ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
Masarykův ústav vyšších studií

Politika odměňování a zaměstnanecké výhody

Remuneration policy and employee benefits

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: PhDr. Blanka Jirkovská

Barbora Štěchová

Praha 2016

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Štěchová Jméno: Barbora Osobní číslo: 426201

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Masarykův ústav vyšších studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Politika odměňování a zaměstnanecké výhody

Název bakalářské práce anglicky:

Remuneration policy and employee benefits

Pokyny pro vypracování:

V bakalářské práci budou uvedené cíle odměňování, charakteristika systému odměňování a faktory, které mají na systém a celkové odměňování zaměstnanců vliv. Práce se zaměří na celkovou odměnu a její části. Bude podrobně definována mzda, její druhy. Dalé budou v práci vysvětleny zaměstnanecké výhody a jejich význam pro zaměstnance. Praktická část bude zaměřena na systém odměňování ve společnosti Novartis s.r.o. Na základě dotazníku dojde k vyhodnocení současného systému odměňování a postoji zaměstnanců k tomuto systému.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 2007; ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků, 2009; KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 2008; KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách, 2010; DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů 2012, KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce; KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Blanka Jirkovská, Masarykův ústav vyšších studií, Kolejní 2A, 160 00, Praha 6

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2015 Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2016

Platnost zadání bakalářské práce:

B. Jirkovská
Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

ŠTĚCHOVÁ, Barbora. *Politika odměňování a zaměstnanecké výhody*. Praha: ČVUT 2016. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.
Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: podpis: .....

Poděkování

Ráda bych poděkovala PhDr. Blance Jirkovské za její vstřícnost, cenné rady a připomínky, které přispěly ke zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Martině Tintěrové a Mgr. Denise Adamové za pomoc, odborné rady a spolupráci při získávání informací pro praktickou část práce.

Abstrakt

Bakalářská práce „politika odměňování a zaměstnanecké výhody" se zabývá politikou odměňování zaměstnanců. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se věnuje problematice systému odměňování, cílů odměňování, mzdy a jejich forem. Dále se v práci pojednává o zaměstnaneckých výhodách a jejich druzích. Praktická část práce se zaměřuje na analýzu odměňování ve společnosti Novartis s.r.o. Na základě výsledku z dotazníkového šetření jsou navrženy možnosti vylepšení stávajícího systému.

Klíčová slova

Odměňování, systém odměňování, politika odměňováni, mzda, zaměstnanecké výhody

Abstract

Bachelor's thesis "remuneration policy and employee benefits" deals with the employee remuneration policy. The thesis consists of two parts. Theoretical part addresses to the issue of remuneration system, remuneration goals, wages and their sorts. The thesis further copes with the employee benefits and their kinds. Practical part focuses on the remuneration analysis at Novartis Ltd. company. Based on the questionnaire survey results, options for improvements of the current system are proposed.

Key words

Remuneration, reward system, remuneration policy, wage, employee benefits

Obsah

1 Úvod ... 3
2 Teoretická část ... 5
2.1. Řízení odměňování ... 5
2.1.1. Cíle řízení odměňování ... 5
2.2. Systém odměňování ... 6
2.2.1. Tarifní soustava ... 8
2.3. Vztah mezi odměnou a pracovním výkonem ... 9
2.4. Hodnocení pracovního výkonu ... 10
2.5. Mzda jako hlavní faktor odměňování ... 11
2.5.1. Formy mzdy ... 12
2.5.1.1. Časová mzda ... 14
2.5.1.2. Úkolová mzda ... 15
2.5.1.3. Podílová mzda ... 16
2.6. Celková odměna ... 17
2.6.1. Výhody celkového odměňování ... 18
2.7. Zaměstnanecké výhody ... 19
2.7.1. Členění zaměstnaneckých výhod ... 21
2.7.2. Hlavní typy zaměstnaneckých výhod ... 21
2.7.3. Cafetéria systém ... 23
3 Praktická část ... 25
3.1. Novartis s.r.o. ... 25
3.2. Systém odměňování firmy Novartis s.r.o ... 26
3.3. Bonusy ... 26
3.4. Zaměstnanecké výhody ... 27
4. Způsob sběru dat ... 29
5. Vyhodnocení dotazníku ... 30
5.1. Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku ... 30
5.2. Shrnutí výsledků dotazníku ... 40
6. Návrhy řešení ... 42
6.1. Odměňování zaměstnanců podle výkonu ... 42
6.2. Úprava systému zaměstnaneckých výhod ... 43
7. Závěr ... 45
8. Seznam použitých zdrojů ... 47
9. Příloha č.1 Dotazník - Systém odměňování ... 51

1 Úvod

Téma politika odměňování a zaměstnanecké výhody je v dnešní moderní době velmi aktuální a hodně diskutované. Jedná se o jednu z personálních činností, které zajišťují plnění úkolů personální práce. (Koubek 2011, s. 17)

V dnešní době, kdy je zaměstnanec nejdůležitějším článkem firmy a lidský kapitál je pro podnik vším, by se firmy měli starat a zajímat o správnost nastavení jejich systému odměňování. Právě již zmiňovaná odměna je tím největším motivátorem pro zaměstnance. Finanční odměna v dnešním světě převažuje tu nemateriální a plat je tedy hlavním důvodem, proč chodíme do práce. A jelikož ve většině firmem zvyšování platů již není možné a hodně podniků již dosáhlo svého stropu, tak se musí zaměřit na jiný způsob, jak uspokojit požadavky zaměstnanců, tedy na jiný druh odměny a tedy zaměstnanecké výhody. Pokud zaměstnanec není spokojen se systémem, kterým je za svou práci odměňován, nemá motivaci odvádět svou práci dobře a svědomitě a nic ho na daném pracovním místě nedrží.

Dnes již existuje mnoho způsobů, jak v rámci politiky odměňování působit na zaměstnance, motivovat je a zvýšit jejich celkovou spokojenost s jejich působením ve firmě. Pro všechny firmy je nejdůležitější mít jasně a přesně definovanou strategii a té se striktně držet. Strategie odměňování by také měla brát na zřetel reálnou firemní kulturu. Na jednu stranu může pomoc podpořit žádanou firemní kulturu, či její změnu, na druhé straně velký nesoulad může být příčinou neúspěšné implementace. (Koučing, 2016 [online]) Dále by také měla podporovat především obchodní strategii podniku, její dlouhodobý záměr, hodnoty a také samozřejmě musí vycházet z velikosti daného podniku. Toto jsou hlavní faktory, které by měli personalisté brát v úvahu před zavedením nového systému odměňování.

Cílem mé práce bude v teoretické části uvést, jaké cíle má samotné odměňování. Uvedu charakteristiku systému odměňování a faktorů, které mají na

systém a celkové odměňování zaměstnanců vliv. Následně popíšu stručné pojednání o celkové odměně a jejích částech. Podrobně se zaměřím na mzdu, jako hlavního činitele odměňování, na její druhy a zaměstnanecké výhody. Teoretická část je složena z 16 kapitol.

Praktická část bude zaměřena na farmaceutickou firmu Novartis s.r.o. Jedná se o velkou korporátní firmu, která dosahuje vysokých zisků. K této firmě jsou přidruženy i firmy jako Sandoz, kterých se tedy týkají veškeré změny ve společnosti. Ve firmě Novartis s.r.o. se budu věnovat rozboru stávajícího systému odměňování a popisu konkrétních zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnancům nabízeny. K podrobnější analýze odměňovacího systémů provedu šetření ve firmě pomocí dotazovací metody.

Cílem praktické části je analýza a následné vyhodnocení současného systému ohodnocení ve firmě. Na základě vyhodnocení odpovědí, rozeberu a zhodnotím postoj zaměstnanců k současnému systému odměňování ve společnosti. Po následném zpracování navrhnu řešení pro vylepšení jejich stávající politiky odměňování.

2 Teoretická část

2.1. Řízení odměňování

Základní odměna v pracovním prostředí pro zaměstnance znamená především mzdu. Odměňování ale nezahrnuje pouze mzdu a neobsahuje jen peněžní a zaměstnanecké výhody, ale obsahuje nepeněžní i nehmotné odměňování, jako je například pochvala nebo uznání. Odměňování je kompenzací za vykonanou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. (Kociánová 2010, s. 160) Proto je důležité a potřebné, abychom se seznámili s odměňování jako takovým, jeho možnostmi a celkovou charakteristikou. Především v dnešní moderní době pozorujeme, jak velmi rychle dochází k rozšiřování forem odměňování.

Řízení odměňování se podle Armstronga (2007a, s. 515) zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají do organizace, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systému odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných Obecně se dá říct, že odměňujeme lidi tak, aby to pomohlo dosáhnout strategickým cílům firmy.

2.1.1. Cíle řízení odměňování

Cílem řízení odměňování jsou následující charakteristiky

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání s hodnotami a potřebami pracovníků.

- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu (Armstrong 2007b, s. 20)

2.2. Systém odměňování

Systém, podle kterého firma odměňuje své zaměstnance, se u různých firem může lišit. Tento systém, je složený z několika politik, postupů, a procesů, podle kterých firma odměňuje to nejcennější, co ve své firmě má, tedy své zaměstnance. Musí samozřejmě přihlížet k dovednostem, schopnostech, kterými je jejich zaměstnanec vybaven a také v neposlední řádě k tomu, jaká je zaměstnancova tržní hodnota na trhu práce. Jak říká Armstrong: *„ Systém odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a kolik je za to připravena zaplatit. Je veden potřebou odměnit správné věci a tím vyslat správné poselství o tom, co je důležité." (Armstrong* 1999, s. 559)

Každý systém odměňování by měl být efektivní tedy plnit na 100% svůj účel. Ale především by měl být nastavený, aby všichni zaměstnanci měli stejné podmínky, tedy musí být spravedlivý. Při zaměstnancově pocitu nespravedlnosti může dojít a z pravidla dochází k závisti, která je následovaná špatnými pracovními vztahy mezi zaměstnanci. Dochází k nepříznivým pracovním podmínkám, a tedy dochází k demotivaci zaměstnanců a může vyústit až k odchodu zaměstnance. Dále by systém měl být jednoduchý, srozumitelný a snadno pochopitelný pro pracovníky. Aby mohlo odměňování plnit svoje úkoly, je nutné, aby s ním byli dostatečně seznámeni zaměstnanci podniku. (Tomšík, 2005, s. 45)

Systém odměňování by měl být sestaven přímo na míru každé firmě a jejím potřebám, druhu práce a profilu jejích zaměstnanců. (Koubek 2008, s. 284) Důležité je, aby se v podniku dodržovala harmonie vztahů. V oblasti odměňování a k tomu dojde

jen v případě, že systém bude správně pochopen zaměstnavatelem i zaměstnancem. Systém by měl sloužit jako jeden z velkých motivátorů k plnění firemních cílů a tím ke spokojenosti obou stran.

Podle Armstronga přístupy k plnění výše uvedených cílů řízení odměňování jsou vtěleny do systému odměňování. Systém odměňování je tvořen těmito prvky:

- **Strategie odměňování** – stanovuje, jakým směrem a co chce organizace z dlouhodobého hlediska vytvářet v oblasti realizace politiky, procesů, praxe a postupů v odměňování které má pomoc v dosahování jejich podnikatelských cílů.
- **Politika odměňování** – je pro nás návodem, podle kterého se rozhodujeme, a definuje určité potřebné kroky. Jedná se například o nastavení peněžních odměn ve firmě na úroveň průměrných tržních sazeb
- **Praxe odměňování** – je sestavena strukturou stupňů neboli tříd a sazeb tedy mzdové struktury, dále obsahuje metody hodnocení práce a programy jako například zásluhové odměňování, které používáme k realizaci strategie a politiky odměňování. Jedná se například o politiku, která se týká úrovně peněžních odměn a dále vede ke sběru a analýze dat o tržních sazbách a také k úpravě mezd, které respektují zvýšení tržních sazeb
- **Procesy odměňování** – jedná se o způsoby, podle kterých realizujeme politiku odměňování. Například způsob uplatnění výsledků šetření, jak manažeři vedou a řídí proces revize a úpravy mezd
- **Postupy (procedury) odměňování** – jedná se o procedury, které jsou prováděny za účelem zabezpečení, že systém bude účinně fungovat a také, že za vynaložené finanční prostředky nám bude přinášet odpovídající hodnotu. (Armstrong 2007b, s. 23)

Systém odměňování zná kromě mzdy i jiné druhy odměňování a to především nepeněžní. (Kociánová 2010, s. 160) Jednoduše jde říct, že dnešní moderní pojetí nespoléhá jen na peníze. Firmy oceňují zaměstnance formou různých benefitů a

nepeněžních pobídek. Mluvíme tedy o zaměstnaneckých výhodách. Jsou to takové odměny, které nejsou nijak upraveny zákonem a z pravidla nejsou ani vymahatelné. (Mzdová praxe, 2010 [online])

2.2.1. Tarifní soustava

Systém odměňování je z velké části tvořen tarifní soustavou a ovlivňuje ho několik vnitřních i vnějších faktorů. Tarifní soustava je součást systému odměňování a tvoří mzdový systém. Pomáhá k transparentnosti odměňování a srozumitelnosti pro zaměstnance. Dává jasny obraz o cílech personální a mzdové politiky. Usnadňuje jednoduší kontrolu nad náklady vyloženými na mzdy. Tarifní soustava je složena z kvalifikačního katalogu, systému stanovení příplatků a stupnicí mzdových tarifů. (Gosiorovský 2005, s. 63) Do jednotlivých tarifních stupňů je práce zařazena na základě kvalifikačního katalogu. Podle tarifního stupně je pak ohodnocen peněžní sazbou. Pokud je mzda správně rozdělena podle jejího typu, dochází ke správnému motivování pracovníků a k neustálému zvyšování kvalifikace a zaměstnanci odměňovací systém považují za spravedlivý.

Dvořáková, Kleibl, Huttlova (1998, s. 84) ve své knize Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav uvádí požadavky, které by měla tarifní soustava splňovat. Jedná se o následující požadavky.

- Měla by být v souladu s potřebami společnosti a vycházet z její charakteristiky
- Reagovat na vývoj a změny mzdových relací a trhu práce
- Dát zaměstnancům uspokojivé mzdové ocenění a uznaní výkonu pracovníků
- Zvýšení mzdy při zvýšení kvalifikace
- Měl by být vytvořený na základě logiky a dávat pracovníkům smysl

- Měla by být snadno kontrolovatelná realizace mzdové politiky a také objem mzdových prostředků

2.3. Vztah mezi odměnou a pracovním výkonem

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věří se, že lidé budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, budou-li věřit, že jejich úsilí povede k žádoucí odměně. (Koubek 2008, s. 288) Proto, aby mohl být systém odměňování efektivní, poukazuje Koubek ve své knize na tuto podmínku. „Vztah mezi odměnou a výkonem musí být jasný, viditelný, přímý. Pracovníci si jej musí uvědomovat a to i v případě, že je odměna vázána na výkon pracovní skupiny nebo celé firmy." (Koubek 2011, s. 172)

Pracovní výkon je hlavním ukazatelem při rozhodování o odměně pro zaměstnance, a dává jakousi zpětnou vazbu nadřízenému. Výkon lidí se neurčuje jen podle jejich profesních znalostí, dovedností a celkových výsledků nebo schopností, ale velmi záleží na jejich přístupu k práci a také na celkovém přínosu pro organizaci. Toto je faktor, který je zvýhodňuje před konkurencí.

Urban (2011, s. 34) ve své knize poukazuje na fakt, že odměňování na základě výkonu je efektivní jen v případě, že se váže k výsledkům, které zaměstnanec dokáže ovlivnit a celková výše by měla být v dopředu daném poměru, který je vyjádřen procentem ze základní výše jeho platu.

Kritéria, podle kterých se bude měřit výkon zaměstnanců, si každá firma volí a nastavuje sama na základě požadavků, které po svých zaměstnancích vyžaduje. V nejčastějších případech hovoříme o produktivitě práce a také kvalitě odvedené práce. Měření výkonu je velmi složitá činnost, která vyžaduje neustálou kontrolu. Je velmi náročné zvolit správná kritéria, která nám dají přehled o pracovním úsilí a nejsou závislá na dovednostech a schopnostech pracovníka. Na odměňování mají vliv i další faktory jako je úroveň vzdělání, délka působení ve firmě, zkušenosti v oboru.

Některé odměny, které firmy poskytují, nejsou odrazem pracovního výkonu, ale závisí spíše na příslušnosti k podniku a na době, po jakou je zaměstnanec v organizaci zaměstnán. Koubek ve své knize Personální práce v malých a středních firmách vytvořil seznam faktorů, které by se při odměňování měly zohledňovat. Jedná se především o tyto faktory: (Koubek 2007, s. 164)

- Analýza a úsudek
- Bystrost
- Dělání chyb a jejich dopad
- Dovednosti
- Duševní úsilí
- Duševní zátěž
- Fyzické požadavky
- Hospodaření se zdroji
- Iniciativa
- Komplexnost v přístupu
- Kontakt s lidmi a diplomacie
- Obratnost
- Obtížnost práce
- Odborná příprava a zkušenosti
- Odpovědnost za peníze, materiál, zařízení, informace, evidenci a zpracování hlášení
- Odpovědný přístup k práci
- Plánování a koordinace
- Plnění úkolů
- Pracovní podmínky
- Tvořivost
- Úsilí
- Vzdělání
- Rizikovost práce
- Rozhodování
- Řešení problémů

2.4. Hodnocení pracovního výkonu

Zaměstnanci jsou pro organizaci to, nejcennější co má. (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 34). Jejich znalosti a dovednosti představují základní prvek pro úspěch organizace. Aby dokázala být úspěšnou firmou, tedy kvalitně využít lidské zdroje, musí využívat personálních činností a hodnocení je jednou z nich. Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. (Kociánová 2010, s. 145)

Hodnocení výkonu má samozřejmě svoje klady, ale také zápory. Za největší výhodu můžeme považovat, že pracovník takovéto ohodnocení bere jako velkou motivaci pro svou další práci a dále odvádí dobrou práci. Vidí, že si někdo jeho práce váží a pokud bude dobře pracovat, ponese to ovoce. Ve většině případů pracovník své úsilí ještě zvýší za vidinou další odměny, kterou mu jeho oddaná práce a vyšší pracovní výkon přinese. Za nevýhodu považujeme, že tento motivátor není však vždy zaručený. Musí vycházet z hodnocení pracovníka a to nemusí být vždy úplně spravedlivé. Tím, že jeho změření a ohodnocení není jednoduché, nemusí přímo být odrazem práce daného zaměstnance.

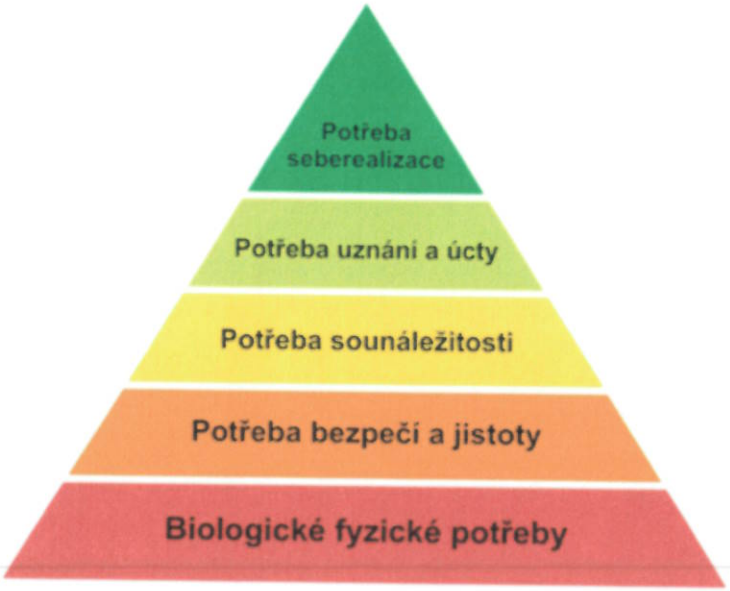
2.5. Mzda jako hlavní faktor odměňování

Dle zákona č. 262 /2006 Sb., zákoník práce, za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat. Mzda nebo plat má za úkol odměnit zaměstnance za jeho schopnosti, dovednosti a chování, díky kterým dochází k plnění dlouhodobých cílů celé organizace. Mzda je základní odměnou za práci a obvykle se sjednává podpisem pracovní nebo jiné smlouvy.

Peněžní odměna je jedním z prostředků pro uspokojování základních životních potřeb každého zaměstnance a jeho rodiny. O životních potřebách jednotlivce vypovídá schéma Maslowovy pyramidy potřeb (viz Obrázek č. 1). Peníze jsou významným článkem v plnění především prvních dvou skupin. Z tohoto schématu vyplývá, že pro člověka je nejdůležitější uspokojení biologických fyzických potřeb. Tento první stupeň musí být vždy uspokojen, aby mohl člověk postupovat po pyramidě vzhůru. (Ekonomikon, 2014 [online]) Do této skupiny patří ty nejzákladnější životní potřeby, kterými jsou jídlo, pití apod. - v této kategorii hrají peníze největší roli, aby mohly být základní životní potřeby uspokojovány. V dalším stupni pyramidy se nachází potřeba určitého bezpečí a jistoty a právě tyto jistoty je možné naplňovat pomocí peněz. Jako je například jistota bezpečného domova pro sebe a svojí rodinu. Třetím

stupněm je potřeba sounáležitosti neboli lásky a přátelství. A neméně důležitou potřebou je společenské uznání, které peníze zajišťují. Každému vytvářejí určité postavení ve společnosti. A na úplném vrcholu pyramidy se nachází neméně důležité možnosti seberealizace neboli uplatnění sama sebe. Jedná se o potřebu naplnit svoje záměry a schopnosti. Aby se pracovník mohl zabývat uspokojením potřeby seberealizace, musí mít splněny všechny ostatní potřeby pod ní. (Ekonomikon, 2013, [online])

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Filosofie úspěchu, 2014 [online]

2.5.1. Formy mzdy

Nejčastější odměnou je plat, který je vytvořen určitou sazbou, ať už hodinovou, nebo za přímo odvedenou práci. Základní plat nebo mzda jsou vyjádřené pomocí ročních, měsíčních, nebo hodinových sazeb. K základnímu finančnímu ohodnocení můžeme přidat příplatky za práci přesčas, za práci na směny, nebo práci v nestandartních časech, jako je například práce o svátcích, případně za rizikovou práci.

Cílem mzdy je ocenit pracovní výsledky zaměstnance včetně jeho a schopností a dovedností. Rozlišujeme několik mzdových forem a ty se od sebe odlišují pobídkovým účinkem. Některé firmy mají nižší až nulový pobídkový účinek a některé naopak výraznější pobídkový účinek.

Druhy mzdových forem definovala Dvořáková takto: (2012, s. 52)

- Základní
    - Časová mzda
    - Úkolová mzda

- Doplňkové
    - Prémie
    - Provize
    - Bonus
    - Odměny
    - Účast na výsledcích
    - Osobní ohodnocení

Další členění uvádí ve své knize Josef Koubek (2008, s. 307), který poukazuje kromě časové a úkolové mzdy na další mzdové formy:

- Podílová (provizní) mzda
- Mzda za očekávané výsledky práce
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti
- Mzdy a platy za přínos
- Dodatkové mzdové formy

2.5.1.1. Časová mzda

Jedná se o nejjednodušší metodu odměňování a je ji možné aplikovat na jakýkoliv typ práce. Pracovník je odměňován podle odpracovaného času. Výše odměny je dána sazbou na odpracovanou jednotku, kterou je den, měsíc, hodina, nebo na odpracované časové úseky. Jedná se nejpoužívanější metodu odměňování zaměstnanců. Za výhodu tohoto způsobu považujeme srozumitelnost a jednoduchost pro zaměstnance, která jim dává jistotu výdělku. Za nevýhodu můžeme považovat poměrně nízké jednotkové sazby, a proto se podniky snaží časovou mzdu doplnit o osobní ohodnocení nebo prémii, provizí nebo bonusem. Výhody má tento způsob odměňování i pro zaměstnavatele, například je nenáročný na administrativu nákladů, je snadný pro naplánování celkových mzdových nákladů firmy. (Koubek 2008, s. 309)

Odměňování podle času, který pracovník odpracuje, je považován za jeden z nejspravedlivějších způsobů – řídí se heslem „kolik si toho odpracuješ, tolik máš". Spravedlivost je velmi žádoucí v tomto systému, proto je tak oblíbená tato forma odměny. Tuto formu využívají zaměstnavatelé pro zaměstnávání brigádníků na dohodu o pracovní činnosti. Kdy dle zákona 262/ 2006 Sb., zákoníku práce §76 1) odpracované hodiny za rok nesmí přesáhnout počet 300 hodin.

Bryarse (2006, s. 34) v knize Human resourses managemet popisuje postup vytváření časové mzdy. Společnost vychází z politiky odměňování, která je nastavená v dané organizaci, dále pak analyzuje co nejvíce do detailů pracovní místo a na tomto základu získává poměrně konkrétní popis pracovního místa a poté přistupují k hodnocení práce. Zde vycházejí z metod hodnocení práce a dávají do komparace výsledky, které jim vyšly a výsledky z mzdového šetření. Na jejich základě poté sestavují mzdové třídy. Dále už jen dávají podobu časové mzdě.

2.5.1.2. Úkolová mzda

Úkolová mzda je vysoce pobídkovou formou mzdy. Většině případů se s ní setkáme v oblasti dělnické práce. Pracovník je odměňován za jednotku vykonané práce. Celková výše odměny se odvíjí od toho, kolik toho pracovník udělá, neboli vyprodukuje. Mzda jedince je tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka. (Koubek 2008, s. 311)

Ve spojitosti s úkolovou mzdou rozlišujeme její dva druhy. Tím prvním je úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu. Celková výše mzdy s růstem výkonu roste rovnoměrně. (Nástroje výkonového odměňování, 2014, [online]) Výše odměny je dána na jednotku výkonu a nijak se nemění v závislosti na výši odpracovaných jednotek. Druhým typem je úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu. V tomto případě je využívána výkonová norma. Pokud dochází k větší produkci, než je dáno normou, jsou odměny na jednotku vyšší. Tento systém ale lze praktikovat i opačně. Při nesplnění normy lze pracovníky penalizovat.

Předpokladem využití úkolové mzdy je nejen možnost měřit pracovní výkon, ale i to, aby tento výkon byl ze strany pracovníků ovlivnitelný (zajištění technických a organizačních požadavků pro plynulé plnění pracovních úkolů) a aby vyšším výkonem nedocházelo k ohrožování zdraví a bezpečnosti pracovníků (Nástroje výkonového odměňování, 2014, [online]) Úkolovou mzdu je možné uplatňovat i k odměňování skupin.

Josef Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky říká, že při uplatňování úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjistitelné a kontrolovatelné. Aby výkon byl pracovníkem ovlivnitelný, jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a on mohl plně využívat fond své pracovní doby. Dále aby byly jasně stanoveny a kontrolovány

technologické a pracovní postupy, zásady hospodaření se zdroji a nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka jako důsledek jeho úsilí o vyšší výkon. (Koubek 2008, s. 311)

2.5.1.3. Podílová mzda

Podílová, neboli provizní mzda, se uplatňuje v obchodních činnostech nebo ve službách. Jedná se o odměnu, která je z části, nebo zcela závislá na prodaném množství. V případě celkové závislosti na prodaném množství se jedná o garantovaný základní plat a k němu zaměstnanec dostává provizi. Pokud je odměna jen částečně závislá na prodaném zboží, mluvíme o podílové mzdě. Variantou je tzv. zálohová (provizní) mzda. Zaměstnanec dostává měsíční zálohu, kterou mu poté zaměstnavatel odečte z jeho provize. Tento způsob je většinou využíván při pracích, kde dochází k měsíčním nebo sezónním výkyvům. (Koubek 2008, s. 312)

Je to způsob odměňování, který motivuje pracovníky k odvádění co nejlepších výkonů a tím i tržeb. Právě přímá úměrnost výkonu a odměny je jednou z výhod této formy odměňování. Hlavní nevýhodou jsou faktory, které ovlivňují prodej výrobku a které pracovník nemá možnost je ovlivnit.

Hrabcová (2000, s. 73) ve své knize píše, že mzda zaměstnance, který je odměňován podílovou mzdou, je vyjádřena podílem vyjádřeným v procentech, a také záleží na tržbách za zboží nebo poskytované služby, vyjádřených v penězích, realizovaných za určité, většinou měsíční období.

Důležitým faktorem je v souvislosti s podílovou mzdou spravedlivost odměňování. Ta přímo vychází z přesnosti a objektivity podílových mezd. Pokud bude podíl k vyplácení nastaven moc nízko, tak dochází k poškození a nesprávnému zacházení se zaměstnancem, který měl na vysokém zisku podíl. Ovšem v opačném případě, jestliže bude podíl nastaven příliš vysoko, může se stát, že tržby budou určité

období nízké a tak bude poškozen zase zaměstnavatel, který musí vyplatit vysokou částku zaměstnanci. Sám by se tam mohl dostat do záporných čísel a tedy do určité ztráty.

2.6. Celková odměna

Podle definice, kterou si Armstrong vypůjčil od Manuse a Grahma, je celková odměna souhrnem všech typů odměn a to jak přímých a nepřímých, tak vnitřních a vnějších. Jedná se především o základní plat nebo mzdu, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. (Armstrong 2007a,s. 520) Celková odměna se skládá ze všech odměn bezhotovostních i hotovostních, které zaměstnanec obdrží. Cílem celkové odměny je zefektivnit odměňování pracovníku ve firmě. Tento přístup se doporučuje hlavně zaměstnavatelům, kteří mají za cíl stát se konkurenceschopnější a preferovanější. (Armstrong 2007a, s. 520)

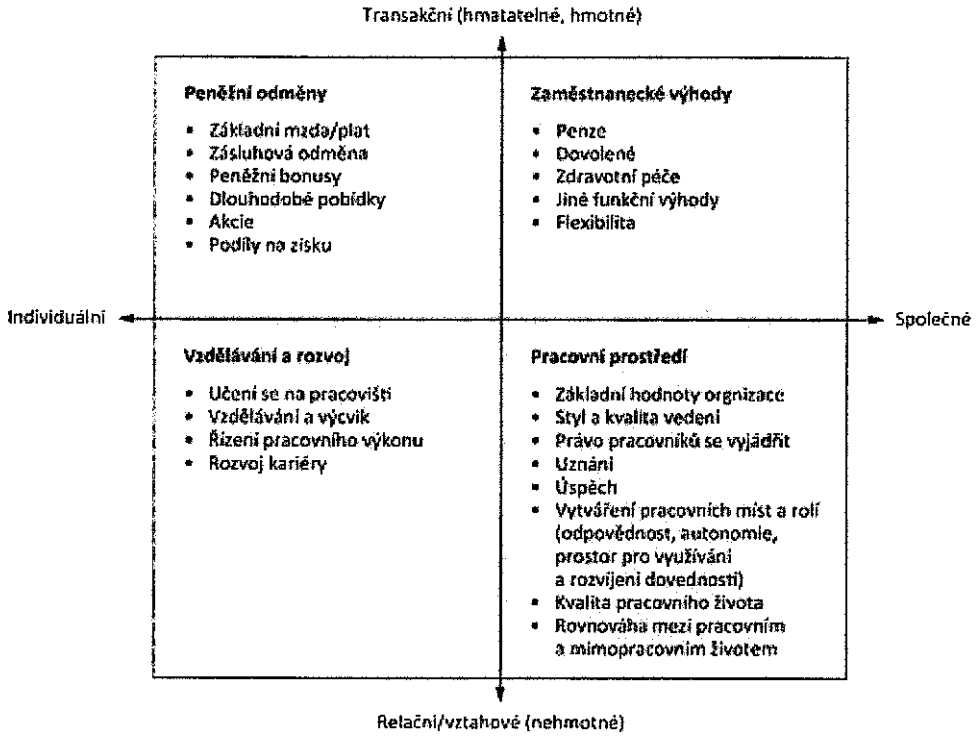
Niermeyer a Seyffer (2005, s. 76) ve své knize říkají, že odměňování obsahuje veškeré finanční i materiální hodnoty, které jsou pracovníkům dávány, jako protihodnota za práci, kterou vykonávají. Jedná se například o podíl na zisku organizace, služební vůz, prémie, pojištění a jiné.

Armstrong (2007, s. 520) se ve své knize Řízení lidských zdrojů věnuje pojmu celková odměna. Poukazuje na dvě kategorie odměňování a jejich propojení.

- Transakční odměny – zahrnují všechny hmatatelné a hmotné odměny. Tedy veškeré peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.

- Relační (vztahové) odměny – V tomto případě se jedná o nehmotné odměny, které se vztahují především na rozvoj a vzdělání pracovníků, ale také na zážitcích z práce. Tyto faktory mohou zvýšit hodnotu transakčních odměn

Obrázek č. 2 – Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong, M., 2009, s. 442

Ze schématu můžeme vyčíst, že horní dvě políčka/části tabulky popisují hmotné a hmatatelné – tedy transakční odměny. Spodní část schématu patří relačním odměnám, které navyšují hodnotu transakčních odměn. Nejlepším způsobem je kombinace transakční a relační odměny. (Armstrong 2007, s. 186)

2.6.1. Výhody celkového odměňování

Výhodami koncepce celkového odměňování podle Armstronga jsou:

- Větší vliv – jedná se o společný efekt různých typů odměn, které mají hlubší a také dlouhodobý vliv na motivaci a vztah lidí k práci.

- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – zaměstnanecké vztahy, které vznikají na základě celkové odměny, vedou k optimálnímu využívání relačních i transakčních odměn

- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – relační neboli vztahové odměny zaměstnance více připoutávají ke společnosti a mohou uspokojovat jejich individuální potřeby.

- Řízení talentů – relační odměny vytvářejí psychologickou smlouvu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a to odlišuje organizaci před konkurencí při získávání zaměstnanců. Organizace se stává atraktivním s výborným místem pro práci a tak přilákává a talentované lidi, které organizace potřebuje a hledá (Armstrong 2007, s. 521)

2.7. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou benefity, které pracovníkům poskytuje jejich zaměstnavatel nad rámec jejich mzdy nebo platu. Zahrnují hmotné odměny peněžní, ale také hmotné odměny nepeněžní. Benefity mohou, ale také nemusí mít výraznější vliv na výkon pracovníka, záleží na nastavení organizace. Jsou to takové odměny, které firma poskytuje svým zaměstnanců jen za to, že pro ni pracují. Někdy při vyplácení benefitů přihlíží k postavení pracovníka ve firmě, k době zaměstnanosti ve firmě a zásluhám. (Koubek 2008, s. 319) V České republice se zatím benefity tolik nevyužívají, ale například v USA jsou veškeré zaměstnanecké výhody běžné. Ale i v ČR dochází k postupnému rozšiřování tohoto trendu.

Zaměstnanecké výhody náleží do kategorie dobrovolné složky péče o zaměstnance (toto najdete v pracovním řádu, který zde můžete odcitovat). Nejsou pro zaměstnavatele povinné a zaměstnanec na ně nemá žádný právní nárok. Jedná se pouze o rozhodnutí zaměstnavatele a jsou upraveny ve vnitřních předpisech

zaměstnavatele, nebo jsou obsaženy v pracovní nebo jí podobné smlouvě, uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Pelc 2009, s. 11 – 12)

Zaměstnanecké výhody jsou součástí personální politiky podniku. Pomocí zaměstnaneckých výhod si zaměstnavatel zvyšuje oddanost svých zaměstnanců. Pokud zaměstnanec dostává benefity, které mu vyhovují, tak slouží jako velmi dobrý motivátor k podávání lepších pracovních výkonu. A také dále jako dobrý tah pro přilákání nových uchazečů o zaměstnání ve firmě. Spokojení pracovníci nejenže dosahují dobrých pracovních výsledků, ale také dělají organizaci dobrou reklamu. Cílem tedy je spokojenost, udržení zaměstnanců a přilákáním nových zájemců o organizaci. (Kociánová 2010, s. 164)

Povaha zaměstnaneckých výhod se liší podle velikosti podniku, finančních možností a také zájmu pečovat o své zaměstnance. Pracovníci velkých firem zpravidla dostávají větší počet benefitů, a to především nepeněžních. Ale i malé podniky mohou poskytnout zaměstnaneckou výhodu například v podobě dobrých pracovních podmínek, jako je například home office.

Armstrong poukazuje na 4 cíle poskytování zaměstnaneckých výhod:

1. Poskytnout zaměstnanců atraktivní soubor odměn, které pomohou získat a udržet si vysoce kvalifikované pracovníky a bude se vyjímat oproti konkurenci
2. Uspokojit osobní potřeby našich zaměstnanců
3. Posílit oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci
4. Poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. (Armstrong 2007, s. 595)

2.7.1. Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnaneckých benefitů existuje velké množství. Koubek ve své knize poukazuje na rozdílnost zaměstnaneckých výhod v USA a v Evropě. V Evropě členíme zaměstnanecké výhody do 3 skupin:

- Výhody sociální povahy – důchody, které organizace poskytuje, životní pojištění buď z části, nebo zcela hrazené firmou, jesle, mateřské školky půjčky a ručení za půjčky

- Výhody, které mají vztah k práci – jedná se o poskytnutí stravování, vzdělávání hrazené organizací, výhodný prodej produktů organizace svým zaměstnancům

- Výhody spojené s postavení v organizaci – prestižní podnikové automobily pro pracovníky ve vedoucích pozicích, placení telefonů, nárok na oděv a jiné hrazení nákladů na reprezentaci firmy, bezplatné bydlení (Koubek 2008, s. 320)

2.7.2. Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

Armstrong rozlišuje 7 hlavních typů zaměstnaneckých výhod.

- Penzijní systémy
- Osobní jistoty
- Finanční výpomoc
- Osobní potřeby
- Podnikové automobily a pohonné hmoty
- Jiné výhody
- Nehmotné výhody (Armstrong 2007a, s. 595)

Penzijní systémy

Jedná se o nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu a je velmi oblíbená mezi zaměstnanci. Zaměstnavatel poskytuje tento benefit aby ukázal, že je dobrý zaměstnavatel, který se umí o své zaměstnance postarat a pečuje o jejich dlouhodobé zájmy.

Osobní jistoty

Do této skupiny patří výhody nemocenského, úrazového, životního a především zdravotního pojištění, které pomáhají posilování osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny.

Finanční výpomoc

Jedná se například o půjčky, které má možnost poskytnout organizace zaměstnavateli. Zvýhodněné ceny na produkty, výrobky, které podnik vyrábí.

Osobní potřeby

V tomto případě mluvíme o výhodách, které přispívají k souladu práce a osobního života zaměstnance, jeho povinnostem, domácím potřebám, pomocí různých forem dovolených. Dovolená na zotavení, péče o potomky, přerušení práce například kvůli studiu nebo mateřským povinnostem. Dále také nabídnutým poradenstvím v období životní krize, odchodu do důchodu, finanční poradenství. Osobní potřeby může pracovník rozvíjet pomocí relaxačních koutků nebo posilovny apod.

Podnikové automobily a pohonné hmoty

Mnoho zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům firemní vozy, usnadňuje a především zpohodlňuje jim tak cestu do práce. Tato výhoda se stává často oblíbenější, i když je zaměstnancům měsíčně ze mzdy strhnuta procentuální částka z ceny vozidla.

Jiné výhody

V této kategorii se jedná o benefity, které zvyšují životní úroveň pracovníků. Jedná se o příspěvky na stravování, proplácení telefonních účtů, poskytování služebních telefonů.

Nehmotné výhody

Zaměstnavatel by měl dělat vše pro to, aby se zaměstnanci cítili v práci spokojeni a rádi pracovali právě pro tuto společnost. Nehmotnými výhodami je veškeré chování zaměstnavatele vytvářející vhodné, stále se modernizující a příjemné pracovní prostředí, které činí firmu atraktivní.

2.7.3. Cafetéria systém

Na základě rozdílných preferencí vznikl volitelný systém zaměstnaneckých výhod neboli Cafetéria systém. Tento systém spočívá v tom, že zaměstnanec si vybírá výhody z několika vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých benefitů, a zvolí si ty, které jsou pro něho nejzajímavější. (Kociánová 2010, s. 165)

Zaměstnaneckých výhod je na trhu celá řada a zaměstnavatel má na výběr z velkého množství výhod, které může svým zaměstnancům nabídnout. Než budeme zavádět zaměstnanecké benefity, měli bychom zjistit, o jaké mají zaměstnanci zájem, jinak nebudou plnit svůj účel.

Jak říká Koubek (2008, s. 321), pokud má společnost zájem, aby měli na pracovníky zaměstnanecké benefity příznivý dopad na jejich práci, motivaci, spokojenost, poklidné vztahy na pracovišti a stabilitu, musí se zajímat, jaké benefity je zajímají, které preferují a které jim přináší uspokojení. Většinou se tímto zaměstnavatelé neřídí a nabízejí univerzální soubor výhod. Jedná se o záležitost, která je konzultována pouze vedením společnosti, nikoliv zjišťováním o co zaměstnanci doopravdy stojí. Je vcelku logické, že řadoví zaměstnanci mají jiné požadavky a

preferují jiné výhody, než třeba vrcholný management. Na rozdílný názor mají vliv i další faktory, jako je například rodinná situace počet dětí, matky samoživitelky, dále také finanční situace jedince, věk, pohlaví, životní prostředí, místo bydliště.

Touto možností poskytování zaměstnaneckých výhod se zabýval Josef Koubek, který uvedl několik výhod tohoto systému pro zaměstnance i zaměstnavatele. (2008, s. 321)

1. Nižší náklady – Poskytování benefitů je nákladnou položkou a Cafeteria systém je levnější a umožňuje zaměstnavatelům větší kontrolu nad náklady.

2. Efektivnější využití nákladů – Z důvodu vývoje společnosti se některé tradiční výhody dostávají do pozadí a naopak se vytvořili nové, které slouží jako velký motivátor pro zaměstnance a náklady jsou tedy efektivně využity

3. Zvýšení informovanosti o zaměstnaneckých výhodách

4. Účelnější vynaložení nákladů – tento systém umožňuje vynaložit finanční prostředky jen na to, co je opravdu potřebné a díky tomu může dojít k rozšíření tohoto systému. Stává se pak více atraktivním.

5. Získávání a stabilizace pracovníků – výhody tvořené „na míru" pro pracovníky, je pro budoucí zaměstnance lákaví

6. Rovnoprávnější vztah zaměstnance a zaměstnavatele – zaměstnanci mají pocit, že si jích firma více váží než při tradičním způsobu odměňování zaměstnaneckými výhodami.

7. Kontrola nad rozdělováním výhod – volby výhod jsou registrovány

8. Zdanění – zaměstnanci si často vybírají výhody, které nepodléhají zdanění

3. Praktická část

Praktická část je zaměřena na firmu Novartis s.r.o., která má velmi rozsáhlý systém odměňování. Svých zaměstnanců si cení a právě na jejich odměňování je to viditelné. V této společnosti jsem provedla dotazníkové šetření, které jsem poté podrobně rozebrala a vyhodnotila.

3.1. Novartis s.r.o.

Novartis s.r.o. je farmaceutická firma, vyrábějící originální léčivé přípravky. Specializuje se na vývoj, ale také na výzkum nových léků, do kterého investuje velké množství finančních prostředků a patří mezi největší investory do vědy a výzkumu. Jejich výzkumné laboratoře „Novartis Institute for BioMedical Research" se nacházejí v Evropě, v USA, v Asii. (Novartis, 2014, [online]) Společnost nabízí velké portfolio léčivých přípravků a to jak inovativních tak i generických a neustále se zapojuje do nových projektů v oblasti farmaceutického klinického vývoje. Výzkum nových molekul se zaměřuje především na léčbu srdečního selhání, onemocnění kůže a roztroušené sklerózy. Dále velmi důležitou oblastí jsou pro Novartis výzkumy a inovace v oblasti onkologie. (Novartis, 2014, [online])

V České republice je do výzkumu nových léčivých přípravků investováno 150 milionů ročně. Všechna klinická hodnocení zkoumaných léčiv společnosti Novartis probíhají ve spolupráci s lékaři ve významných zdravotnických zařízeních v celé České republice. Novartis v České republice se zaměřuje především na látky pro léčbu kardiovaskulárních, autoimunitních a nádorových onemocnění, dále také cukrovky, onemocnění zraku a centrálního nervového systému. Další významnou oblastí výzkumu je oblast vakcín. (Novartis, 2014, [online])

Novartis s.r.o. je jednou z nejznámějších, největších a nejuznávanějších společností na farmaceutickém trhu se sídlem v Basileji. Působí ve 140 zemích světa a v průběhu několik posledních let se velmi rozrostla. V dnešní době zaměstnává okolo 135 000 zaměstnanců. (Novartis, 2014, [online])

Společnost vznikla v polovině 18. století. Původně byly založeny 3 pobočky, které se po 200 letech se spojili na dvě. A v roce 1996 se obě společnosti spojily a začaly vystupovat pod názvem Novartis s.r.o. Jméno společnosti je odvozeno z latinského 'Novae Artes' – nové dovednosti. Název symbolizuje odhodlání soustředit se na výzkum a vývoj tak, aby mohli široké veřejnosti přinášet stále nové léky. (Novartis, 2014, [online])

3.2. Systém odměňování firmy Novartis s.r.o.

Odměňování pracovníků firmy Novartis s.r.o. je upraveno v podnikové směrnici neboli SOP-7019440. Řídí se zákoníkem práce, konkrétně ustanovením zákona 262/2006 Sb. Týká se všech zaměstnanců společnosti, krom pracovníků zaměstnávaných přes třetí strany.

Směrnice upravuje odměňování externistů a také brigádníků, kteří jsou najímáni na dohodu o provedení práce, tedy jsou odměňování časovou mzdou. Pracovní doba, pro zaměstnance pracující na plný úvazek, je nastavena na 40 hodin za týden. Pracovníci mají variabilní pracovní dobu.

3.3. Bonusy

Roční bonusy jsou vypláceny každému zaměstnanci podniku. Tyto bonusy jsou zaměstnancům vypláceny po splnění plánovaných prodejů a osobních cílů každého pracovníka. Jsou vypláceny bud čtvrtletně, půl ročně nebo ročně. Datum vyplacení je

určen podle pracovní pozice. Finanční ohodnocení vychází z osobního hodnocení zaměstnance.

Vzorec pro výpočet částky k výplatě se skládá z koeficientu stanoveného v regionu, procenta osobního ohodnocení a procenta splněných tržeb celé divize. Koeficient pro jednotlivý region určují ve Švýcarsku, v centrále firmy Novartis, tento koeficient se určuje podle prodejů jednotlivých divizí v daném státě. Při splnění plánovaných prodejů je výše bonusu přibližně 2,5 násobku hrubé měsíční mzdy.

3.4. Zaměstnanecké výhody

Firma Novartis s.r.o. má velmi bohaté portfolio zaměstnaneckých výhod, které poskytuje svým zaměstnancům. Zaměstnanci mají nepřetržitě k dispozici čaje, mléko a balenou vodu. Dále také je v každé kuchyňce automat připravující kávu z čerstvě mletých kávových zrn, který mohou zaměstnanci zdarma využívat. V dopoledních hodinách mají všichni pracovníci 3x týdně možnost se občerstvit čerstvým ovocem a 1x týdně zeleninou, která je dovážena přímo od farmářů z BIO farem.

Všichni zaměstnanci firmy dostávají při nástupu mobilní telefon, který mohou používat i pro soukromé účely, s možností měsíční útraty až do výše 3 000 Kč. Pracovníci vyššího managementu dostávají mobilní telefony značky Apple a řadoví zaměstnanci dostávají Smart phony značek Sony nebo Huavei. Mobilní telefony jsou pravidelně obměňovány po 3 letech. Tuto službu poskytuje pro firmu společnost Vodafone s.r.o., která byla vybrána na základě výběrového řízení a je využívána na všech pobočkách po celém světě. Společnosti nabízí svým zaměstnancům možnost zařadit 4 své rodinné příbuzné do programu, kdy jim je nabídnut výhodnější tarif pro telefonování.

Novartis s.r.o. má velké medicínské a klinické oddělení a proto má rozsáhlý vozový park. U některých pracovních pozic je automobil přidělován pouze jako benefit. Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou používat automobily i k soukromým

účelům, ale soukromé jízdy si hradí pracovníci v plné výši. Dle zákona je zaměstnancům měsíčně přidaněno jedno procento pořizovací ceny vozu k hrubé mzdě. Těm, kteří nemají přidělený služební automobil, je hrazeno roční jízdné v Pražské integrované dopravě. Částka je vyplácena na začátku ledna spolu se mzdou za měsíc prosinec. Tento benefit patří mezi velmi oblíbené u zaměstnanců.

Firma objednává pro své zaměstnance notebooky značky Lenovo, které jsou také pravidelně po 3 letech obměňovány. Každý pracovník dostává při nástupu notebook a kvůli této zvolené strategii je možné pracovat i z domova, díky připojení VPN. Členové prodejního týmu mají k dispozici tablety značky Apple, pro jednodušší prezentaci přípravků u lékařů.

Zaměstnanci dostávají měsíčně příspěvek na obědy ve formě stravenek v hodnotě 80 Kč na den. Částka je v plné výší hrazená zaměstnavatelem, což není úplně obvyklé. Většinou si zaměstnanci musí z části přispívat.

Další zaměstnaneckou výhodou je příspěvek na důchodové pojištění. Každý pracovník si zvolí částku, kterou si chce spořit, a která je mu měsíčně odečtena ze mzdy. Stejnou částku přispívá na důchodový účet i firma Novartis s.r.o. Tento benefit ocení zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti dlouhou dobu a díky tomuto benefitu si naspoří jednou tolik. Dále Novartis přispívá stejným způsobem na rizikové životní pojištění.

V případě nemoci si mohou zaměstnanci vybrat placené volno, které se nazývá sick leave. Každému pracovníkovi jsou k dispozici 4 dny za rok. Pravidlem je, že mohou být opravdu využity jen v případě nemoci či rekonvalescence. Tyto dny jsou velmi výhodné, jelikož si zaměstnanec nemusí brát dovolenou nebo nemocenskou dovolenou.

Před Vánocemi je pro zaměstnance pořádán vánoční večírek, při kterém jsou všem zaměstnancům předány poukázky v hodnotě 5 000 Kč na nákup jakéhokoliv zboží v nákupním centru Arkády Pankrác. Společnost pro své zaměstnance pořádá i jiné akce

jakou jsou například Medical Days, kde jsou medicínským oddělením reprezentovány nové přípravky, nové molekuly atd. Tyto akce se stávají čím dál oblíbenější mezi zaměstnanci, jelikož zde mluví profesionálové a odborníci, kteří prohlubují znalosti a povědomí zaměstnanců, ohledně nemocí a přípravcích společnosti Novartis s.r.o. Společnost se podílí na spoustě charitativních akcí. Např. při živelných katastrofách pomocí nadace Člověk v tísni organizuje finanční pomoc. Sama přispívá velkou částkou a dále přispívá stejnou finanční částkou, jakou se rozhodne přispět sám zaměstnanec na konto nadace.

Firma také při odměňování využívá Cafetéria systém. U společnosti Edenred byl všem zaměstnancům Novartisu zřízen účet. Kam každý rok společnost převede zaměstnanci 12 500 Kč. Zaměstnanci dostávají peníze na speciální kartu, ze které mohou čerpat peníze na své volnočasové aktivity, jako je fitness, wellness nebo dovolená přes cestovní kanceláře atd. Dále je možné peníze čerpat v optikách, lékárnách, a na vybraných lékárenských portálech.

4. Způsob sběru dat

Po předchozí domluvě s vedoucími pracovníky personálního oddělení bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Získávání informací od zaměstnanců proběhlo pomocí elektronického dotazníku přes portál Survio, převážně ve formě uzavřených otázek. Zaměstnanci měli na vyplnění deset pracovních dní. Dotazník byl zaměřen na politiku odměňování zaměstnanců a z velké části také na zaměstnanecké benefity.

5. Vyhodnocení dotazníku

Ve firmě pracuje velké množství pracovníků, ale pouze ve Pharma divizi pracují všichni česky mluvící pracovníci. Proto byl dotazník rozeslán pouze do oddělení kvality, IT a nákupního oddělení. Dotazník byl zaslán 60 zaměstnancům z toho 32 ženám a 28 mužům. Celkový počet vrácených dotazníků byl 43. Byli osloveni pracovníci na různých pracovních pozicích a tedy i s různým pracovním ohodnocením. Do průzkumu jsem nezapojovala nové pracovníky, brigádníky a také pracovníky poskytované přes třetí stranu, kterým nejsou poskytované všechny zaměstnanecké výhody jako zaměstnancům společnosti Novartis.

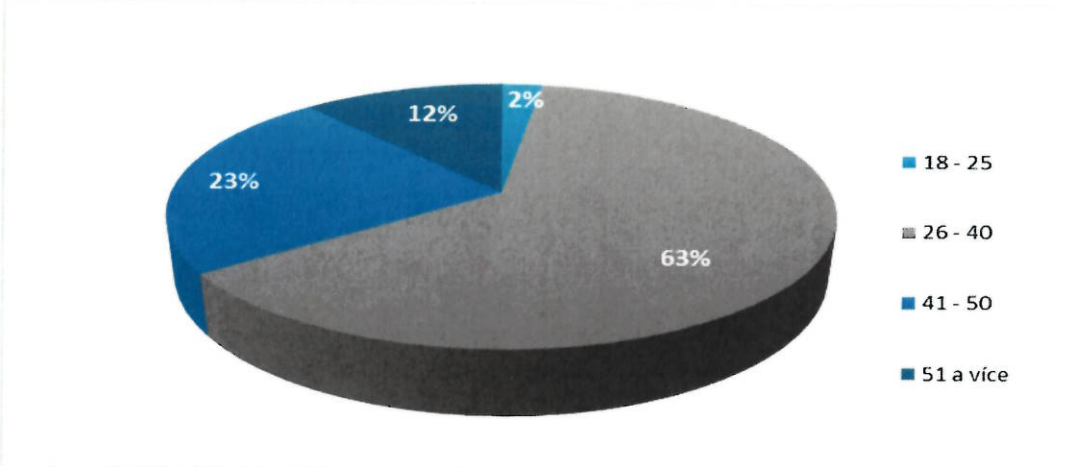
Dotazník byl anonymní, jelikož měl podat informace o spokojenosti zaměstnanců s odměňováním. Díky tomu mohli zaměstnanci odpovědět i na poslední otázku, kolik činí jejich čistá mzda a také bylo možné všechny odpovědí brát jako relevantní a ničím ovlivněné. Většina otázek byla uzavřená s možností doplnit nebo odůvodnit svou odpověď.

5.1. Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Jak již bylo zmíněno, dotazník vyplnilo 43 respondentů, z 32 dotázaných žen odpovědělo 25 a z 28 mužů vyplnilo dotazník 18. Další otázka byla na věk respondentů.

Největší skupina dotazovaných byla ve věku od 26 – 40 let, konkrétně 62,8 %. V tomto rozmezí pracuje ve firmě nejvíce lidí. Druhou nejobsáhlejší skupinou byli pracovníci ve věku 41 – 50 let. Ve věku 51 a více bylo jen 5 respondentů. A pouze jeden dotazovaný byl ve věku 18 – 25 let. Takto mladých lidí ve firmě na plný úvazek pracuje jen velmi málo.

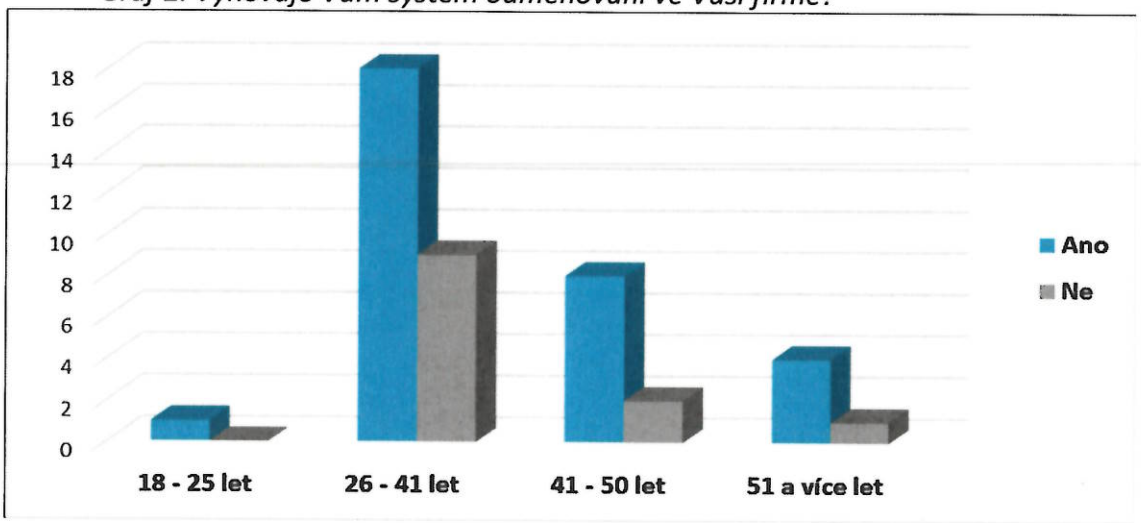
Graf 1. Věk zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Tou nejzásadnější otázkou byla otázka číslo 3 - „Vyhovuje Vám systém odměňování ve Vaší firmě? " Na tuto otázku odpovědělo 32 dotázaných ano a 11 že ne, tedy ¾ zaměstnanců jsou spokojené s odměňováním, za práci kterou vykonávají.

Graf 2. Vyhovuje Vám systém odměňování ve Vaší firmě?



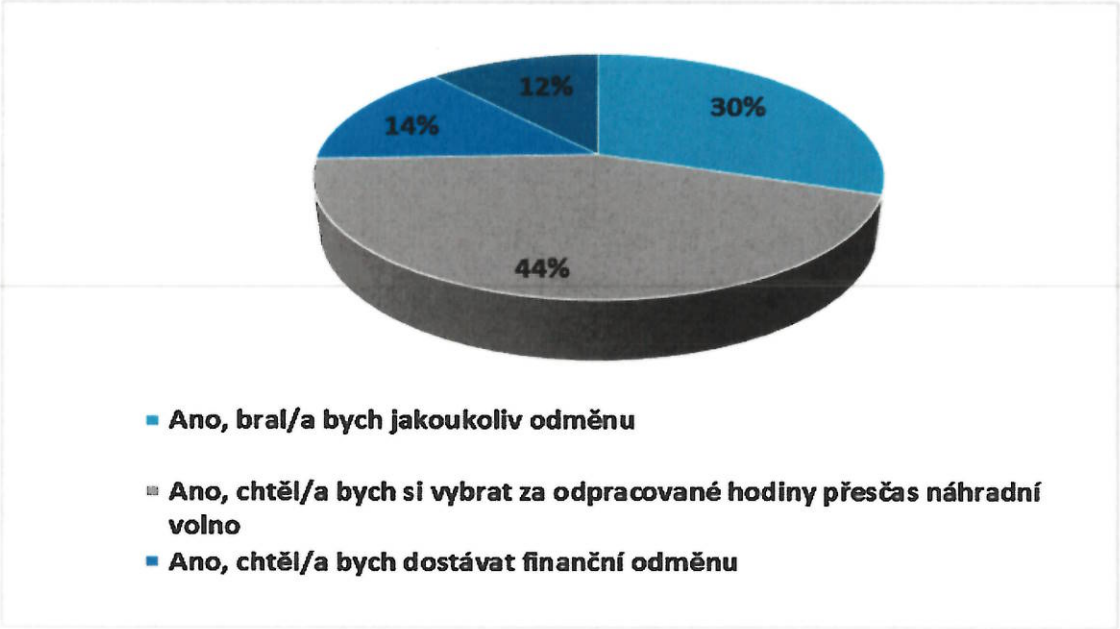
Zdroj: Vlastní zpracování

Nespokojenost zaměstnanců pramení především z velkého množství práce, které není nijak navíc odměněno. Tento nedostatek se objevuje především u pracovníků středního managementu a u pracovníků ve věku 26 - 40 let. Skupina těchto

zaměstnanců má napracováno velké množství hodin přesčasů. Jedná se tedy o pracovníky, kteří většinou mají rodiny a tráví dlouhý čas v práci, bez jakéhokoliv ohodnocení.

S přesčasy souvisí otázka číslo 7, která potvrzuje, že přesčas pracuje nejvíce pracovníků ve věku 26 – 40 let a za odpracované hodiny by žádali odměnu. Z celkového počtu by 6 respondentů požadovalo pouze finanční odměnu, za odpracované hodiny navíc. Největší skupina by si chtěla za přesčasy vybrat náhradní volno. Nejvíce by tuto možnost uvítali, v případě nemoci, aby nemuseli čerpat vlastní dovolenou. Jakoukoliv odměnu by uvítalo 13 pracovníků. Jen pouhých 5 pracovníků by za přesčasy nepožadovalo žádnou odměnu. Jak již bylo zmíněno, Novartis umožňuje zaměstnanců práci z domova a tím více jsou pracovníci nuceni, v určitých případech, pracovat ve svém volném čase.

Graf 3. Chtěli byste dostávat odměny za práci přesčas?



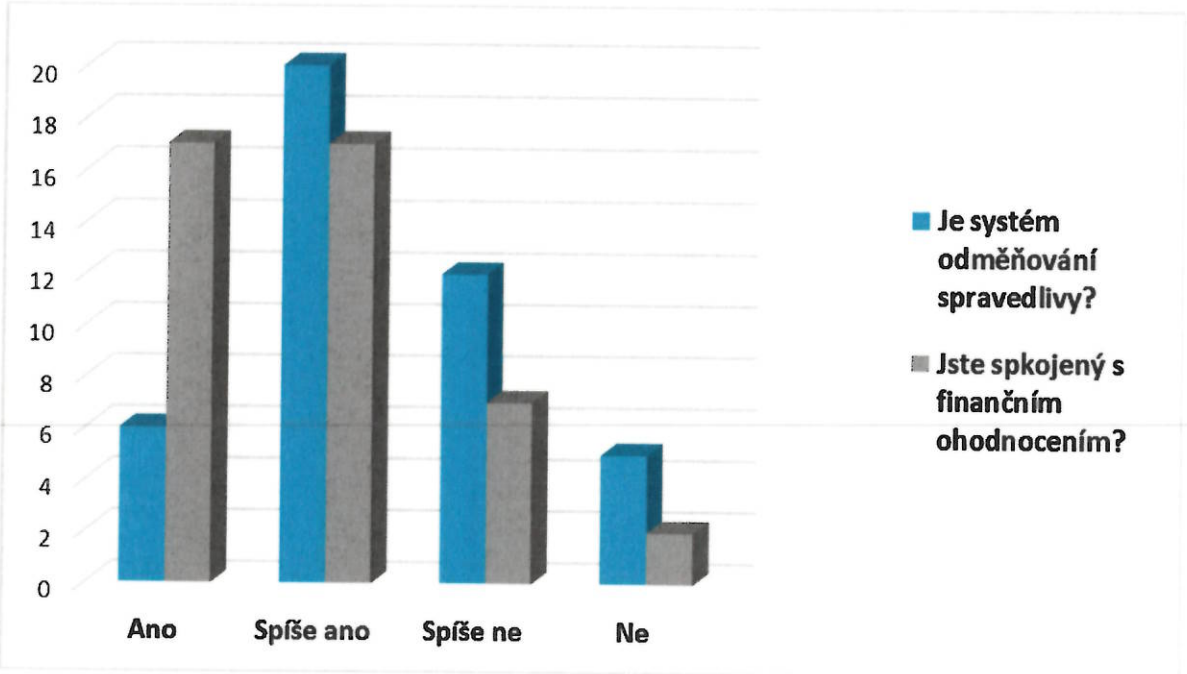
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců si myslí, že odměňování ve firmě je spravedlivě nastaveno. Ale jen 14% zvolilo odpověď „Ano", zbytek jich se přiklonil k možnosti „Spíše ano". Poměrně hodně zaměstnanců nemá pocit, že systém odměňování je spravedlivý a to především kvůli množství práce, kterou musí pracovníci vykonávat.

Zde vidím velké rozdíly. Řadoví pracovníci, konkrétně například asistentky, dostávají oproti střednímu a vyššímu managementu výrazně nižší mzdy a vykonávají daleko větší množství práce.

Ačkoliv si polovina zaměstnanců nemyslí, že by se odměňovalo ve společnosti spravedlivě, tak 80% zaměstnanců je spokojených se svým finančním ohodnocení za práci, kterou vykonává. Všichni zaměstnanci, kteří si nemyslí, že systém je spravedlivý, ale jsou spokojeni s finančním odměňováním, by požadovali, aby práce přesčas byla odměněna možností vybrat si náhradní volno. Určitě zde hrají roli i zaměstnanecké výhody finanční povahy.

Graf 4. Je systém odměňování spravedlivý? Jste spokojený s finančním ohodnocením?



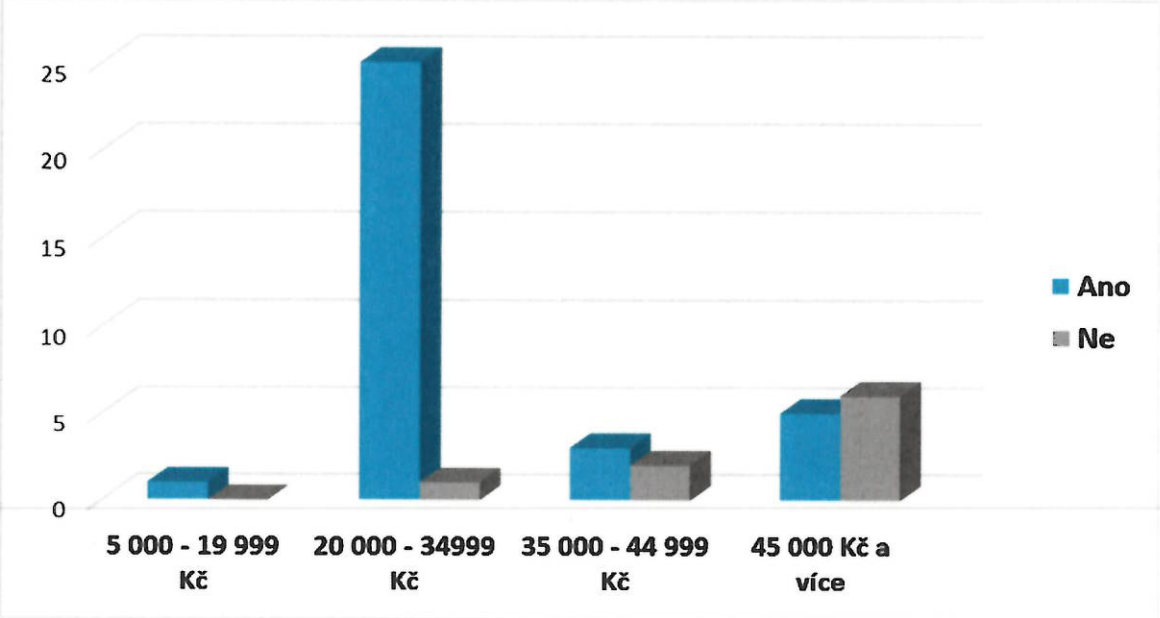
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku dotazníku dále vyplývá, že většina zaměstnanců by zlepšila svůj pracovní výkon, pokud by za něj dostali speciální odměnu, a to i v případě, že by se jednalo o nefinanční odměnu. Zde se ukazuje, že zaměstnanci cítí nespravedlnost, kvůli

množství práce, kterou mají. Tímto by cítili uznání za jejich práci, kterou vykonávají a odlišili by se od ostatních.

I když benefity představují velkou motivaci pro pracovníky, aby ve firmě setrvali, jak zodpovědělo 80 % dotázaných, jsou to výhody, které jsou poskytované všem zaměstnancům bez rozdílu, jak dobře a kolik práce vykonávají. Benefity nejsou motivací pro 20% zaměstnanců a především pro pracovníky s čistým příjmem větším jak 45 000 Kč. Zbylých 80% pracovníků vnímají kladně zaměstnanecké výhody, tyto zaměstnanci se většinou pohybují s příjmem 20 000 – 34 999 Kč.

Graf 5. Motivace benefitů k setrvaní ve firmě podle čistého příjmu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá část dotazníku byla zaměřena na zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům Novartisu poskytovány.

V otázce číslo 10 měli respondenti seřadit poskytované benefity podle oblíbenosti. Na výběr měli 11 benefitů, které jsou již ve firmě poskytovány. Odpovědi respondentů se velmi lišily. Průměrné hodnocení u benefitu na prvním místě byla 6,3. Jediné, na čem se všichni respondenti shodli, byla káva, čaj a voda poskytovaná všem

zaměstnancům, na pracovišti, zdarma. Čísla uvedená v tabulce, vedle jednotlivých benefitů udávají hodnocení toho, jak zaměstnanci seřazovali benefity, dle vlastních priorit.

Tabulka 1. Firemní benefity

Služební vůz/roční kupón do pražské MHD	**6,3**
Stravenky/ diety	**5,9**
Služební mobilní telefon	**5,2**
Cafeteria systém Edenred	**4,7**
Příspěvek na penzijní pojištění	**4,6**
Sick - leave	**4,3**
Služební notebook	**3**
Vánoční poukázky do Arkády Pankrác	**2,7**
Příspěvek na rizikové životní pojištění	**1,5**
Ovoce, zelenina poskytovaná všem zaměstnancům	**1,1**
Káva, čaj, voda poskytovaná všem zaměstnancům	**1**

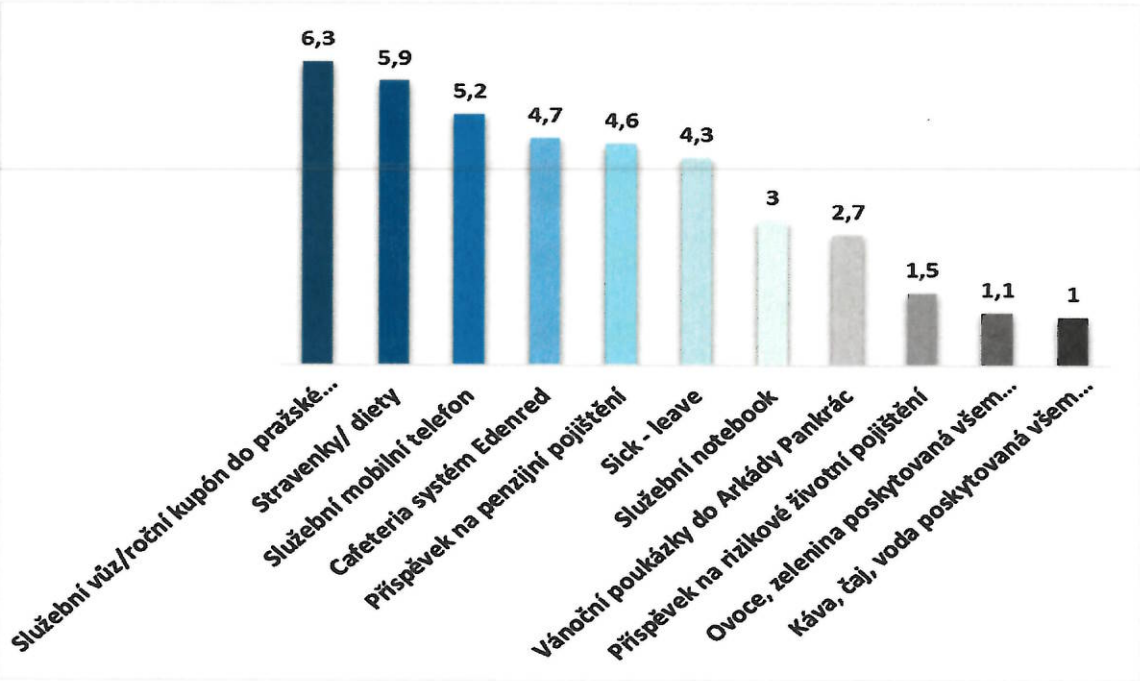
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce si zaměstnanci cení služebního automobilu, který mají k dispozici všichni reprezentanti společnosti, střední a vyšší management. Ostatní zaměstnanci jsou velmi spokojeni s úhradou ročního jízdného do pražské MHD. Na druhém místě se umístily stravenky/ diety. Tento benefit se nachází tak vysoko především proto, že jsou zaměstnancům plně hrazeny, což není tak obvyklé. Zaměstnanci mají tedy podnikem placené denně jedno jídlo v hodnotě 80 Kč. Na třetím místě byl zaměstnanci zvolen služební mobilní telefon, který je možné používat k soukromým účelům a dále je spojený s výhodným tarifem pro rodinu. Oblíbený je mezi zaměstnanci i Cafeteria systém Edenred, Především díky možností vlastního výběru, jak peníze vyčerpat. Na páté místo zařadili zaměstnanci příspěvek na penzijní pojištění. Dále se v žebříčku nachází možnosti výběru čtyř dnů sick – leave během roku. Poté zaměstnanci na sedmé místo zvolili služební notebook, který je možné využívat i k soukromým účelům, i přes to, že notebook má bezpečnostní omezení v internetových prohlížečích, kvůli ochraně pracovních údajů. Na osmé místo zaměstnanci zařadili vánoční poukázky na nákup v Arkády Pankrác. Dále se ve výsledcích objevuje příspěvek na rizikové životní

pojištění. Tento benefit není příliš mnoho využíván zaměstnanci, jelikož to není příliš výhodné. Pokud zaměstnanec opustí firmu tak finance, které vložil do životního pojištění, si nemůže převést. Pak jsou tedy peníze úplně zbytečně vynaložené. Na předposlední místo zaměstnanci zvolili ovoce a zeleninu, kterou mají k dispozici. Jak je již uvedeno výše, tak nejméně oblíbeným nebo spíše nejméně důležitým benefitem je pro zaměstnance káva, čaje a voda na pracovišti.

Při podrobnější analýze výsledků hodnocení zaměstnanců poskytované benefity se ukázalo, že ženy mají žebříček poskládaný odlišně než muži. Ženy především preferují stravenky nebo diety, ty se vyskytují na prvních místech stejně jako Cafeteria systém Edenred. Tento výsledek se dá pravděpodobně přičíst tomu, že ženy chodí nakupovat potraviny více než muži a nabídka v Cafeteria systému je více zaměřená na ženy. Muži, jsou naopak více technicky zaměření a jejich preference se liší. Na předních příčkách se u nich objevoval především služební automobil/ roční kupón MHD a služební mobilní telefon.

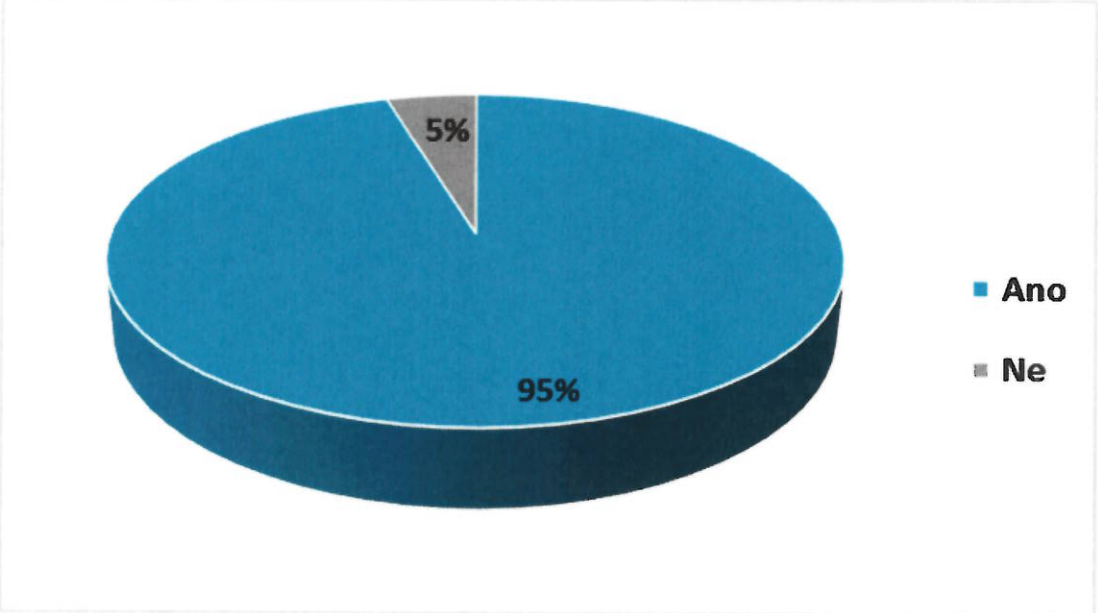
Graf 6. Oblíbenosti poskytovaných benefitů.



Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce číslo 11. byli zaměstnanci dotázaní, zda vědí o všech benefitech které jim jsou poskytovány. Pouze dva respondenti odpověděli, že o všech zaměstnaneckých výhodách nevědí, ale oba tito zaměstnanci v otázce číslo 9, zda jsou pro ně poskytované benefity motivací pro setrvání ve firmě, odpověděli „ne".

Graf 7. Povědomí zaměstnanců o všech poskytovaných benefitech.

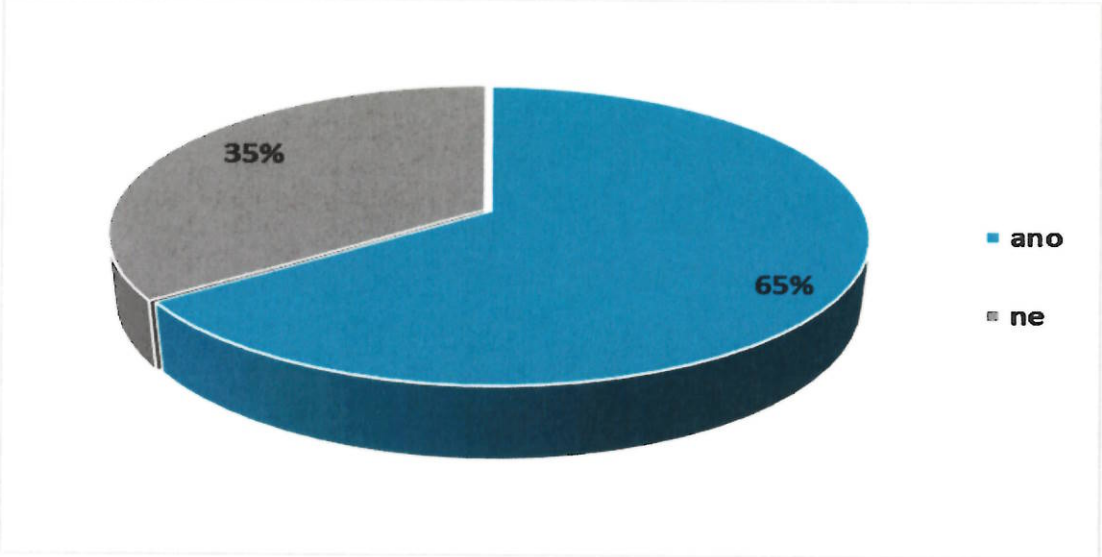


Zdroj: Vlastní zpracování

Tento výsledek dokazuje, že firma má dobře nastavený systém, kterým informuje zaměstnance o zaměstnaneckých výhodách. Všechny tyto informace jsou zaneseny do směrnice a při jakékoliv změně této směrnice, přijde všem zaměstnancům upozornění emailem, ve kterém musí potvrdit, že tuto změnu berou na vědomí.

Z celkového počtu 43 respondentů 1/3 dotázaných nevyužívá všechny benefity, které jsou jim nabízeny.

Graf 8. Využití všech zaměstnaneckých benefitů.

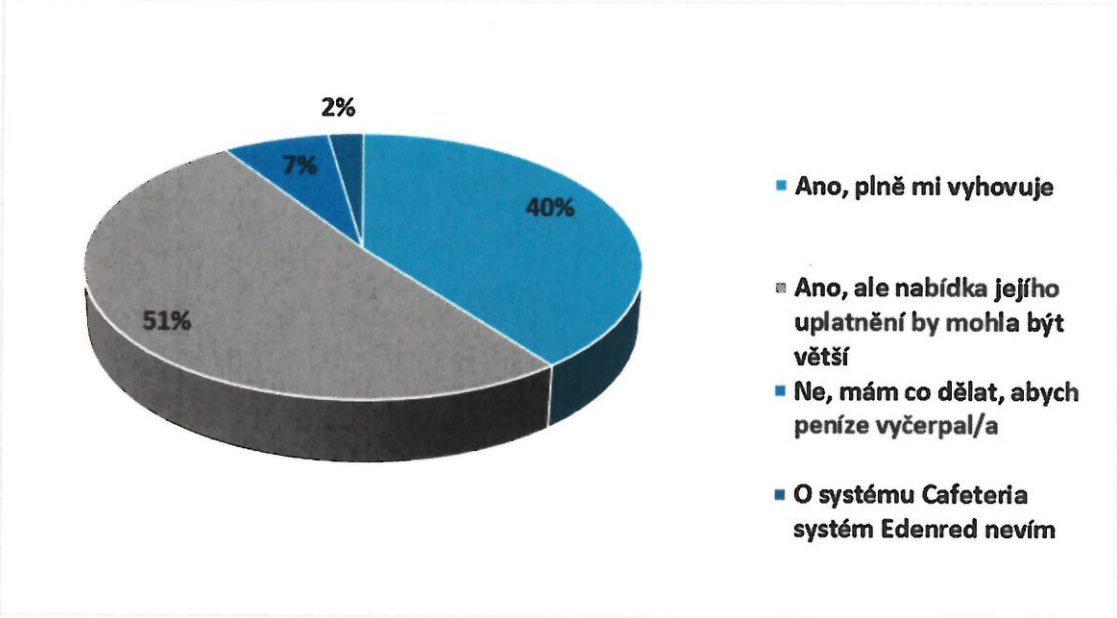


Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti, kteří odpověděli v předchozí otázce, že nevyužívají všechny benefity, měli napsat, konkrétně o které se jedná. Nejčastěji se v odpovědích zaměstnanců objevovalo, že nevyužívají příspěvek na penzijní nebo rizikové životní pojištění. Příspěvek na rizikové životní pojištění zaměstnanci nevyužívají především kvůli nemožnosti převést si peníze v případě odchodu z firmy. Tento benefit nevyužívá konkrétně 6 zaměstnanců, z celkového počtu 15 zaměstnanců, kteří nevyužívají všechny benefity. Přesto, že nejvíce zaměstnanců nevyužívá tuto možnost pojištění přes firmu, neumístil se v žebříčku oblíbenosti tento benefit na posledním místě. Zaměstnanci také nevyužívají možnost navštívit 2x ročně firemního psychologického poradce. Pracovníci dále nevyužívají ovoce, zeleninu, kávu a čaj, který mají zdarma k dispozici. Jeden zaměstnanec využívá Cafeteria systém Edenred jen pouze omezeně, jelikož nemá peníze jak uplatnit.

Podle výsledků z další otázky, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tímto systémem, má více zaměstnanců pocit, že by nabídka uplatnění peněz měla být větší. Všichni zaměstnanci, i přes malou nabídku dokážou peníze plně vyčerpat.

Graf 9. Spokojenosti zaměstnanců se systémem Cafeteria Edenred.

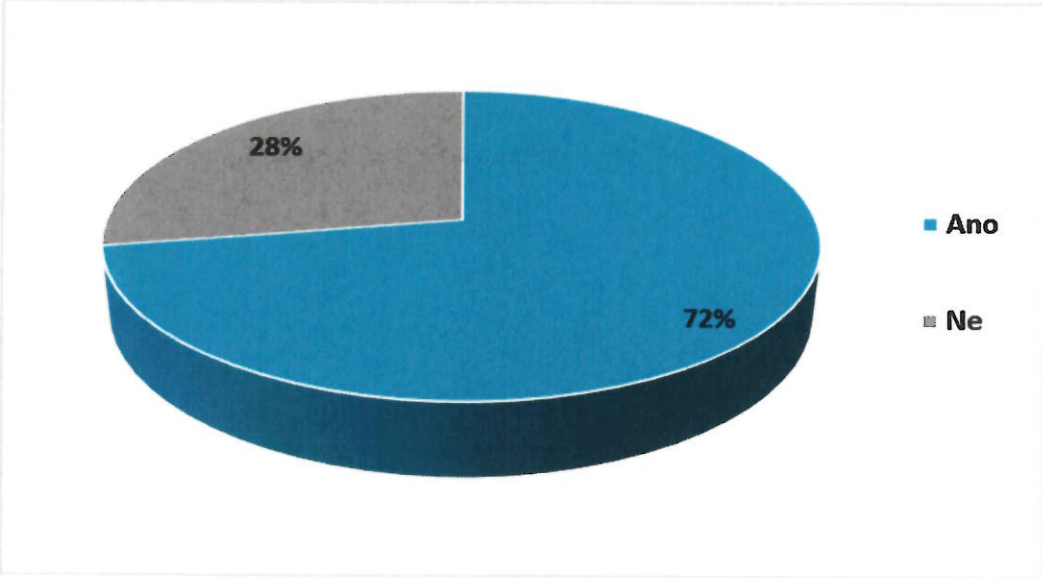


Zdroj: Vlastní zpracování

Dokonce více jak 50% zaměstnanců je se systém spokojených, ale má pocit, že možnosti vyčerpání peněžních prostředků, jsou velmi malé. Sedm procent dotázaných je s tímto benefitem nespokojených a dělá jim velké problémy peníze vůbec z účtu vyčerpat. Zbytek respondentů je spokojených a plně jim vyhovuje. Jeden respondent odpověděl, že o tomto systému neví, navzdory tomu, odpověděl, že ví o všech poskytovaných benefitech, ale v seřazení poskytovaných výhod zaměstnancům, dal tento benefit na poslední místo.

Poslední otázka na zaměstnance byla, zda jim nějaké zaměstnanecké výhody chybí a o jaké benefity by měli zájem. Většina, konkrétně 72% pracovníků odpovědělo, že jim žádné zaměstnanecké výhody nechybí a jsou spokojeni. Zbytek respondentů by uvítalo i jiné benefity, které jim nejsou poskytnuty.

Graf 10. Chybí zaměstnancům některé benefity?



Zdroj: Vlastní zpracování

V nejčastějším případě se objevoval názor, že by zaměstnanci chtěli mít možnost vybrat si náhradní volno za odpracované hodiny přesčas, nebo dostat jakoukoliv odměnu za přesčasy. Dále by zaměstnanci požadovali častější možnost home office a ve spojitosti s tím příspěvek na domácí internetové připojení. Také by zaměstnanci chtěli, aby podnik zřídil školku jejich pro děti a lékařskou péči pro zaměstnance a celou rodinu pracovníka. Zaměstnanci by uvítali, pravidelné teambuildingové aktivity, jako podporu kooperace s ostatními týmy.

5.2. Shrnutí výsledků dotazníku

Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci jsou poměrně spokojeni se způsobem odměňování, který je ve společnosti nastaven. Systém odměňování je velmi dobře propracovaný a bohatý.

Podle odpovědí zaměstnanců je ale zřejmé, že 60 procentům z nich přijde tento systém spravedlivý. Zbytek dotázaných má pocit, že není dostatečně odměňován za

práci, kterou vykonává a není přímo úměrný jejich pracovnímu výkonu. Jak je již zmíněno, s pocitem nespravedlnosti souvisí, že zaměstnanci nedostávají žádné odměny za práci přesčas. Z dotazníku je jasné, že zaměstnanci by stáli o odměnu, především o možnost výběru náhradního volna za odpracované hodiny přesčas.

Zaměstnanci dále pociťují, že by chtěli dostávat speciální odměnu za svou práci. Ve společnosti často pracovníci dělají práci nad rámec svých povinnosti a to je právě, ta situace, kdy by pracovníci chtěli dostat prémii za odvedenou práci. Zaměstnanci bývají zapojování do pracovních projektů, které ve většině případů přicházejí jako nařízení z centrální pobočky Novartisu s.r.o. ve Švýcarsku. Právě na těchto projektech přibývá zaměstnancům práce, za kterou nejsou speciálně ohodnoceni.

Společnost má velmi dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod. O tom vypovídají i výsledky, které potvrzují, že firemní benefity jsou pro pracovníky dostatečnou motivací, aby dále pracovali pro společnost. Největší motivací pro pracovníky je služební vůz a roční kupon do pražské MHD a také stravenky, ale naopak není pro pracovníky příliš atraktivní benefit ovoce a zeleniny na pracovišti. Tento benefit stojí firmu poměrně dost finančních prostředků a přitom není nijak výrazně zaměstnanci vnímán. Stejně tak jako káva, čaj a balená voda, která je zaměstnancům poskytovaná zdarma na pracovišti. Pravděpodobně zaměstnanci berou tento benefit jako samozřejmost.

Zaměstnanci mají dobré povědomí o všech zaměstnaneckých výhodách, které jim jsou k dispozici, ale nevyužívají všechny. Většina zaměstnanců z těch, kteří nevyčerpávají všechny benefity, nevyužívají rizikové životní pojištění, především z důvodu jeho nevýhodnosti. Společnost by se proto měla zaměřit na tento benefit a vyjednat podmínky, aby byl pro zaměstnance více atraktivní a začali ho více využívat. Případně ho lze vyřadit z programu zaměstnaneckých výhod a zařadit nějaký jiný benefit, o který by zaměstnanci měli vyšší zájem. Největší zájem zaměstnanci projevili o náhradní volno za přesčasy, příspěvek na domácí internetové připojení nebo lékařskou péči pro jejich rodiny.

Největším zástupcem zaměstnaneckých výhod je Cafeteria systém Edenred. Zaměstnanci projevili spokojenost s tímto systémem, ale přáli by si větší možnost výběru aktivit a institucí, kde by mohli peníze, které jim jsou ročně na toto konto připisovány, využit. Pokud zaměstnanci peníze za rok nevyužijí, peníze propadnou a tak přichází i společnost o tyto finanční prostředky.

6. Návrhy řešení

I když je politika odměňování ve firmě Novartis s.r.o. velmi propracovaná, tak dotazník odhalil určité nedostatky. Proto, aby si podnik i nadále udržel své zaměstnance a stal se ještě lepším budoucím zaměstnavatelem, měl by ve svém systému odměňování udělat několik změn. Tyto změny by především měli fungovat jako další motivace pro zaměstnance, aby odváděli dobře svou práci a pomohli tak k plnění firemních cílů firmy.

Proto bych vzhledem k výsledkům průzkumu firmě navrhla tyto možné změny:

- Odměňovat zaměstnance podle výkonu
- Úprava systému zaměstnaneckých výhod

6.1. Odměňování zaměstnanců podle výkonu

Společnost Novartis s.r.o. má velké množství zaměstnanců a na každého zaměstnance připadá jiné množství práce. Na začátku bylo pravděpodobně nastavené množství rovnoměrně, ale postupem času, kdy dochází k organizačním změnám v podniku, jako jsou prodeje léků jiným společnostem a naopak, nabírání nových zaměstnanců do vývojářských týmů společnosti, zapříčinil přetížení pracovníků na

určitých pozicích. Zaměstnanci vykazují přesčasy a musí nést čím dál větší zodpovědnost za svou práci. S přibývající prací také dochází k častější chybovosti.

Zaměstnanci by tedy měli být odměňování za množství práce, které ve společnosti odvádějí, místo toho, aby dostávali velké množství benefitů jen za to, že v organizaci působí. Vhodným způsobem odměnění jsou speciální prémie, které by byly pracovníkům vypláceny. Prémie působí především jako psychologický faktor, který by zaměstnance dále motivoval k pracovním výkonům. Jelikož jsou tyto prémie variabilní a odvíjí se od hospodářského výsledku firmy, měli by pracovníci více motivace, aby odváděli svou práci dobře. (Ipodnikatel, 2015, [online])

Vyplácení prémií by se týkalo jen některých oddělení nebo jen vybraných pozic, proto by toto speciální ohodnocení nebylo pro firmu příliš finančně nákladné. Jedná se především o pozice středního managementu a oddělení distribuce a kontroly léčiv.

Z výsledků analýzy podniku jasně vyplynulo, že zaměstnanci nejsou odměňováni za odpracované hodiny nad rámec jejich pracovní doby. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci by stáli o jak o finanční odměnu, tak i nefinanční. Nejvíce by pracovníci uvítali možnost výběru náhradního volna za odpracované hodiny. Například pro případ delší nemoci, návštěvy lékaře, rodinných důvodů apod. Pracovníci mají pro vstup a výstup z kanceláří přístupové čipové karty, díky kterým by bylo velmi jednoduché mít kontrolu nad přesčasovými hodinami. Pokud by bylo pracovníkům za hodiny navíc poskytnuto náhradní volno, jednalo by se o levnější variantu pro firmu, než poskytovat pracovníkům finanční nebo materiální výhody.

6.2. Úprava systému zaměstnaneckých výhod

Na základě seřazení zaměstnaneckých výhod podle oblíbenosti pracovníků, jasně vyplývá, že zaměstnanci nemají příliš zájem a dokázali by se obejít bez benefitu

které jsou poskytované přímo na pracovišti, jako je ovoce, zelenina, balená voda, káva, čaj. Tyto benefity stojí firmu velké množství finančních prostředků a nejsou využívány všemi zaměstnanci. V případě ovoce a zeleniny, není z finančních důvodů objednáváno dostatečné množství, a tudíž nestačí pro všechny zaměstnance. Tato situace vyvolává nepříznivou atmosféru na pracovišti.

Dalším neefektivním benefitem je rizikové životní pojištění, které se jeví jako nevýhodné. Proto není tolik preferované zaměstnanci. Zaměstnanec si při odchodu z firmy nemůže převést své naspořené prostředky na jiný účet. Finanční prostředky jsou poté vynaloženy zbytečně. Firma by se měla pokusit vyjednat příznivější podmínky se zprostředkovatelem, nebo tento benefit upravit tak, aby se stal efektivním.

Cafeteria systém Edenred je velmi výhodný právě proto, že zaměstnanci si mohou vybrat, na jaký účel finanční prostředky využijí. Tento způsob je určitě výhodnější než například multi sport karty, které je možné využít jen ve sportovních zařízeních. Na Ticket benefits card je možné čerpat peníze v cestovních kancelářích, optice, lékárně a dalších zařízeních. Ale podle zaměstnanců je nabídka, kde vyčerpat peníze velmi omezená. Pokud zaměstnanci chtějí za tyto peníze chodit například do fitness centra, hledají tuto instituci poblíž bydliště a právě v tomto ohledu je nabídka malá. Dále také karta není přijímána ve všech lékárenských zařízeních. Firma by měla zajistit větší možnost uplatnění peněz. Nebo finanční prostředky rozdělit na jiné možnosti dalšího cafeteria systému.

7. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo seznámení a shrnutí teoretických poznatků odměňování. Jednotlivých cílů odměňování, jeho funkci a vlivu jaký má na zaměstnance. Zaměstnanci jsou to nejcennější, co podnik má a právě systém odměňování zaměstnanců vyjadřuje, jak si jich organizace cení.

V práci se pojednává o formách mzdy a jednotlivých jejich částech. Mzda nebo plat, je pro zaměstnance základním faktorem pro setrvání v podniku. Finanční ohodnocení, za práci, kterou vykonávají, je pro zaměstnance jedním z nejdůležitějších prostředků pro uspokojení základních životních potřeb, o kterých vypovídá Maslowova pyramida potřeb. Odměňování zaměstnanců souvisí s pracovní motivací, proto by měl zaměstnavatel dbát na spokojenost zaměstnanců v tomto ohledu. Správně motivovaný zaměstnanec je základním kamenem úspěchu pro celou organizaci. Způsob jak správně ovlivnit motivaci zaměstnanců je právě správně nastavený systém odměňování v podniku.

Zaměstnavatelé by měli jasně vymezit vztah mezi odměnou za práci a pracovním výkonem. Zaměstnanci by tedy neměli být odměňování jen za práci, kterou vykonali ale také za to, jakým přístupem k práci přistupovali a také za jejich celkový přínos. Správně nastavený způsob odměňování podporuje důvěru zaměstnanců ve spravedlnost odměňování.

Nynější doba přináší i další způsoby ohodnocení zaměstnanců za jejich práci. Odměňování zaměstnaneckými výhodami má velký potenciál a stává se stále využívanějším. Především flexibilní systém odměňování – cafeteria systém začíná být velmi oblíbeným a pro zaměstnance i zaměstnavatele efektivním. Zaměstnanecké výhody můžeme chápat i jako určitou image společnosti.

Analýza odměňování, zaměstnaneckých výhod je provedena v praktické části. Především v oblasti zaměstnaneckých výhod společnost Novartis s.r.o. na svých zaměstnancích určitě nešetří. Konkrétní dotazník postoje zaměstnanců k způsobu

odměňování, který je ve firmě nastaven, prokázal zajímavé skutečnosti. Zaměstnanci jsou spokojeni s politikou odměňování, avšak mají určité výhrady ke konkrétním oblastem odměňování. Především se jejich preference liší v oblíbenosti jednotlivých benefitů. Zaměstnavatel by měl pružně zareagovat na rozdílné názory zaměstnanců na oblasti odměňování i zaměstnaneckých benefitů. V důsledku tohoto ušetřit finanční prostředky, které jsou vynaloženy neefektivním způsobem.

Dalším cílem zkoumání firmy by tedy měla být podrobnější analýza preference jednotlivých benefitů. Především by měla společnost zhodnotit, které jsou pro ně výhodné a které méně výhodné. Pro zhodnocení dalších výsledků by měl a společnost oslovit daleko větší počet zaměstnanců, aby výsledek byl relevantnější.

8. Seznam použitých zdrojů

1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 442 ISBN 978-80-247-2890-2.

2) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

3) BYARS, L. L. *Human resourses management*, Homewood, IL: Irwin, 2006, ISBN - 097-1487788272.

4) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

5) GOSIOROVSKÝ, I. *Personalistika*. Kunovice: EPI, 2005. s. 98, ISBN 80-7314-064-0.

6) HRABCOVÁ, D. *Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2000, s. 73.

7) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1998. s. 147, ISBN 80-7079-202-7.

8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008., s. 400, IBSN 978-80- 7261-168-3.

9) KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007., s. 288, ISBN 978-80-247-22.

10) NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

11) PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754- 6.

12) TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105s. ISBN 80-7157-845-2.

13) URBAN, J. *Jak se vyvíjí odměňování ve světě?*. Human Resources Management. Roč. VII, č. 5. Praha: Economia, 2011. s. 234, ISBN 978-80- 247-2890-2.

14) VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978–80–247–3651-8.

15) Ekonomikon. [online]. 12.3.2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: http://www.ekonomikon.cz/ekonomika/maslowova-pyramida

16) Filosofie uspěchu. [online]. 5.1.2016 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_ pyramida /

17) IPodnikatel. [online]. 9.4.2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu.html

18) Koučink [online]. 5.1.2016 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: http://www.koucink.eu/jak-odmenovat-zamestnance

19) Mzdová praxe. [online]. 10.3.2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131-zamestnanecke-vyhody-z-pracovnepravniho-pohledu/

20) Nástroje výkonového odměňování. daňaři online. [online]. 2.1.2016 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/

21) Novartis. [online]. 9.4.2016 [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: http://www.novartis.cz/ospolecnosti/novartis_v_ceske_republice.shtml

22) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění

Seznam grafů

Graf 1. Věk zaměstnanců 31
Graf 2. Vyhovuje Vám systém odměňování ve Vaší firmě? 31
Graf 3. Chtěli byste dostávat odměny za práci přesčas? 32
Graf 4. Je systém odměňování spravedlivý?
Jste spokojený s finančním ohodnocením? 33
Graf 5. Motivace benefitů k setrvaní ve firmě podle čistého příjmu 34
Graf 6. Oblíbenosti poskytovaných benefitů 36
Graf 7. Povědomí zaměstnanců o všech poskytovaných benefitech 37
Graf 8. Využití všech zaměstnaneckých benefitů 38
Graf 9. Spokojenosti zaměstnanců se systémem Cafeteria Edenred 39
Graf 10. Chybí zaměstnancům některé benefity? 40

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb 12
Obrázek č. 2 Model celkové odměny 18

9. Příloha č.1 Dotazník – Odměňování ve společnosti Novartis s.r.o.

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku ČVUT a chtěla bych vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit jako výstup mé bakalářské práce. Moc děkuji za spolupráci.

Barbora Štěchová (bara.stechova@seznam.cz)

1. Pohlaví

   - Muž
   - Žena

2. Věk

   - 18 – 25
   - 26 – 40
   - 41 – 50
   - 51 a více

3. Vyhovuje Vám systém odměňování ve Vaší firmě?

   - Ano
   - Ne

4. Máte pocit, že systém odměňování je přímo úměrný Vašemu pracovnímu výkonu?

   - Ano
   - Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

5. Myslíte si, že je systém odměňování ve Vaší firmě nastaven spravedlivě?

   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Ne

6. Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením za práci, kterou vykonáváte?

   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Ne

7. Chtěli byste dostávat odměny za práci přesčas?

   - Ano, chtěl/a bych dostávat finanční odměnu
   - Ano chtěl/a bych si vybrat za odpracované hodiny přesčas náhradní volno
   - Ano, bral/a bych jakoukoliv odměnu
   - Ne

8. Zlepšili byste svůj pracovní výkon, pokus byste dostali speciální odměnu za svou práci?

   - Ne
   - Ano, ale je v případě, že by to byla finanční odměna
   - Ano, i v případě nefinanční odměny

9. Jsou pro Vás benefity, které Vám firma poskytuje, dostatečnou motivací k setrvání ve firmě?

   - Ano
   - Ne

10. Seřaďte prosím benefity podle Vaší oblíbenosti.

    - Stravenky/ diety
    - Příspěvek na penzijní pojištění
    - Příspěvek na rizikové životní pojištění
    - Služební mobilní telefon
    - Služební vůz / roční kupón do pražské MHD
    - Služební notebook
    - Ovoce nebo zelenina poskytovaná všem zaměstnancům
    - Káva, čaje, voda poskytovaná všem zaměstnancům
    - Vánoční poukázky do Arkády Pankrác
    - Cafeteria systém Edenred (Ticket Benefits Card)
    - Sick – leave

11. Víte o všech benefitech, které jsou Vám poskytovány?

    - Ano
    - Ne

12. Využíváte všechny benefity, které Vám firma poskytuje?

    - Ano
    - Ne

13. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „Ne" napište prosím, který z poskytovaných benefitů nevyužíváte

14. Chybí Vám nějaké benefity, o které byste měli zájem?

- Ano – jaké?
- Ne

15. Jste spokojený/á s Cafeteria systémem Edenred?

- Ano, plně mi vyhovuje
- Ano, ale nabídka jejího uplatnění by mohla být větší
- Ne, mam co dělat, abych peníze vyčerpal/a
- Ne, peníze nevyčerpám
- O systému Cafeteria systém Edenred nevím

16. V jakém rozmezí se pohybuje Vaše čistá měsíční mzda?

- 5 000 Kč – 19 999 Kč
- 20 000 Kč – 34 999 Kč
- 35 000 Kč – 44 999 Kč
- 45 000 Kč a více

Evidence výpůjček

Prohlášení:
Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne: podpis:

.....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis