliže se zaměstnancem žil pouze jeden z rodičů výše odškodného je také 240 000 Kč.

Společnost hradí také náklady spojené s dopravou pracovního kolektivu na pohřeb a zpět (maximálně 4 zástupců). Tomuto pracovního kolektivu je zajištěno pracovní volno s náhradou mzdy (kolektivní smlouva, 2014-2016).

Zvýhodněné nabídky pro zaměstnance

V internetové aplikaci Benefit Plus jsou i zvýhodněné nabídky pro zaměstnance (T-mobile, O₂, domácí spotřebiče Siemens).

Firemní akce

Pro zaměstnance pořádá firma letní slavnosti, dny otevřených dveří, dny pro děti a rodiče, dny zdraví a také pořádají každoročně vánoční večírek.

Jazykové kurzy

Jazykové kurzy jsou poskytovány lidem, kteří potřebují jazyk k výkonu své práce. Jsou to především zaměstnanci oddělení logistiky, kvality, kteří denně mluví s obchodními

partnery a kolegy v Německu. Společnost poskytuje kurzy anglického a německého jazyka. Kurzy se konají v průběhu pracovní doby přímo ve firmě.

Možnost dalšího profesního růstu prostřednictvím Expert programu

Jelikož Siemens s.r.o., NST je technická společnost, je zde mnoha odborných profesí (např. výzkum a vývoj, technologie, kvalita). Někteří zaměstnanci mají vysoké know how a jsou těžko sehnatelní na trhu práce. Většinou se jedná o absolventy ČVUT a VUT.

Společnost se samozřejmě snaží takovéto zaměstnance si udržet, tak aby byla pro ně práce zajímavá a měli kam dále růst. Pokud je v těchto zaměstnancích vidět potenciál a zájem, mohou být zaregistrováni do Expert programu.

Program je založen na kreditním systému, jinými slovy, v případě že zaměstnanec splní stanovené úkoly, tak získá určitý počet kreditů. Pokud nasbírají stanovený počet bodů, posunují se v hierarchii dál. Je to tedy manažerský růst na pozici s vyšším ohodnocením.

Jeden týden dovolené navíc

Kolektivní smlouva upravuje dovolenou nad rámec zákona. Ve společnosti je možné uplatnit pět týdnů dovolené.

Odměna za zlepšovací návrhy

Odměna za zlepšovací návrhy je dle Stýbla (2011) **pobídkovou formou mzdy**. Více se lze dozvědět o této formě odměny v kapitole 2.6.2. Pracovníci se takto zapojují do procesu neustálého zlepšování. Podávají návrhy na různá zlepšení chodu firmy. Přijaté podněty zlepšení firma sleduje, vyhodnocuje, smysluplně realizuje a pracovníky samozřejmě v případě přijetí návrhu odmění. Posuzovatel zlepšovacího návrhu posuzuje, zda je návrh

měřitelný či ne, jakou úsporu firmě přinesl a jakou odměnu v procentech z této úspory navrhovatel získá. Pokud návrh nebyl přijat, je uveden důvod jeho nepřijetí.

5.2 Změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Firma v roce 2014 provedla změny u některých benefitů. Jedná se o příspěvek na PP a ŽP, volnočasové aktivity, závodní stravování a dětskou rekreaci.

Příspěvek na volnočasové aktivity: Takto upravený benefit je platný ve společnosti od 1. 4. 2014. Dříve mohli čerpat zaměstnanci také 6 000 Kč na volnočasové aktivity, ale nebylo to v rámci cafeterie. Zaměstnanci získali v této hodnotě poukázky Flexi Pass. Aplikaci Benefit Plus však zaměstnanci mohou lépe využít a také si mohou převést body na finanční benefity, což může být pro řadu zaměstnanců výhoda.

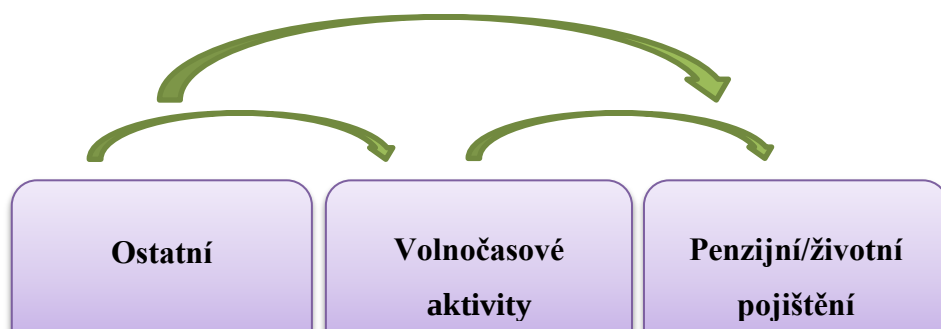
Závodní stravování: Tento benefit prošel změnou 1. 4. 2014, jelikož před tímto datem mohl uplatnit zaměstnanec pouze slevu na hlavní jídla, nikoliv na celý sortiment kantýny.

Příspěvek na penzijní a životní pojištění: Před rokem 2014 získávali zaměstnanci od zaměstnavatele příspěvek na PP nebo ŽP v maximální výši 650 Kč, přičemž nemuseli absolvovat schůzku s finančním poradcem. Nyní mohou získat příspěvek 1 000 Kč, ale je zde povinná schůzka s finančním poradcem.

Příspěvek na dětskou rekreaci: Před rokem 2014 činil příspěvek 85 % z ceny poukazu. Nejvýše však mohli uplatnit 4 000 Kč. Nyní již je příspěvek fixní ve výši 4 000 Kč.

5.3 Převody benefitů

Některé benefity lze za určitých podmínek převádět. Na obrázku č. 6 jsou zobrazeny možné převody.



Obrázek 4: Možné převody benefitů

Zdroj: vlastní zpracování podle kolektivní smlouvy (2014-2016)

Z obrázku je viditelné, že zaměstnanci mohou převádět příspěvky na volnočasové aktivity na finanční benefity. Příspěvky v rámci ostatní odměny mohou čerpat na volnočasové aktivity, nebo je lze převést na finanční benefity, přičemž do ostatních odměn řadíme odměnu při narození dítěte, odměnu za zlepšovací návrhy, mimořádné odměny a životní či pracovní jubilea.

6 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění názorů zaměstnanců na motivaci a odměňování ve společnosti Siemens s.r.o., NST.

Jako cílová skupina pro dotazníkové šetření byli vybráni všichni zaměstnanci, aby byla zaručena objektivnost a nezájatost. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 25. – 29. ledna 2016. V tomto období pracovalo ve společnosti 552 zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnil také závod ve Vrchlabí, který spadá pod společnost Siemens s.r.o., NST. Celkově bylo tedy osloveno 657 respondentů. Množství odevzdaných dotazníků bylo 363 kusů, z nichž jeden nebyl vyplněn. Zkoumaný soubor se tedy skládal z 362 jednotek, které představují 55,10 % všech pracovníků ve firmě. Relativní četnost bude vždy vypočítána k počtu 362 zaměstnanců.

Dotazník, který je umístěn v příloze **B**, byl vytvořen za pomoci konzultantky, která je HR specialista ve společnosti. Byl šířen mezi zaměstnance papírovou formou. Dělníkům byl dotazník rozdán prostřednictvím mistrů jednotlivých dílen, THP a zaměstnancům na pozici management za pomoci zaměstnankyně z personálního oddělení. Vyplněné dotazníky odevzdávali dělníci do uzavřené papírové krabice, zaměstnanci na pozici THP nebo management odevzdávali dotazníky přímo zaměstnankyním na personálním oddělení. Vyhodnocení otázek bylo provedeno v programu MS Excel.

Podrobné vyhodnocení dotazníkového šetření není vzhledem k omezenému rozsahu diplomové práce její součástí.

Dotazník obsahuje dvacet sedm uzavřených otázek včetně tabulky s faktory pro práci, které měli zaměstnanci řadit dle důležitosti a tabulky, která byla zaměřena na přínosnost změn v oblasti benefitů. U některých uzavřených otázek bylo nutné uvést důvod odpovědi. Dotazník také zahrnoval jednu otevřenou otázku, kde mohli zaměstnanci uvést své připomínky a podněty v oblasti odměňování a motivace ve společnosti.

Dotazník je rozdělen do pěti oblastí. První část je zaměřena na strukturu respondentů. V následující části jsou zjišťovány informace týkající se motivace, faktorů motivace a mzdového systému. V další části měli respondenti odpovědět na otázky týkající se

nabídky benefitů. Atmosféra a vztahy na pracovišti byly předmětem výzkumu ve čtvrté oblasti. V závěrečné části měli zaměstnanci možnost uvést své připomínky a podněty v oblasti odměňování a motivace ve společnosti.

6.1 Struktura respondentů

V dotazníkovém šetření byla struktura respondentů cílena na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení a délku zaměstnání. Pro lepší přehlednost údajů jsou výsledky týkající se struktury respondentů uvedené v tabulkách.

Tabulka č. 9 zobrazuje **rozložení zaměstnanců podle pohlaví**. Vzhledem k tomu, že trutnovský závod se zaměřuje na nízkonapěťovou spínací techniku, tedy na drobnější výrobky, jsou na dělnických pozicích převážně ženy, které jsou manuálně zručnější. Ženy tvoří 63,26 % z celkového počtu zaměstnanců, kteří odevzdali dotazník. Ve společnosti pracuje 36,74 % mužů z celkového počtu respondentů.

Tabulka 9: Struktura respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Žena	229	63,26
Muž	133	36,74
Celkem	362	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 10 popisuje **věkové složení zaměstnanců**, které bylo rozděleno do pěti kategorií. Četnost jednotlivých kategorií není rovnoměrně rozložená. Nejvyšší zastoupení má kategorie 31 – 40 let s 35,91 %, následuje kategorie 41 – 50 let s 30,66 %. Třetí kategorie v pořadí je věk do 30 let, jejíž relativní četnost je 20,44 %. Mezi nejméně zastoupené kategorie patří 51 – 60 let s 12,43 % a kategorie 61 a více let je zastoupena pouze z 0,56 %.

Tabulka 10: Struktura respondentů podle věku

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Do 30 let	74	20,44
31 – 40 let	130	35,91
41 – 50 let	111	30,66
51 – 60 let	45	12,43
61 a více	2	0,56
Celkem	362	100

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 11 udává přehled o **pracovním zařazení ve společnosti**. Pracovní zařazení je rozděleno do tří skupin: dělník, THP a management. Z tabulky je patrné, že dělníci tvoří 68,23 % ze všech respondentů. Dělníci tvoří většinou nejvíce zastoupenou skupinu u výrobních podniků. Na pozici THP pracuje 25,69 % zaměstnanců a nejméně zastoupenou skupinou je management s 6,08 %.

Tabulka 11: Struktura respondentů podle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dělník	247	68,23 %
THP	93	25,69 %
Management	22	6,08 %
Celkem	362	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Struktura respondentů podle **nejvyššího dosaženého vzdělání** je uvedena v tabulce č. 12. Nejvyšší četnost dosaženého vzdělání měla kategorie střední bez maturity/výuční list s 44,75 %, což odpovídá tomu, že ve společnosti jsou nejvíce zastoupenou skupinou dělníci. Následuje vzdělání střední s maturitou s 39,23 %.

Naopak nejméně zaměstnanců má vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Tito zaměstnanci budou nejspíše na pozici THP či management. Základní vzdělání patří také mezi skupinu s nejnižší četností.

Tabulka 12: Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Základní	20	5,52
Střední bez maturity/výuční list	162	44,75
Střední s maturitou	142	39,23
Vyšší odborné	9	2,49
Vysokoškolské	29	8,01
Celkem	362	100

Zdroj: vlastní zpracování

Počet odpracovaných let u jednotlivých zaměstnanců je shrnut v tabulce č. 13. Pro potřeby vyhodnocení dotazníku byla délka zaměstnání rozdělena do šesti skupin. Nejsilněji zastoupená skupina je 6 – 10 let, která je tvořena z 30,66 %. Zbývající zaměstnanci jsou do skupin rozloženi víceméně rovnoměrně. Dále je možné si povšimnout toho, že za poslední rok stoupl počet zaměstnanců o 11,88 % a to díky zavedení nové výroby.

Tabulka 13: Struktura respondentů podle délky zaměstnání

Délka zaměstnání	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Méně jak jeden rok	43	11,88
1 – 2 roky	59	16,30
3 – 5 let	42	11,60
6 – 10 let	111	30,66
11 – 15 let	59	16,30
16 let a více	48	13,26
Celkem	362	100

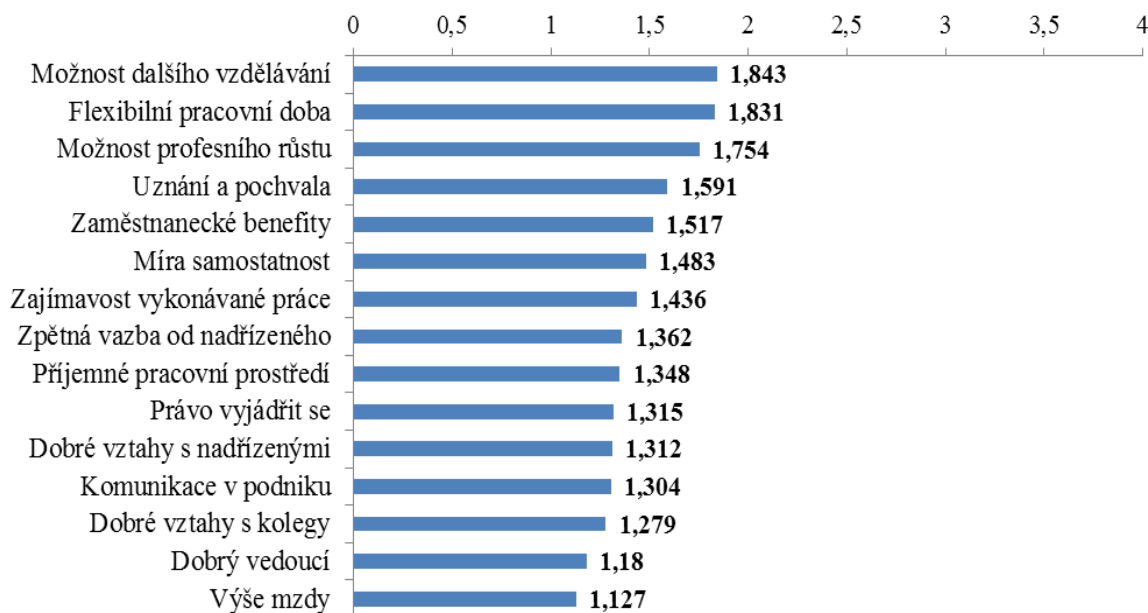
Zdroj: vlastní zpracování

6.2 Oblast motivace a mzdového systému

Druhá část dotazníků je zaměřena na motivaci, faktory motivace, spokojenost se mzdou, závislost mezi mzdou a motivací a kritéria, které je potřeba splnit, aby zaměstnanci dosáhli pohyblivé složky mzdy.

Důležitost jednotlivých faktorů pro práci

Tato otázka se zabývala důležitostí jednotlivých faktorů pro zaměstnance a cílem bylo zjištění, které faktory jsou preferované vzhledem k pracovnímu výkonu zaměstnanců. Škálu tvořily čtyři skupiny: důležité (1), spíše důležité (2), spíše nedůležité (3) a nedůležité (4). Průměrné hodnocení jednotlivých faktorů je uvedeno v obrázku č. 5. Z grafu vyplývá, že všechny uvedené faktory jsou pro práci zaměstnanců klíčové a odpovídají výročkám důležité, či spíše důležité. Nejdůležitější je však pro zaměstnance výše mzdy s průměrnou hodnotou 1,127 a dobrý vedoucí s průměrnou hodnotou 1,18, naopak nejméně důležité je možnost dalšího vzdělávání, jejíž průměrná hodnota činila 1,843.



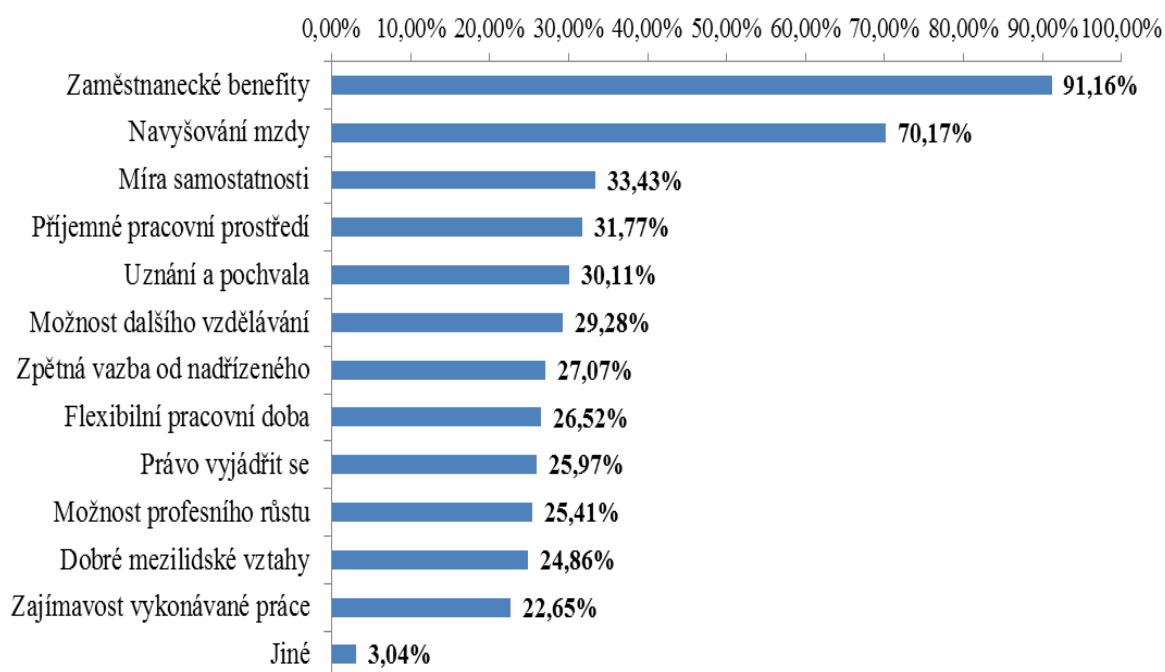
Obrázek 5: Průměrné hodnocení důležitosti faktorů pro výkon práce

Zdroj: vlastní zpracování

Faktory uplatňované ve společnosti v oblasti odměňování a motivace

Úkolem zaměstnanců bylo vybrat ty faktory, které jsou uplatňované ve společnosti. Tato otázka do jisté míry navazuje na otázku předchozí, kde zaměstnanci označovali faktory, které jsou pro výkon jejich práce důležité. Z obrázku č. 6 vyplývá, že modus jsou zaměstnanecké benefity a dále následuje navyšování mzdy. Ostatní možnosti jsou rozloženy rovnoměrně. Jak již bylo zmíněno, z obrázku č. 5 je viditelné, že nejvíce důležitá je pro zaměstnance výše mzdy, která je ve společnosti uplatňována podle obr. 6 s relativní četností 70,17 %. Naopak zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance hodnoceny průměrnou známkou 1,517, což je spíše důležitý faktor a ve společnosti je tento uplatňován s relativní četností 91,16 %.

Společnost by se měla snažit o to, aby faktory uplatňované ve společnosti byly právě ty, které jsou pro zaměstnance nejvíce důležité, tedy především na výši mzdy, dobrého vedoucího, dobré vztahy mezi spolupracovníky a komunikace v podniku. Tímto může pozvednout spokojenost zaměstnanců ve firmě.



Obrázek 6: Faktory motivace a spokojenosti uplatňované ve společnosti

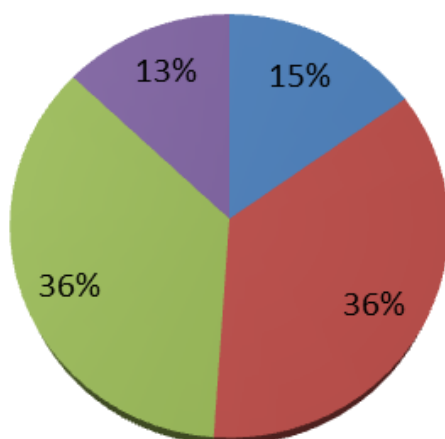
Zdroj: vlastní zpracování

Motivace systémem odměňování k vyšším pracovním výkonům

Cílem otázky bylo zjištění, jestli jsou zaměstnanci motivováni systémem odměňování k vyšším pracovním výkonům, což je pro výrobní podnik velmi podstatné a významné. U této otázky měli zaměstnanci možnost si vybrat ze čtyř odpovědí: ano, spíše ano, spíše ne a ne.

Vyhodnocení této otázky je pro firmu celkem pozitivní, protože 51 % zaměstnanců je motivováno prostřednictvím systému odměňování k vyšším pracovním výkonům. Odpověď spíše ne a ne si vybralo 49 % zaměstnanců. Odpovědi jsou graficky znázorněny na obrázku č. 7.

■ Ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



Obrázek 7: Motivace systémem odměňování k vyšším pracovním výkonům

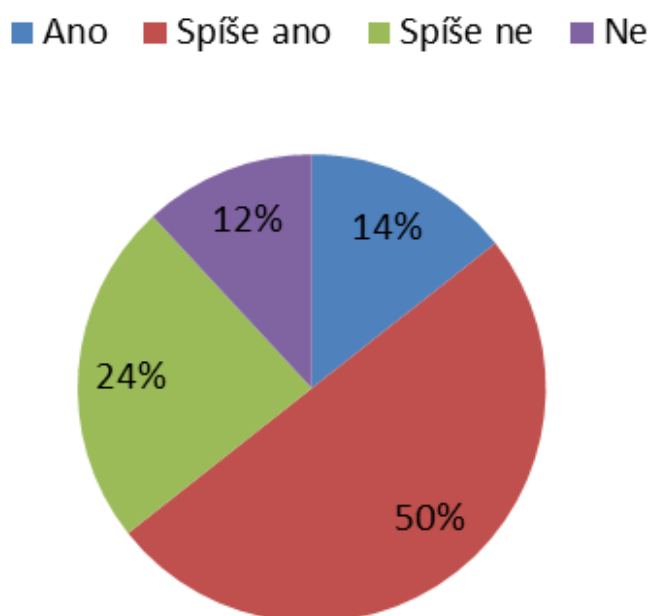
Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost s výší mzdy

Součástí dotazníku byla též otázka, jejímž účelem bylo odhalit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s výší mzdy. Z obrázku č. 8 se lze dozvědět, že více jak polovina (64 %) zaměstnanců je s výší mzdy spokojena. V říjnu roku 2016 došlo k nárůstu tarifů o více jak 5 %, což může být příčinou, že většina respondentů je s výší mzdy spokojena. Naopak 36 % zaměstnanců považuje velikost mzdy jako neuspokojivou.

Otázka souvisí s otázkou předchozí. Ve většině případů pokud zaměstnanec systém odměňování motivuje k vyšším pracovním výkonům, tak s výší mzdy budou spokojeni. Toto tvrzení potvrzují výsledky těchto dvou otázek. Více jak polovina (51 %) je motivována systémem odměňování a také více jak polovina zaměstnanců (64 %) je spokojena s výší mzdy.

I když je spokojeno s výší mzdy nadpoloviční většina zaměstnanců, firma by se měla snažit, aby spokojenost byla ještě větší, protože jak již bylo zmíněno, zaměstnanci označili výši mzdy jako nejdůležitější faktor pro výkon práce



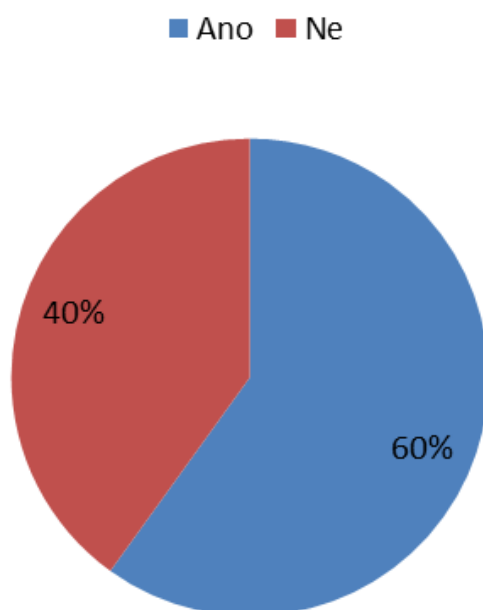
Obrázek 8: Spokojenost s výší mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

Výše mzdy jako důvod ke změně zaměstnavatele

Respondenti se měli také vyjádřit k otázce, zda je výše mzdy pro ně důvodem ke změně zaměstnavatele.

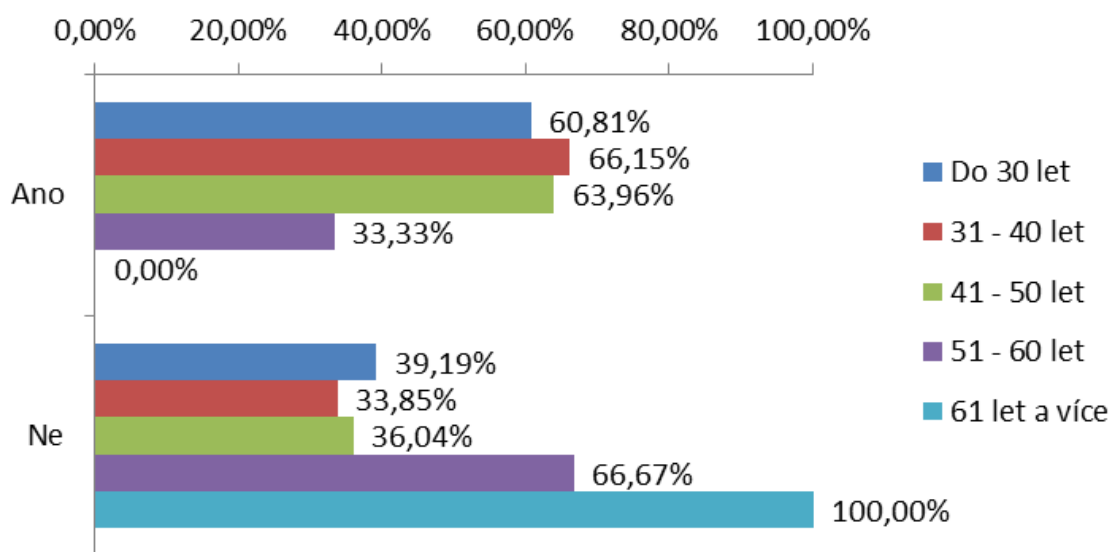
Z výsledků uvedených na obrázku č. 9 je možno vyčíst, že pro většinu zaměstnanců může mít výše mzdy za následek změnu zaměstnavatele. Pro 40 % zaměstnanců není výše mzdy důvodem ke změně zaměstnavatele.



Obrázek 9: Výše mzdy jako důvod ke změně zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavé je tuto otázku zhodnotit podle věku respondentů. Tento přehled udává obrázek č. 10. Do věku 50 let převáží ti respondenti, kteří výši mzdy považují jako důvod ke změně zaměstnavatele. Zaměstnanci starší 50 let naopak většinou nepovažují výši mzdy jako důvod ke změně zaměstnavatele. Tato skutečnost může být způsobena situací na trhu práce. Lidé vyššího věku mají většinou větší problém najít nové zaměstnání, a proto nemusí mít výše mzdy vliv na jejich rozhodování o změně zaměstnavatele.



Obrázek 10: Výše mzdy jako důvod ke změně zaměstnavatele – dle pozic

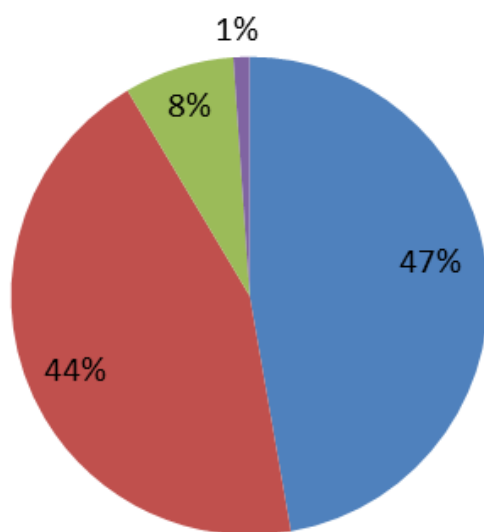
Zdroj: vlastní zpracování

Srozumitelnost kritérií, podle kterých je určována pohyblivá složka mzdy

Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci obeznámeni s kritérii, podle kterých je určována pohyblivá složka jejich mzdy. Vyhodnocení této otázky není pro firmu příliš pozitivní, jelikož kritériím částečně rozumí 44 % respondentů, vůbec nerozumí kritériím 8 % a 1 % se o to nezajímá. Naopak 47 % respondentů odpovědělo, že kritériím rozumí zcela. Obrázek č. 11 zobrazuje tyto výsledky.

Jestliže méně jak polovina zaměstnanců rozumí kritériím, podle kterých je určována pohyblivá složka mzdy, je zapotřebí, aby firma realizovala opatření, prostřednictvím kterých zaměstnanci lépe porozumí těmto kritériím.

■ Zcela ■ Částečně ■ Vůbec ■ Nezajímá mě to



Obrázek 11: Srozumitelnost kritérií, podle kterých je určována pohyblivá složka mzdy

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení dosažitelnosti kritérií (norem), podle kterých je hodnocena výše pohyblivé složky mzdy

V této otázce měli zaměstnanci hodnotit dosažitelnost kritérií (norem), podle kterých je hodnocena výše pohyblivé složky mzdy. Tuto otázku zodpovídali pouze pracovníci na pozici dělníci, kterým při splnění stanovených kritérií neboli norem přísluší výkonnostní prémie ve výši 25 % z dosažené tarifní mzdy.

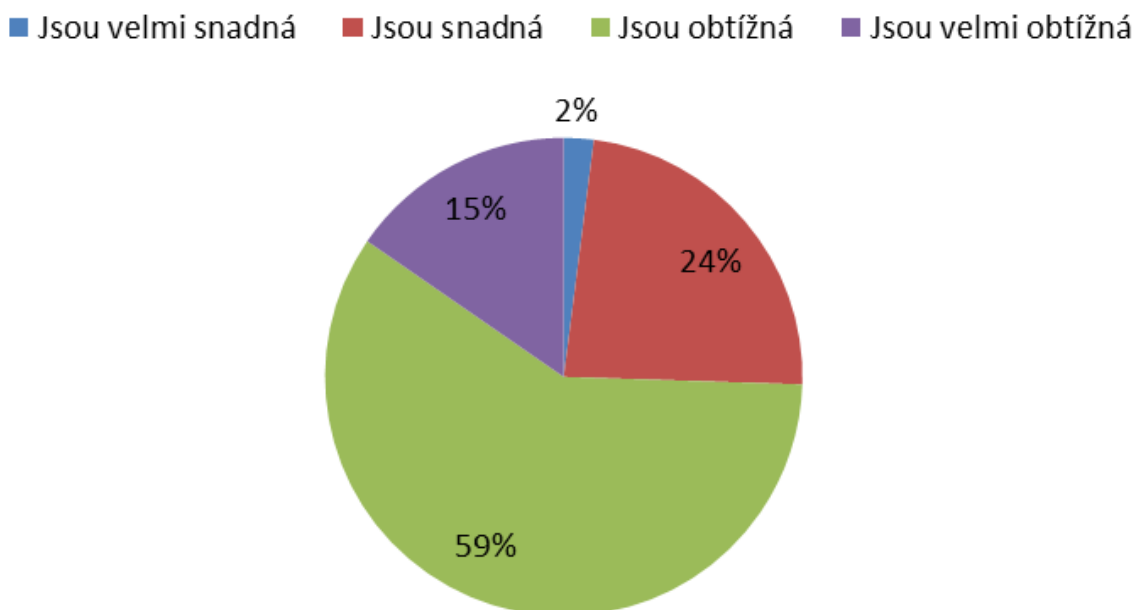
Z odpovědi na tuto otázku vyplývá, že pro více než polovinu dělníků (74 %) je dosažitelnost norem velmi obtížná nebo obtížná. Pouhých 26 % dělníků uvedlo, že dosažitelnost kritérií je velmi snadná nebo snadná. Pro lepší přehlednost jsou výsledky uvedeny na obrázku č. 12.

V tomto případě by měla firma uvažovat o změně nastavení norem, aby zaměstnanci měli možnost splnit kritéria nastavená přímým nadřízeným zaměstnancem. Obtížná

dosažitelnost norem může mít také vliv na pracovní výkon zaměstnance – bude-li dopředu vědět, že na dané pracovní operaci je dosažitelnost kritérií velmi obtížná, v některých případech i nedosažitelná, nebude se snažit pracovní výkon zlepšovat, aby dosáhl stanovené normy, a tudíž své výkonnostní prémie. Výkonnostní prémie však tvoří velkou část odměny zaměstnance. Je tedy otázkou, zda nedosažení výkonnostní prémie nebude mít značný vliv na motivaci zaměstnance.

Na druhou stranu firma nemůže stanovit normy příliš nízké, aby zaměstnanci tohoto nevyužívali. Většina zaměstnanců, která bude vědět, že již splnila normy na 100 % v průběhu své směny, nebude aspirovat k tomu, aby svůj pracovní výkon zvýšila nad těchto 100 %.

Normy by měly být tedy vyvážené, tak aby spíše zaměstnance motivovaly k vyšším výkonům, než aby docházelo k demotivaci zaměstnance tím, že bude předem vědět, že své výkonnostní prémie je velmi obtížné dosáhnout.



Obrázek 12: Hodnocení dosažitelnosti kritérií (norem), podle kterých je hodnocena výše pohyblivé složky mzdy

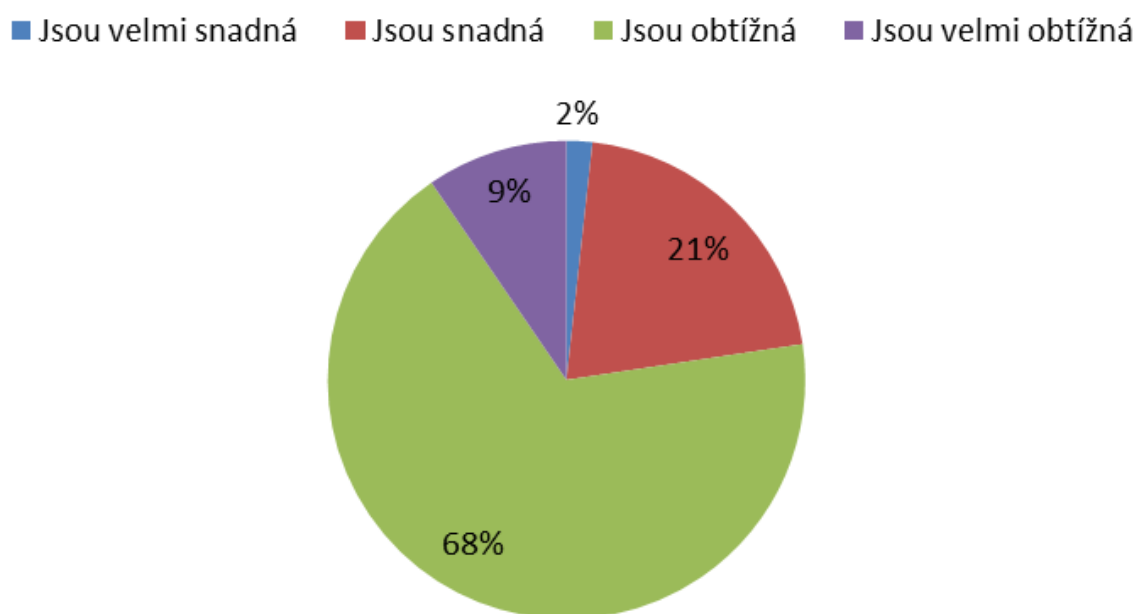
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení dosažitelnosti kritérií (cílů), podle kterých je hodnocena výše pohyblivé složky mzdy

Otázka zaměřená na dosažitelnost cílů byla směřována zaměstnancům na pozici THP a management. Zaměstnanci na těchto pozicích nedosahují norem, ale určitých cílů, které jim jsou stanoveny vedoucími jednotlivých oddělení.

Odpovědi u THP a managementu jsou podobné jako odpovědi dělníků. Jak je vidět z obrázku č. 13, převážná většina zaměstnanců (77 %) zvolila odpověď velmi obtížná nebo obtížná. Naproti tomu 23 % dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že dosažitelnost cílů je snadné, nebo velmi snadné.

Společnost by měla v tomto případě opět uvažovat nad změnou kritérií, kterých musí zaměstnanec dosáhnout, aby získal variabilní složku mzdy.



Obrázek 13: *Hodnocení dosažitelnosti kritérií (cílů), podle kterých je hodnocena výše pohyblivé složky mzdy*

Zdroj: vlastní zpracování

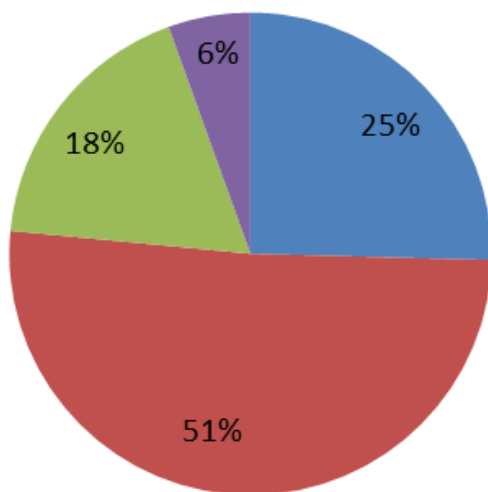
Závislost mzdy na výkonu zaměstnance

Na tuto otázku již odpovídali všichni zaměstnanci společnosti, kteří měli za úkol odpovědět na otázku, zda by uvítali větší závislost na své mzdě.

Výsledky této otázky zobrazuje obrázek č. 14. Většina zaměstnanců (76 %) by uvítala větší závislost mzdy na svém výkonu. Odpověď spíše ne, nebo ne vybralo 24 % dotazovaných pracovníků.

Provázanost mezi pracovním výkonem zaměstnance a mzdou je pro většinu zaměstnanců motivující. Společnost by měla nastavit taková opatření, aby závislost mezi mzdou a výkonem zaměstnance byla větší. Pokud jsou tato opatření nedostačující, můžou mít zaměstnanci pocit, že jejich pracovní výsledky nejsou dostatečně ohodnoceny.

■ ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Ne



Obrázek 14: Větší závislost mzdy na výkonu zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

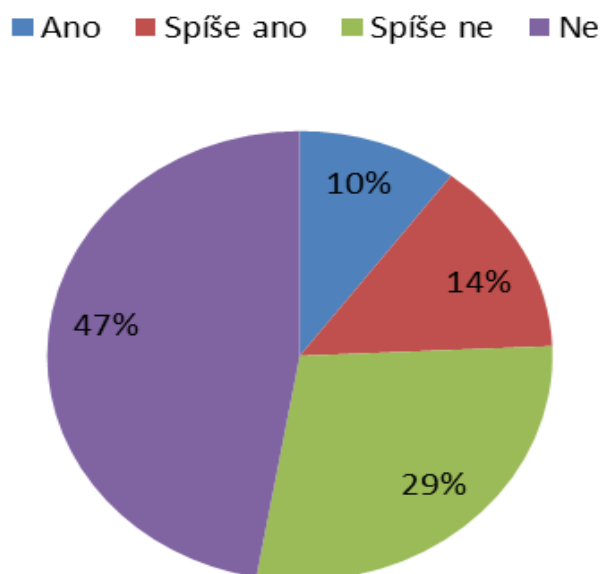
6.3 Oblast nabídky zaměstnaneckých benefitů

V této části dotazníku respondenti odpovídali na otázky týkající se nabídky zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. V této oblasti je také zahrnuta oblast změn v systému benefitů.

Vliv nabídky zaměstnaneckých benefitů na rozhodnutí ve firmě pracovat

Výsledky otázky jsou shrnuty na obrázku č. 15. Více jak polovina dotazovaných zaměstnanců (76 %) uvedla, že nabídka zaměstnaneckých benefitů neměla vliv na rozhodnutí pracovat ve společnosti. Pouhých 24 % dotazových zaměstnanců při rozhodování pracovat ve společnosti bralo v úvahu nabídku zaměstnaneckých benefitů.

Z těchto výsledků vyplývá, že zaměstnanci se rozhodli pracovat ve společnosti z jiných důvodů, než byla nabídka zaměstnaneckých benefitů. Důvodem může být stabilní postavení společnosti.



Obrázek 15: *Vliv nabídky zaměstnaneckých benefitů na rozhodnutí pracovat ve společnosti*

Zdroj: vlastní zpracování

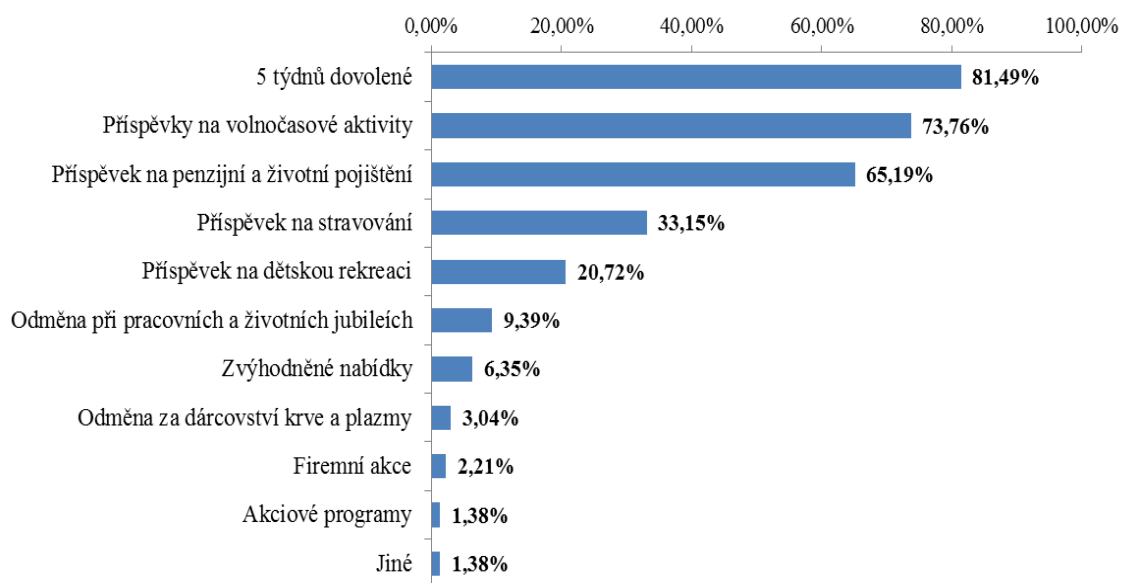
Důležité benefity ve společnosti z pohledu zaměstnanců

Zaměstnanci měli vybrat tři benefity, které nejvíce preferují. V dotazníku bylo vypsáno devět benefitů, které firma nabízí, viz kapitola 5.1. Navíc zde byla odpověď „jiné“.

Z údajů uvedených v obrázku č. 16 vyplývá, že mezi nejvíce důležité benefity patří 5 týdnů dovolené, příspěvky na volnočasové aktivity a příspěvek na PP/ŽP, které zaškrtnulo více jak polovina zaměstnanců.

Vyhodnocení této otázky bylo provedeno také z pohledu pozic, avšak došlo ke stejným výsledkům, tzn. management, THP i dělníci zvolili jako nejvíce preferované již zmíněné benefity. Výsledky jsou znázorněné v tabulce č. 14.

Naopak respondenti nepovažují za důležité akciové programy, které zaškrtnulo pouze 1,38 %. Ani firemní akce či odměna za dárcovství krve a plazmy nepatří mezi oblíbené zaměstnanecké benefity.



Obrázek 16: Důležité benefity z pohledu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Důležité benefity z pohledu zaměstnanců - podle pozic

Varianty odpovědí	Dělníci		THP		Management	
	Absolutní četnost	Relativní četnost %	Absolutní četnost	Relativní četnost %	Absolutní četnost	Relativní četnost %
5 týdnů dovolené	198	80,16	79	84,95	18	81,82
Příspěvek na volnočasové aktivity	182	73,68	70	75,27	16	72,72
Příspěvek na penzijní pojištění	158	63,97	62	66,67	16	72,72
Příspěvek na stravování	76	30,77	33	35,48	11	50,00
Příspěvek na dětskou rekreaci	56	22,67	17	18,28	2	9,09
Odměna při pracovních a životních jubileích	27	10,93	6	6,45	1	4,55
Zvýhodněné nabídky	17	6,88	6	6,45	0	0,00
Odměna za dárcovství krve	9	3,64	2	2,15	0	0,00
Firemní akce	7	2,83	1	1,08	0	0,00
Akciové programy	3	1,21	1	1,08	1	4,55
Jiné	2	0,81	2	2,15	1	4,55

Zdroj: vlastní zpracování

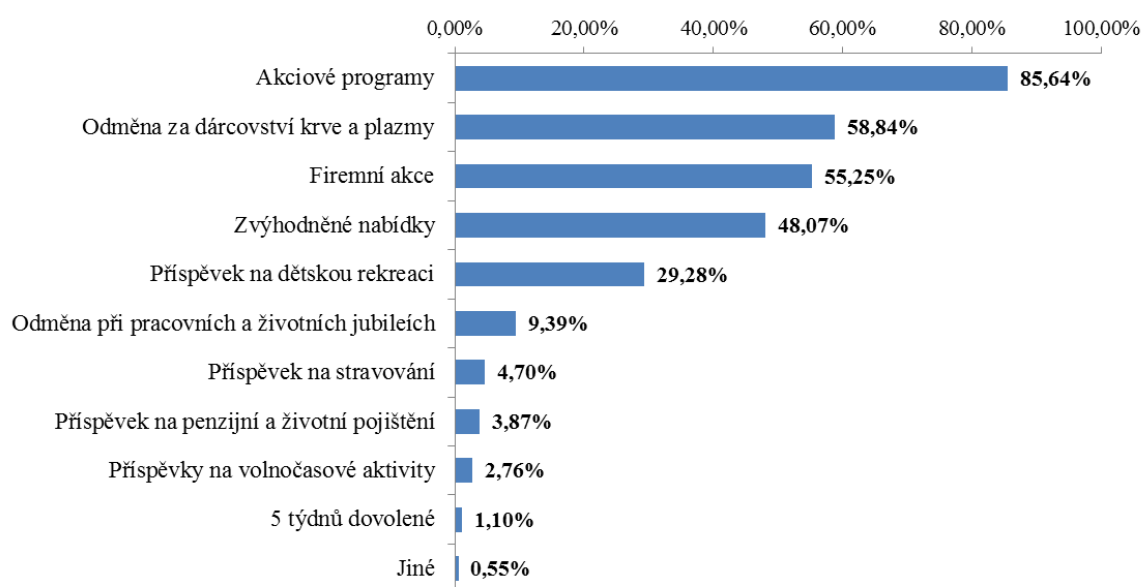
Nedůležité benefity ve společnosti z pohledu zaměstnanců

Otázka byla sestavena stejným způsobem jako otázka předchozí, pouze s tím rozdílem, že zaměstnanci měli v tomto případě zaškrtnout tři benefity, které nejsou pro ně důležité.

Za nejvíce zbytečné benefity považují podle obrázku č. 17 respondenti akciové programy, odměnu za dárcovství krve a plazmy a firemní akce. Z těchto výsledků je patrné, že tato otázka úzce souvisí s předchozí otázkou, kde právě tyto benefity zaškrtno nejméně zaměstnanců jako benefity preferované. Příspěvek na volnočasové aktivity, 5 týdnů dovolené a příspěvek na PP/ŽP považuje za nedůležité pouze nepatrné procento

respondentů – zde je opět vidět provázanost s předchozí otázkou, kde tyto benefity označili respondenti za nejvíce důležité.

Z pohledu pracovních pozic uvedené v tabulce č. 15 dojdeme k podobným výsledkům. Dělníci, THP i management vyhodnotili jako nejvíce zbytečný benefit akciové programy. Jako další nedůležité benefity zvolili THP v pořadí odměnu za dárcovství krve a plazmy a firemní akce. Dělníci zvolili stejné benefity jako nedůležité, ale v opačném pořadí. Management jako zbytečné benefity uvedli zvýhodněné nabídky a odměna za dárcovství krve a plazmy.



Obrázek 17: Nedůležité benefity z pohledu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15: Nejméně důležité benefity z pohledu zaměstnanců - podle pozic

Varianty odpovědí	Dělníci		THP		Management	
	Absolutní četnost	Relativní četnost %	Absolutní četnost	Relativní četnost %	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Akciové programy	215	87,04	78	83,87	17	77,27
Firemní akce	138	55,87	54	58,06	9	40,91
Odměna za dárcovství krve	136	55,06	60	64,52	17	77,27
Zvýhodněné nabídky	115	46,56	47	50,54	11	50,00
Příspěvek na dětskou rekreaci	79	31,98	22	23,66	5	22,73
Odměna při pracovních a životních jubileích	25	10,12	5	5,38	4	18,18
Příspěvek na stravování	12	4,86	3	3,23	2	9,09
Příspěvek na penzijní pojištění	10	4,05	4	4,30	0	0,00
Příspěvek na volnočasové aktivity	7	2,83	3	3,23	0	0,00
5. týdnů dovolené	2	0,81	2	2,15	0	0,00
Jiné	0	0,00	1	1,08	1	4,55

Zdroj: vlastní zpracování

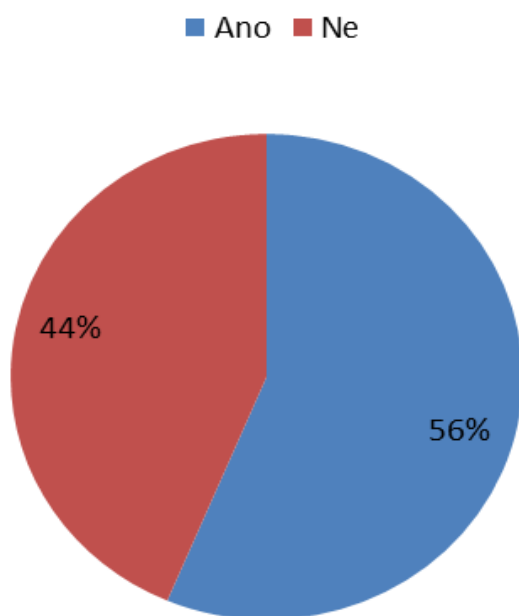
Rozšíření nabídky benefitů

Zaměstnanci odpovídali na otázku, které benefity by uvítali. Otázka se skládala ze dvou částí. V první části měli zaměstnanci zaškrtnout odpověď ano, či ne. Pokud odpověděli ano, následovala další část, kde měli pracovníci vypsát, které benefity by rádi uvítali.

Respondenti z 56 % uvedli, že by uvítali další benefity ve společnosti. Je tedy patrné, že stávající nabídka benefitů není pro zaměstnance dostatečná a firma by měla uvažovat o rozšíření nabídky benefitů o ty benefity, které zaměstnanci uvedli nejčastěji v druhé části otázky. Vyhodnocení je uvedeno na obrázku č. 18.

Mezi nejžádanější benefity patří stravenky, příspěvek na dopravu a možnost využití benefitů na místech, jako je bazén a posilovna. Jako další benefity, které by zaměstnanci uvítali, byly uvedeny například home office, bridge day, služební automobil, 13. plat a 14. plat.

Druhá část otázky byla také vyhodnocena podle pozic zaměstnanců, jelikož je preference benefitů diferencovaná. Mezi nejžádanější benefity u dělníků patří stravenky, které zvolilo 39 dělníků. Příspěvek na dopravu si přálo 31 dělníků, možnost využití benefitů na místech, jako je bazén a posilovna 11 dělníků. THP a management postrádají benefity jako sick day, bridge day a home office.



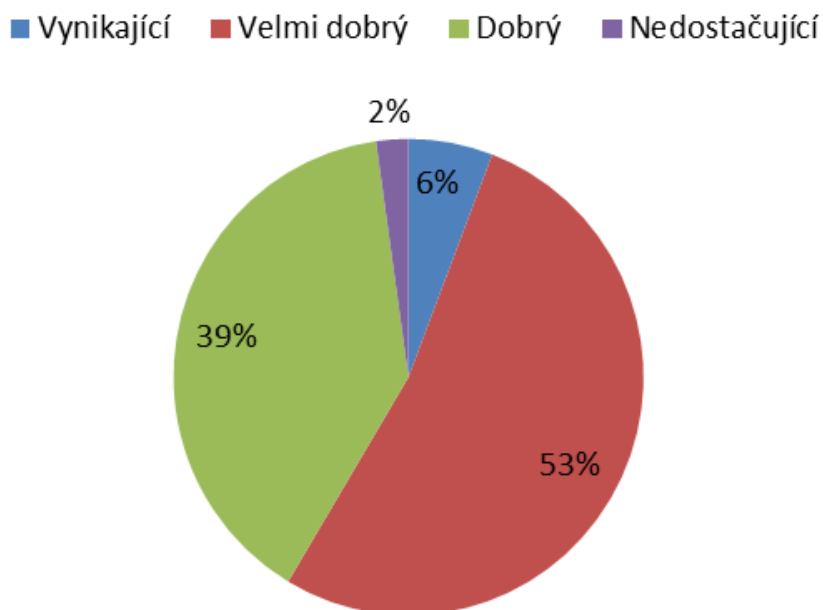
Obrázek 18: Rozšíření nabídky benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení stávajícího systému benefitů

V rámci této otázky, měli zaměstnanci zhodnotit stávající systém benefitů. Z obrázku č. 18 je zřejmé, že stávající systém benefitů považuje za vynikající, velmi dobrý nebo dobrý 98 % respondentů. Nespokojena se systémem benefitů jsou pouze 2 % zaměstnanců.

Tato otázka měla navazovat na předchozí otázku. Pokud zaměstnanci považují systém benefitů za vynikající, velmi dobrý nebo dobrý, neměli by vyžadovat rozšíření nabídky benefitů. V tomto případě jsou ale odpovědi na tyto dvě otázky v rozporu, jelikož 56 % zaměstnanců by uvítalo nové benefity a na druhou stranu 98 % považuje systém benefitů za vynikající, velmi dobrý nebo dobrý. Někteří zaměstnanci tedy i přesto, že považují systém benefitů na dobré úrovni, vyžadují rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. Jednou z vlastností lidí bývá, že chtějí čím dál tím více.



Obrázek 19: Hodnocení stávajícího systému benefitů

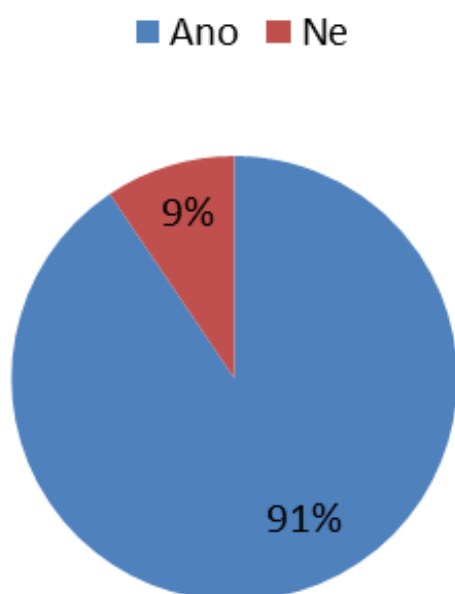
Zdroj: vlastní zpracování

Vnímání změn v oblasti systému benefitů v roce 2014

1. 4. 2014 společnost přistoupila k několika změnám v oblasti benefitů. Jednalo se o změny u benefitů: příspěvek na volnočasové aktivity, příspěvek na dětskou rekreaci, příspěvek na PP a ŽP a příspěvek na stravování. Blíže jsou tyto změny popsány v kapitole 5.2. Záměrem této otázky bylo zjistit, jestli zaměstnanci tyto změny zaznamenali.

Na tuto otázku odpovídali pouze zaměstnanci, kteří ve společnosti začali pracovat již před datem 1. 4. 2014, protože pouze tito zaměstnanci měli možnost poznat nabídku benefitů ještě před danými změnami.

Změn si všimlo 91 % zaměstnanců. Takto velké procento se dalo očekávat, jelikož změny byly poměrně rozsáhlé. Pouze 9 % zaměstnanců nezaznamenalo tyto změny.



Obrázek 20: Vnímání změn v oblasti systému benefitů v roce 2014

Zdroj: vlastní zpracování

Přínosnost změn v oblasti systému benefitů

Otázka navazovala na otázku předchozí. Podstatou otázky bylo zjištění, které změny považují zaměstnanci za přínosné či nepřínosné.

Příspěvek na volnočasové aktivity: Tuto oblast změny hodnotilo 72,03 % zaměstnanců jako přínosnou. 27,97 % zaměstnanců považuje tuto změnu jako nepřínosnou. Jako nevýhodu v této oblasti lidé především uvádí to, že se jedná o **internetovou aplikaci** a starší lidé neumí s touto aplikací pracovat.

Příspěvek na dětskou rekreaci: I v této oblasti je změna pro většinu respondentů přínosná – 69,93 % respondentů si vybralo tuto možnost. Ve 30,07 % uvedli respondenti změnu jako nepřínosnou. Zaměstnanci, kteří nemají děti nebo mají děti staršího věku, zaškrtovali změnu jako nepřínosnou, protože nemohou přímo posoudit přínosnost v této oblasti.

Příspěvek na penzijní/životní pojištění: 86,36 % zaměstnanců zastávají takový názor, že změna týkající se tohoto příspěvku je výhodná. Pro 13,64 % respondentů znamená změna jistou nevýhodu, která je spojena zejména s **povinnou schůzkou finančního poradce**.

Příspěvek na stravování: Většina zaměstnanců (93,36 %) je se změnou spokojena, pouze 6,64 % zaměstnanců uvádí změnu jako nepřínosnou.

Výsledky jsou pro lepší přehlednost uvedeny v tabulce č. 16.

Tabulka 16: Přínosnost daných změn

Oblast změny	Absolutní četnost		Relativní četnost %	
	ANO	NE	ANO	NE
Příspěvek na volnočasové aktivity	206	80	72,03	27,97
Příspěvek na dětskou rekreaci	200	86	69,93	30,07
Příspěvek na penzijní pojištění	247	39	86,36	13,64
Příspěvek na stravování	267	19	93,36	6,64

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření v oblasti zaměstnaneckých benefitů lze považovat za pozitivní. Většina zaměstnanců je spokojena s nabídkou benefitů a přínosnost změn v této oblasti je zpravidla hodnocena kladně.

6.4 Atmosféra, informovanost a vztahy na pracovišti

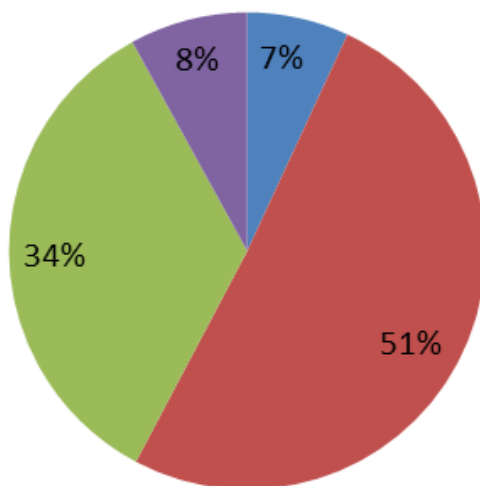
Cílem otázek v této části bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti dostatečně informováni, jaké vztahy mají se svými kolegy a s přímými nadřízenými, a jaká všeobecná atmosféra ve společnosti vládne.

Dostatečná informovanost o dění ve firmě

Zaměstnanci u této otázky hodnotili, jak jsou informováni o dění ve firmě. Podle obr. 21 celých 58 % zaměstnanců zvolilo možnost, že jsou dostatečně informováni o dění ve firmě. Naopak 42 % zaměstnanců není spokojeno s informovaností o dění ve firmě. Vyhodnocení tedy vyšlo pozitivně, ale pokud je vyhodnocení provedeno z pohledu pozic, dojde se k trochu diferencovaným výsledkům.

Tabulka č. 17 ukazuje, jak hodnotí zaměstnanci informovanost o dění ve firmě podle pozic. Co se týče THP a managementu, většina zvolila odpověď rozhodně ano a spíše ano. Pracovníci na dělnické pozici měli trochu jiný názor, 44,94 % respondentů se přiklání k názoru, že jsou dostatečně informováni a naopak 55,06 % respondentů vyjádřilo negativní názor. Společnost by se měla přizpůsobit této situaci a umožnit dělníkům prostřednictvím některých opatření větší informovanost. Na druhou stranu, je zapotřebí si uvědomit, že dělník nebude mít přístup k detailnějším informacím, jako například manažer nebo vedoucí oddělení.

■ Rozhodně ano
 ■ Spíše ano
 ■ Spíše ne
 ■ Rozhodně ne



Obrázek 21: Dostatečná informovanost o dění ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Dostatečná informovanost o dění ve firmě – dle pozic

Varianty odpovědí	THP		Management		Dělníci	
	Absolutní četnost	Relativní četnost %	Absolutní četnost	Relativní četnost %	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Rozhodně ano	7	7,53	10	45,45	8	3,24
Spíše ano	70	75,26	11	50,00	103	41,70
Spíše ne	15	16,13	1	4,55	108	43,72
Rozhodně ne	1	1,08	0	0,00	28	11,34
Celkem	93	100	22	100	247	100

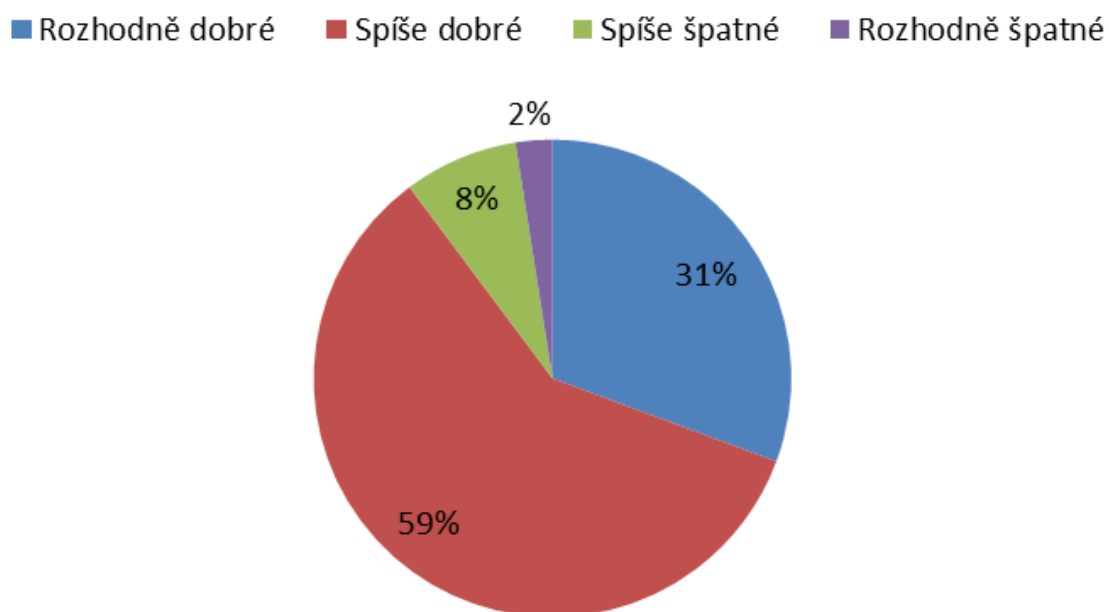
Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy na pracovišti v rámci směny s kolegy

Cílem otázky bylo zjištění, jak jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy na pracovišti se spolupracovníky. Zaměstnanci klasifikovali vztahy v rámci směny se svými kolegy za rozhodně dobré, nebo spíše dobré z 90 %. Lze tedy předpokládat, že týmovou práci je možno hodnotit pozitivně. Shrnutí udává obrázek č. 22.

Naproti tomu pouhých 10 % respondentů zvolilo možnost odpovědi spíše špatné, nebo rozhodně špatné.

Dotazník obsahoval také tabulku, kde zaměstnanci měli zaškrtnout důležitost jednotlivých faktorů, viz kapitola 6.2. Dobré vztahy na pracovišti považují zaměstnanci jako jeden z nejvíce důležitých faktorů.



Obrázek 22: *Vztahy na pracovišti v rámci směny s kolegy*

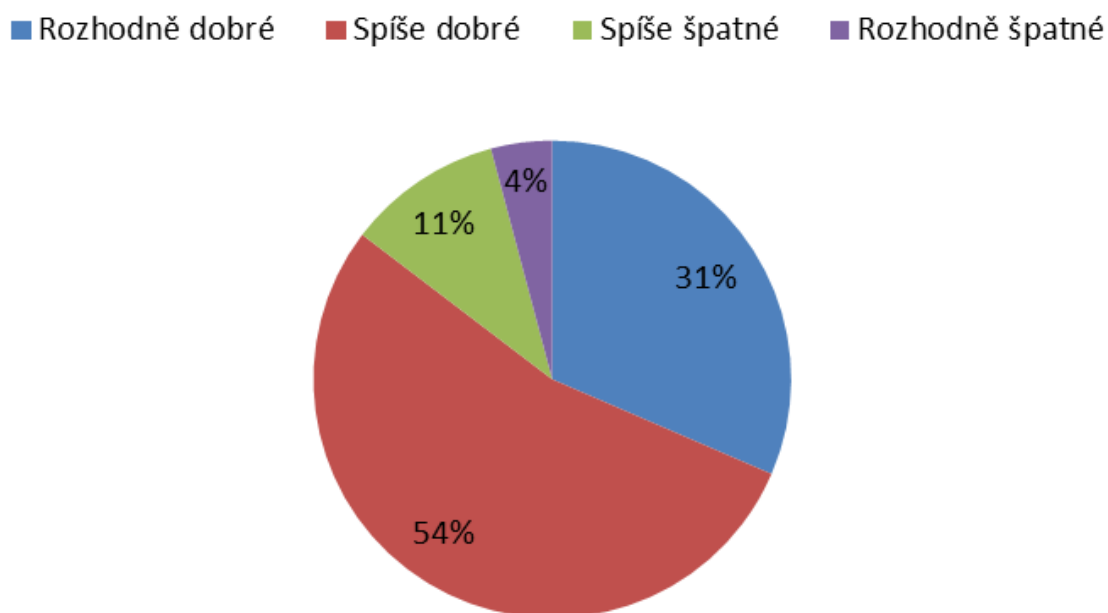
Zdroj: vlastní zpracování

Vztahy s přímým nadřízeným

Cíl otázky byl totožný jako u předchozí otázky pouze s tím rozdílem, že se nejednalo o vztahy s kolegy, ale o vztahy s přímým nadřízeným. Výsledky zobrazené na obrázku č. 23 vyšly pro společnost kladně, jelikož 85 % dotazovaných odpovědělo, že vztahy se svým přímým nadřízeným hodnotí pozitivně, tedy jako rozhodně dobré, nebo spíše dobré.

Pouhých 15 % zaměstnanců klasifikuje vztahy jako spíše špatné, nebo rozhodně špatné. I zde týmová práce funguje na výborné úrovni.

V kapitole 6.2 je uvedeno, že dobrý vedoucí je pro zaměstnance nejdůležitější faktor pro výkon práce hned za výší mzdy. To může mít pro firmu pozitivní dopad.

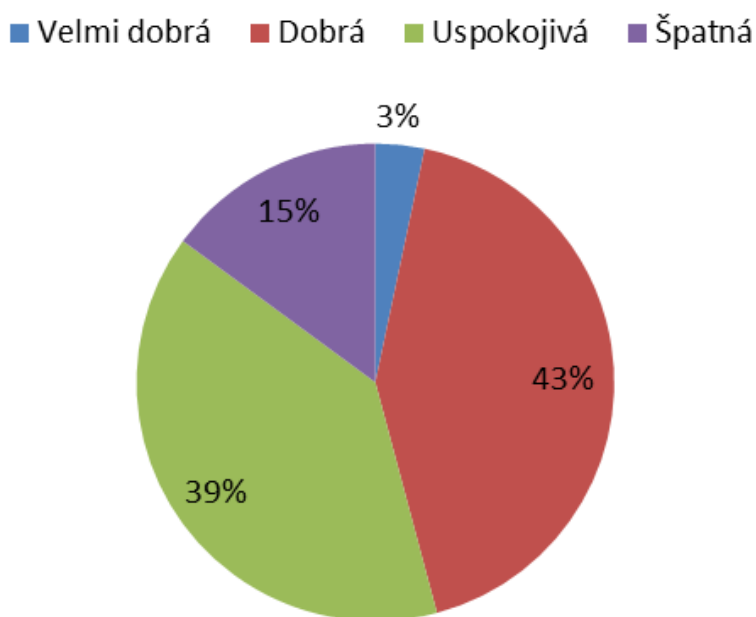


Obrázek 23: Vztahy se svým přímým nadřízeným

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení atmosféry ve firmě

Vzhledem k tomu, že předchozí otázky týkající se vztahů s kolegy či přímými nadřízenými vyšly kladně, dalo se očekávat, že výsledek této otázky bude také pozitivní. Obrázek č. 24 toto tvrzení potvrzuje. Odpověď, že atmosféra ve firmě je špatná zvolilo pouze 3 % zaměstnanců.



Obrázek 24: Zhodnocení atmosféry ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.1 Připomínky a podněty v oblasti odměňování a motivace ve firmě

V posledním bodě měli zaměstnanci prostor pro vlastní vyjádření. Z celkového počtu respondentů se v této části vyjádřilo 45 zaměstnanců. V tabulce č. 18 jsou shrnuty názory pracovníků, kteří se v této části vyjádřili.

Tabulka 18: Shrnutí slovních komentářů zaměstnanců na systém odměňování a motivace

Hodnocená oblast	+ -	Shrnutí názorů
Motivace a mzdový systém	-	Nízká motivace, aktivní člověk je na tom stejně jako pasivní. Větší závislost mzdy na výkonu zaměstnance. Nedostatečný růst mezd. Není uplatňováno odměňování podle zkušenosti a praxe.
	+	Motivace a odměňování na dobré úrovni. Spokojenost zaměstnanců se svou prací.
Srozumitelnost a dosažitelnost kritérií	-	Splnitelnost cílů závisí na spolupracovnících. Neměřitelnost cílů.
	+	V této oblasti nebyly uvedeny žádné připomínky.
Systém benefitů	-	Neúplné sjednocení směrnic v této oblasti pro celý Siemens v ČR. Omezené využití Benefit Plus. Omezený prostor pro vzdělávání a osobní rozvoj (především nedostatek časového prostoru). Povinná schůzka s finančním poradcem. Možnost převedení příspěvku na dětskou rekreaci do volnočasových aktivit.
	+	Bohatá nabídka benefitů oproti jiným společnostem.
Atmosféra a vztahy ve společnosti	-	Nerespektování názorů. Velké kanceláře a tudíž vzájemné rušení se. Nevstřícnost přímých nadřízeným. Nevytváření podmínek pro zlepšení atmosféry a prostředí ve společnosti.
	+	V této oblasti nebyly uvedeny žádné připomínky.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší přehlednost jsou negativní připomínky zvýrazněny červenou barvou, naopak kladné připomínky modrou barvou. Jak je z tabulky patrné, většina názorů je negativního charakteru, a to i přesto, že vyhodnocení dotazníkového šetření lze pokládat za příznivé. Je možné se domnívat, že nespokojený zaměstnanec cítí potřebu se vyjádřit a podělit

se o důvody svého negativního postoje. Lze říci, že lidé jsou zvyklí spíše dávat najevo svoji nespokojenost, nežli slova chvály.

6.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Účelem vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištění, jak zaměstnanci vnímají a hodnotí oblast motivace, mzdový systém, nabídku zaměstnaneckých benefitů, celkovou atmosféru ve společnosti a vztahy na pracovišti.

Oblast motivace a mzdového systému: Ve většině případů vnímají zaměstnanci oblast motivace pozitivně. Za nejdůležitější faktory pro práci zvolili zaměstnanci výši mzdy, ale i dobrého vedoucího, dobré vztahy na pracovišti a komunikace v podniku. Je tedy patrné, že pro zaměstnance není důležitá pouze finanční forma motivace.

I se mzdovým systémem jsou zaměstnanci z větší části spokojeni. Pouze by uvítali větší závislost mzdy na svém výkonu, s tímto stanoviskem souhlasilo 76 % respondentů.

Pohyblivá složka mzdy: Cílem v této oblasti bylo zjištění, jak zaměstnanci hodnotí dosažitelnost kritérií, podle kterých je určována pohyblivá složka mzdy, a jak těmto kritériím rozumí. Zcela kritériím rozumí 47 % zaměstnanců. Zbytek zaměstnanců kritériím rozumí částečně, vůbec, nebo se o to nezajímají.

Ani dosažitelnost norem či cílů, podle kterých je určována výše pohyblivé složky mzdy, nebyla hodnocena u většiny zaměstnanců kladně. V této oblasti je zapotřebí navrhnout řešení, které by zlepšilo tuto situaci.

Nabídka zaměstnaneckých benefitů: Je třeba si uvědomit, že nejenom mzda podle Bělohávkova (2006) patří mezi motivační nástroje, ale také zaměstnanecké benefity patří mezi motivační nástroje, které mohou mít vliv na celkovou spokojenost zaměstnance. Podrobný výčet nejznámějších motivačních nástrojů uvádí kapitola 1.6. S nabídkou benefitů je spokojeno 98 % zaměstnanců, ale i přes tuto skutečnost by většina zaměstnanců uvítala rozšíření nabídky benefitů, mezi něž patří především stravenky, příspěvky na dopravu a možnost využití benefitů na místech jako je bazén a posilovna.

Mezi nejdůležitější benefity, které firma nabízí, řadí zaměstnanci 5 týdnů dovolené, příspěvky na volnočasové aktivity a příspěvek na PP a ŽP. Závěry této problematiky nejsou odlišné z pohledu pozic. Naopak mezi nejméně důležité benefity vybrali respondenti akciové programy, odměnu za dárcovství krve a plazmy a firemní akce. Z pohledu pozic se vyhodnocení této otázky nepatrně diferencuje.

V této oblasti měli zaměstnanci také za úkol hodnotit přínosnost změn v systému benefitů z roku 2014. Ke změnám došlo u příspěvku na volnočasové aktivity, příspěvku na dětskou rekreaci, příspěvku na PP/ŽP a příspěvku na stravování. Většina zaměstnanců hodnotí přínosnost změn kladně. I přes kladné hodnocení, měli zaměstnanci výhrady k povinným schůzkám s finančním poradcem u příspěvku na PP/ŽP a internetové aplikaci u příspěvku na volnočasové aktivity.

Atmosféra, informovanost a vztahy na pracovišti: Celých 58 % zaměstnanců hodnotí informovanost ve firmě jako dostačující. Avšak dělníci hodnotí tuto problematiku trochu rozdílně, převládá zde spíše negativní hodnocení informovanosti. Musí se brát ale v úvahu, že dělníci nemůžou mít stejný přístup k informacím, jako například manažer.

Vztahy na pracovišti, ať už se jedná o vztahy s kolegy či přímým nadřízeným, vnímají zaměstnanci z větší části jako rozhodně dobré či spíše dobré. Atmosféru ve firmě zaměstnanci většinou považují za dobrou.

Lze tedy říci, že ačkoliv dotazníkové šetření ukázalo na některé nedostatky v oblasti odměňování a motivace, tak v celkovém souhrnu lze výsledky šetření považovat za pozitivní.

7 Doporučení na základě dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo klíčové pro celou diplomovou práci, jelikož na jeho základě bylo zjištěno, jak zaměstnanci vnímají nynější systém odměňování a motivace.

Vyhodnocení dotazníkového šetření odhalilo některé nedostatky a připomínky v oblasti motivace a odměňování ve společnosti. Tato kapitola obsahuje doporučení a návrhy pro zkvalitnění systému odměňování a motivace, přičemž většina doporučení a návrhů byla vedením již zrealizována nebo bude v budoucnu zrealizována. Zamítnuta byla pouze malá část.

V tabulce č. 19 jsou shrnuty veškeré doporučení a návrhy, které vedly nebo povedou k zlepšení systému odměňování a motivace.

Tabulka 19: Navrhované změny v jednotlivých oblastech včetně časového harmonogramu

Oblast navrhovaných změn	Navrhované změny	Časový harmonogram
Vztahy na pracovišti a výše mzdy	Rozšíření či zatraktivnění firemních akcí.	Změna již zrealizována.
	Teambuildingové aktivity.	Realizace změny v budoucnosti.
	Klást větší důraz na spokojenost zaměstnanců s výší mzdy.	Aktuálně probíhající změna.
	Zdůraznění kritérií působící na rozhodnutí změnit zaměstnavatele.	Aktuálně probíhající změna.
Závislost mzdy na výkonu zaměstnance	Schůzka zaměstnanců s vedením za účelem lepší srozumitelnosti kritérií pro dosažení výkonnostní složky.	Realizace změny v budoucnosti.
	Nové nastavení norem.	Aktuálně probíhající změna.
Oblast benefitů	Zaměření se na work life balance.	Změna již zrealizována.
	Školení finanční gramotnosti.	Změna již zrealizována.
	Zjištění preferovaných firemních akcí prostřednictvím ankety.	Realizace změny v budoucnosti.
	Rozšíření nabídky benefitů o stravenky, příspěvek na dopravu, sick a bridge day.	Návrh zamítnut.
	Využití příspěvku na volnočasové aktivity na místech, jako je bazén a posilovna.	Změna již zrealizována.
	Rozšíření nabídky benefitů o home office.	Změna již zrealizována.
	Harmonizace oblasti benefitů.	Částečně návrh zamítnut, částečně již zrealizován.
	Zvýšit povědomí potencionálních zaměstnanců o oblasti benefitů.	Aktuálně probíhající změna.
	Zrušení povinné schůzky s finančním poradcem a zrušení aplikace Benefit Plus.	Částečně návrh zamítnut, částečně již zrealizován.
Informovanost a atmosféra	Letáčky s aktuálními informacemi o dění ve firmě v jídelně a schránka na připomínky.	Realizace změny v budoucnosti.
Motivace	Využívání modulu pochval a manažerských odměn.	Realizace změny v budoucnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

7.1 Vztahy na pracovišti a výše mzdy

Nejdůležitějšími faktory pro práci jsou pro zaměstnance **výše mzdy, dobrý vedoucí a dobré vztahy se spolupracovníky**. Na tyto tři faktory by se měla firma zaměřit a snažit se, aby zaměstnanci byli s výší mzdy a vztahy na pracovišti spokojeni. Pokud však zaměstnanci měli vybrat faktory, které jsou nejvíce uplatňované ve společnosti, tak **dobré mezilidské vztahy** zvolilo pouze 24,86 %. **Navyšování mzdy** se umístilo na druhém místě, což lze považovat za velmi dobrý výsledek.

Vztahy na pracovišti

Na dobré vztahy na pracovišti byly zaměřeny i další otázky v dotazníku. Co se týče dobrých vztahů na pracovišti, tak většina zaměstnanců je spokojena se vztahy se spolupracovníky i se vztahy s přímými nadřízenými. Ale i přes toto dobré hodnocení a na základě toho, že dobré mezilidské vztahy nepatří mezi nejvíce uplatňované faktory ve společnosti, by bylo dobré prohloubit mezilidské vztahy **rozšířením volnočasových aktivit, či zatraktivnit firemní akce**. Společnost se snaží pravidelně jednou ročně pořádat různé akce, kde se mohou zaměstnanci sejit i mimo pracovní dobu. Mezi tyto akce patří například den otevřených dveří, letní slavnosti, dny zdraví, dny pro děti a rodiče, sportovní dny či vánoční večírek. Siemens s.r.o., NST staví dobré vztahy na pracovišti na přední příčky důležitosti, a proto byly schváleny **dobrovolnické dny**. Smyslem dobrovolnických dnů je to, že zaměstnanci mohou dva pracovní dny v roce pomoci v neziskových organizacích. Tímto zaměstnanci upevní mezilidské vztahy na pracovišti a navíc prostřednictvím dobrovolnických dnů pomůžou tam, kde je potřeba.

Dalším možným návrhem mohou být **teambuildingové aktivity**, které se stávají čím dál tím více oblíbené. V poslední části dotazníkového šetření, ve které zaměstnanci mohli uvádět podněty v oblasti odměňování a motivace ve společnosti, byly zmíněny připomínky v oblasti **nerespektování názorů a nevstřícnosti přímých nadřízených**. Teambuilding by se měl zaměřit především na tuto oblast, aby se zlepšila komunikace mezi podřízeným a nadřízeným. Návrh byl prezentován vedení a bude se ho snažit realizovat v blízké budoucnosti.

Výše mzdy

Jak je uváděno v kapitole 1.4, peníze nevyvolávají trvalou spokojenost. Herzberg a kol. (1957) uvádí, že dostatek peněz nemá za následek trvalou spokojenost, avšak jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost. Dokonce autoři jako Porter, Lawler potvrzují to, že čím vyšší mzdu zaměstnanec pobírá, tak je spokojenější, ale jen krátkodobě, jelikož lidé chtějí čím dál tím více. Lze tedy říci, že zaměstnanci požadují pravidelnou aktualizaci mzdového systému a nedostatečná výše mzdy vede k jejich demotivaci.

Ačkoliv je mzda pro většinu zaměstnanců velmi důležitá, je třeba si uvědomit, že peníze nejsou pro zaměstnance jediným motivačním nástrojem. Motivačních nástrojů je velké množství, viz kapitola 1.6.

S výší mzdy je spokojeno 64 % zaměstnanců. Výsledek této otázky byl očekáván poněkud pozitivnější, jelikož ve společnosti dochází každoročně ke zvýšení mzdy. V říjnu roku 2016 zvýšila firma mzdu o více jak 5 %.

Společnost provádí mzdová šetření, která jsou též vysvětlena v kapitole 2.5. Výše mzdy ve společnosti je především určována na základě **prosperity společnosti a situace trhu**, nikoliv na základě poptávky zaměstnanců. Je prováděn pravidelně taktéž **benchmarking**. Ačkoliv je analýza tržních podmínek velmi důležitá, tak vzhledem k poměrně neuspokojivému výsledku by měla společnost brát větší důraz na **hodnocení svých zaměstnanců**. S tímto návrhem zaměstnankyně souhlasí pouze částečně. Pokud by zaměstnanci byly s výší mzdy spokojeni, tak i přes kladné hodnocení zaměstnanců dochází každoročně k procentuálnímu zvýšení mzdy, jelikož aktualizace mzdového systému je podstatná. Avšak uznávají, že k nejčastějším požadavkům zaměstnanců prostřednictvím odborové organizace, která prosazuje ve firmě zájmy zaměstnanců, patří zvýšení mzdy.

Výše mzdy jako důvod pro změnu zaměstnavatele

Nejčastějším prostředkem firem, jak získat zaměstnance od svých konkurentů, je **nabídka vyšší mzdy**. Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo najevo, že pro 60 % zaměstnanců je výše mzdy důvodem pro změnu zaměstnavatele. I když je nabídka vyšší mzdy pro většinu

zaměstnanců klíčová, je důležité, aby zaměstnanec zvážil veškerá kritéria, která mohou mít vliv na jeho rozhodnutí. Pokud si bude chtít společnost Siemens s.r.o., NST udržet svého zaměstnance a nebude mu moci nabídnout alespoň stejně vysokou mzdu jako konkurenční firma, měla by zdůraznit právě tato kritéria.

Zaměstnanci si musí především uvědomit, jestli vyšší mzda, kterou mu bude nabízet konkurenční firma, je za **stejný počet hodin**. Ve společnosti Siemens s.r.o., NST je denní pracovní doba stanovena na 7,5 hodin, některé firmy mají denní pracovní dobu 8 hodin. Společnosti také často nabízí vysokou mzdu z toho důvodu, že jsou již ve mzdě **zahrnuty přesčasy**.

Dalším kritériem mohou být **zaměstnanecké benefity**. Společnost Siemens s.r.o., NST nabízí širokou nabídku benefitů, které mohou významně finančně zlepšit celkový rozpočet zaměstnanců. V dnešní době se však snaží konkurenční firmy sjednotit nabídku benefitů. Kritérium zaměstnaneckých benefitů by měl zaměstnanec spíše zvážit, pokud by dostal nabídku práce v menší firmě.

Stres při práci a atmosféra na pracovišti mohou mít také značný dopad na rozhodnutí, v které firmě bude zaměstnanec pracovat. Siemens s.r.o., NST se aktuálně zaměřuje na **work life balance**, tedy sladění rodinného a pracovního života. I tato skutečnost může také napomoci si udržet zaměstnance i přes to, že by měli nabídku práce s vyšší mzdou.

7.2 Závislost mzdy na výkonu zaměstnance

Většina zaměstnanců by uvítala větší závislost mzdy na svém výkonu. Výsledek byl pro firmu překvapující. Vedení se domnívá, že zaměstnanci mají **dostatečně mzdu závislou na svém výkonu**.

Dělník může dosáhnout výkonnostní prémie až **25 %** ze své tarifní mzdy podle svého pracovního výkonu. Variabilní složka se skládá: 10 % kvalita výrobků, 10 % splnění norem a 5 % je hodnocení mistra. Variabilní složku dělníků vysvětluje blíže kapitola 4.1.2.

THP mají variabilní složku 5 – 10 % z fixní mzdy v případě, že zaměstnanci splní cíle na 100 %. Variabilní složka se vyplácí zálohově. Přesnější informace o variabilní složce mzdy THP jsou uvedeny v kapitole 4.2.2.

Bohužel se často stává, že zaměstnanci berou výkonnostní složku jako součást fixní mzdy a neuvědomují si, že mohou svou mzdu sami ovlivňovat. V dotazníkovém šetření vyšlo najevo, že pouze 47,24 % respondentů rozumí zcela kritériím, podle kterých je určována pohyblivá složka mzdy. Ostatní respondenti uvedli, že kritériím rozumí částečně, nebo jim nerozumí vůbec, či se o ně nezajímá. Řešením by mohla být **schůzka zaměstnanců s vedením**, kde by jim bylo detailně vysvětleno složení mzdy zaměstnanců.

Hodnocení dosažitelnosti kritérií, podle kterých je určována výše variabilní složky mzdy

Zaměstnanci jsou převážně nespokojeni s dosažitelností kritérií, podle kterých je určována pohyblivá složka mzdy. Pro 74,5 % dělníků je dosažitelnost norem velmi obtížná či obtížná. Pokud je pro zaměstnance v takto velkém procentu dosažení norem velmi obtížné nebo obtížné, může zde docházet k demotivaci, protože zaměstnanci již předem ví, že norem se dá dosáhnout stěží. Jak je uvedeno v kapitole 1.3, jedním z důvodů ztráty motivace je ztráta sebevědomí a důvěry – pokud člověk nevěří, že něčeho může dosáhnout, tak nebudeme mít s největší pravděpodobností ani motivaci pokračovat v nějakém úsilí. Je zapotřebí **stanovení nových norem**, které by zaměstnance motivovaly k vyšším pracovním výkonům. Výsledky dotazníkového šetření byly prezentovány vedení závodu a tímto tématem se v současné době zabývá. Na úpravě norem se **neustále pracuje a pravidelně se aktualizují**. Jedním z důvodů špatně nastavených norem vedení uvádí to, že některé výroby byly převedené ze zahraničí a byly převzaté zahraniční normy a až v důsledku praxe bylo zjištěno, že normy jsou nevyhovující. V současné době dochází ke kontrolním šetřením u těchto převzatých výrob, na jejichž základě dojde k úpravě norem. Tím, že si společnost uvědomuje, že u některých typů výroby nejsou normy optimálně nastavené, tak akceptují to, že zaměstnanci nemusejí plnit normy na celých 100 %, aby získali variabilní složku mzdy. Dále si je třeba uvědomit, že takto vysoké procento dělníků, pro které je velmi obtížné, nebo obtížné dosáhnout norem může být

způsobeno tím, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují. Dotazníkové šetření probíhalo v lednu roku 2016, kdy v závodě začalo pracovat několik desítek nových zaměstnanců, kteří se nejprve musejí zaučit, než budou schopni plnit normy na 100 %.

Obdobných výsledků bylo dosaženo i u THP, 77,39 % THP se vyjádřilo, že dosažení cílů je velmi obtížné nebo obtížné. Někteří ze zaměstnanců si také stěžovali na neměřitelnost těchto cílů. Takto negativní hodnocení může způsobit **ztrátu motivace**. Jak je uvedeno v kapitole 1.3, pokud člověk neví, čeho má být dosaženo nebo ví, čeho má dosáhnout, ale neví, kde začít může to vést k demotivaci.

Vedení se domnívá, že nespokojenost zaměstnanců může být způsobena tím, že **cíle se dělí na celozávodní a osobní**. Celozávodní cíle nemůže do velké míry sám pracovník ovlivnit, jelikož se jedná o spíše týmovou práci. Je třeba si ale uvědomit, že práce všech dohromady dělá jednotný výsledek. Celozávodní cíle se určují na základě kvality, logistiky a produktivity. Tyto ukazatele jsou sledovány každý měsíc. Cíle u THP pracovníků by neměly být nedosažitelné, ale na druhou stranu nemůžou být stanoveny snadné cíle, kdy pracovník už předem ví, že cíle budou splněny. Dosažení osobního cíle ovlivňuje již sám zaměstnanec. Manažer takto hodnotí, zda je zaměstnanec proaktivní. Osobní cíle už mohou být pro zaměstnance snadněji dosažitelné než cíle celopodnikové.

7.3 Oblast benefitů

Největší problémem v oblasti benefitů je především to, že někteří zaměstnanci berou benefity jako samozřejmost a neuvědomují si, že to je nějaká výhoda, kterou firma poskytuje nad rámec svých povinností. Dle Kociánové (2010) je důležité především zatraktivnit systém benefitů na základě potřeb zaměstnanců. Mezi nejlepší způsoby, jak zjistit potřeby zaměstnanců je provedení šetření, které je součástí diplomové práce. Dále je důležité, aby zaměstnanci byli pravidelně informováni o systému benefitů. Blíže je tato problematika popsána v kapitole 2.7.

Důležité benefity z hlediska zaměstnanců

Mezi nejdůležitější benefity zaměstnanci řadí **5 týdnů dovolené, příspěvek na volnočasové aktivity a příspěvek na PP a ŽP**. Tyto výsledky byly vedením společnosti očekávány. Pouze se někdy setkávají se skutečností, že zaměstnanci neberou 5 týdnů dovolené jako benefit, ale jako samozřejmost, která je běžně nabízena i v ostatních firmách. Ačkoliv je tento benefit velmi rozšířen, některé firmy ho dosud nenabízejí. Tím, že je pro zaměstnance důležitá dovolená, je vidět, že se zajímají o sladění pracovního a rodinného života a právě i z tohoto důvodu se společnost zaměřuje na **work life balance**.

Nedůležité benefity z hlediska zaměstnanců

Nejméně důležité benefity jsou pro zaměstnance **akciové programy, odměna za dárcovství krve/plazmy a firemní akce**. I tyto výsledky nebyly pro vedení společnosti překvapující. Prozatím vedení společnosti neuvažuje o vyloučení těchto benefitů z nabídky.

Akciové programy jsou pro většinu zaměstnanců složité. Firma na základě výsledků zorganizovala **školení finanční gramotnosti**, kde se zaměstnanci seznámili s fungováním akciových programů. Složitost akciových programů nemusí být jediným důvodem, proč ho zaměstnanci zvolili jako nejvíce nedůležitý benefit. Mnoho lidí má v dnešní době půjčky, hypotéky a jiné výdaje, které musí finančně zabezpečit a už nemají dostatek financí na to, aby investovali do akcií.

Odměna za dárcovství krve a plazmy za nedůležitý benefit nejspíše zvolili ti zaměstnanci, kteří nechodí pravidelně darovat krev či plazmu a tohoto benefitu tedy nevyužívají. Toto společnost nemůže nikterak ovlivnit.

Dalším nedůležitým benefitem jsou pro zaměstnance **firemní akce**. Jak již bylo v kapitole 7.1 zmíněno, pro většinu zaměstnanců je nejdůležitější faktor pro práci dobrý vedoucí a dobré vztahy se spolupracovníky, proto jsou firemní akce podstatné pro prohloubení pracovních vztahů. Aby zaměstnanci nebrali tento benefit jako nedůležitý, je zapotřebí **zatraktivnit dosavadní firemní akce**. Dalším návrhem pro zlepšení je **anketa**, kde by

zaměstnanci měli možnost uvést, o jaké firemní akce by měli zájem. S anketou vedení společnosti souhlasilo, ale v současné době probíhá ve společnosti dotazníkové šetření, proto bude anketa odložena. Nově jsou zavedené akce jako dobrovolnické dny nebo zájezdy do divadel za zvýhodněné ceny.

Rozšíření nabídky benefitů

Rozšíření nabídky benefitů by uvítalo 56 % respondentů. Mezi nejžádanější benefity dělníků patří **stravenky, příspěvek na dopravu a využití příspěvku na volnočasové aktivity na místech jako je bazén a posilovna.**

Stravenky aktuálně ani v budoucnosti nemá v plánu vedení společnosti zavádět. Zaměstnanci mají k dispozici kantýnu, která se nachází přímo v prostorách společnosti, přičemž zaměstnavatel hradí ze svých nákladů zaměstnancům 55 % sjednané ceny nakupovaného jídla a dalšího sortimentu do výše 40 Kč. Pokud by došlo k zavedení stravenek, zákazníků kantýny by ubylo a fungování kantýny by bylo ohroženo. Vedení společnosti chce udržet kantýnu v provozu. Stravenky poskytují pouze těm zaměstnancům, kteří musejí absolvovat pracovní cesty.

Ani o **příspěvku na dopravu** společnost neuvažuje. Společnost nyní spolupracuje s dopravními podniky, aby zajistila vhodné spoje zaměstnancům na všechny směny. Příspěvek na dopravu je především uplatňovaný u těch firem, kde je v regionu velmi nízká nezaměstnanost a tedy nemají dostatek nových zaměstnanců. Tyto firmy potřebují nalákat zaměstnance i ze vzdálenějších měst a k tomu jim slouží příspěvek na dopravu. Vzhledem k situaci na trhu práce a dostatku kandidátů na práci do firmy Siemens s.r.o., NST není zavedení příspěvku na dopravu v plánu.

Využití **příspěvku na volnočasové aktivity** bylo na základě vyhodnocení dotazníkového šetření rozšířeno. Firma jednala s provozovateli místního bazénu, divadla, posilovny a jiných sportovních a kulturních středisek, aby i zde zaměstnanci mohli využít příspěvku na volnočasové aktivity. U většiny provozovatelů se jim podařilo vyjednat tyto podmínky.

THP a management měl největší zájem o zavedení **sick day, bridge day a home office**. Jediný benefit, který byl ve společnosti zaveden pro pracovníky na pozici THP nebo management, je **home office**. Home office mohou pracovníci využít pětikrát za pololetí.

Některé připomínky zaměstnanců se týkaly také **harmonizace oblasti benefitů**. Požadují stejné benefity, které jsou uplatňovány v Siemensu v Praze. Vedení se snaží, aby nabídka benefitů byla co nejvíce podobná nabídce benefitů v Praze, ale je třeba si uvědomit, že v Trutnově je výrobní závod a v Praze jsou pouze kanceláře. Tudíž zde nemohou být zavedeny některé benefity.

Vliv nabídky zaměstnaneckých benefitů na rozhodnutí ve firmě pracovat

Nabídka zaměstnaneckých benefitů může mít vliv na zaměstnance již při výběru zaměstnání. Macháček (2013) uvádí, že pokud má zaměstnanec více pracovních nabídek, mohou mít právě zaměstnanecké benefity vliv na jeho rozhodnutí, kde bude pracovat.

76 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že nabídka benefitů neměla vliv na rozhodnutí pracovat ve firmě Siemens s.r.o., NST. Při prezentaci tohoto výsledku byl tento výsledek pro vedení společnosti překvapující, jelikož Siemens s.r.o., NST má velice širokou nabídku benefitů. Je tedy zapotřebí **zvýšit povědomí** potencionálních zaměstnanců o oblasti benefitů, aby si uvědomili jejich přínos již při samotném pohovoru.

Důvodem, proč nemá na zaměstnance vliv nabídka benefitů, může být to, že v dnešní době je vysoké procento společností, které nabízí alespoň některé benefity. Důležité je aktualizovat systém benefitů nebo rozšiřovat nabídku, aby společnost získala konkurenční výhodu. Avšak se často stává, že konkurenční firmy nechtějí zůstat pozadu a nabízejí totožné benefity.

I délka zaměstnání ve firmě Siemens s.r.o., NST může být příčinou vysokého procenta respondentů, které nabídka benefitů neovlivnila při výběru zaměstnání. Pokud tuto otázku vyplnil zaměstnanec, který je ve společnosti přes deset let, tak nabídka benefitů byla velmi skromná, proto nemusela mít žádný vliv na rozhodnutí zaměstnance ve firmě pracovat.

Dále se mohli zaměstnanci rozhodovat na základě jiných skutečností, jako je stabilita firmy, výše mzdy a pověst firmy.

Přínosnost změn v oblasti benefitů

Přínosnost změn z roku 2014 v oblasti benefitů hodnotí většina zaměstnanců pozitivně. K jakým změnám došlo v roce 2014 je uvedeno v kapitole 5.2. Některým zaměstnancům však nevyhovuje **povinná schůzka s finančním poradcem** v případě, že chtějí příspěvek na PP či ŽP a **internetová aplikace Benefit Plus**.

Povinná schůzka s finančním poradcem je pro zaměstnance nepříjemná, protože mají obavy, že jim budou nabízeny další produkty, které jim finanční poradce vnutí. Tato připomínka již byla vyřešena. Finanční poradce pouze pomáhá se zpracováním agendy a kontrolou smlouvy. Poradce má zákaz, který je podložen smlouvou, nabízet zaměstnancům jiné produkty než je penzijní nebo životní pojištění.

Internetová aplikace Benefit Plus nevyhovuje starším zaměstnancům, považují ji za složitou na ovládání. Na základě této připomínky bylo několik zaměstnanců vyškoleny, jak používat internetovou aplikaci Benefit Plus. Tito vyškolení zaměstnanci jsou k dispozici všem, kteří nevědí, jak aplikaci ovládat. Společnost také umožňuje převedení bodů z aplikace Benefit Plus na PP nebo ŽP.

7.4 Informovanost a atmosféra ve firmě

Většina zaměstnanců je spokojena s informovaností ve firmě, ale pokud se zaměříme pouze na dělnické pozice, tak 55 % dělníků odpovědělo, že **není dostatečně informováno o dění ve firmě**. Ve společnosti se nachází nástěnky a LCD televizory, prostřednictvím kterých jsou zaměstnanci informováni o aktuálním dění ve firmě. Zaměstnanci mají na chodbách několik počítačů, kde mají přístup na intranet. Dále seřizovači pravidelně informují dělníky na schůzích o aktualitách. Pokud tedy zaměstnanec sám chce zjistit nějaké informace, má hned několik možností, jak se dozvědět o dění ve firmě. Na základě

návruhu, vedení podniku bude pravidelně vytvářet **letáčky s aktuálními informacemi**, které budou k dispozici na stolech v jídelně. Zaměstnanci si je budou moci v klidu o přestávce přečíst a dozvědět se veškeré novinky.

Nerespektování názorů dělníků

Dělníci si v některých případech stěžují na nerespektování názorů. Avšak jednou za čtvrt roku vedení společnosti obchází všechny výroby a ptají se na názory dělníků, ale většinou se stává, že nikdo nemá žádné připomínky a podněty. Je možné, že se zaměstnanci bojí vyjádřit svůj vlastní názor. Vyřešit tuto situaci může **schránka na připomínky**, kam zaměstnanci mohou vložit svoje připomínky.

7.5 Oblast motivace

Internetová aplikace Benefit Plus, kterou společnost využívá, má několik modulů: cafeteria, e-stravenky, total reward, benefítový cashback, manažerské odměny, modul pochval a přání k výročí. V současné době aktivně využívá pouze jeden z modulů a to cafeterii.

Zavedení **modulu pochval a manželských odměn** by mohlo mít kladný dopad na zefektivnění oblasti motivace. Tento návrh byl předložen vedení společnosti a v nejbližší době by měly být i tyto moduly využívány.

Modul manažerských odměn

Manažeři ve společnosti mají často připomínky, že nemohou finančně ohodnotit zaměstnance za mimořádný výkon. Právě tento modul by měl vyřešit tuto problematiku.

Fungování modulu je velmi jednoduché. Manažer má k dispozici určitý počet bodů, které může rozdělit mezi zaměstnance jako poděkování za jeho nadstandartní výkon a píli.

Současně mu je doručeno také poděkování s uvedením důvodu ocenění. Přidělené body může zaměstnanec využít dle vlastního uvážení a potřeb. Prostřednictvím tohoto modulu se zaměstnanecké benefity mohou stát motivačním nástrojem, protože na základě pracovního výkonu jsou zaměstnanci přiděleny body. Další výhodou tohoto modulu je daňové zvýhodnění. Firma z této odměny neodvádí zdravotní, ani sociální pojištění a oceněný zaměstnanec je osvobozen od daně a dalších odvodů (Benefit-plus.eu, 2016b).

Modul pochval

V tomto případě se jedná opět o motivační nástroj, prostřednictvím kterého se mohou zaměstnanci hodnotit mezi sebou, přičemž uznání a pochvala je jedním z neúčinnějších motivačních nástrojů. Výhodou v tomto modulu je to, že zaměstnanci si mohou v některých případech snadněji povšimnout nadstandartního výkonu svého kolegy. Následně je pochvala zveřejněna na firemní e-nástěnce v aplikaci Benefit Plus a zaslána jak oceněnému, tak i manažerovi, který může udělit zaměstnanci body v manažerském modulu. Dochází k objektivnějšímu hodnocení pracovního výkonu. Manažer se tímto způsobem také dozví, jak se jeho podřízení mezi sebou vnímají. Další výhodou jsou nulové náklady zaměstnavatele (Benefit-plus.eu, 2016b).

8 Ekonomické dopady navrhovaných změn

V této kapitole budou uvedeny ekonomické dopady u těch navrhovaných změn v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců, které mají být v budoucnosti zrealizovány. Ekonomické dopady změn, které již byly zrealizovány nebo jejich realizace aktuálně probíhá, nejsou součástí kapitoly, jelikož vedení podniku neposkytlo potřebné materiály, které považují za interní informace sloužící pouze pro potřeby podniku.

Teambuildingové aktivity

Teambuildingové aktivity patří mezi navrhované změny, které budou vedením firmy v budoucnosti zavedeny a budou určeny pro 14 zaměstnanců z řad top managementu. Předmětem teambuildingových aktivit by byla vodní turistika a paintball. Místem konání bude přírodní resort na Lipně. Pobyt je plánován na tři dny (2 noci). Tabulka č. 20 uvádí roční orientační náklady, které budou vynaloženy na zavedení této aktivity.

Tabulka 20: Celkové náklady na teambuildingové aktivity

Doprava, ubytování, stravování, jednotlivé aktivity	Náklady na osobu	Náklady na skupinu
Doprava z Trutnova na Lipno a zpět	-----	12 000 Kč
Ubytování hotel Relax	2 500 Kč	30 000 Kč
Stravování – plná penze	900 Kč	10 800 Kč
Pronájem plavidla (raftu)	120 Kč	2 880 Kč
Paintball (souboj o dobytí pokladu)	650 Kč	7 800 Kč
CELKEM náklady	-----	63 480 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Letáčky

Prostřednictvím letáčků, které budou umístěny v jídelně, budou zaměstnanci informováni o aktuálním dění ve firmě. Finanční dopady na realizaci tohoto návrhu nebudou rozsáhlé, jelikož jedinými náklady, které musí firma vynaložit, jsou grafické zpracování letáku a následný tisk letáků prostřednictvím grafického studia, aby byla zaručena kvalita těchto letáčků. Počet letáčků bude stejný jako počet zaměstnanců, tedy 552 kusů.

Veškeré náklady spojené s tvorbou a šířením letáčků jsou uvedeny v tabulce č. 21.

Tabulka 21: Náklady spojené s tvorbou letáčků

Činnosti spojené s tvorbou letáčků	Náklady
Grafické zpracování letáčku	1 200 Kč
Barevný tisk	2,45 Kč x 552 = 1352,4 Kč
CELKEM náklady	2 552,4 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Schránka na připomínky

Svůj názor budou moci zaměstnanci vyjádřit prostřednictvím schránky na připomínky. Jediným nákladem spojeným se schránkou na připomínky je samotný nákup této schránky, který činí **1 049 Kč**.

Modul pochval a manažerských odměn

Náklady na zavedení modulu pochval a manažerských odměn jsou takřka nulové. Společnost již přes dva roky využívá internetovou aplikaci Benefit Plus, jejíž součástí jsou také tyto moduly, proto náklady na spuštění modulů budou minimální.

Náklady spojené se zavedením modulů budou pouze ve formě **ušlé mzdy IT pracovníka**, který bude muset uvést tyto moduly do praxe. Ušlou mzdu však v tomto případě nelze vyčíslit, jelikož vedení společnosti neposkytlo údaje o průměrné mzdě IT pracovníků.

Anketa

Prostřednictvím ankety se budou moci zaměstnanci vyjádřit v záležitosti, o které firemní akce by měli zájem. Anketu by vytvářely zaměstnankyně personálního oddělení v rámci svých pracovních povinností. Anketa by byla šířena mezi THP a management elektronickou formou a mezi dělníky papírovou formou. Finanční náročnost zavedení tohoto doporučení by tedy nebyla velká. **Ušlá mzda a tisk papírové formy ankety** by byly jedinými náklady na zprostředkování ankety.

Schůzka zaměstnanců s vedením

Schůzka zaměstnanců s vedením by mohla být řešením pro lepší pochopení kritérií, podle kterých je určována pohyblivá složka mezd zaměstnanců. Se schůzkou jsou spojeny náklady v podobě **zastavení výroby a ušlé mzdy vedoucího pracovníka**, který schůzku povede. Náklady nelze vyjádřit v číselné podobě, protože potřebné podklady nejsou ze strany vedení podniku k dispozici.

Závěr

Odměňování a motivace zaměstnanců je v dnešní době velmi důležitá. Je tedy velmi podstatné, aby si firma svých zaměstnanců vážila, protože pouze spokojený zaměstnanec bude dosahovat požadovaných výsledků. Tohoto lze dosáhnout prostřednictvím efektivně a kvalitně nastaveného systému odměňování a motivace ve společnosti. Společnost Siemens s.r.o., NST pravidelně aktualizuje oblast odměňování a motivace, aby co nejvíce vyhovovala potřebám zaměstnanců. Jak bylo popsáno v kapitole 1.2, na začátku každého motivačního procesu stojí neuspokojená potřeba. Společnosti staví zaměstnance na horní příčky žebříčku důležitosti, protože samo vedení si plně uvědomuje, že zaměstnanec je pro firmu klíčovou součástí. Bez kvalitních zaměstnanců nemůže firma dosáhnout svých cílů.

Cílem diplomové práce bylo na základě vyhodnocení dotazníkového šetření navrhnout taková doporučení, která povedou ke zkvalitnění systému odměňování a motivace.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část vymezuje charakteristiku základních pojmů týkajících se motivace, odměňování a benefitů. Tato část prohlubuje poznatky v oblasti motivace a odměňování, které byly důležité pro zpracování praktické části diplomové práce.

V úvodu praktické části byla krátce charakterizována společnost Siemens, s.r.o., NST. Další částí bylo představení systému odměňování a motivace ve společnosti, na jehož základě byl vytvořen dotazník, jehož účelem bylo zjištění, jak zaměstnanci hodnotí dosavadní systém odměňování a motivace ve společnosti. Výsledky dotazníkového šetření byly klíčové pro zpracování návrhů pro zefektivnění systému odměňování a motivace. Vyhodnocení dotazníkové šetření spolu s návrhy na zlepšení byly prezentovány vedení společnosti. Většina návrhů byla ve firmě již zavedena nebo se v blízké budoucnosti budou zavádět. Některé návrhy byly vedením společnosti zamítnuty.

Zpracování diplomové práce bylo pro firmu obohacující, o výsledky a návrhy vedení závodu jevílo zájem, což pro autorku bylo motivující, zároveň bylo pro ni vypracování diplomové práce velmi přínosné a zajímavé. Do nedávna sama autorka nevěděla, jaké

oblasti by se chtěla v budoucnu věnovat, ale při psaní diplomové práce si uvědomila, že právě personální činnost je oblast, které by se chtěla věnovat i nadále.

Zdroje

ARMSTRONG, Michael (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael (2007a). *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. London: Kogan Page Limited, 2007. ISBN 10 0-7494-4962-4.

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

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

BĚLOHLÁVEK, František (2006). *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 802510396x.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BENEFIT PLUS (2016a). *Úvod* [online]. 2016 [vid. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/>

BENEFIT PLUS (2016b). *Program Benefit Plus* [online]. 2016 [vid. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/>

BUSINESSCENTER.CZ (1998-2016). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. 1998-2016 [vid. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>

D'AMBROSOVÁ, Hana (2008). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2008, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-441-5.1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, ISBN 8024713004.

DINIBUTUN, S. REVDA (2012). Work Motivation: Theoretical Framework. *GSTF Business Review (GBR)* [online]. 2012, **1**(4): 133-139 [vid. 2015-11-17]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1038956802/fulltextPDF/D87FBEF31674B55PQ/1?accountid=17116>

DONNELLY, James H. et al. (1997). *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FAIRWEATHER, Alan (2009). *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024730028.

GUSTIN, Karen, LLIF (2008). Enhancing employee benefits. *National Provisioner* [online]. 2008, **222**(6): 14-16 [vid. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/231278523/98E1CEB7731414DPQ/4?accountid=1711>

HENEMAN, Robert L. (2007). Implementing Total Rewards Strategies: A guide to successfully planning and implementing a total rewards system. *SHRM Foundation* [online]. 2007 [vid. 2015-11-20]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/documents/07rewardsstratreport.pdf>

ING POJIŠŤOVNA (2014). *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. 2014 [vid. 2015-11-20]. Dostupné z: http://www.apropos.cz/files/studie_a_analyzy/33_ING.pdf

JAMESON, Cathy a John JAMESON (2008). Motivation in the workplace - cultivating your team. *Dental Economics* [online]. 2008, **98**(1): 64-65 [vid. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/209822082/F377CA8395EA4B4CPQ/15?accountid=17116>

KAHLE, Bohuslav (2000). *Praktická personalistika: po novele zákoníku práce od 1. 1. 2001*. Praha: Pragoeduca, 2000. ISBN 80-858-5685-9.

KOČIANOVÁ, Renata (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-861-3125-4.

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

KOUBEK, Josef (2012). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan (2013). *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha:

Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA (2000). *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 808602265x.

MTD Training (2010). *Personal confidence & Motivation*. MTD Training & Ventus Publishing ApS [online]. 2010 [vid. 2015-11-17]. ISBN 978-87-7681-665-0. Dostupné z: <http://promeng.eu/downloads/training-materials/ebooks/soft-skills/personal-confidence-and-motivation.pdf>

NAKONEČNÝ, Milan (2014). *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. Praha: Triton, 2014. ISBN 9788073878306.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 8024712237.

PELC, Vladimír (2011). *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER (2004). *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704951.

SIEMENS (1996-2016a). *Siemens s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika* [online]. 1996-2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: https://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/produkty_a_sluzby/nizkonapetov_a_spinaci_technika/Pages/uvod.aspx

SIEMENS (1996-2016b). *O nás* [online]. 1996-2016 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: http://https://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/Pages/profil_spolecnosti.a_spx

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ (2011). *Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

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

URBAN, Jan (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 8086395464.

Interní zdroje firmy Siemens s.r.o., NST

SIEMENS (2014-2016): *Kolektivní smlouva: uzavřená mezi základní organizací Odborového svazu KOVO Siemens NST Trutnov a Siemens, s.r.o., odštěpný závod Nízkonapěťová spínací technika na období od 1. 10. 2014 do 30. 09. 2016*. Trutnov, 2014-2016.

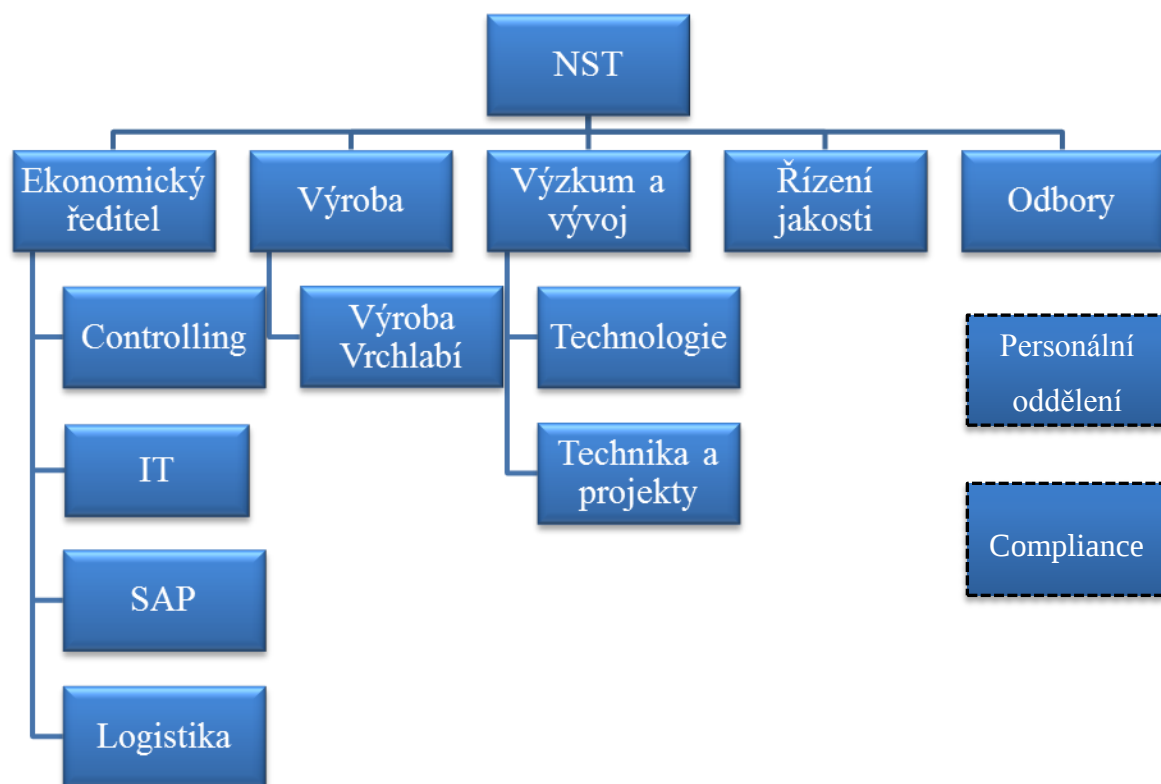
Další interní zdroje ve formě tabulek a letáků.

Seznam příloh

Příloha A Organizační struktura NST

Příloha B Dotazník

Příloha A



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha B



Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Aneta Rýdlová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na oblast odměňování a motivace zaměstnanců. Výsledky z dotazníkového šetření budou sloužit jako zpětná vazba pro Vašeho zaměstnavatele, mohou napomoci ke zkvalitnění systému odměňování a zároveň budou podkladem pro vypracování diplomové práce.

Dotazník je zcela anonymní a veškeré poskytnuté informace budou zpracovány v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený nad vyplněním dotazníku.

Bc. Aneta Rýdlová

Dotazník prosím vyplňte následujícím způsobem:

Zakřížkováním volby v příslušném políčku



Jestliže budete chtít svou odpověď změnit, svoje původní označení zabarvete



1. Pohlaví:

☐ muž

☐ žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

☐ do 30 let

☐ 51 – 60 let

☐ 31 – 40 let

☐ 61 a více

☐ 41 – 50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

☐ základní

☐ vyšší odborné

☐ střední bez maturity/výuční list

☐ vysokoškolské

☐ střední s maturitou

4. V jakém pracovním zařazení se ve společnosti nacházíte?

☐ dělník

☐ THP

☐ management

5. Jak dlouho ve společnosti pracujete?

☐ méně jak jeden rok

☐ 6 – 10 let

☐ 1 – 2 roky

☐ 11 – 15 let

☐ 3 – 5 let

☐ 16 let a více

6. Jak důležité jsou následující faktory pro Vaši práci?*Svou odpověď označte křížkem.*

Motiv/hodnocení	Důležité	Spiše důležité	Spiše nedůležité	Nedůležité
Výše mzdy				
Zaměstnanecké benefity				
Možnost dalšího vzdělávání				
Flexibilní pracovní doba				
Možnost profesního růstu				
Uznání a pochvala				
Míra samostatnosti				
Dobré vztahy s nadřízenými				
Dobré vztahy se spolupracovníky				
Dobry vedouci				
Komunikace v podniku				
Příjemné pracovní prostředí				
Právo vyjádřit se				
Zajímavost vykonávané práce				
Zpětná vazba od nadřízeného				

7. Z následujících faktorů označte ty, které jsou ve Vaší společnosti uplatňovány v oblasti odměňování a motivace?

- ☐ navyšování mzdy ☐ zaměstnanecké benefity ☐ možnost profesního růstu
☐ uznání a pochvala ☐ možnost dalšího vzdělávání ☐ zpětná vazba od nadřízeného
☐ flexibilní pracovní doba ☐ příjemné pracovní prostředí ☐ zajímavost vykonávané práce
☐ míra samostatnosti ☐ právo vyjádřit se ☐ dobré mezilidské vztahy
☐ jiné (prosím doplňte):

8. Motivuje Vás současný systém odměňování k vyšším pracovním výkonům?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

9. Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

10. Byla by výše Vaší mzdy důvodem ke změně zaměstnavatele?

- ☐ ano ☐ ne

11. Rozumíte kritériím, podle kterých je určována pohyblivá složka Vaší mzdy (prémie, variabilní složka mzdy)?

- ☐ zcela ☐ částečně ☐ vůbec ☐ nezajímá mě to

OTÁZKA ČÍSLO 12 VYPLŇUJE POUZE PRACOVNÍK NA POZICI DĚLNÍK**12. Jak hodnotíte dosažitelnost kritérií (splnění norem atd.), podle kterých je poté hodnocena výše pohyblivé složky Vaší mzdy?**

- ☐ jsou velmi snadná ☐ jsou snadná ☐ jsou obtížná ☐ jsou velmi obtížná

OTÁZKU ČÍSLO 13 VYPŇUJE POUZE PRACOVNÍK NA POZICI THP A MANAGEMENT

13. Jak hodnotíte dosažitelnost cílů, podle kterých je poté hodnocena výše pohyblivé složky Vaší mzdy?

- ☐ jsou velmi snadná ☐ jsou snadná ☐ jsou obtížná ☐ jsou velmi obtížná

14. Uvítal(a) byste větší závislost mzdy na svém výkonu?

- ☐ ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ ne

15. Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Siemens, s.r.o. měla vliv na Vaše rozhodnutí pracovat ve společnosti:

- ☐ ano ☐ spíše ne
☐ spíše ano ☐ ne

16. Byl(a) jste seznámen(a) s benefity, které firma nabízí?

- ☐ se všemi jsem **byl(a)** seznámen(a) ☐ s většinou jsem **nebyl(a)** seznámen(a)
☐ s většinou jsem **byl(a)** seznámen(a) ☐ s žádnými jsem **nebyl(a)** seznámen(a)
☐ s některými jsem **byl(a)** seznámen(a)

17. Vyberte TŘI benefity, které JSOU pro Vás důležité (zaškrtněte).

- | | |
|---|--|
| ☐ příspěvky na volnočasové aktivity (Benefit Plus) | ☐ akciové programy |
| ☐ příspěvek na penzijní a životní pojištění | ☐ odměna za dárčovství krve a plazmy |
| ☐ příspěvek na dětskou rekreaci | ☐ zvýhodněné nabídky (mobilní operátoři atd.) |
| ☐ 5 týdnů dovolené | ☐ firemní akce (letní slavnosti, vánoční večírek) |
| ☐ příspěvek na stravování | ☐ odměna při pracovních a životních jubileích |
| ☐ jiné (prosím doplňte): | |

18. Vyberte TŘI benefity, které pro Vás NEJSOU důležité (zaškrtněte).

- | | |
|---|--|
| ☐ příspěvky na volnočasové aktivity (Benefit Plus) | ☐ akciové programy |
| ☐ příspěvek na penzijní a životní pojištění | ☐ odměna za dárčovství krve a plazmy |
| ☐ příspěvek na dětskou rekreaci | ☐ zvýhodněné nabídky (mobilní operátoři atd.) |
| ☐ 5 týdnů dovolené | ☐ firemní akce (letní slavnosti, vánoční večírek) |
| ☐ příspěvek na stravování | ☐ odměna při pracovních a životních jubileích |
| ☐ jiné (prosím doplňte): | |

19. Uvítal(a) byste další benefity, které společnost Siemens, s.r.o. nenabízí?

- ☐ ano ☐ ne

Pokud jste uvedli odpověď „ano“, uveďte prosím, které benefity byste uvítal(a):

20. Považujete stávající systém benefitů za:

- ☐ vynikající ☐ velmi dobrý ☐ dobrý ☐ nedostačující

OTÁZKY ČÍSLO 21 A 22 VYPLŇUJÍ ZAMĚSTNANCI, KTEŘÍ VE SPOLEČNOSTI ZAČALI PRACOVAT PŘED DATEM 1. 4. 2014

21. V roce 2014 došlo v systému benefitů k jistým změnám, všiml(a) jste si těchto změn?

☐ ano

☐ ne

22. Považujete změny uvedené v tabulce za přínosné?

Svou odpověď označte křížkem.

Oblast změny	Změna JE přínosná	
	ANO	NE
Příspěvek na volnočasové aktivity (dříve formou poukázek Flexi Pass, nyní v rámci internetové aplikace Benefit Plus)		
Příspěvek na dětskou rekreaci (dříve 85 % z ceny, nyní fixní výše 4 000 Kč na 1 dítě/obchodní rok)		
Příspěvek na penzijní/životní pojištění (dříve příspěvek od zaměstnavatele až 650 Kč, nyní ve výši až 1 000 Kč s nutnou schůzkou finančního poradce)		
Příspěvek na stravování (dříve se příspěvek vztahoval pouze na hlavní jídlo, nyní se příspěvek vztahuje na hlavní jídlo i na další sortiment nabízející kantýna)		

23. Možnost převodu celkových finančních prostředků (příspěvek na volnočasové aktivity) do základu mzdy (měsíční mzdy) bych i přes daňovou nevýhodnost uvítal(a):

☐ rozhodně ano

☐ spíše ne

☐ neumím posoudit

☐ spíše ano

☐ rozhodně ne

Pokud jste uvedli odpověď „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“, uveďte prosím, důvod:

24. Jste dostatečně informováni o dění ve firmě?

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

25. Jak hodnotíte všeobecně atmosféru ve firmě?

☐ velmi dobrá

☐ dobrá

☐ uspokojivá

☐ špatná

26. Jaké máte vztahy na pracovišti v rámci směny se svými kolegy?

☐ rozhodně dobré

☐ spíše dobré

☐ spíše špatné

☐ rozhodně špatné

27. Jaké máte vztahy se svým přímým nadřízeným?

☐ rozhodně dobré

☐ spíše dobré

☐ spíše špatné

☐ rozhodně špatné

28. V této části můžete uvést své připomínky a podněty v oblasti odměňování a motivace ve Vaší společnosti (prostor pro vlastní vyjádření).

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.