

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Filip Lazár



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Odměňování pracovníků

The remuneration of employees

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Filip Lazár

Praha 2015

Vzor citačního záznamu

Lazár, Filip. *Odměňování pracovníků*. Praha: ČVUT 2015. 75 s., 1 příloha. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění 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 15. 12. 2015

podpis:

Poděkování

Rád bych především poděkoval panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za ochotu, cenné rady a odborné vedení, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat pracovníkům ŠKODA AUTO a. s. za ochotu při vyplňování dotazníkového šetření.

Abstrakt

Bakalářská práce pojednává o systému odměňování pracovníků ve vybrané společnosti, konkrétně ve ŠKODA AUTO a. s. Cílem této práce je prozkoumat systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, posoudit efektivnost využití jednotlivých forem odměňování pracovníků a navrhnout zlepšení možných nedostatků a problémů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou s dotazníkovým šetřením. V teoretické části jsou popsány význam mzdy, mzdové formy, zaměstnanecké výhody a motivace. Praktická část je zaměřena na analýzu systému odměňování ve společnosti. Jaké formy mzdy používá společnost, jaké zaměstnanecké výhody nabízí svým pracovníkům a jak motivuje své zaměstnance.

Klíčová slova

Odměňování, mzda, mzdové formy, zaměstnanecké výhody, motivace

Abstract

This bachelor thesis deals about remuneration of employees in selected company, specifically in ŠKODA AUTO a. s. Purpose of this bachelor thesis is analyze a reward system in company and find out if the remuneration is effective and suggest improvement of problems and defects.

This bachelor thesis is divided into two parts: theoretical and practical with survey. In theoretical part are described a meaning wages, payroll forms, benefits and motivation. Practical part is focused on analyze of reward system in company. It means which payroll forms, benefits and motivation is the company uses.

Key words

Compensation, wage, wage forms, employee benefits, motivation

Obsah

Úvod	10
Teoretická část.....	11
1 Význam a formy odměňování	11
1.1 Systém odměňování zaměstnanců	12
1.2 Celková odměna zaměstnance	14
2 Pojetí mzdy a mzdových forem	16
2.1 Význam mzdy v odměňování zaměstnanců.....	16
2.2 Přehled mzdových forem	17
2.2.1 Tarifní mzda	19
2.2.2 Mzda za očekávané výsledky práce.....	20
2.2.3 Prémie.....	20
2.2.4 Příplatky	21
3 Zaměstnanecké výhody	23
4 Motivace	25
4.1 Typy motivace	26
4.2 Teorie motivace	26
Praktická část.....	29
5 ŠKODA AUTO a. s.....	29
5.1 Růstová strategie.....	30
5.2 Řízení lidských zdrojů	34
6 Systém odměňování ve společnosti.....	37
6.1 Peněžní odměny.....	38
6.1.1 Mzda	38
6.1.2 Příplatky	41
6.2 Zaměstnanecké výhody.....	44
6.2.1 Sociální oblast	44

6.2.2	Pracovní volno s náhradou mzdy.....	47
6.2.3	Podpora a ochrana zdraví	48
6.2.4	Další produkty a služby	49
6.3	Další nepeněžní odměny	51
7	Dotazníkové šetření	53
8	Návrhy ke zlepšení	63
	Závěr.....	65
	Literatura	68
	Seznam grafů, obrázků a tabulek.....	71
	Příloha.....	72

Úvod

Pro každou společnost má odměňování velký význam, ať už z důvodu udržení kvalitních pracovníků či jejich získávání, ale také slouží jako prostředek ke zlepšování pracovního výkonu. Odměňování patří k jednomu z nejefektivnějších nástrojů motivování zaměstnanců, které má zaměstnavatel k dispozici. Je to řízený proces, jehož prostřednictvím zaměstnavatel zajišťuje hmotné i nehmotné ocenění pracovníků za odvedenou práci. Odměňováním pracovníků má zásadní dopad na spokojenost a motivaci pracovníků.

Cílem této práce je prozkoumat systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci ŠKODA AUTO a. s., posoudit efektivnost využití jednotlivých forem odměňování pracovníků a navrhnout zlepšení možných nedostatků a problémů.

Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena do čtyř kapitol, které pojednávají o mzdě, mzdových formách, zaměstnaneckých výhodách a motivaci. Praktická část je zaměřena na analýzu odměňování ve vybrané společnosti, je rozdělena do osmi kapitol, které čtenáře seznamuje s odměňováním ve vybrané společnosti. Praktická část vymezuje, jakou formu odměňování společnost používá, jaké zaměstnanecké výhody nabízí svým pracovníkům a jak je motivuje. Součástí praktické části je anonymní dotazník, jejímž prostřednictvím chci zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami a zda jsou obeznámeni s odměňováním ve společnosti.

K vypracování této práce byla použita rešerše odborné literatury, které se zabývá daným tématem, analýza dokumentů poskytnutých společností a zpracování výsledků dotazníkového šetření.

Teoretická část

1 Význam a formy odměňování

Odměňování zaměstnanců patří k jedné z nejstarších personálních činností, ať už ze strany organizace, kdy odměňování patří k jednomu z nejnákladnějších faktorů, tak i ze strany zaměstnanců, kteří očekávají za svůj vynaložený pracovní výkon náležitou odměnu. Podle Armstronga (2009, s. 20) je obecným cílem odměňovat zaměstnance slušně, spravedlivě, a podle jejich míry hodnoty pro organizaci, tak, aby se v budoucnu dosáhlo strategických cílů organizace. Koubek (2007, s. 283) uvádí, že odměňování se v současné době nezabývá pouze mzdou, platem či jinou formou odměny, ale zasahuje do širšího rozpětí, kam můžeme zařadit povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody apod. S tímto tvrzením souhlasí i Armstrong (2009, s. 20): *„Odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.“*

Součástí mzdy není jenom základní mzda, ale jsou do ní zahrnuty i doplňkové mzdové formy (např. osobní ohodnocení), příplatky, jako například za práci v noci, o víkendech či svátcích. Navíc mohou zaměstnanci od svého zaměstnavatele dostávat určité zaměstnanecké výhody (mobil, automobil apod.). Pokud tyto složky spojíme, vznikne nám celková odměna, kterou zaměstnanec dostává za vykonanou práci a v souvislosti se zaměstnáním v organizaci.

Z toho vyplývá, že organizace mají široké možnosti, jak odměňovat své zaměstnance. Podle Koubka (2007, s. 284) mohou být odměny vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka nebo jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce. A proto je zřejmé, že odměňování patří k jednomu z nejefektivnějších nástrojů motivování, který může společnost použít, tak, aby dokázala správně stimulovat své zaměstnance k co nejlepšímu pracovnímu výkonu.

Odměňování zaměstnanců tedy patří mezi nejdůležitější personální procesy v organizaci a jednou ze základních povinností organizace je vyplácet zaměstnancům za vykonanou práci mzdu. Existuje mnoho mzdových forem, jako například časová mzda, úkolová mzda, podílová a provizní mzda apod., ale také existují specifické systémy odměňování založené například na tarifní mzdě, která je podrobně diskutována v praktické části bakalářské práce.

1.1 Systém odměňování zaměstnanců

Každá organizace používá určitý systém odměňování zaměstnanců, kterým se snaží naplňovat svou povinnost odměňovat zaměstnance za vykonanou práci, ale současně se snaží stimulovat své zaměstnance k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. Každá organizace působí v jiných podmínkách, a proto je důležité, aby měla svůj systém odměňování šitý na míru.

Díky propracovanému systému odměňování dokážeme zaměstnance stimulovat tak, že budou naplňovat naše očekávání. K tomu nám pomáhají rozmanité formy systému odměňování, kam můžeme zařadit jak peněžní, tak nepeněžní formy odměňování, které dokáží zaměstnance stimulovat k lepším výkonům. Mezi tyto formy můžeme zařadit různé příplatky, zaměstnanecké výhody, ale i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Přitom je důležité, aby systém přesně odpovídal požadavkům organizace, například nebudeme posílat dělníka u linky na zlepšení komunikačních dovedností, ale třeba ho pošleme na školení vysokozdvihných vozíků či na kurz sváření.

Pokud má organizace efektivně propracovaný systém odměňování, tak si dokáže na trhu práce udržet konkurenceschopnost a tím například zamezit nežádoucí fluktuaci zaměstnanců. Dále platí, že organizace, která má dobře zvládnutý systém odměňování, působí na trhu práce jako solidní zaměstnavatel, který si váží svých zaměstnanců a dokáže je efektivně stimulovat a rozvíjet.

Kociánová (2010, s. 160) uvádí: „*Systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní.*“

Podle Koubka (2007, s. 285) by systém odměňování zaměstnanců měl plnit následující úkoly:

- Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat klíčové zaměstnance.
- Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Musí být racionální, odpovídající možnostem organizace.
- Měl by být akceptován zaměstnanci.

- Měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, tak, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Měl by být v souladu správnými normami.
- Měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců.
- Zajistit, aby náklady na práci mohly být vhodným způsobem kontrolovány, především s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Výše uvedené úkoly jsou v současné době optimálním přístupem k odměňování, který je v souladu s nároky na řízení lidí. Existují ovšem i jiné přístupy, které se zabývají touto problematikou. Například Armstrong (2007, s. 515) uvádí tyto úkoly:

- Odměňovat lidi podle toho jak si je organizace cení a jak je chce platit.
- Odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí.
- Odměňovat správné věci.
- Vytvářet kulturu výkonu.
- Motivovat lidi a získat jejich oddanost a angažovanost.
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní zaměstnance.
- Vytvářet procesy celkového odměňování, jak v peněžní, tak i v nepeněžní formě.
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy.
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami zaměstnanců.
- Fungovat spravedlivě.
- Rovnoměrně odměňovat.
- Fungovat důsledně.
- Fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně.

Z toho vyplývá, že systém odměňování je pro organizaci životně důležitý, ať už z hlediska plnění povinností zaměstnavatele, nebo potřebné stabilizace a odpovídající stimulace zaměstnanců. Konkrétní systém odměňování zaměstnanců, včetně používaných forem odměňování, je analyzován v praktické části.

1.2 Celková odměna zaměstnance

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn, ať už se jedná o přímé a nepřímé či vnitřní a vnější odměny. To znamená, že organizace má k dispozici veškeré nástroje odměňování k tomu, aby dokázala své zaměstnance udržet, stimulovat a uspokojovat jejich potřeby. Jde však také o budoucí zaměstnance, protože když máme velmi dobře propracovaný systém odměňování, dokážeme potřebné zaměstnance snadněji získat a udržet. Podle Armstronga (2009, s. 42) se v celkové odměně rozlišují dvě hlavní kategorie odměn:

1. **Transakční odměny** – hmatatelné odměny vyplývající ze vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, které se týkají peněžních odměn.
2. **Relační odměny** – nehmotné odměny, které se zabývají vzděláváním, rozvojem, zkušenostem a zážitků z práce.

Tabulka 1: Složky celkové mzdy

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké odměny		
Relační odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/ zážitky z práce		

Zdroj: Armstrong (2009, s. 42)

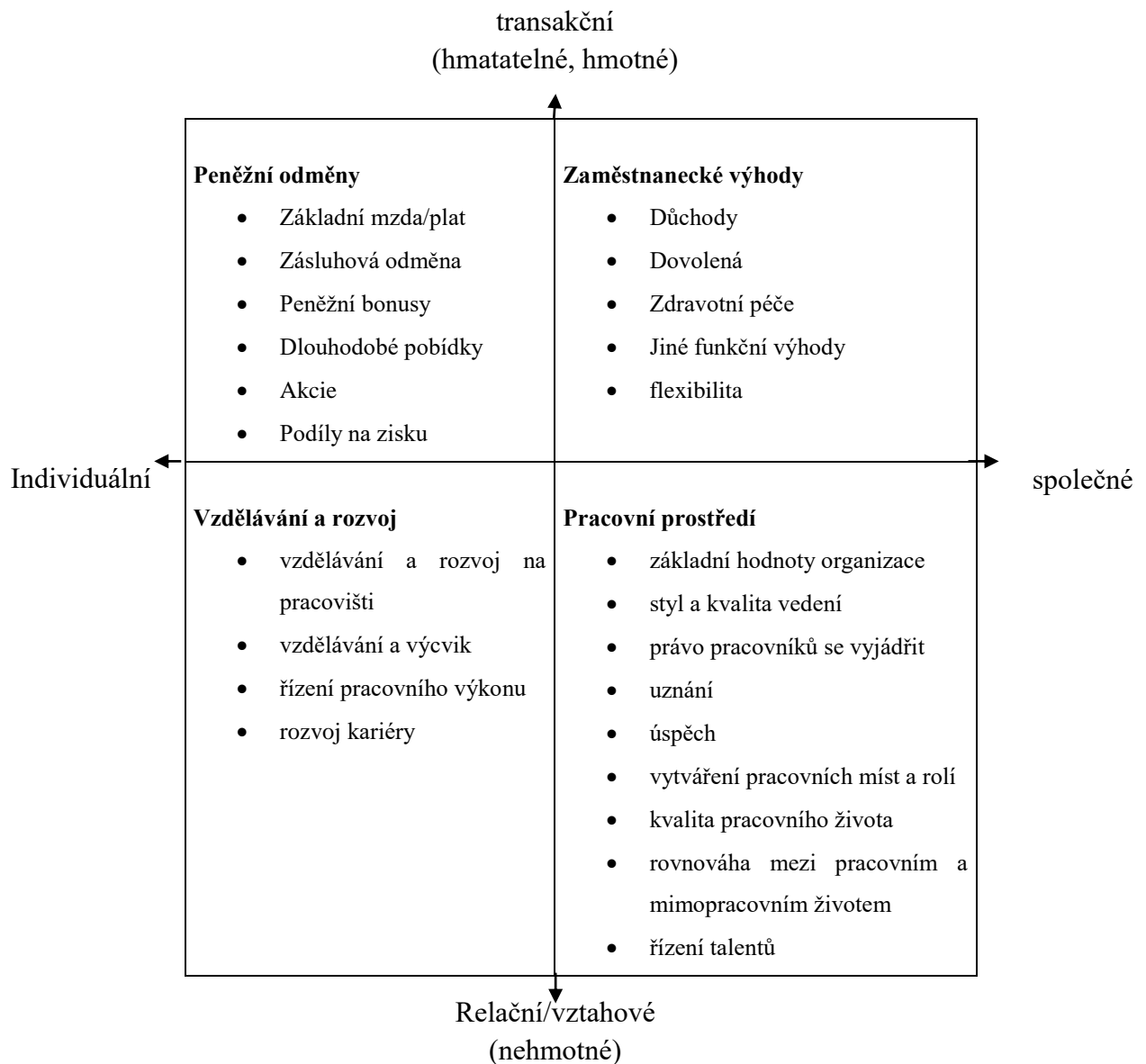
Armstrong (2009, s. 43) uvádí, že celková odměna by měla být sestavena, tak, aby se různé procesy odměňování provázaly, doplňovaly a vzájemně se podporovaly.

Mezi největší výhody celkového odměňování jsou (Armstrong, 2007, s. 521–522):

- **Větší vliv** – sdružený efekt různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí
- **Zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – vedou k optimálnímu využití relačních i transakčních odměn k tomu, aby pracovníci byli v pozitivním směru.

- **Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – tzn., že relační odměny dokážou pracovníka silněji připoutat k té organizaci kvůli jeho individuálním potřebám.
- **Řízení talentů** – relační odměny dokážou nastolit takovou situaci, že se může stát z té organizace atraktivní zaměstnavatel a tak přitahovat a udržovat si potřebné talentované

Obrázek 1: Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2007, s. 522)

2 Pojetí mzdy a mzdových forem

Mzda je forma odměny, kterou zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele za vykonanou práci. Jedná se tedy o souhrn všech složek, které tvoří mzdu, jako je základní mzda (například časová mzda), příplatky (například za práci přesčas) a pobídková mzda (například osobní ohodnocení).

Podle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) je mzda peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (§ 109 odst. 2 zákoníku práce). To odpovídá také pojetí mzdy podle Koubka (2007, s. 309), který uvádí že, mzda je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostane za vykonanou práci. V dělnické kategorii se většinou budeme pohybovat v hodinové mzdě a u nedělnických kategorií se většinou jedná o měsíční mzdu. Dále se v zákoníku práce uvádí, že se mzda poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků (§ 109 odst. 4 zákoník práce). Také Koubek (2007, s. 310) navazuje na zákoník práce, když uvádí, že pracovní výkon či schopnosti pracovníka by měli být rozpracovány a umístěny ve mzdovém rozpětí.

2.1 Význam mzdy v odměňování zaměstnanců

Jelikož mzda tvoří u zaměstnanců největší podíl z celkové odměny, na kterou upínají svojí pozornost, tak je důležité, aby organizace měla důkladně propracovaný systém odměňování, který je spravedlivý a konkurenceschopný. Už výše bylo zmíněno, že od systému odměňování se odvíjí, zda organizace má dostatečně motivované zaměstnance, a proto je důležité, aby mzda, která je součástí systému odměňování, byla spravedlivá a přiměřená, aby zaměstnance uspokojovala. *„Jestliže je systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, je pohlíženo i na organizaci jako na slušnou a spravedlivou, jako na dobrého zaměstnavatele. Proto by se organizace měla snažit vytvořit a udržovat zdravý systém časových mezd a platů.“* (Koubek, 2007, s. 309)

Jestli zajistíme, aby zaměstnanci byli spokojeni se mzdou, pak docílíme toho, že zaměstnanci budou vykonávat práci, kterou od nich organizace očekává.

2.2 Přehled mzdových forem

Mzdové formy jsou součástí mzdového systému zaměstnavatele. Hlavním úkolem mzdové formy je ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho pracovní chování a schopnosti. V současné době se uplatňuje mnoho mzdových forem, které můžeme použít k tomu, abychom mohli zaměstnance odměnit za vykonanou práci a ocenit jejich pracovní výkon.

Časová mzda je základní a univerzální mzdovou formou. **Úkolová mzda** se většinou používá u dělnických profesí. **Podílová mzda a provizní** jsou závislé na tom, jak velké množství bude zaměstnanec schopen prodat, to nám napovídá, že se tato forma nejvíce vyskytuje v obchodních profesích či v některých službách. **Mzda za očekávané výsledky práce** je dohodnuta za určitý komplex prací či za dohodnutý výkon, kterým se zaměstnanec zaváže splnit do určitého data v odpovídající kvalitě. **Mzda za znalosti a dovednosti** se používá ve vztahu k zaměstnanci a jeho znalostem a dovednostem, které dokáže využít k efektivnímu plnění úkolů. **Tarifní mzda** je mzda stanovená na základě měsíčního tarifu příslušné tarifní skupiny. Tato mzda vychází z tarifní skupiny sjednané v pracovní smlouvě. Tarifní skupina sjednaná v pracovní smlouvě je zaměstnavatelem stanovena na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce konané pracovníkem s přihlédnutím k jeho vzdělání, praktickým znalostem a dovednostem. **Mzda za přínos** je dána výsledky, kterých zaměstnanec dosáhl díky svým schopnostem a znalostem.

Některé druhy mzdových forem však nemají dostatečný stimulační účinek, například časová mzda. Proto je důležité, aby organizace, která chce, aby její zaměstnanci podávali co nejlepší pracovní výkon, doplnila základní složku mzdy nějakou pobídkovou složkou mzdy. Koubek (2007, s. 307) uvádí, že pobídkové mzdové formy jsou součástí mzdy jako odměna za to, že zaměstnanci splňují určitá výkonová kritéria, která organizace stanovila. Jedná se tedy o složky, které stimulují zaměstnance k lepšímu výkonu, například osobní ohodnocení, provize z prodeje, prémie za kvalitu apod. Pokud zaměstnanec stanovaná kritéria nedodrží, o tuto složku mzdy přijde nebo se sníží. Armstrong (2007, s. 580) uvádí: „*Systémy zásluhové odměňování jsou založeny na procesu měření nebo posuzování pracovního výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností. Lze přitom používat vyjádření v bodech, které se potom pomocí nějakého vzorce převádějí na peněžní vyjádření.*“

Jedná se o formy, které dokážou zaměstnance stimulovat tak, že dokáže vyvinout větší úsilí v pracovním výkonu. Tyto složky mají různou podobu, ale nejvíce se uplatňují podle toho, zda se využijí na individuálním, skupinovém nebo celoorganizačním stupni. Mohou se

však používat jak pro management a specialisty, tak i pro manuální či administrativní pracovníky.

Koubek (2007, s. 308) uvádí, že pokud má být v organizaci pobídkový systém efektivní, tak musí splňovat dva požadavky:

- a) První se týká postupu a metod používaných k hodnocení výkonu zaměstnance.

V tomto bodě Koubek píše, že pokud chce organizace mít pobídkové složky založené na výkonu, tak musí být jednotlivé pracovní výkony zaměstnanců spravedlivě posuzovány a hodnoceny.

- b) Druhý požadavek je, že pobídkové formy musejí být přísně založeny na výkonu.

To znamená, že, ať už samostatný zaměstnanec či člen pracovní skupiny si musí uvědomit, že existuje přímý vztah mezi jeho pracovním výkonem a následujícími odměnami. Pokud se jedná o skupinu, tak každý zaměstnanec ve skupině musí uvěřit, že celkový skupinový výkon se bude odvíjet od individuálního výkonu člena.

Pokud jsou oba požadavky nastaveny dobře, tak dochází k efektivní komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci. Je ovšem důležité, aby vybrané pobídkové formy byly nastaveny tak, aby na zaměstnance nebyl vyvíjen příliš velký tlak a tím nedocházelo k negativnímu dopadu na kvalitu práce, nedodržování technologických postupů či ohrožení zdraví zaměstnanců.

Je důležité, aby pobídkové systémy byly aktualizované. Pokud organizace, přestane vylepšovat tyto složky, tak může dojít k tomu, že některé složky přestanou stimulovat zaměstnance k lepšímu výkonu. Koubek (2007, s. 308) uvádí, že pokud chce organizace zavést nějaký pobídkový systém k tomu, aby se zlepšil výkon zaměstnanců, tak je nezbytné, aby o tom zaměstnanci věděli a byli se systémem řádně seznámeni. „*Čím více budou rozumět systému, tím bude příznivější atmosféra důvěry v organizaci a k jejímu vedení.*“ (Koubek, 2007, s. 308)

Takže pokud chce organizace své zaměstnance efektivně stimulovat, musí zvolit správnou formu pobídkové mzdy. Obvykle platí, že různé typy pracovních míst, vyžadují jinou pobídkovou mzdu. Pobídková mzda musí být dosažitelná, a proto se musí vytvořit přesně na míru konkrétním pracovním místům v organizaci.

V organizaci, jejíž systém odměňování je analyzován v praktické části, se uplatňuje řada mzdových forem, které se odvíjí od pracovního místa zaměstnance. Mezi základní mzdové formy, které se v organizaci využívají, patří tarifní mzda a mzda za očekávané výsledky práce. Dále se uplatňují prémie a příplatky.

2.2.1 Tarifní mzda

Tarifní mzda je mzda stanovená na základě měsíčního tarifu příslušné tarifní skupiny. Tato mzda vychází z tarifní skupiny sjednané v pracovní smlouvě. Tarifní skupina sjednaná v pracovní smlouvě je zaměstnavatelem stanovena na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce konané pracovníkem s přihlédnutím k jeho vzdělání, praktickým znalostem a dovednostem.

Součástí této mzdy je tzv. tarifní stupnice, která tvoří stupně tarifní mzdy, jejímž cílem je zohlednit rozdíly mezi pracovními činnostmi v organizaci a mzdovými relacemi za srovnatelné práce na externím trhu práce. Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 144) tarifní stupnice plní několik funkcí:

- nastavuje cíle strategie lidských zdrojů a strategie odměňování
- srovnává vnitřní a vnější mzdové relace
- oceňuje standardní pracovní výkon zaměstnanců
- informuje o mzdovém postupu při změně kvalifikace a postavení v organizaci
- kontroluje vývoj mzdových nákladů
- informuje pracovníky o vývoji mezd a mzdové diferenciaci

Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 145-146) může mít společnost několik tarifních stupnic nebo jednu integrovanou. Pokud využívá několik, pak jsou rozlišeny podle kategorií zaměstnanců a jsou mezi sebou odstupňovány. Jsou společnosti, které používají jednotlivé stupnice pro manuální pracovníky a stupnici pro administrativní, technické a hospodářské funkce. První zmíněná se pohybuje na nižší mzdové úrovni než stupnice pro zaměstnance technickohospodářských funkcí, aby se mzdově zvýhodnily nemanuální činnosti.

Naopak jednotná stupnice znamená, že organizace uplatňuje pro všechny pracovní funkce, s výjimkou mimotarifních (manažerské funkce, vrcholový management apod. mají mzdové podmínky sjednány v individuální smlouvě.), jedinou stupnici. Důvodem, proč tuto stupnici organizaci zavádí, může být to, že se snaží o větší flexibilitu mezi skupinami pracovníků nebo zjednodušení mzdové administrativy.

Shrneme-li to, tak zjistíme, že organizace zvolí stupnici podle toho, jak je veliká, jaká je její organizační struktura, jaký má počet a strukturu pracovníků či zavedenou praxi v odměňování.

2.2.2 Mzda za očekávané výsledky práce

Jedná se o formu mzdy, která pojednává o odměně za dohodnutý komplex prací či za dohodnutý výkon, který se pracovník společnosti zaváže k vynaložení určitého pracovního výkonu během daného období v odpovídající kvalitě a množství, kterou stanoví organizace. Jelikož zaměstnavatel zná schopnosti a dovednosti pracovníka, tak očekává, že zaměstnanec pracovní úkoly plní a průběžně mu vyplácí specifickou částku za určitou dobu, která již už obsahuje výkonnostní složku. Po dosažení dohodnutého období se musí provést vyhodnocení dosažených výsledků. Pomocí výsledků může organizace měnit výše mzdy pracovníka.

„Předpokladem uplatnění těchto forem je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení přesných pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce.“ (Koubek, 2007, s. 312)

Koubek (2007, s. 312) uvádí, že typickým příkladem této formy mzdy je **smluvní mzda** nebo také **mzda s měřeným denním výkonem**, což se jedná o mzdu, kdy má pracovník pevnou mzdu, ale jeho výkon je sledován a případně nutnosti je motivován ke zlepšení. Dále sem můžeme zařadit tzv. **programovou mzdu**, kdy je určitá částka vyplácena pracovníkovi po dobu plnění dohodnutého programového období. Pokud je splněna v tomto období kvalita a množství, tak je vyplácena i určitá podílově pohyblivá částka, za nesplnění dochází ke snižování či zcela k odebrání podílové složky.

Z těchto tří forem mezd se využívá v mé vybrané organizaci smluvní mzda, která působí jako doplňková mzda ke mzdě tarifní. Ve druhé části vám přiblížím tuto formu mzdy, třeba na jak dlouho se sjednává, za jakých podmínek apod.

2.2.3 Prémie

Prémie jsou nejrozšířenější pobídkovou mzdovou formou, která je poskytována k časové mzdě. Existují dva druhy prémie (Koubek, 2007, s. 315):

1. Periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu – tato odměna se váže na splnění určitého ukazatele, má předem stanovenou sazbu a je dané určité období, kdy je vyplácena. Mohou se vázat na kvalitu, množství odvedené práce, splnění termínu apod. Mohou být jak individuální, tak i kolektivní.
2. Jednorázové prémie – je poskytována za mimořádný výkon, za iniciativu, za plnění pracovních úkolů apod. Může mít peněžní i nepeněžní formu (výlet, kulturní akce). Jedná se spíše o individuální formu, ale v zahraničí se používá i jako odměna pro kolektiv.

Prémie manažerů se odvozují od celoorganizačního nebo skupinového výkonu. Přesto jsou považovány za individuální pobídkové formy, kvůli hlavní roli, kterou manažeři zastávají v úspěšnosti společnosti. V zahraničí se uplatňují tzv. prémie manažerů za dlouhodobý výkon, které jsou založeny na dlouhodobém dosahování cílů organizace, např. 3–5 let. (Koubek, 2007, s. 316).

Když se zaměříme na vybranou organizaci, tak prémie spadají do osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení se používá ke zjištění náročnosti práce a dlouhodobých výsledků pracovníka, jejíž velikost je dána určitým procentem ze základní odměny.

Hlavní ukazatele pro získání prémie v analyzované organizaci jsou rozděleny do čtyř kritérií:

- **Kritérium I** – kvalita, spolehlivost, jakost výsledků práce
- **Kritérium II** – spolupráce, chování, předávání vědomostí (know-how)
- **Kritérium III** – flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost
- **Kritérium IV** – pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky

Pokud zaměstnanec splní tato kritéria, získá plnou částku, pokud ne, tak se tato částka krátí. Samozřejmostí je to, že vyhodnocování přechází na vedoucího pracovníka. V praktické části jsou tato kritéria podrobněji rozebrána, včetně jejich posuzování.

2.2.4 Příplatky

Koubek (2007, s. 317) uvádí, že příplatky ke mzdám či platům jsou dvojího typu, jedny jsou povinné, tzn., že jsou uvedeny v zákoníku práce a druhé jsou nepovinné, což jsou příplatky, na nichž se organizace dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání nebo je společnost vyplácí dobrovolně.

Mezi povinné příplatky patří práce přesčas, za práci ve svátek, v sobotu a neděli, za práci v noci a další. U nepovinných příplatků je možné sem zařadit příplatky na oděv, příplatky na ubytování, na dopravu do za měštnání apod.

V analyzované organizaci je samozřejmostí, že se vyplácejí povinné příplatky za práci o svátcích, o víkendech, v noci apod. V organizaci se však vyplácejí také příplatky, které nejsou povinné ze zákona, ale vznikly dohodou mezi společností a odbory. Sem můžeme

zařadit racionalizační příplatek, příplatek za trh práce, příplatek za práci v taktu apod.
Všechny tyto příplatky jsou analyzovány v praktické části.

3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou specifickou formou odměňování, protože nejsou vázané na odpracovanou dobu, výkon, schopnosti apod., ale poskytují se zaměstnancům za to, že jsou v pracovním poměru k dané organizaci.

„Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako například dovolená na zotavenou.“ (Armstrong, 2007, s. 519) Zaměstnanecké výhody jsou většinou poskytovány celoorganizačně, jsou však i případy, kde se přihlíží k funkci a postavení pracovníka v organizaci, v délce zaměstnání či k zásluhám zaměstnance. Některé výhody pracovníci vybírají povinně, podle svého uvážení, na některé musejí přispívat finančně a některé jsou zcela bezplatné. Výhody mohou tvořit penze, nemocenské dávky, úhrada pojistného, služební auta a mnoho dalších.

Jelikož má každý zaměstnanec jiné potřeby, tak organizace začaly nabízet soubory zaměstnaneckých výhod, které jsou pro jednotlivé zaměstnance nejatraktivnější. Pokud se je preference změní, tak má možnost změnit své výhody. *„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“* (Koubek, 2007, s. 320).

Podle Armstronga (2007, s. 595), cíle politiky a zaměstnaneckých výhod společnosti jsou:

- a) Vytvoření atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, tak aby získal a dokázal udržet kvalitní zaměstnance.
- b) Uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců.
- c) Posilovat oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci.
- d) Poskytovat určitým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Koubek (2007, s. 319) uvádí, že v USA člení zaměstnanecké výhody do pěti skupin:

1. Požadované zákony a vnějšími předpisy.
2. Týkající se důchodů pracovníků.
3. Týkající se pojištění zaměstnanců.
4. Týkající se placené neodpracované doby.
5. Ostatní (bezplatné stravování, automobil, ubytování, mateřské školy apod.).

Naopak v Evropě se člení výhody do tří skupin (Koubek, 2007, s. 320):

1. Výhody sociální povahy.
2. Výhody, které mají vztah k práci.
3. Výhody spojené s postavením ve společnosti (prestižní automobil pro vedoucí pracovníky, bezplatné bydlení apod.).

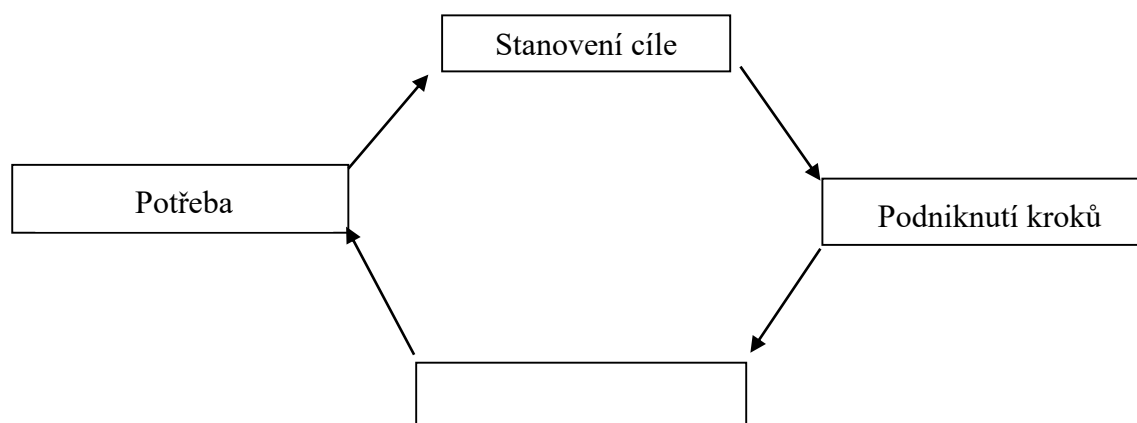
Zaměstnanecké výhody jsou tedy složkou celkové odměny, kterou organizace poskytuje svým zaměstnancům ze své iniciativy s cílem je získat a udržet, aby docházelo ke spojení individuálních cílů s potřebami organizace a tím vytvoření harmonických vztahů v organizaci.

V analyzované organizaci vychází poskytování zaměstnaneckých výhod částečně z koncepce, která se používá v Evropě, kterou definoval Koubek. Organizace své zaměstnanecké výhody také rozčlenila do čtyř skupin. **V první skupině výhod** se organizace zaměřuje na **sociální oblast**, kam můžeme zařadit stravování, týden dovolené navíc, odměna při pracovním výročí a mnoho dalších. **Druhá skupina** je zaměřena na **pracovní volno s náhradou mzdy**, což se jedná o výhody např. narození dítěte, rodinný příslušník držitele průkazu ZTP/P, úmrtí a účast na pohřbu a další. **Ve třetí skupině** benefitů se organizace zaměřuje na **péči a zdraví**, sem můžeme začlenit výhody, jako jsou očkování proti chřipce, programy pro odvykání kouření, preventivní rehabilitační programy a podobné programy, kterou jsou zaměřeny tímto směrem. Poslední **čtvrtá skupina** pojednává o skupině výhody, které jsou **další produkty a služby**. Sem můžeme zařadit výhody, jako jsou prodej nových vozů, leasing nových vozů, centrum výroby klíčů pro zaměstnance, zapůjčení vozu na vlastní svatbu, prodej ojetých vozů zaměstnancům odcházející do důchodu a mnoho dalších. Tyto a další výhody rozeberu v analytické části práce.

4 Motivace

Motivaci lze chápat jako soubor procesů, které působí na pracovníka, tak, že ho dokáže přimět k vyššímu pracovnímu výkonu. Podle Kociánové (2010, s. 22) lze charakterizovat motivaci jako: „*Soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.*“ Lidé dokáží vyvinout potřebné úsilí jen tehdy, pokud jejich kroky uspokojí potřeby, které chtějí, např. hmotné odměny. Pokud se společnosti podaří uspokojovat potřeby pracovníků, tak na oplátku pracovníci vyvíjí vyšší pracovní výkon. Tento vztah funguje oboustranně, pokud organizace dostatečně nemotivuje, tak nemůžeme očekávat od pracovníka vyšší výkon a naopak. Podle Armstronga (2007, s. 109) existuje určitý model motivace, který znázorňuje očekávání a potřeby pracovníka:

Obrázek 2: Model motivace



Zdroj: Armstrong (2007, s. 109)

Nedílnou součástí motivace je její vztah mezi spokojeností, prací a výkonem. Tyto základní požadavky nám ukazují, zda je pracovník spokojený s prací. Prolínají se tu jak kladné a pozitivní postoje, které nám ukazují, že je pracovník spokojen, tak i negativní postoje a pocity, kterou jsou známkou nespokojenosti. Úroveň spokojenosti je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou, jak jsou jednotliví pracovníci úspěšní ve své práci apod. (Armstrong, 2007, s. 228). Z toho vyplývá, že pokud pracovníci budou motivováni k dosažení určitých cílů, tak budou více spokojeni se svojí prací. K tomu nám napomáhají odměny, ať už z vnitřního či z vnějšího prostředí.

Pomocí anket, můžeme, zjistit, jestli pracovníci jsou spokojeni se svojí prací. Existují čtyři způsoby jak vytvořit anketu:

1. Použití strukturovaných dotazníků
2. Použití rozhovoru
3. Kombinace dotazníků a rozhovoru
4. Využití diskuzních skupin

Mezi hlavní úkoly motivace patří uspokojování potřeb, motivační procesy a pracovní prostředí, jejímž cílem je to, aby každý pracovník dosahoval požadovaných výsledků, které by naplňovalo požadavky managementu.

4.1 Typy motivace

Existují dva typy motivace, které dokážou motivovat pracovníka k vyššímu pracovnímu výkonu, které charakterizoval Herzberg, V prvním případě se jedná o **vnitřní motivaci**, která vysvětluje, že pracovníci vykonávají práci z vlastní vůle, proto, aby uspokojili vlastní potřeby či cíle (povýšení, pochvala). Ve druhém se jedná o **vnější motivaci**, kde jsou pracovníci motivováni managementem pomocí takových metod, jako je odměňování.

Dále existují motivátory, které jsou hnací silou k tomu, aby pracovník podával požadovaný pracovní výkon, které rozdělujeme na **vnitřní** a **vnější**. Jestli se zaměříme na vnitřní stránku motivátoru, tak dojdeme k tomu, že se jedná o motivátor, který je součástí každého z nás a není ovlivňován z vnějšku, měl by mít hlubší a dlouhodobější účinek. Vnější motivátory jsou naopak ovlivňovány z vnějšku a můžeme sem zařadit např. firemní auto.

4.2 Teorie motivace

Jde způsoby, kdy organizace může povzbuzovat své pracovníky, tak, aby uplatňovali svoje schopnosti a vyvíjeli úsilí ke splnění požadavků společnosti a také, aby uspokojili své vlastní potřeby. Také se zajímá o spokojenost s prací, faktory, které ji vytváří a jejími vlivy na pracovní výkon. Armstrong (2007, s. 219) uvádí: „*Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.*“

Jedná se o proces motivace, který je mnohem složitější než se může na první pohled jevit. Lidé mají různé potřeby a tím se odvíjí i cíle a proto, aby své potřeby uspokojily, tak musí použít určité kroky k tomu, aby je uspokojily. Chyba nastane, pokud si organizace myslí, že mohou používat na své pracovníky jeden přístup motivování. Proto je velmi důležité, aby motivování jednotlivých zaměstnanců bylo založeno na řádném pochopení a poznání každého pracovníka.

Existuje mnoho teorií, které se dají využít k motivaci pracovníků, mezi ty nevlivnější patří např. **Herzbergův dvoufaktorový model**, který vychází z toho, že příčina spokojenosti a nespokojenosti s prací nejsou protiklady, ale jsou to dva různé motivátory. Dělíme je na **motivátory** (uznání) a **hygienické faktory** (mzda). Dále sem můžeme zařadit **Maslowovu hierarchii potřeb**, což se jedná o model, kdy se Maslow domníval, že je **pět hlavní potřeb** (fyziologická, potřeba jistoty a bezpečí, sociální, uznání a seberealizace), kterou jsou společné pro všechny lidi a pokud jsou uspokojovány, tak dochází k vnitřní spokojenosti pracovníka a tím pádem vyšší pracovní výkon. Zase **McGregorova teorie X a Y** se zabývá spíše přístupem pracovníka k práci než motivační teorií, kde uvádí, že přístup k práci má velký význam na celkový přístup k práci, ale i jejích motivaci. Uvádí, že jsou **dva typy pracovníků, X a Y**. **Typ X** je podle něho člověk, který nerad pracuje, je líný a musí být k práci přinucen. Na druhou stranu, **typ Y** je takový pracovník, pro kterého je práce zcela přirozená, tak pocit důležitosti a užitečnosti má pro něj větší význam než např. finanční odměna. **Expektační teorie** vychází z názoru Victora Vrooma, ten uvádí, že lidé budou dosahovat cílů, pokud očekávají za vynaložené úsilí odměnu. **Teorie instrumentality** vychází z toho, že pracovník bude motivován k práci pouze tehdy, pokud se budou odměny a tresty odvíjet od jeho pracovního výkonu.

Výše jsou uvedeny jedny z nejdůležitějších teorií motivace, existují však i další teorie jak je teorie cíle, teorie spravedlnosti, Adamsova teorie rovnováha, McClellandova teorie získaných potřeb apod.

Podle Koubka (2007, s. 59) je v dnešní době motivační přístup založen na **Herzbergově dvoufaktorové teorii**, na **Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce** a na **teorii sociotechnický systémů**. Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce vychází z toho, že klíčové charakteristiky práce determinují její motivační potenciál. Což znamená, že pracovníci zažívají příznivé duševní stavy tehdy, pokud jejich klíčové charakteristiky práce vedou k pracovním výsledkům. „*Míra, v jaké model charakterizuje skutečné chování, závisí na tzv. **tlumících moderujících faktorech**, jakou jsou znalosti a dovednosti, potřeba osobního růstu a spokojenost se souvislostmi práce.*“ (Koubek, 2007, s.

60). Teorie sociotechnických systémů, jedná se o model, který vychází z toho, že pracovník, který má rozmanitou práci, cítí, že jeho práce má smysl a přináší výsledky, které jsou užitečné pro něho ale i pro organizaci, tak vede k tomu, že si uvědomuje, že je osobně odpovědný za výsledky práce a zná skutečné výsledky své práce. „*Všechny tyto duševní stavy mohou vést ke zvýšení motivace, ke zlepšení kvantitativních i kvalitativních stránek pracovního výkonu, k vyšší míře spokojenosti s prací a pozitivně ovlivňují i úroveň absence a fluktuace.*“ (Koubek, 2007, s. 60)

Motivační přístup ve vybrané společnosti vychází z toho, co výše uvádí Koubek. Jedná se o Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce a teorie sociotechnických systémů.

Praktická část

V praktické části je analyzován systém odměňování ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Začátek je věnován společnosti a růstové strategii. Poté je analyzován systém odměňování ve společnosti, což zahrnuje peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a zjišťuji, jak se mohou zaměstnanci ŠKODA AUTO vzdělávat. Tato praktická část je zpracována na základě výroční zprávy z roku 2014 a dalších materiálů, které vymezují odměňování v dané společnosti, jako je kolektivní smlouva, dohoda o mzdách, intranet společnosti apod. Dále jsou využity výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci ví, kde mohou najít dokumenty o zaměstnaneckých výhodách, zda jsou spokojeni se systémem odměňování či je něco co jim v odměňování chybí nebo jsou nespokojeni.

5 ŠKODA AUTO a. s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi patří mezi nejvýznamnější průmyslové podniky v České republice. Společnost se může jako jedna z mála pyšnit tím, že se jedná o jednu z nejstarších automobilek na světě. Vznikla roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement vytvořili podnik, který započal výrobu, více než stoleté tradice, českých automobilů.

Podle výroční zprávy z roku 2004 (ŠKODA AUTO a. s., 2014) společnost v současné době zaměstnává více než 24 600 osob. Značka ŠKODA je už 25 let součástí koncernu Volkswagen. Od této doby se objemy dodávek společnosti podstatně zvýšily a její produktové portfolio se rozšířilo. Hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti je hlavně vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky ŠKODA, a poskytování servisních služeb.

Jediným akcionářem společnosti ŠKODA AUTO a. s. je od roku 2014 společnost VOLSWAGEN FINANCE LUXEBURG S. A. se sídlem v Lucembursku, jedná se o dceřinou společnost společnosti VOLSKWAGEN AG.

Dále se chce ŠKODA AUTO zaměřit na plánovaný růst v příštích několika letech a zvýšit tak prodej svých vozů (ŠKODA AUTO a. s., 2014), k tomu mají napomáhat nejen výrobní závody v České republice, ale i v Číně, Rusku, Indii, na Slovensku, Ukrajině a Kazachstánu.

5.1 Růstová strategie

Jedním z cílů růstové strategie je vyrábět nové a emocionální modely. Strategie společnosti se zaměřuje na zvýšení celosvětových prodejů alespoň na jeden a půl miliónu vozů za rok (ŠKODA AUTO a. s., 2014). K tomu, aby ŠKODA dosáhla těchto cílů, tak má v plánu každého půl roku představit nový nebo upravený model. V roce 2014 uvedla společnost na trh nové modely, Škoda Octavia G-TEC a Škoda Octavia Scout. Dále uvedla tři nové sportovní verze Monte Carlo u modelů Škoda Citigo, Škoda Rapid Spaceback a Škoda Yeti. (ŠKODA AUTO a. s., 2014)

Obrázek 3: Škoda Octavia G-TEC



Zdroj: Škoda Octavia G-TEC [online]. Škoda Auto a. s. 2015. Dostupné z <http://www.skoda-auto.cz/models/octavia-g-tec/pages/prehled.aspx>

Obrázek 4: Škoda Octavia Scout



Zdroj: Škoda Octavia Scout [online]. Škoda Auto a. s. 2015. Dostupné z http://www.skoda-auto.com/en/models/octavia-scout/#SliderModuleWebPart_1

Obrázek 5: Škoda Citigo



Zdroj: Škoda Citigo [online]. Škoda Auto a. s. 2015. Dostupné z <http://www.skoda-auto.cz/models/citigo-monte-carlo>

Obrázek 6: Škoda Rapid Spaceback



Zdroj: Škoda Rapid Spaceback [online]. Škoda Auto a. s. 2015. Dostupné z <http://www.skoda-auto.cz/models/rapid-spaceback-monte-carlo>

Obrázek 7: Škoda Yeti



Zdroj: Škoda Yeti [online]. Škoda Auto a. s. 2015. Dostupné z <http://www.skoda-auto.cz/models/novy-yeti-monte-carlo>

Dalším modelem, kterým chce podpořit společnost svoji růstovou strategii je nový

Obrázek 8: Škoda Fabia



Zdroj: Škoda Fabia [online]. Škoda Auto a. s. 2015. Dostupné z <http://www.skoda-auto.cz/models/nova-fabia/prehled>

model Škoda Fabia, jedná se o první ze sériově vyráběných modelů, kterým chce ŠKODA reprezentovat emocionální a expresivní vývoj designového jazyka značky. Designéři tu poprvé použili designové prvky ze studie Vision C, kterou představili v březnu roku 2014 na autosalonu v Ženevě. Emocionální design nové Fabie je reakcí na zákazníky, kteří chtějí osobitý design, a proto tento požadavek zakomponovali do nového modelu. (ŠKODA AUTO a. s., 2014)

Obrázek 9: Studie Vision C



Zdroj: Studie Vision C [online]. Škoda Auto a. s. 2015. Dostupné z <http://www.skoda-auto.cz/news/2014-03-03-vision-c>

Podle výroční zprávy z roku 2014 (ŠKODA AUTO a. s., 2014) dosáhla společnost prodejního rekordu. Ve své firemní historii se značce poprvé podařilo prodat více než 1

milionu automobilů značky ŠKODA, čímž se celosvětové dodávky zákazníkům v roce 2014 zvýšily o 12,7 %, v Evropě vzrostly o 9,8% a v Číně o 24 %. Produktiva společnosti byla podpořena i významnými investicemi jak na světových trzích, tak i na domácím českém trhu. Například podle výroční zprávy (ŠKODA AUTO a. s., 2014) se v roce 2014 modelová řada ŠKODA v Číně rozrostla na šest modelů ve spolupráci se společností Shanghai Volkswagen. V Rusku zase ŠKODA AUTO spolupracuje se skupinou GAZ a Volkswagen Group Rus.

Dále začátkem září roku 2014 zahájila společnost provoz nového Motorového centra v Mladé Boleslavi do které investovala více než 45 mil. EUR na rozšíření existujících kapacit technologického a vývojového centra. Otevřením nového centra očekává ŠKODA zvýšení stávající odbornosti v oblasti rozvoje a výroby motorů a pohonných jednotek ve spolupráci s koncernem Volkswagen. (ŠKODA AUTO a. s., 2014)

Shrneme-li to, tak dojdeme k závěru, že rok 2014 byl pro ŠKODA AUTO velmi dobrý. Ukazatel, který vystihuje tuto skutečnost je například počet prodaných kusů, který překročil hranici o více než milion a zvýšení celosvětových dodávek o 12,7 %. Pokud to srovnáme s výroční zprávou z roku 2013 (ŠKODA AUTO a. s., 2013), tak zjistíme, že počet prodaných kusů se zvýšil o sto tisíc. Z těchto poznatků zjistíme, že společnost je na dobré cestě k tomu, aby její roční prodej automobilů byl kolem 1,5 milionů. Pomoci mu k tomu může jak nové Motorové centrum v Mladé Boleslavi, tak i rozšíření modelových řad v Číně. Pokud bude ŠKODA v následujících letech takto růst, tak by se mohla dostat i na trh, kde tato značka není tak rozšířená, například v USA. Pokud se ŠKODA v budoucnu zaměří na tento trh a ukáže kvalitu svých vozidel, tak by se mohla uchytit a dostat se do podvědomí tamních spotřebitelů.

5.2 Řízení lidských zdrojů

Podle výroční zprávy (ŠKODA AUTO a. s., 2014) je jedním z hlavních cílů HR ve ŠKODA AUTO podporovat Růstovou strategii a stanovené cíle ve všech oblastech. Hlavním úkolem HR je udržet postavení nejatraktivnějšího zaměstnavatele s mezinárodním poolem talentů. Dále je klíčovým úkolem podporovat odborné oblasti v personálních pracích, získávání vysoce kvalifikovaných nových zaměstnanců, efektivní rozvoj všech pracovníků a posilování jejich loajality k organizaci.

Aby společnost nezaostala za konkurencí, tak musí sledovat trendy v automobilovém průmyslu. Jakékoliv změny v prostředí musí HR zaznamenat a adekvátně na ně reagovat. Cílem je schopnost obstát v budoucnosti a podpořit zaměstnance ve strategicky klíčových tématech, důležité je i zajistit efektivitu, flexibilitu a dlouhodobou zaměstnanost.

Pro zajištění budoucího rozvoje a vysoce výkonné organizace se ŠKODA rozhodla (ŠKODA AUTO a. s., 2014) k posílení odborné a projektové kariéry, kde vedoucí, experti a projektoví vedoucí se budou v budoucnu rozvíjet v rámci svých konkrétních kariérních cest. Kooperace ve vrcholových pozicích podpoří mezi oblastně sdílené cíle. Dále pro nepřímé pozice byl rozvíjen systém pro cílený horizontální rozvoj zaměstnanců a jejich rotaci mezi jednotlivými oblastmi. Pro snížení byrokratické zátěže zaměstnanců se ŠKODA rozhodla pro tzv. „chytrá IT podpora“, tento systém má za úkol zjednodušit procesy. *„To vše vytváří prostor pro řešení nově přicházejících strategických témat bez nutnosti nárůstu nepřímého personálu.“* (ŠKODA AUTO a. s., 2014, str. 28)

Organizace se intenzivně zajímá o dlouhodobou stabilizaci kvalifikovaných zaměstnanců, neboť praxe je jistota trvalého zaměstnání. Dále je pro organizaci důležité, aby zaměstnanec měl vyvážený vztah mezi soukromím a profesním životem. Podporuje ochranu zdraví při práci a podporuje všechny skupiny zaměstnanců či se intenzivně věnuje podpoře žen a osobnímu rozvoji zaměstnanců všech věkových skupin. Dalším hlavním prvkem personální práce ve ŠKODĚ je kvalifikační rozvoj zaměstnanců, který je zaměřen na jejich další vzdělání, tzv. „ŠKODA Akademie“ nabízí vzdělávací aktivity společnosti od odborného učňovského školství až po vzdělávání dospělých.

Podle informací z výroční zprávy (ŠKODA AUTO a. s., 2014) se ŠKODA do budoucna připravuje v oblasti kvalifikace zaměstnanců na potřeby a nároky „Průmyslu 4.0“, tedy čtvrté průmyslové revoluce. Jedná se o *„inteligentní továrny, které díky nové generaci bezdrátově navzájem komunikujících automatizovaných řídicích systémů samy kontrolují všechny součásti výrobního procesu.“* (FCC PUBLIC s. r. o., 2014)

O těchto tématech organizace diskutuje se státními institucemi a tím posiluje celospolečenskou diskuzi na téma potřeby kvalitního a moderně zaměřeného technického vzdělávání. Dále společnost provozuje Střední odborné učiliště strojírenské a také působí i v oblasti vysokých škol, ŠKODA AUTO Vysoká škola o. p. s., která získala mezinárodní akreditaci ACBSP. (ŠKODA AUTO a. s., 2014)

Z těchto informací můžeme vyvodit, že ŠKODA se snaží své pracovníky rozvíjet a podporovat. Díky tomuto přístupu a personální politice, ŠKODA v roce 2014 posílila svou atraktivitu coby zaměstnavatele a dosáhla vysokých pozic v různých průzkumech, které proběhly v České republice. Například v soutěži společností CZECH TOP 100 či Czech 100 Best se umístila na prvním místě (CZECH TOP 100, 2014). Dále je ŠKODA velmi oblíbená mezi absolventy vysokých škol. Například ve studii „Trendence Graduate Barometer Czech Republic“ z roku 2015 (Trendence Institute, 2015) se umístila na prvních místech v oborech techniky a byznysu, kde hlasovalo 8 500 absolventů VŠ.

Tabulka 2: Trendence Graduate Barometer – Business Edition 2015

2015	Employer	% 2015
1	Škoda Auto	14,5 %
2	Česká národní banka	12,5 %
3	Google	12,2 %
4	KPMG	10,5 %
5	ČEZ	9,7 %

Zdroj: Business Edition [online]. Trendence2015. Dostupné z <http://www.trendence.com/en/company/rankings/czech-republic.html>

Tabulka 3: Trendence Graduate Barometer – Engineering/IT Edition 2015

2015	Employer	% 2015
1	Škoda Auto	17,3 %
2	Google	13,3 %
3	Akademie věd ČR	9,3 %
4	Honeywell	8,6 %
5	ČEZ	7,1 %

Zdroj: Engineering/IT Edition [online]. Trendence 2015. Dostupné z <http://www.trendence.com/en/company/rankings/czech-republic.html>

Tyto výsledky ukazují na dlouhodobě dobře nastavenou strategii v oblasti péče o zaměstnance a atraktivitu práce ve ŠKODĚ AUTO. (ŠKODA AUTO a. s., 2014)

6 Systém odměňování ve společnosti

Tato kapitola je věnována analýze systému odměňování ve ŠKODA AUTO, který je popsán v kolektivní smlouvě, v dohodě o mzdách z roku 2015 a z dokumentu Mzdy – tarify, příplatky, osobní ohodnocení, bonusy. Zabývám se rozčleněním současného systému odměňování ve společnosti, to zahrnuje peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí.

Mzdy ve společnosti jsou dlouhodobě nad celorepublikovým průměrem. V současné době je průměrná mzda v České Republice 26 287 Kč (ČSÚ, 2015), ve ŠKODĚ AUTO to je u dělnických profesích kolem 34 000 Kč, což je o 8 000 Kč více. (ČTK, 2015)

ŠKODA AUTO využívá pro odměňování svých zaměstnanců tarifní mzdu, kde zaměstnanci jsou rozřazeni do příslušných tarifních skupin, které jsou jednotlivě peněžně ohodnoceny, dále příplatky, náhrady mzdy a odměny. Všechny tyto formy odměňování, které jsem vymezil, vyplývají z kolektivní smlouvy, která je sjednávána na určitou dobu, zpravidla na jeden rok.

Obsah kolektivní smlouvy je výsledkem vyjednávání mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Ve ŠKODĚ AUTO působí dvě odborové organizace, které zastupují zaměstnance, ZO OS KOVO a organizace nezávislých odborů. Tyto organizace spolupracují s Hospodářským výborem, Podnikovou komisí bezpečnosti a ochrany zdraví, Výborem pro plánování personálu a mnoho dalších.

6.1 Peněžní odměny

Tato kapitola je věnována peněžním odměnám ve ŠKODA AUTO. Je zde popsán tarifní systém, který používá společnost k odměňování pracovníků. Dále se tato kapitola věnuje osobnímu ohodnocení a kritériím potřebným k získání osobního ohodnocení. A příplatky, které poskytuje ŠKODA AUTO svým zaměstnancům.

6.1.1 Mzda

Zaměstnanci mají nárok na mzdu za vykonanou práci. Jedná se o peněžité plnění, které je poskytováno zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Měsíční mzda se skládá z tarifní mzdy a osobního ohodnocení, další součásti mzdy ve ŠKODĚ AUTO se poskytují za zvláštních podmínek, jakou jsou příplatky, podnikový bonus, fond vedoucího a odměňování v týmové organizaci práce.

Tarifní mzda

Tarifní mzda zaměstnance ve společnosti je stanovena na základě měsíčního tarifu v příslušné tarifní skupiny. Mzda tarifního zaměstnance je určena podle tarifní skupiny, do které byl zaměstnanec zařazen a je sjednána v pracovní smlouvě. Zařazení do tarifní skupiny se určuje na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a také vychází ze vzdělání a praktických znalostí a dovedností pracovníka.

V současné době ŠKODA AUTO uplatňuje měsíční mzdové tarify ve 12 tarifních skupinách a 2 tarifních mezistupních. Tarifní mezistupně A0 a B0 se využívají na podporu flexibility, motivace, stabilizace talentovaných zaměstnanců a na podporu kariérního růstu. Aby zaměstnanec byl zařazen do těchto mezistupních, musí splnit kvalifikační požadavky.

Tabulka 4: Tarify pro období od 1. 4. 2015 do 31. 3. 2016

Tarifní skupina	Tarif/ Kč	Tarifní skupina	Tarif/ Kč
A1	46 583	E	29 496
A	43 084	F	27 009
A0	41 038	G	24 824
B	38 997	H	22 861
B0	37 210	I	21 086
C	35 420	J	19 417
D	32 273	K	17 849

Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2015)

Osobní ohodnocení

Pomocí osobního ohodnocení dokáže zaměstnavatel efektivně určovat výši mzdy jednotlivých pracovníků podle náplně a náročnosti práce, což souvisí i se zařazením do tarifní skupiny. Individuální výkon posuzovaného zaměstnance vychází z následujících kritérií:

1. Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce
2. Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how)
3. Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost
4. Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky

(ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Kritérium I – Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce

Cílem je zhodnocení kvality práce, bezchybnost pracovních výsledků, dosažení kvality práce bez výkyvů a změn, tvůrčí přístup k práci, plnění úkolů v požadovaném množství a kvalitě, dodržování termínů a plnění časových harmonogramů. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Kritérium II – Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how)

Hodnotí se, jak pracovníky využívá své odborné znalosti ke své práci, zda spolupracuje s ostatními odbornými oblastmi, jestli předává své znalosti a poznatky dalším pracovníkům, zda sleduje nové trendy ve výrobě a technologii a zda aktivně přistupuje ke zvyšování kvalifikace.

U řídicích pracovníků se hodnotí řídicí a organizační schopnosti, hodnocení mezilidských vztahů na pracovišti, jednání a respekt spolupracovníků. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Kritérium III – Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost

Cílem tohoto kritéria je zhodnotit stupeň samostatnosti a spolehlivosti, ochotu převzít odpovědnost za dané úkoly, aktivitu k flexibilní změně pracoviště, iniciativu k řešení problémů a hledání alternativních řešení a návrhů, určování priority při řešení úkolů. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Kritérium IV – Pracovní kázeň, využívání doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky

Hodnotí se využití pracovní doby zaměstnance k dosažení požadovaného výkonu, pracovní kázeň, dodržování technologické kázně a bezpečnosti práce, aktivní přístup ke snižování nákladů, úsporné zacházení se svěřenými prostředky a materiálem. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

V každém kritériu je zapotřebí zaměstnance ohodnotit příslušným stupněm a přiřadit odpovídající body. Toto hodnocení provádí vedoucí pracovník každé tři měsíce.

Tabulka 5: Tabulka pro výpočet osobního ohodnocení

Stupeň hodnocení	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu, resp. jen někdy	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnocení	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
Kritérium I	0	1	2	3	4	5
Kritérium II	0	1	2	3	4	5
Kritérium III	0	1	2	3	4	5
Kritérium IV	0	1	2	3	4	5

Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2015)

Výsledkem hodnocení je součet bodů z jednotlivých kritérií, která zároveň vyjadřuje procento osobního ohodnocení. Výše osobního ohodnocení je dána zjištěním procentem ze skupiny v tarifní mzdě. V současné době je to 15,3 %. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

6.1.2 Příplatky

Příplatky jsou poskytovány za práci v odlišných a předem definovaných podmínkách, které jsou definovány v kolektivní smlouvě. Výše příplatku je dána buď pevnou hodinovou nebo měsíční sazbou či je dána procentní sazbou z průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci přesčas

Zaměstnanec má právo na mzdu a k tomu na příplatek za práci přesčas. Příplatek nenáleží, pokud se příslušný vedoucí dohodl se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas. Pokud není náhradní volno poskytnuto do třetího kalendářního měsíce po výkonu práce přesčas, tak přísluší zaměstnanci příplatek za práci přesčas. V současné době to je 25 % z průměrného hodinového výdělku. Pokud byla mzda sjednána v pracovní smlouvě již s přihlédnutím na práci přesčas, příplatek ani náhradní volno nepřislouší. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Příplatek za práci v noci

Pracovník má nárok na sjednanou mzdu a k tomu příplatek za práci v noci. Práci v noci se rozumí práce vykonávaná v době od 22:00 do 06:00 hodin. Ve ŠKODĚ AUTO je to částka 22 Kč/h. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek má zaměstnanec nárok na sjednanou mzdu a náhradní volno v rozsahu konané práce ve svátek, které musí být poskytnuto nejpozději to konce třetího kalendářního měsíce po výkonu práce nebo v jinak dohodnuté době. Zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku při čerpání náhradního volna. Nebo na základě žádosti zaměstnance může být uzavřena dohoda se zaměstnavatelem o poskytnutí příplatku za práci ve svátku ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna. Aktuálně se ve společnosti uplatňuje 100 % průměrného hodinové výdělku. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Práce ve ztíženém pracovním prostředí

Ve ztíženém pracovním prostředí náleží zaměstnanci mzda a příplatek. Jedná se o prostředí, ve kterém je pracovní výkon spojen s mimořádně obtížnými vlivy na pracovišti. Při působení většího počtu ztěžujících vlivů se příplatek poskytuje za každý z nich. Příplatek se poskytuje dle podnikového seznamu práci odměňovaným za práci ve ztíženém prostředí. Tento příplatek je ve ŠKODĚ AUTO 10 Kč/h. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Příplatek za práci v nestandardních pracovních podmínkách

Za práci v nestandardních pracovních podmínkách mají zaměstnanci právo k dosažené mzdě příplatek. Hodnotí se tu, který negativní faktor má největší vliv na zaměstnance. Při působení více negativních faktorů se příplatky nesčítají, ale jsou posuzovány komplexně a je za ně jeden příplatek. Příplatek se poskytuje podle podnikového seznamu prací odměňovaným za práci v nestandardních podmínkách. Ve společnosti je to 8 Kč/h. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Příplatek za práci v sobotu a v neděli.

Jedná se o příplatek, který náleží ke mzdě zaměstnanci při vykonávání práce v sobotu a v neděli. Částka ve společnosti je 25 % z průměrného hodinového výdělku. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Všechny tyto příplatky, které jsem výše uvedl, jsou zakotveny v zákoníku práce §114, §115, §116, §117, §118, což znamená, že jsou povinné. Dále můžu zaměstnavatel poskytovat příplatky, které nejsou v zákoníku práce, poskytuje je z vlastní vůle či byly vyjednány s odbory. Níže vypíši, které příplatky se používají ve ŠKODĚ AUTO:

Příplatek za práci v odpolední směně

Tento příplatek je poskytován zaměstnancům, kteří pravidelně pracují v odpolední směně ve vícesměnném pracovním režimu, a to od 14:00 do 22:00. Vícesměnný pracovní režim, je takový pracovní režim, kdy pracovník má v průběhu kalendářního roku alespoň pět odpoledních či nočních směn. Pokud se jedná o práci přesčas v této době, je poskytnut jak příplatek za odpolední směnu, tak i příplatek za práci přesčas či je poskytnuto náhradní volno. Příplatek je 7,50 Kč/h. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Racionalizační příplatek

Na stanovištích, kde byla provedena racionalizační opatření k úpravě norem spotřeby výrobního času podle metody MTM a zaměstnanci, kteří dosahují výkonu MTM 100, respektive výkonu „Trend ŠKODA“ mají nárok na příplatek. Příplatky vychází z počtu odpracovaných hodin. Pracovníci, kteří dosahují výkonu MTM 100 mají měsíční příplatek 350 Kč a pracovníci, kteří dosahují výkonu „Trend ŠKODA“ mají měsíční příplatek 700 Kč. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Příplatek za trh práce

Příplatek za trh práce se poskytuje tarifním zaměstnancům, kteří jsou součástí úzce specializovaných profesích či funkcích. Podmínky a postup při poskytování příplatku za trh práce řeší metodický pokyn vydaný po pojednání s odbory. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Příplatek za práci v taktu

Náleží pracovníkům, kteří si nemohou volit pracovní tempo (začátek a konec operace), ale jejich činnost je závislá na rytmu strojního zařízení nebo jiných osob při práci na výrobních linkách, ale i na jiných pracovištích, kde se pracovní cyklus opakuje v určitém intervalu. Seznam takových pracovišť schvaluje Paritní komise a výše příplatku je 550 Kč za měsíc. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Podnikový bonus

Jedná se o variabilní a zaručenou část podnikového bonusu, jejíž výši a podmínky pro výplatu jsou stanoveny dle kolektivní dohody příslušného období. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Fond vedoucího

Je poskytována odměna pracovníkům za vynikající pracovní výsledky při plnění pracovních úkolů. Pravidla pro používání a rozdělování fondu jsou uvedena v metodickém pokynu oblasti vydaným po projednání s odbory. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Odměna za pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost (pokud zaměstnanec nebyl povolán k výkonu práce) se nezapočítává do pracovní doby a zaměstnanci za ni přísluší odměna, kromě této odměny nelze poskytovat mzdu, příplatky ani jiné odměny. Za výkon práce v pracovní pohotovosti náleží pracovníkovi mzda. Výše odměna je 10 % z průměrného hodinového výdělku. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Odměna v týmové organizaci práce

Na pracovištích se zavedeným výrobním systémem ŠKODA se zavádí ohodnocení týmů formou cílových dohod, jejichž ukazatel je produktivita, kvalita, hospodárnost a efektivnost výroby. K těmto ukazatelům jsou stanoveny jednotlivé prémie, které jsou

vypláceny za odpracované hodiny v rámci fondu pracovní doby (přesčas není zahrnut do výpočtu). (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

V této kapitole je vymezeno, jaké peněžní odměny se využívají ve ŠKODĚ AUTO. Společnost motivuje své pracovníky nejen povinnými příplatky, ale hlavně řadou nepovinných jako je práce v odpoledních hodinách či příplatek za trh práce, dále nabízí odměny, jako je odměna za pracovní pohotovost apod. Tento výčet je jen část, jak může ŠKODA AUTO stimulovat své pracovníky k lepším výkonům. V další části se zabývám zaměstnaneckými výhodami v této společnosti.

6.2 Zaměstnanecké výhody

Pokud se chce zaměstnavatel stát atraktivním pro zaměstnance či si je udržet, tak je důležité, aby pracovníkům nabídl něco navíc než je jenom mzda, k tomu slouží zaměstnanecké výhody. Jak jsem výše psal, tak ŠKODA AUTO své zaměstnanecké výhody rozděluje do čtyř oblastí: **sociální oblast, pracovní volno s náhradou mzdy, péče a zdraví, další produkty a služby.**

6.2.1 Sociální oblast

Pro zabezpečení sociální potřeby pracovníků vyčleňuje zaměstnavatel finanční prostředky, o jejichž výši a využití projednává s odbory. Benefity, které patří do sociální oblasti, jsou např.:

Pracovní výročí

Tato odměna bude poskytnuta pracovníkovi při nepřetržitém trvání pracovního poměru. Podmínkou pro poskytnutí odměny je, že pracovník v průběhu posledního roku před vznikem nároku neměl neomluvenou absenci v délce 7,5 a více hodin. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Tabulka 6: Doba zaměstnání u zaměstnavatele a výše odměny.

3 roky 3 000 Kč	25 let 25 000 Kč
5 let 5 000 Kč	30 let 30 000 Kč
10 let 10 000 Kč	35 let 35 000 Kč
15 let 15 000 Kč	40 let 40 000 Kč
20 let 20 000 Kč	45 let 45 000 Kč

Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2015)

Odměna při odchodu do důchodu

Pracovník, který minimálně 10 let nepřetržitě pracuje u zaměstnavatele a dosáhne důchodového věku, tak při ukončení pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního důchodu, obdrží zaměstnanec odměnu ve výši 2 průměrných měsíčních výdělků. Aby pracovník získal tuto odměnu, tak nesmí mít v průběhu posledního roku před vznikem nároku neomluvenou absenci v délce 7,5 a více hodin. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Podnikový bonus – tzv. 13. a 14. plat

Stanoví se jako 1,2 deketové mzdy (tarif + osobní ohodnocení), vyplácí se ve dvou platbách ve výši 0,6 deketové mzdy. Výše tohoto bonusu také závisí na délce nepřetržitého zaměstnání ve ŠKODĚ AUTO. Výplatní termíny jsou v červnu a v prosinci. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Program seniority ŠA

Seniorem ŠA se stává zaměstnanec po 30 letech nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele. Díky tomuto programu mají možnosť senioři ŠA absolvovat 14 denní rekondiční pobyt s finančním příspěvkem. Seniorům ŠA poskytne zaměstnavatel 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy ročně, vázaný na rekondiční pobyt. Aby mohli senioři ŠA využívat výhody, tak v průběhu posledního roku před vznikem nároku nesmí mít neomluvenou absenci v délce 7,5 a více hodin.

V případě nutnosti výpovědi seniora ŠA z organizačních či zdravotních důvodů mu zaměstnavatel poskytne peněžní sociální výpomoc, jejíž výše je závislá na délce zaměstnání u zaměstnavatele. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Tabulka 7: Výše sociální podpory

Doba zaměstnání ve ŠKODA AUTO a. s. (počet let)															
30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45

Výše podpory v tis. Kč															
136	138	139	141	142	144	145	147	148	150	151	153	154	156	157	159

Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2015)

Rodičovská péče, podpora rodinám zaměstnanců péče o osoby se zdravotním postižením, péče o mladistvé

Zaměstnancům, jenž se jim narodí dítě a jsou v pracovním poměru u zaměstnavatele déle jak 3 měsíce, tak se každému z nich vyplatí ze sociálních výdajů částka 5 000 Kč na každé narozené dítě. Stejná částka bude vyplacena i v případě nezrušitelného osvojení dítěte, je povinen tuto skutečnost doložit rozhodnutím soudu. Podmínkou pro získání tohoto příspěvku je, že pracovník v průběhu posledního roku před vznikem nároku neměl neomluvenou absenci v délce 7,5 hodina a více.

Dále zaměstnavatel poskytne zaměstnanci v pracovním poměru, který o to požádá, další neplacené volno až do 4 let věku dítěte. Tato doba bude zaměstnanci započítávána do doby nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele z důvodu poskytování výhod, které jsou závislé na době zaměstnání u zaměstnavatele. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Příspěvek na pobyt dítěte v jeslích

Zaměstnavatel poskytne pracovníkům v pracovním poměru (matkám a otcům) příspěvek na pobyt dítěte v jeslích v režimu pravidelné měsíční docházky. Zaměstnavatel uhradí 30 % měsíčního poplatku za pobyt v jeslích hrazeného zaměstnancem, maximálně však 500 Kč měsíčně. Příspěvek je orientován na dítě (požádat o něj může jen jeden z rodičů dítěte). (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Stravování

ŠKODA AUTO také zajišťuje v zařízeních k tomu určených stravování pro své zaměstnance tak, aby odpovídalo bezpečného a racionálního stravování a podporovalo zdraví zaměstnanců. Zaměstnavatel zajišťuje pro každou směnu minimálně tři druhy teplých jídel s možností výběru příloh. Stravování je určeno pro zaměstnance, žáky a studenty a bývalé zaměstnance (důchodce). Cena stravy je na stravovacím místě snížena o příspěvek ze

sociálních výdajů (dotace). Další jídlo náleží pracovníkovi po odpracování 9,5 hodiny v téže směně i v případě přesčasové práce navazující na směnu. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

6.2.2 Pracovní volno s náhradou mzdy

Další benefity, které může zaměstnanec využívat, patří do oblasti pracovního volna s náhradou mzdy. V současné kolektivní smlouvě jsou vypsány důvody pro poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy při osobních překážkách v práci. Volno z jiných důvodů než jsou uvedeny v příloze vládního nařízení, se poskytuje v níže uvedeném rozsahu zaměstnancům v pracovním poměru:

Tabulka 8: Pracovní volno s náhradou mzdy

Osamělým zaměstnancům (matkám a otcům) pečujícím trvale o dítě ve věku do 12 let	1 den čtvrtletně
Osamělým zaměstnancům (matkám a otcům), kteří po rozvodu mají ve společné nebo střídavé péči dítě ve věku do 12 let	1 den v pololetí
Ostatním zaměstnankyním (matkám) pečujícím o dítě do 12 let	1 den v pololetí
Zaměstnancům (otcům) pečující o dítě do 12 let, kterým bylo soudem svěřeno do výchovy	1 den v pololetí
Osobám se zdravotním postižením (OZP)	5 dnů v roce
Rodinnému příslušníku držitele průkazu ZPT/P	1 den v pololetí

Zdroj: ŠKODA AUTO a. s. (2015)

Na pracovní volno ani náhradu mzdy nemá právo zaměstnanec, který v průběhu roku před vznikem práva a jeho uplatnění neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin.

Dále do této oblasti výhod patří i úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoc z povolání:

- a) Manželu/ manželce a dítěti, které má nárok na sirotčí důchod, odškodnění podle platných právních předpisů a sociální výpomoc ve výši šestinásobku průměrného měsíčního výdělku zemřelého zaměstnance
- b) Druhovi/ družce, partnerovi/ partnerce nebo osobě blízké náleží sociální výpomoc ve výši šestinásobku průměrného měsíčního výdělku zemřelého zaměstnance.

V ostatních případech úmrtí pracovníka se poskytne jednorázová částka jako sociální výpomoc rodině zaměstnance a bude vyplacena:

- a) ve výši 30 000 Kč manželovi, manželce, druhovi, družce, partnerovi, partnerce nebo osobě blízké, která s ním žila před úmrtím ve společné domácnosti a byla na něj odkázána výživou.
- b) ve výši 50 000 Kč na každé nezaopatřené dítě zemřelého či na dítě v jeho péči nahrazující péči rodičů.

(ŠKODA AUTO a. s., 2015)

6.2.3 Podpora a ochrana zdraví

Podpora a ochrana zdraví jsou ve ŠKODA AUTO společným zájmem vedení společnosti, odborů a zaměstnanců. Podpora zdraví je jedním z pilířů sociální politiky ve společnosti.

V této oblasti zaměstnavatel zajišťuje a organizuje preventivní programy, které mají za úkol upevňovat zdraví zaměstnanců, žáků a studentů a to zejména:

- a) při vyhledávání závažných civilizačních onemocnění (onkologická, kardiovaskulární) a pro jejich včasnou léčbu.
- b) pro snížení rizika onemocnění při chřipkových epidemiích.
- c) pro snížení závislosti na drogách, alkoholu a nikotinu

(ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Zaměstnavatel zajišťuje obecné i cílené rehabilitační programy, podpůrné a speciální programy pro své zaměstnance. Ve spolupráci s odbory se ŠKODA AUTO snaží, aby nabídka a okruh zaměstnanců zapojených do těchto programů byla co nejširší. Patří sem senioři ŠA, osoby se zdravotním postižením (OZP), zaměstnanci individuálně vybraní lékařem a přímí výrobní dělníci ve věku 50 a více let.

Účastníci rekondičních pobytů mají nárok na 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy. Podmínkou pro poskytnutí placeného volna je, že zaměstnanec v průběhu posledního roku před vznikem nároku neměl neomluvenou absenci v délce 7,5 a více hodin.

Dále Společnost zajistí bezplatně zaměstnancům ve spolupráci s externí firmou psychologickou péči. Dále zajistí a uhradí zaměstnancům používající PC při své pracovní činnosti lékařské vyšetření v rozsahu stanoveném organizační normou. Také ŠKODA AUTO

ze sociální výdajů poskytuje ve výši 5 000 Kč dárčům kostní dřevě a jiných tělesných tkání. Další benefit, který může zaměstnanec využít je to, že si může u zaměstnavatele zprostředkovat výhodné úrazové pojištění. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

6.2.4 Další produkty a služby

Zaměstnavatel poskytuje pro podporu řešení bytové situace, především nebydlícím zaměstnancům, návratné bezúročné vázané zápůjčky:

- do 400 000 Kč na zaměstnance za účelem koupě nebo stavby bytu či rodinného domu nebo bytu v osobním vlastnictví anebo na koupi užívaného bytu či rodinného domu do osobního vlastnictví (od obecního úřadu, bytového družstva apod.), pokud cena převyšuje 15 000 Kč.
- do 150 000 Kč na zaměstnance na přístavbu nebo modernizaci rodinného domu nebo bytu v osobní vlastnictví anebo na koupi užívaného bytu či rodinného domu do osobního vlastnictví (od obecního úřadu, bytového družstva apod.), pokud cena převyšuje 15 000 Kč.

Podmínkou pro poskytnutí půjčky je, že zaměstnanec v průběhu posledního roku před vznikem nároku neměl neomluvenou absenci ve výši 7,5 a více hodin.

Zaměstnanci také mají možnost např.: při provádění své individuální výstavby, opravy bytového fondu a další činnosti jako je stěhování či přeprava různých materiálů využít dopravní a mechanizační prostředky zaměstnavatel za příslušnou úhradu.

Dále mají pracovníci možnost s ohledem na kapacitu využít ubytování v podnikových ubytovnách. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Doplňkové penzijní spoření

ŠKODA AUTO vytváří pro své zaměstnance podmínky pro podporu a zajištění ve staří finančním příspěvkem k jejich doplňkovému penzijnímu spoření. Aby pracovník získal tento příspěvek, tak musí být v pracovním poměru u zaměstnavatele nejméně 3 kalendářní měsíce. Výše příspěvku na doplňkové penzijní spoření je od 1. 4. 2015 pro tarifní zaměstnance stanovena na 850 Kč za kalendářní měsíc, od 1. 4. 2016 bude příspěvek navýšen na 900 Kč za kalendářní měsíc. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Další výhody zaměstnanců

Zaměstnavatel má možnost za podmínek daných organizačními normami a s výhodami pro zaměstnance zajistit:

- prodej nových a použitých vozů
- prodej náhradních a neshodných dílů
- prodej vyřazených strojů a zařízení
- prodej vyřazených materiálů
- výhodná tarifní smlouva s T-Mobilem pro zaměstnance a jejich rodiny
- drobné služby

Tyto výhody může pracovník využít jen tehdy, pokud v průběhu posledního roku neomluveně zameškal pracovní dobu v rozsahu 7,5 a více hodin. Dále mohou tyto výhody využít i žáci posledního ročníku SOUs ŠKODA AUTO, Mladá Boleslav. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

V této kapitole se pojednává o zaměstnaneckých výhodách ve ŠKODĚ AUTO. Shrňeme-li tuto kapitolu, tak zjistíme, že společnost svými výhodami se zaměřuje na rodinu, na starší pracovníky a péči a zdraví pracovníků.

Pomocí těchto benefitů se Společnost zaměřuje na pracovníky staršího věku, jako je program seniority ŠA, dále pracovník při odchodu do důchodu dostane odměnu podle délky odpracovaných let u zaměstnavatele. Společnost se také zaměřuje na rodiny, jako je příspěvek na pobyt v jeslích, stravování pro své zaměstnance.

Dále se společnost také zaměřuje na zdraví svých zaměstnanců, poskytuje rehabilitační programy pro své pracovníky, zvýhodněné úrazové pojištění. ŠKODA AUTO se také snaží pomoci při závislosti na alkoholu, kouření a drogách, dále také poskytuje očkování proti chřipkovým epidemiím, také poskytuje možnost bez úrokové půjčky na bydlení.

Z těchto informací lze usoudit, že Společnost má celkem dobře postavený soubor zaměstnaneckých výhod, například půjčka na bydlení je velmi zajímavá pro mladou rodinu.

6.3 Další nepeněžní odměny

Tato kapitola se zabývá tím, jak společnost dále stimuluje své zaměstnance nepeněžním způsobem. Každý pracovník má jiné priority a proto je důležité, aby zaměstnavatel dokázal uspokojit potřeby svého zaměstnance neboť spokojený pracovník je výkonný pracovník. Dobrý zaměstnavatel ví, že pro některé zaměstnance není nejdůležitější mzda, ale i seberealizace jako je **vzdělávání** či **kariérní postup** a **uznání**. Zaměstnavatel také ví, že vzdělání je výnosná investice do budoucna neboť vzdělání pracovníci se dokáží rychleji adaptovat na nové technologie a mohou také pomáhat při inovaci pracovních postupů, jednoduše řečeno jsou klíčem úspěchu, proto také mají zaměstnanci ve ŠKODĚ AUTO možnost se vzdělávat. Společnost nabízí svým pracovníkům jazykové kurzy, odborné a neodborné kurzy, které rozšiřují kvalifikaci pracovníků, a také vlastní vzdělávací centrum Na Karmeli.

ŠKODA AUTO poskytuje zaměstnancům širokou nabídku kurzů, která je zaměřena na odborné vzdělávání pro dělnické profese přes všeobecné kurzy a speciální programy až po kurzy a semináře, které jsou zaměřeny na kandidáty řídicích funkcích a managementu, jenž jsou uvedeny na zaměstnaneckém intranetu. Důležité je, aby vzdělávání bylo v souladu se strategií rozvoje firmy a personálním rozvojem zaměstnanců. Mezi kurzy, které jsou zaměřeny na odborné vzdělání pro dělnické profese, patří např.: sváření, zdvihací zařízení, řidiči MV, MV řízené ze zdvihací plošiny. Dále ŠKODA AUTO poskytuje kurzy, které jsou zaměřeny na integrovaný systém řízení, kvalitu, metrologii, hospodaření s energií, ale i IT příprava (MS Office), IT semináře, daně a cla apod. Zaměstnanci mají možnost absolvovat i jazykové kurzy, v současné době je možné se zapsat na kurz anglického, německého, španělského, ruského a čínského jazyka. ŠKODA AUTO nezapomíná ani na své zahraniční zaměstnance, ti mají možnost navštěvovat kurz českého jazyka. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

ŠKODA AUTO se také zaměřuje na technické vzdělání svých pracovníků, toto vzdělávání mají na starost pouze interní lektori a je zaměřeno výhradně na potřeby firmy, vzdělávání probíhá v provozu a používají se reálná zařízení. V současné době se Společnost orientuje na rychle se rozvíjející se elektroniku v automobilovém průmyslu a na produkční technologie. Mezi technické vzdělávání můžeme zařadit např.:

Průmyslová elektronika – kurz, který je zaměřen na základy elektrotechniky přes měření k automatizační elektronice a řízení elektrických pohonů.

Autoelektronika – vzdělávání, které se zaměřuje na výuka jednotlivých řídicích jednotek, diagnostiku, vyhledávání a odstraňování závad.

Řídicí systémy (PLC) – kurz zaměřený na programovatelné automaty pro řízení výrobních linek. Zaměřuje se na popis a funkce hardwaru a softwaru, programování, vyhledávání závad v programu i na technologiích pomocí integrované diagnostiky.

CNC technika – frézování a soustružení na strojích vybavených řídicím systémem

Dále můžeme do technického vzdělávání zařadit kurzy, které se zaměřují na hydrauliku, pneumatiku, normativní kurzy, programovatelné roboty apod. (ŠKODA AUTO a. s., 2015)

Tato kapitola se zabývá vzděláním, které poskytuje ŠKODA AUTO. Jak je výše uvedeno, tak mzda není jediným motivačním faktorem, pro některé pracovníky je důležitější seberealizace, k tomu napomáhá vzdělávání a kurzy poskytované zaměstnavatelem.

ŠKODA AUTO má širokou nabídku kurzů pro své zaměstnance, ať už se jedná o odborné či všeobecné. Každý pracovník, který má snahu o seberealizaci, si vybere. Například v současné době je velmi lákavé technické vzdělání a jazykové kurzy zvláště ruský a čínský jazyk neboť se rozrůstá výroba v Asii.

7 Dotazníkové šetření

Pro účely zpracování bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ŠKODA AUTO obeznámeni se zaměstnaneckými výhodami, zda jsou spokojeni či jim něco chybí v odměňování nebo jsou nespokojeni. Na základě výsledků byly navrženy možnosti vylepšení současného odměňování a jeho změny.

Použit byl anonymní dotazník, který obsahoval celkem 11 otázek, 10 otázek bylo uzavřených, s možností odpovědi „ano či ne“, a poslední otázka byla „otevřená“. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty 78 pracovníkům společnosti, z toho se vrátilo 56 vyplněných, což je 74,4 % návratnost (viz tabulka 9).

Tabulka 9: Návratnost dotazníku

rozesláno	78
vyhodnoceno	56
návratnost	74,4 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tabulka 10 znázorňuje procentuální zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření. Z 56 respondentů bylo 21 % žen. Důvodem této menší hodnoty je to, že ŠKODA AUTO je průmyslový podnik, ve kterém spíše působí mužské pohlaví a hlavně dotazník byl zaslán dělnickým a technickým pracovníkům.

Tabulka 10: Respondenti podle pohlaví

muži	79 %
ženy	21 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

V tabulce 11 je znázorněn věk pracovníků. Věkové rozpětí bylo rozděleno do čtyř kategorií: respondenti do 25 let, což je 20,2 % dotazovaných, pracovníci mezi 26 – 36 lety je nejvíce, 54,5 % dotazovaných, respondenti mezi 37 – 50 lety je 16,2 % a 51 a více let je 9,1 % dotazovaných.

Tabulka 11: Věkové rozpětí respondentů

Do 25 let	20,2 %
26 – 36 let	54,5 %
37 – 50 let	16,2 %
51 a více let	9,1 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Další otázka byla směřována k délce zaměstnání u společnosti, délka pracovního poměru je rozdělena do pěti období a znázorněna v tabulce 12. Nejvíce z dotazovaných pracovníků pracuje u ŠKODA AUTO do 2 let, což je 32,5 % respondentů. Druhé největší zastoupení mají pracovníci, kteří pracují u společnosti 16 a více let, tj. 25,8 %. Dále pracovníci, kteří jsou zaměstnáni u společnosti, jsou pracovníci, kteří pracují ve ŠKODA AUTO 11 – 15 let, což je 20,1 % dotázaných. Dále zaměstnanci, kteří jsou u společnosti 6 – 10 let, tady je 13,3 % a nejméně z dotazovaných pracovníků pracuje u společnosti 3 – 5 let, tj. 8,3 %.

Tabulka 12: Jak dlouho jste u společnosti?

do 2 let	32,5 %
3 – 5 let	8,3 %
6 – 10 let	13,3 %
11 – 15 let	20,1 %
16 a více let	25,8 %

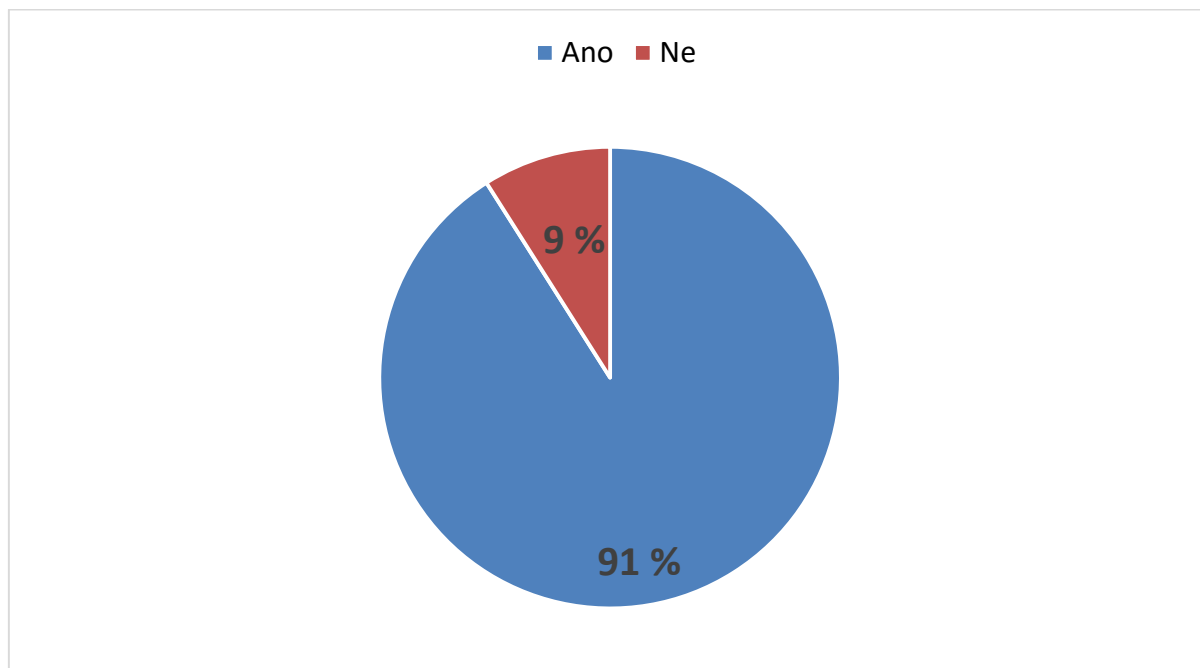
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Důvod, proč je největší zastoupení pracovníků do 2 let je to, že v roce 2014 ŠKODA AUTO překročila hranici jednoho miliónu vyrobených aut. Se zvyšující se poptávkou se zvyšuje výroba, a aby společnost pokryla výrobu, musí získávat nové pracovníky. Poté je největší skupinou pracovníků ti, co u společnosti pracují 16 a více let. Neboť se jedná o

pracovníky, kteří jsou už u společnosti od začátku působení na trhu, jsou to pracovníci, kteří rostli společně s tou společností a jsou to také pracovníci, kteří mají rodiny a snaží se je zabezpečit a díky dlouholetému působení ve společnosti mají adekvátní mzdu, která je nad celorepublikové výši.

Graf 1 znázorňuje, zda zaměstnanci ví, kde mohou naleznout veškeré informace o zaměstnaneckých výhodách. Nebylo očekáváno, že by u takto velké společnosti mohlo dojít k neinformovanosti svých zaměstnanců, ale přeci jenom pár pracovníků nevědělo, kde tyto informace mohou najít. Pouhých 9 % respondentů nevědělo, kde mohou najít dokumenty o výhodách, což je 5 dotazovaných, zbylých 91 % dotazovaných to vědělo.

Graf 1: Víte, kde jsou zaměstnanecké výhody popsány a uloženy?

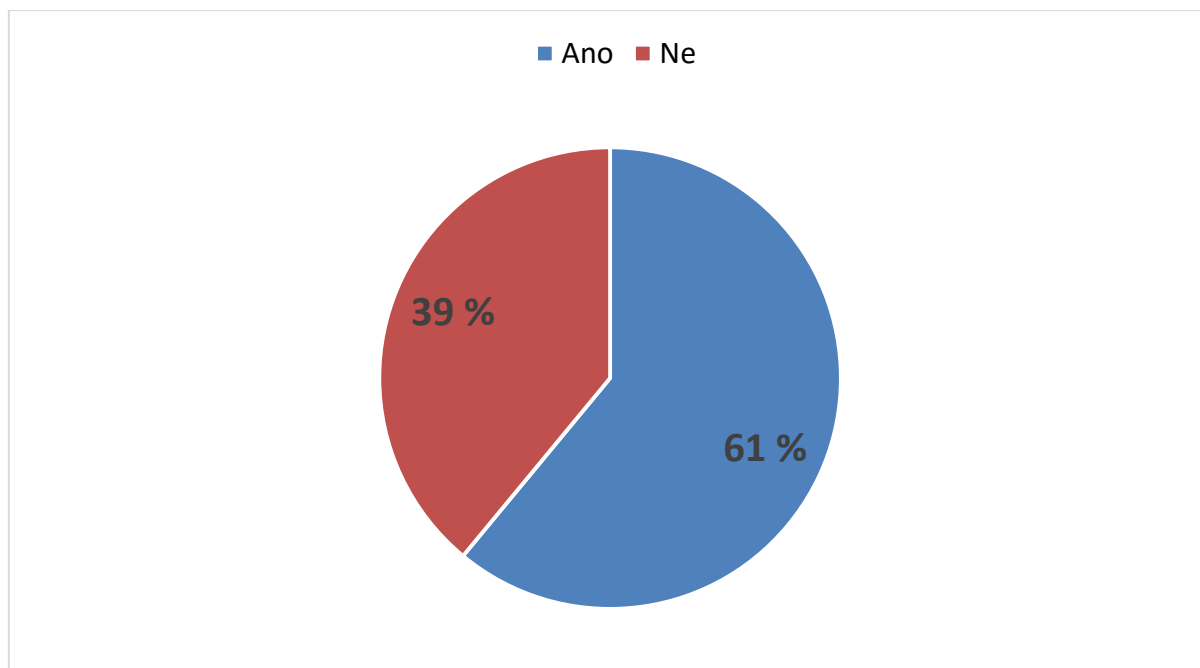


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Důvodem, proč tito zaměstnanci nevěděli, kde mohli najít dokumenty o zaměstnaneckých výhodách, bylo to, že se jednalo o pracovníky, kteří museli být přijati do společnosti nedávno. Nový pracovníci procházejí adaptačním procesem, dostávají mnoho informací a je tak pravděpodobné, že mohou některé informace vypustit. Přitom veškeré informace o odměňování najdou na firemním intranetu, v informačních kioscích, které jsou volně rozmístěny po areálu společnosti, ale také v podnikovém časopise Škoda mobil či z odborářského týdeníku Škodovácký odborář.

Graf 2 znázorňuje spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Na tuto otázku kladně odpovědělo 34 dotazovaných, což je 61 %, zbylých 39 %, tedy 22 lidí je v současné době nespokojeno s nabídkou zaměstnaneckých výhod.

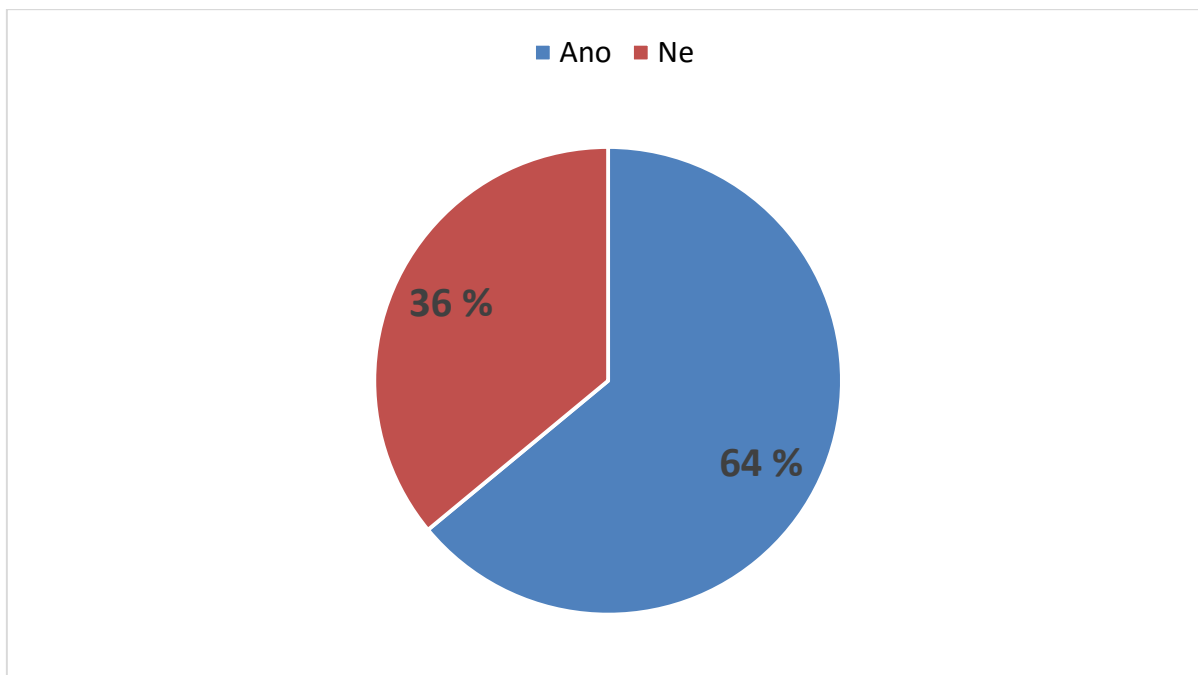
Graf 2: Jste spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Dále graf 3 je zaměřena na to, zda by bylo více motivující, kdyby se hodnota a množství zaměstnaneckých výhod zvyšovala s délkou zaměstnanosti. 35 respondentů, což je 64 %, odpovědělo ano, zbylých 21 respondentů, tj. 36 % odpovědělo ne.

Graf č. 3: Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se hodnota a množství zaměstnaneckých výhod zvyšovala s délkou zaměstnanosti?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Největší zástup kladných odpovědí bylo od respondentů, kteří byli zaměstnáni u společnosti 10 – 15 let a 15 a více let. Důvodem, proč to tak je, že tito pracovníci působí ve ŠKODA AUTO skoro od začátku a chtějí třeba působit ve společnosti až do důchodového věku. Jednou z dalších možností je rodina, pro takto dlouhodobě pracujícího zaměstnance by možný odchod mohl pouze uškodit, konkurence by nemusela nabídnout takové platové podmínky, které má jako dlouhodobý zaměstnanec u společnosti a tím se dostat do finančních problémů.

V další otázce si měli zaměstnanci ŠKODA AUTO vybrat maximálně čtyři výhody, které je nevíce uspokojují. V tabulce 13 jsou zpracovány zaměstnanecké výhody, které se nejvíce opakují. Pracovníci měli na výběr ze sedmnácti možností, nejvíce uspokojuje pracovníky 13. a 14. plat, dále pak vzdělávání, na třetím místě je možnost poskytnutí bezúroční půjčky od zaměstnavatele, poté prodej nových a použitých vozů a odměna při odchodu do důchodu apod. Naopak zaměstnanecké výhody, o které nemají pracovníci zájem je neplacené volno do 4 let věku dítěte a podpora a ochrana zdraví. Po jednom bodu získali výhody jako příspěvek na pobyt dítěte v jeslích a výhodný tarif od T- mobilu.

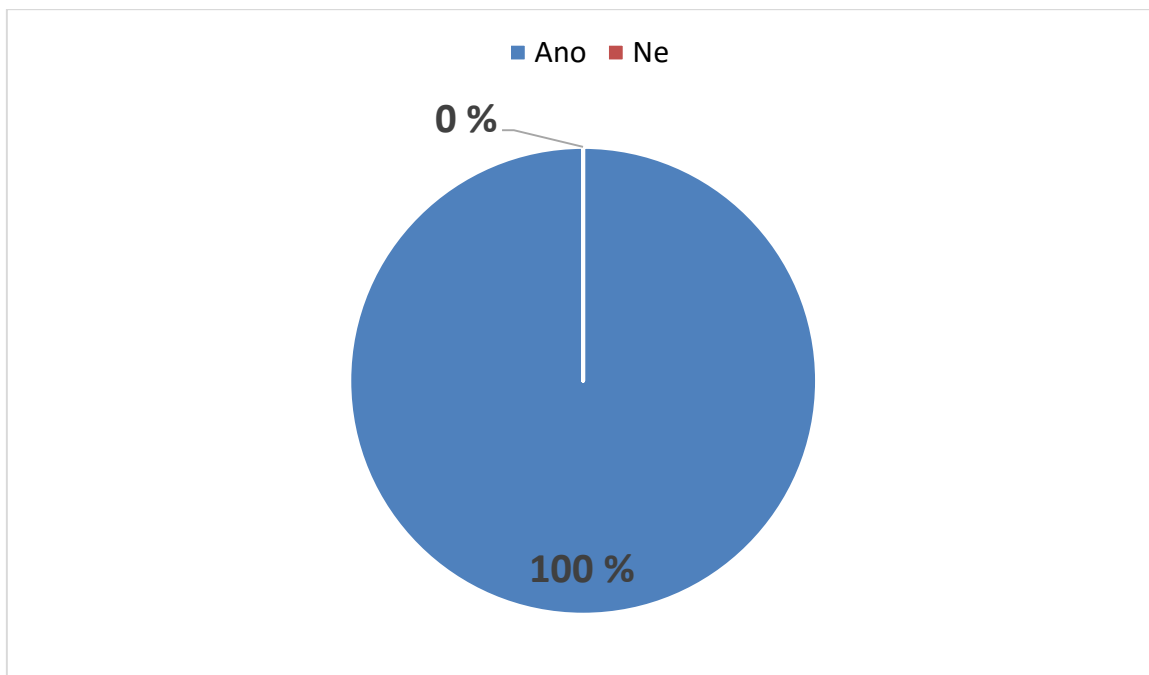
Tabulka č. 13: Jaké zaměstnanecké výhody Vás nejvíce uspokojují?

Zaměstnanecká výhoda	Počet pracovníků z 56	Zaměstnanecká výhoda	Počet pracovníků z 56
1) 13. a 14. plat	56	10) výhodné úrazové pojištění	10
2) vzdělávání	51	11) stravování	8
3) bezúroční půjčka	36	12) pracovní výročí	5
4) prodej nových a použitých vozů	30	13) příspěvek při narození dítěte	2
5) odměna při odchodu do důchodu	25	14) příspěvek na pobyt dítěte v jeslích	1
6) pracovní volno s náhradou	18	15) výhodný tarif od T-mobilu pro celou rodinu	1
7) příspěvek na penzijní	18	16) podpora a ochrana zdraví	0
8) rehabilitační programy	12	17) neplacené volno až do 4 let věku dítěte	0
9) spoření program ŠA	11		

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

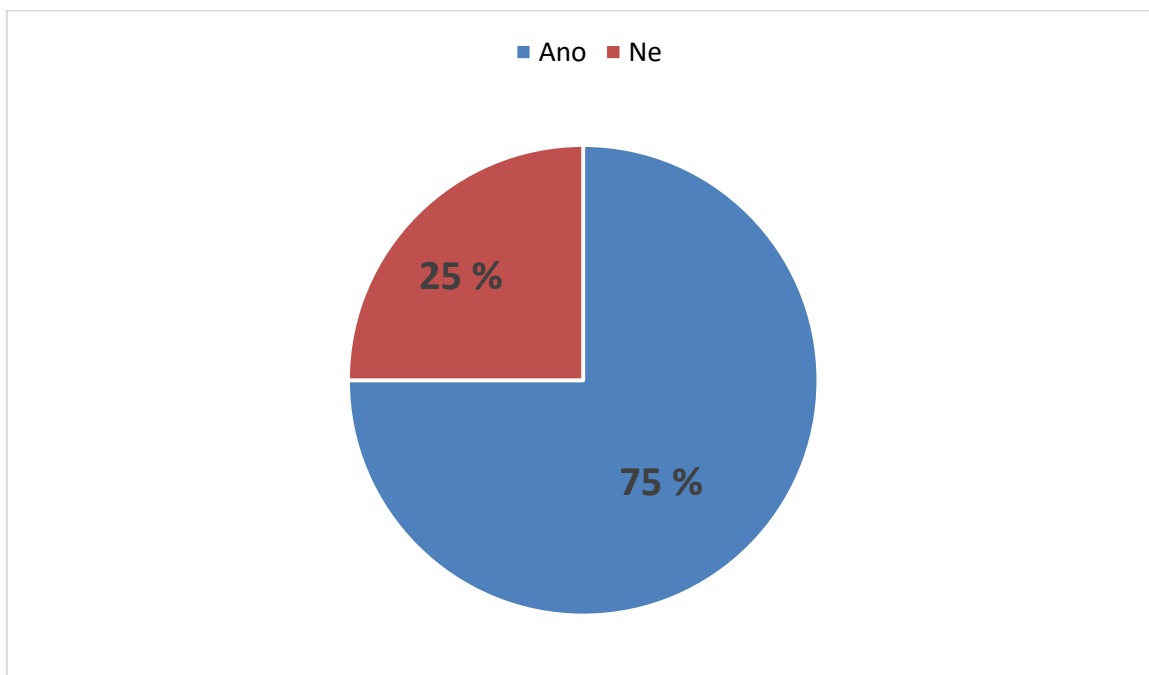
Dále graf 4 se zaměřuje na vzdělávání. Na otázku, zda mají pracovníci možnost se vzdělávat ve společnosti, odpovědělo 100 % ano. Graf 5 znázorňuje, zda pracovníci využívají této možnosti. Na tuto otázku odpovědělo 42 lidí kladně, což je 75 % a zbylých 14 lidí se nevzdělává, tj. 25 %.

Graf č. 4: Máte možnost se vzdělávat ve společnosti?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Graf 5: Využíváte možnosti se vzdělávat, které poskytuje zaměstnavatel?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Z dotazníku vyplývá, že pracovníci mají zájem o vzdělávání. Z analýzy odpovědí lze usoudit, že tento zájem bude celopodnikový, např.: v administrativě či v managementu, a nejen pouze u dělnických a technických pracovníků, jenž byl tento dotazník zaslán. Největší zájem o vzdělávání mají pracovníci do 35let, poté od 36 do 45 ale i zaměstnanci, kterým je přes 50 a více let. Důvode proč je tak velký zájem o vzdělávání je to, že se ŠKODA AUTO rozrůstá, tím se vytváří nová pracovní místa. Díky tomu se pracovníci snaží si zvýšit kvalifikaci, aby mohli kariérně růst. Nebo se snaží pouze investovat do svého osobního rozvoje, neboť možnost rozvoje působí na pracovníka uspokojivě a díky tomu může podávat efektivní výkon.

Tabulka 14 je zaměřena na důvod zaměstnání ve společnosti. Nejvyšší hodnotu získala odpověď jistota zaměstnání, tj. 66 % respondentů, poté mzda a zaměstnanecké výhody a to 34 %, dále si nikdo z pracovníků nevybral společnost kvůli kariérnímu postupu a dobrému jménu společnosti na trhu a ani společnost kvůli možnosti vzdělání.

Tabulka č. 14: Důvod proč pracujete ve společnosti?

Mzda a zaměstnanecké výhody	34%
Kvůli kariérnímu postupu a dobrému jménu společnosti na trhu	0 %
Kvůli možnosti dalšího vzdělávání	0 %
Jistota zaměstnání	66 %

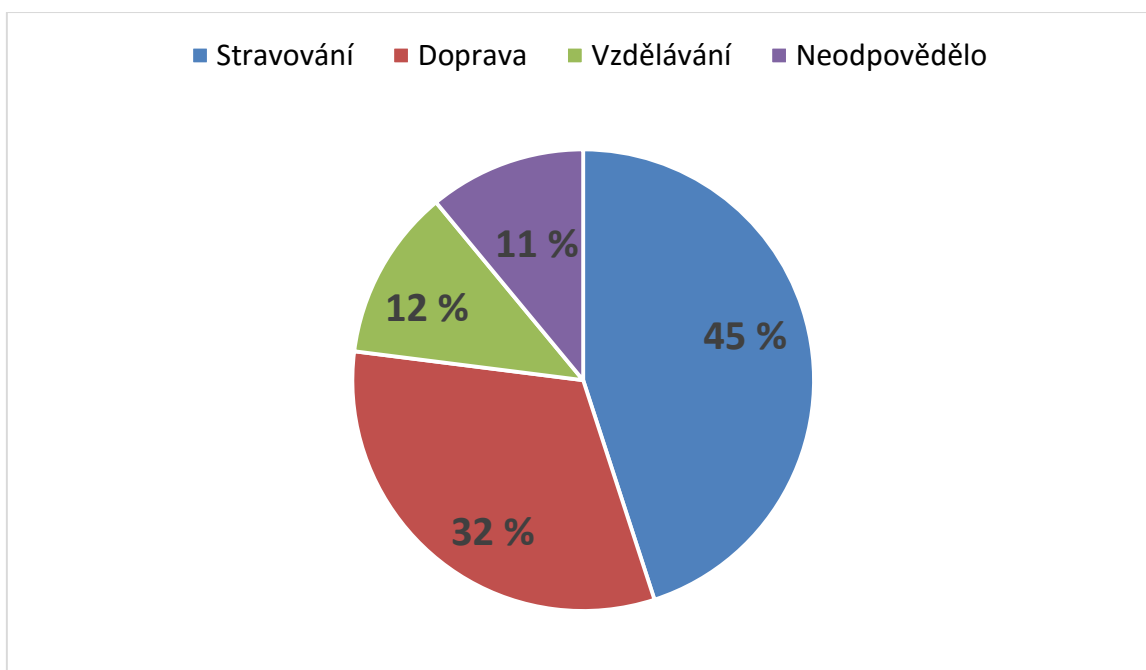
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Více jak polovina respondentů se rozhodla pro jistotu zaměstnání, je to z důvodu, že se pracovníci nemusí bát o pracovní místa, jelikož ŠKODA AUTO má silnou pozici na trhu, dále se výroba rozšiřuje, tzn., že se společnost snaží udržovat si své pracovníky či získává nové, aby pokryla výrobu. Dále zisk z minulého roku poukazuje na to, že společnost má finance a neohospodář se ztrátou a tím pádem pracovníci nemají pocit, že společnost má finanční problémy a tak se nemusí bát o svá pracovní místa. Zbylí respondenti se rozhodly pro mzdu a zaměstnanecké výhody, jelikož průměrná mzda u dělnických profesí ve společnosti je 34 000 Kč (ČTK, 2015), což není nijak překvapující. Pro poslední dvě otázky nehlasoval nikdo, neboť dotazník byl zaměřen spíše na dělnické a technické profese a předpoklad kariérního růstu tu není tak velký jako u středního managementu nebo v top managementu. Přesto

pracovníci jak dělnického tak i technického směru se vzdělávají, ale není to hlavní důvod, proč pracují v této společnosti.

Graf 6 je zaměřen na to, co pracovníkům chybí v zaměstnaneckých výhodách nebo co by rádi uvítali, ale nabídka zaměstnaneckých výhod jim to nenabízí či jestli jsou s něčím nespokojeni. Na tuto otázku odpovědělo 50 pracovníků z 56, což je 89 %, zbylých 11 % neodpovědělo. Odpovědi respondentů jsem rozřadil podle oblastí. Odpovědi respondentů nejvíce směřovali do tří oblastí: stravování, doprava a vzdělávání.

Graf č. 6: Co Vám chybí v zaměstnaneckých výhodách nebo s čím nejste spokojeni?



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

11 % neodpovědělo, což lze vyložit jako, že jsou pracovníci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami.

Největší počet dotazovaných tj. 45 %, odpovědělo, že nejsou spokojeni se stravováním. V této oblasti jsou pracovníci nejvíce nespokojeni s výběrem jídla, podle nich je malý výběr, dále to, že stravování má na starost pouze jedna firma, tzn., že chybí konkurence a tím chybí větší nabídka jídel. Dále díky tomu, že stravování má na starost pouze jedna společnost, tak má vyšší ceny.

Další nejfrekventovanější oblastí je doprava, což je 32 %. Tady respondenti nejvíce poukázali na to, že během výměny směn je nedostatek parkovacích míst v areálu společnosti.

Dále si pracovníci stěžovali na malou frekvenci dopravní obslužnosti mimo hlavní směny. Například pracovníci, kteří pracují v pozdní odpoledne či na nočních směnách. Nemají možnost využít dopravy, kterou poskytuje zaměstnavatel.

Poslední oblastí je vzdělávání tj. 12 %, pracovníci odpovídali, že je velký zájem o jazykové kurzy, poptávka převyšuje nabídku. Netýká se to ale jenom jazykových kurzů, ale i ostatních např.: kurz sváření, řidiči MV, u starších pracovníků je to práce s počítačem, např. MS Office. Dále pracovníci mají zájem o technické vzdělávání jako je průmyslová elektronika, autoelektronika či CNC technika.

8 Návrhy ke zlepšení

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci obeznámeni se zaměstnaneckými výhodami, zda jsou spokojeni či jim něco chybí v odměňování nebo jsou nějak nespokojeni. Z analýzy odpovědí se zjistilo, že většina je spokojena se zaměstnaneckými výhodami a že jsou spokojeni s odměňováním. Ovšem ne všichni respondenti jsou spokojeni. Například na otázku č. 5 v dotazníku odpovědělo 39 % respondentů, že jsou nespokojeni se zaměstnaneckými výhodami a na otázku č. 4 odpovědělo 9 % respondentů tak, že neví, kde jsou popsány a uloženy dokumenty spojené s odměňováním. Proto navrhuji některé změny, které mohou přispět k odstranění nespokojenosti pracovníků.

I když má společnost adaptační proces na vysoké úrovni, tak může dojít k tomu, že pracovníci některé informace zapomenou. Proto by bylo vhodné, aby společnost při adaptaci pracovníků rozdávala tištěný dokument, který by obsahoval veškeré informace, například kde může najít dokumenty o odměňování, personální a účetnické oddělení a jejich kontakt či kontakt na svého vedoucího nebo přihlašovací údaje do zaměstnaneckého intranetu. Celkově obsah tohoto dokumentu je pouze čistě na společnosti. Další možností by bylo vytvořit dokument v počítači a vložit ho na zaměstnanecký intranet, což by bylo lepší.

Poslední otázka je zaměřena na spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod či jim něco v nabídce chybí, nebo jestli jsou s něčím nespokojeni. Jak je výše uvedeno, tak odpovědi jsou rozděleny do tří oblastí: stravování, doprava a vzdělání.

45 % dotazovaných odpovědělo, že není spokojeno se závodním stravováním, že je malá nabídka či jsou vysoké ceny. Jelikož společnost zaměstnává skoro 25 000 pracovníků, tak si myslím, že výběr ze tří hlavních jídel pro takové množství pracovníků je málo. Například pro srovnání, ČVUT navštěvuje přes 23 000 studentů (ČVUT, 2015), provozuje několik studentských menz v Praze, konkrétně ve Studentském domě nabízí až sedm hlavních jídel, tři bezmasá a vegetariánská jídla, polévky a moučníky (ČVUT, 2015). Což je velmi široká nabídka jídel. Bylo by vhodné, aby společnost zvážila působení dvou firem ve stravování. Díky působení dvou společností ve stravování by cena klesla a nabídka jídel by se rozrostla.

Druhou nejfrekventovanější oblastí byla doprava. 32 % respondentů je nespokojeno s dopravní obslužností do zaměstnání a s parkovacími místy v areálu společnosti. Jednou z možností je rozšíření parkovacích míst či výstavba parkoviště, jelikož má ŠKODA AUTO v plánu zvyšovat svoji výrobu, tak bude muset získávat nové pracovníky a ne všichni

pracovníci bydlí v Mladé Boleslavi. Z toho vyplývá, že ať už výstavba či rozšíření parkoviště by mohla být dobrá investice do budoucna i když se jedná o nákladnou variantu. Dále si pracovníci stěžovali na malou dopravní obslužnost mimo hlavních směrů. Jednou z možností jak tento problém vyřešit je navýšení dopravní obslužnosti. Nebo zavést příspěvek na pohonné hmoty, který by byl součástí zaměstnaneckých výhod. Fungovalo by to tak, že by zaměstnanec dostával příspěvek na pohonné hmoty podle vzdálenosti dojíždění. Příspěvek by byl podmíněn tím, že by pracovník nesměl v průběhu roku neomluveně zameškat 7,5 a více hodin.

Poslední oblastí je vzdělávání, kde je 12 % respondentů nespokojeno. Zde pracovníci poukázali na to, že je příliš velký zájem o vzdělávání, ať už se jedná o jazykové kurzy či technické vzdělání a ostatní kurzy jako je sváření či kurzy na řidiče MV apod. Jednou z možností je navýšení kapacity kurzů, pokud to není možné, tak by se zavedl pořadník, kam se budou zájemci zapisovat. Upřednostňovali by se zájemci, kteří pracují nejdéle ve společnosti, což by bylo jedno z kritérií. U jazykových kurzů by se zavedly rozřazovací testy ke zjištění jazykové úrovně, aby nedošlo k mísení se pokročilých a začátečníků. Zájemci o technické a ostatní kurzy by se rozdělili podle jejich charakteristiky práce. Například seřizovač CNC strojů by měl přednost u kurzu diagnostika řídicích systémů CNC strojů před obsluhovačem CNC strojů.

Výše jsou doporučeny možnosti, které by ŠKODA AUTO mohla použít pro odstranění nespokojenosti zaměstnanců. Avšak je pouze na společnosti jak se postaví k těmto problémům a jak je vyřeší.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat systém odměňování pracovníků ve vybrané organizaci, posoudit efektivnost využití jednotlivých forem odměňování pracovníků a navrhnout zlepšení možných nedostatků a problémů.

Z analýzy dokumentů o odměňování ve společnosti vyplývá, že ŠKODA AUTO využívá tarifní mzdu. Každý pracovník je zařazen do příslušné tarifní skupiny na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a také vychází ze vzdělání a praktických znalostí a dovedností pracovníků. Tarifní skupina je rozdělena do čtrnácti kategorií a ke každé kategorii je přiřazena odpovídající mzda.

Dále z analýzy vyplývá, že součástí tarifní mzdy je osobní ohodnocení. Výše osobního ohodnocení je dáno procentem z tarifní skupiny, což je 15,3 %. Prostřednictvím osobního ohodnocení se hodnotí kvalita práce, plnění úkolů v požadovaném množství, zda pracovník využívá své odborné znalosti, zda předává své poznatky dalším pracovníkům, hodnotí se iniciativa k řešení problémů, hodnotí se pracovní kázeň, dodržování technologických postupů apod., a hodnocení má na starost vedoucí pracovník.

Dále také z analýzy vyplývá, že ŠKODA AUTO využívá příplatky, které nejsou v zákoníku práce, aby stimuloval své zaměstnance k lepším výkonům. Mezi ně patří příplatek za práci v odpolední směně, racionalizační příplatek, podnikový bonus apod. Všechny tyto příplatky poskytuje společnost z vlastní vůle nebo jsou vyjednány s odbory.

Další částí, kterou společnost využívá, aby udržela či získala pracovníky, jsou zaměstnanecké výhody. Z analýzy dokumentů o odměňování bylo zjištěno, že ŠKODA AUTO své zaměstnanecké výhody rozděluje do čtyř oblastí: sociální oblast, pracovní volno s náhradou mzdy, péče a zdraví, další produkty a služby. Z analýzy vyplývá, že zaměstnanecké výhody jsou zaměřeny spíše na rodinu a péči a zdraví pracovníků jako je program seniority ŠA, příspěvek na pobyt dítěte v jeslích či stravování. Také se zaměřuje se na zdraví svých pracovníků, poskytuje rehabilitační programy, zvýhodněné úrazové pojištění apod.

ŠKODA AUTO také podporuje své pracovníky ve vzdělání. Z analýzy vyplývá, že pracovníci mají širokou nabídku kurzů, kterých se můžou zúčastnit. Pracovníci mají široký výběr z jazykových, odborných a neoborných kurzů, ale také poskytuje technické vzdělání pro potřeby společnosti, které rozšiřují kvalifikaci zaměstnanců.

Z odpovědí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina pracovníků je spokojena se zaměstnaneckými výhodami a jsou i obeznámeni kde mohou nalézt informace o odměňování. Pouze malá část je nespokojena a neví, kde mohou nalézt informace o odměňování. Z analýzy těchto odpovědí byly navrženy doporučení, které mohou vyřešit danou problematiku.

9 % respondentů neví, kde mohou najít dokumenty o odměňování. Proto bylo navrženo, aby při adaptaci pracovníka byl vyhotoven dokument, ať už tištěný či elektronický, který by obsahoval veškeré důležité informace, které by mohl na začátku zaměstnanec potřebovat.

Velká část respondentů, 45 %, není spokojeno se závodním stravováním, zejména s výběrem a cenou pokrmů. Proto bylo navrženo, aby zaměstnavatel zvážil začlenění další společnosti do stravování. Tím by se zvýšila nabídka jídel a poklesla by cena.

Dále 32 % dotazovaných není spokojeno s dopravní obsluhností do zaměstnání a parkovacími místy v areálu společnosti. K vyřešení tohoto problému bylo navrženo, aby se zvýšily intervaly dopravní obsluhnosti do zaměstnání nebo rozšíření či výstavba nových parkovacích míst. Dále bylo navrženo, aby se zavedl příspěvek na pohonné hmoty podle vzdálenosti dojíždění, které by spadaly pod zaměstnanecké výhody.

Poslední oblastí, ve které nejsou respondenti spokojeni, což je 12 %, je vzdělání. Poukázali na to, že je příliš velký zájem o vzdělávání, že je malá kapacita kurzů. Tady bylo navrženo, že by se navýšila kapacita nebo by se zavedl pořadník, kde by měli přednost pracovníci s nejdlejší působností ve společnosti a podle charakteristiky práce. U jazykových kurzů by se zavedly rozřazovací kurzy, které by zabránily mísení se začátečníků a pokročilých.

Shrneme-li ty to poznatky, tak dojdeme k závěru, že odměňování ve ŠKODA AUTO je na velmi vysoké úrovni. Jelikož se jedná o takto velkou společnost s velkým množstvím pracovníků, tak tarifní mzda je dobrou volbou, jedná se o efektivní způsob, jak velké množství pracovníků rozřadit do tarifních skupin podle kritérií.

Osobní ohodnocení je zavedeno podle čtyř kritérií, které se zaměřují na pracovní výkon zaměstnance pomocí motivace. Společnost tu chce motivovat své pracovníky tím, že pokud budou dodržovat kvalitu, bezpečnost práce, technologické postupy apod., tak je zaměstnavatel odmění. Taktéž podobně jsou zaměřeny i příplatky, které mají i potencionálně zaujmout budoucí pracovníky

Zaměstnanecké výhody jsou celkově zaměřeny na udržení pracovníků a jejich získávání, jsou rozděleny do čtyř oblastí. Mají za úkol udržet dlouholeté a kvalitní

pracovníky, například program seniority ŠA či rehabilitační programy apod. Dále se zaměřují na rodiny a mladé lidi, jako je půjčka na bydlení, zaplacení pobytu dítěte v jeslích apod. Pomocí těchto výhodami dokáže společnost oslovit širokou škálu pracovníků a tím je udržet či získat nové.

Dále ŠKODA AUTO motivuje své zaměstnance i nepeněžní formou, a to vzděláváním. Což je v současné době důležité, automobilový trh se neustále zdokonaluje, objevují se nové technologie, postupy a tím se zvyšují i nároky na pracovníky, a aby společnost udržela krok s konkurencí, tak musí své pracovníky vzdělávat. Nejen společnost chce, aby se zaměstnanci vzdělávali, z dotazníku vyplývá, že i pracovníci mají velký zájem o vzdělání.

Ale i u takto velké společnosti jako je ŠKODA AUTO se mohou vyskytnout nedostatky. Důkazem je anonymní dotazníkové šetření, kde analýza výsledků poukázala na nedostatky, zejména v zaměstnaneckých výhodách, jako je doprava, stravování a vzdělání. Výše byly navrženy doporučení, které mohou vyřešit tyto nedostatky.

Poznatky a návrhy, které jsou uvedeny v této bakalářské práci, tvoří pouze mé osobní doporučení a je pouze na společnosti, zda bude akceptovat tyto návrhy.

Literatura

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha; C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LÖSTER, Tomáš, Hana ŘEZANKOVÁ a Jitka LANGHAMROVÁ, 2009. *Statistické metody a demografie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 291 s. ISBN 978-80-86730-43-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 112 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

Internetové zdroje

CZECH TOP 100. *100 nejvýznamnějších firem v ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z <http://www.czechtop100.cz/menu/aktualne/100-nejvyznamnejsich-firem-cr.html>

ČSÚ. *Mzdy a náklady práce* [online]. 2015 [cit. 2015-09-27]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČTK, Horáček Filip. *Ve ŠKODĚ AUTO se uchyluje ke stávce kvůli mzdám* [online]. 2015 [cit. 2015-09-27]. Dostupné z http://ekonomika.idnes.cz/odbory-skody-auto-vyhlasily-stavkovou-pohotovost-kvuli-mzdam-psg-/ekoakcie.aspx?c=A150409_090119_ekoakcie_fih.

ČVUT, *Vítejte na ČVUT* [online]. 2015 [cit. 2015-11-03]. Dostupné z <https://www.cvut.cz/vitejte-na-cvut>

ČVUT, *Jidelničky menz ČVUT* [online]. 2015 [2015-11-03]. Dostupné z <http://agata.suz.cvut.cz/jidelnicky/index.php?clPodsystem=2>

FCC PUBLIC s. r. o. *Další průmyslové revoluce – Průmysl 4.0.* [online]. 2013 [vid. 2015-09-11]. Dostupné z <http://www.odbornecasopisy.cz/clanek/dalsi-prumyslova-revoluce-prumysl-4-0--190>

ŠKODA AUTO a. s. *ŠKODA Výroční zpráva 2014* [online]. 2015. [cit. 2015-08-20]. Dostupné z <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

Trendence. *Trendence graduate barometer* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z <http://www.trendence.com/en/company/rankings/czech-republic.html>

Interní zdroje

ŠKODA AUTO a. s. *Dohoda D I/ 2015 – O mzdách*. Mladá Boleslav. ŠKODA AUTO a. s. 2015. Interní dokument.

ŠKODA AUTO a. s. *Mzdy – tarify, příplatky, osobní ohodnocení, bonusy*. Mladá Boleslav. Mladá Boleslav a. s. 2015. Interní dokument.

ŠKODA AUTO a. s. *Kolektivní smlouva doba účinnosti 1. 4. 2015 – 31. 3. 2018*. Mladá Boleslav. ŠKODA AUTO a. s. 2015. Interní dokument.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Tabulka 1: Složky celkové mzdy.....	13
Obrázek 1: Model celkové odměny.....	14
Obrázek 2: Model motivace.....	24
Obrázek 3: Škoda Octavia G-TEC	29
Obrázek 4: Škoda Octavia Scout	29
Obrázek 5: Škoda Citigo.....	30
Obrázek 6: Škoda Rapid Spaceback	30
Obrázek 7: Škoda Yeti.....	30
Obrázek 8: Škoda Fabia.....	31
Obrázek 9: Studie Vision C	31
Tabulka 2: Trendence Graduate Barometer – Bussines Edition 2015.....	34
Tabulka 3: Trendence Graduate Barometer – Engineering/IT Edition 2015.....	34
Tabulka 4: Tarify pro období od 1. 4. 2015 do 31. 3. 2016. 2015.....	37
Tabulka 5: Tabulka pro výpočet osobního ohodnocení.....	39
Tabulka 6: Doba zaměstnání u zaměstnavatele a výše odměny	44
Tabulka 7: Výše sociální podpory	45
Tabulka 8: Pracovní volno s náhradou mzdy	47
Tabulka 9: návratnost dotazníku.....	53
Tabulka 10: Respondenti podle pohlaví	54
Tabulka 11: Věkové rozpětí respondentů	54
Tabulka 12: Jak dlouho jste u společnosti?	55
Graf 1: Víte, kde jsou zaměstnanecké výhody popsány a uloženy?	56
Graf 2: Jste spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod?	57
Graf 3: Bylo by pro Vás motivující, kdyby se hodnota a množství zaměstnaneckých výhod zvyšovala s délkou zaměstnanosti?	58
Tabulka 13: Jaké zaměstnanecké výhody Vás nejvíce uspokojují?	59
Graf 4: Máte možnost se vzdělávat?	60
Graf 5: Využíváte možnosti se vzdělávat, které poskytuje zaměstnavatel?.....	60
Tabulka 14: Důvod proč pracujete ve společnosti?	61
Graf 6: Co Vám chybí v zaměstnaneckých výhodách nebo s čím nejste spokojeni?	62

Příloha

Příloha: Dotazník – zaměstnanecké výhody

Dotazník – zaměstnanecké výhody

Jako student posledního ročníku bakalářského studia na MÚVS, bych Vás chtěl poprosit o vyplnění **anonymního dotazníku**, který je zaměřen, zda jsou pracovníci obeznámeni se zaměstnaneckými výhodami, zda jsou spokojeni či jim něco chybí v zaměstnaneckých výhodách. Výsledky využiji v mé bakalářské práci. Děkuji Vám předem za spolupráci a Váš čas.

Zaškrtněte křížkem zvolenou odpověď.

- 1) Pohlaví?
 - muž
 - žena
- 2) Věk?
 - do 25 let
 - 26 – 36 let
 - 37 – 50 let
 - 51 a více let
- 3) Jak dlouho jste u společnosti?
 - do 2 let
 - 3 – 5 let
 - 6 – 10 let
 - 11 – 15 let
 - 16 a více let
- 4) Víte, kde jsou zaměstnanecké výhody popsány a uloženy?
 - ano
 - ne
- 5) Jste spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod?
 - ano
 - ne
- 6) Bylo by pro Vás více motivující, kdyby se hodnota a množství zaměstnaneckých výhod zvyšovala s délkou zaměstnanosti?
 - ano
 - ne

7) Jaké zaměstnanecké výhody Vás nejvíce uspokojují? Zaškrtněte max. 4 výhody.

- pracovní výročí
- odměna ve výši 2 průměrných měsíčních výdělků při odchodu do důchodu
- příspěvek při narození dítěte
- poskytnutí neplaceného volna až do 4 let dítěte
- příspěvek na pobyt dítěte v jeslích
- pracovní volno s náhradou mzdy
- rehabilitační, podpůrné a speciální programy
- zprostředkování výhodného úrazového pojištění
- bezúročné půjčky
- příspěvek na penzijní spoření
- prodej nových a použitých vozů
- vzdělávání (jazykové a odborné kurzy či technické vzdělávání)
- 13. a 14. plat
- program seniority ŠA
- stravování
- podpora a ochrana zdraví
- výhodná tarifní smlouva s T-mobilem pro pracovníka jeho členy rodiny

8) Máte možnost se vzdělávat ve společnosti?

- ano
- ne

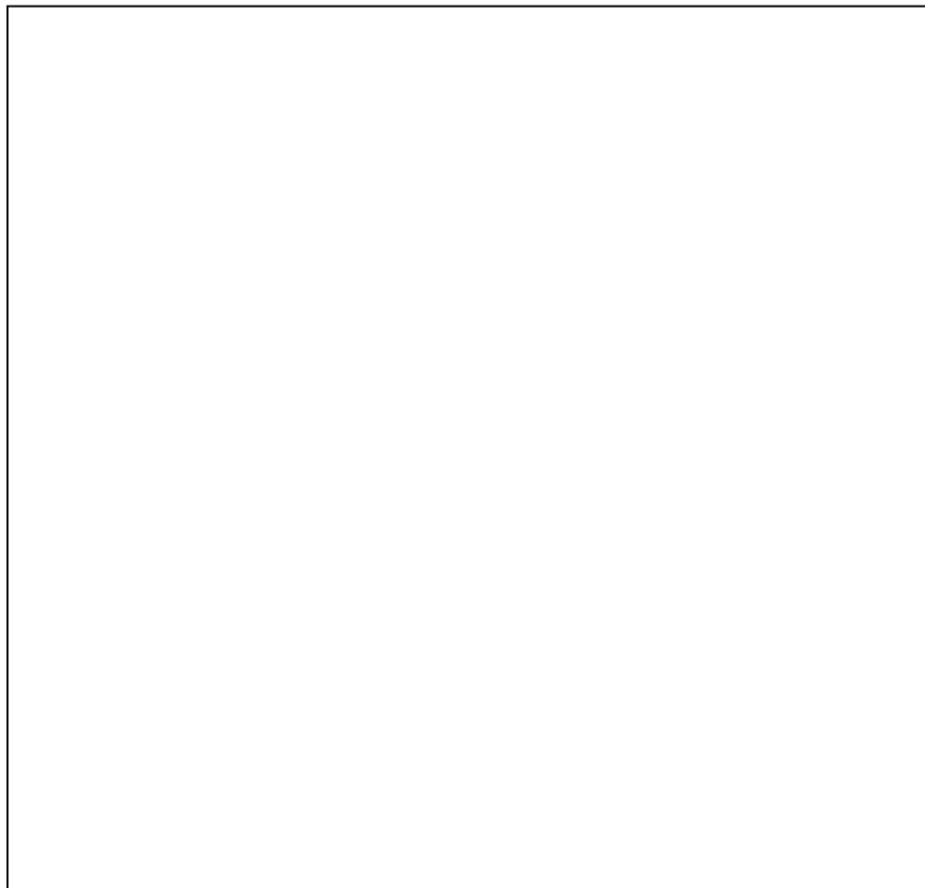
9) Využíváte možnosti se vzdělávat, které poskytuje zaměstnavatel?

- ano
- ne

10) Důvod proč pracujete ve společnosti?

- mzda a zaměstnanecké výhody
- kvůli kariérnímu postupu a dobrému jménu společnosti na trhu
- kvůli možnosti dalšího vzdělávání
- jistota zaměstnání

11) Je něco co Vám v zaměstnaneckých výhodách chybí? Co byste rádi uvítali, ale nabídka zaměstnaneckých výhod Vám to nenabízí či jste s něčím nespokojeni? Prosím vypište své názory do kolonky.



Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Filip Lazár

V Praze dne 15. 12. 2015

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis