



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

MOTIVATION AND REMUNERATION OF EMPLOYEES IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Kotrle

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Kotrle

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku

v anglickém jazyce:

Motivation and Remuneration of Employees in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16.





prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu



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

V Brně, dne 29. 2. 2016

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je popsat a zanalyzovat proces motivace a odměňování ve společnosti Siemens, s.r.o., odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy dané problematiky. Praktická část se zabývá zmíněnou společností a analýzou způsobů motivace a odměňování jejích zaměstnanců.

Výstupem této práce je zjištění současných motivačních nástrojů zavedených ve společnosti a úrovně spokojenosti jejích zaměstnanců. V závěru jsou uvedeny návrhy, které doporučuji pro zlepšení tohoto procesu, s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, motivace, odměňování, zaměstnanecké benefity.

ABSTRACT

The aim of this master thesis is to describe and analyze motivation and remuneration process in the spin-off enterprise of Siemens, based in Mohelnice.

The theoretical part includes the definitions of basic terms in this field. The practical part deals with the company mentioned above and the analysis of its motivation and remuneration process.

The output of this thesis lies in the findings of examination how the current motivational tools of the company work and how much the employees are satisfied with it. I provide the list of suggestions for improvement of the process with aim to increase the employees' satisfaction in the conclusion.

KEYWORDS

Human resources management, employees, motivation, remuneration, employee benefits.

Bibliografická citace

KOTRLE, V. *Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 93 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2016

.....
Bc. Veronika Kotrle

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za cenné rady a ochotný přístup při vedení této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Štefanovi Hečkovi, Ph.D. z personálního oddělení Siemens za skvělou spolupráci, oponenturu a poskytnutí potřebných materiálů, ale i ostatním zaměstnancům závodu, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	11
Cíle a metody práce	13
1 Teoretická část	14
1.1 Úvod do pracovní motivace	14
1.1.1 Motivační program organizace	14
1.1.2 Motivace a vztahy na pracovišti	14
1.1.3 Motivace zaměstnanců	15
1.2 Motivační teorie	16
1.2.1 Teorie pracovní motivace dle Abrahama Maslowa	18
1.2.2 Uspořádání potřeb podle Alderfera (teorie ERG)	19
1.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie	19
1.3 Řízení lidských zdrojů	20
1.3.1 Přístupy k vedení lidí	21
1.3.2 Úloha managementu	24
1.3.3 Tým a pracovní skupina	25
1.4 Motivační systémy	26
1.4.1 Odměňování, ocenění	26
1.4.2 Uznání, úspěch, pochvala a kritika	26
1.4.3 Komunikace	27
1.4.4 Hodnocení zaměstnanců	28
1.5 Systém odměňování zaměstnanců	30
1.5.1 Filozofie odměňování	32
1.5.2 Strategie odměňování	33
1.5.3 Úloha odměn a pobídek v motivaci	33
1.5.4 Vnější a vnitřní odměny	34

1.6	Mzdový systém	35
1.6.1	Mimořádné pracovní podmínky	36
1.6.2	Mzdové formy	37
1.6.3	Zaměstnanecké benefity	39
2	Analytická část	40
2.1	Siemens AG	40
2.2	Siemens, s.r.o.	40
2.3	Základní údaje o mohelnickém závodu Siemens	41
2.4	Důležité mezníky v historii závodu.....	42
2.5	Vize, mise a hodnoty závodu	43
2.5.1	Mise	43
2.5.2	Vize	43
2.5.3	Hodnoty závodu	43
2.6	Procesy a politiky závodu Mohelnice	44
2.6.1	Procesy	44
2.6.2	Environmentální politika.....	44
2.6.3	Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.....	44
2.6.4	Politika jakosti.....	45
2.7	Organizační struktura závodu	46
2.8	Charakteristika zaměstnanců.....	47
2.9	Pracovní směny	52
2.10	Odborný rozvoj zaměstnanců	52
2.11	Sociální oblast	53
2.12	Statistiky benefitů za obchodní rok 2013/2014	57
2.13	Mzdová oblast	58
2.14	Dotazníkové šetření	63
3	Návrhová část	79

3.1 Pravidelná setkání a častější komunikace se zaměstnanci ze strany přímých nadřízených.....	79
3.2 Pochvala a uznání za dobře vykonanou práci	79
3.3 Postupné vylepšování výrobních hal a regulace teplot v závodě.....	80
3.4 Elektronické učební a praktické texty pro nové (příp. i stávající) zaměstnance.....	80
3.5 Rozšíření nabídky školení a organizování různých školení pořádaných vlastními zkušenými zaměstnanci v určité oblasti.....	81
3.6 Výuka anglického jazyka	81
3.7 Firemní školka.....	82
3.8 Smluvní rekreační střediska s možností levnějšího ubytování pro zaměstnance Siemens	82
3.9 Dvoudenní vzdělávací teambuilding pro každé oddělení	83
3.10 Možnost charitativně podpořit neziskové organizace	83
3.11 Sick days.....	84
3.12 Tenisové a fotbalové odpoledne s dětskými soutěžemi a večerním karnevalem.....	84
Závěr.....	85
Seznam použité literatury	87
Seznam použitých zkratk.....	89
Seznam obrázků	91
Seznam tabulek.....	91
Seznam grafů.....	92
Seznam příloh.....	93

Úvod

Úspěch podnikání spočívá v lidech, proto je téma motivace a odměňování zaměstnanců velmi důležité. Spokojení, vysoce motivovaní a loajální zaměstnanci jsou základem konkurenceschopné organizace. Naopak demotivovaní pracovníci mají na firmu negativní vliv, proto je tedy nutné takovým situacím předcházet a věnovat svým zaměstnancům důkladnou péči.

Motivační proces je neustálý a motivování pracovníků je klíčovým aspektem manažerské činnosti. Společnost působí na zaměstnance souborem rozmanitých podnětů a vlivů, kterým musí být věnována potřebná pozornost, aby byl celý tento proces efektivní. Jak již bylo uvedeno, na pracovní motivaci zaměstnanců velmi záleží, jelikož zvyšuje efektivitu, kreativitu, produktivitu práce, ale i pracovní výkon a výkonnost. Zvyšuje se také atraktivita firmy pro potenciální uchazeče o zaměstnání a posiluje se konkurenční pozice na trhu. Nelze tedy pochybovat o tom, že pracovníci, kteří jsou dobře motivovaní a spokojení ve svém zaměstnání, odvádějí lepší výkony a jsou tedy motorem a energií firmy.

Důležitou částí motivačního procesu je odměňování zaměstnanců v podniku. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v organizaci. Je třeba vytvořit spravedlivý a motivující systém odměňování, který bude pracovníky akceptován a se kterým budou spokojeni. Jelikož je mzda ve většině případů pro zaměstnance největším motivátorem, musí být také mzdový systém vytvořen tak, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a efektivní.

Tato diplomová práce se zabývá procesem motivace a odměňování ve společnosti Siemens, s.r.o., odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice. Cílem práce je posouzení způsobů motivace pracovníků a systému odměňování v tomto závodě pomocí interních zdrojů a Intranetu firmy Siemens a navržení případných zlepšení, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Analýza spokojenosti zaměstnanců bude provedena pomocí dotazníkového šetření.

V teoretické části diplomové práce jsou popsány oblasti, jako je motivační program, motivace zaměstnanců, motivační teorie, řízení lidských zdrojů, úloha managementu, tým a pracovní skupina, motivační systémy, systém odměňování zaměstnanců, mzdový systém, zaměstnanecké benefity a další.

V úvodu analytické části je nejprve popsána společnost, důležité historické mezníky, vize, mise, hodnoty, procesy, politiky a organizační struktura mohelnického závodu. Další část je věnována zaměstnancům a jejich charakteristikám. Poté jsou popsány pracovní směny, odborný rozvoj zaměstnanců, sociální a mzdová oblast v závodě. V závěru analytické části je vyhodnoceno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 240 zaměstnanců, z toho 104 technicko-hospodářských pracovníků a 136 pracovníků na dělnických pozicích.

V poslední kapitole je uvedeno několik návrhů a doporučení pro zlepšení či doplnění procesu motivace a odměňování ve společnosti Siemens, s.r.o., odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice a které by mohly pomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců podniku. Závěrem je pak shrnutí celé diplomové práce.

Cíle a metody práce

Cílem diplomové práce je posouzení způsobů motivace pracovníků a systému odměňování ve společnosti Siemens, s.r.o., odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice a navržení případných zlepšení, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

V závěru jsou uvedeny návrhy, které doporučuji pro zlepšení tohoto procesu a které by mohly pomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců v závodě.

Výstupem této práce je posouzení současných způsobů motivace pracovníků a systému odměňování ve společnosti a zjištění úrovně spokojenosti jejích zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, jak technicko-hospodářských zaměstnanců, tak i zaměstnanců výrobních.

1 Teoretická část

1.1 Úvod do pracovní motivace

Motivaci lze chápat jako psychický stav vyvolávající činnost, chování či jednání zaměřující se určitým směrem. Motivace je tedy označení pro všechny vnitřní i vnější podněty, potřeby, které nás vedou k určité činnosti nebo k určitému jednání, cíli. Na pracovní motivaci zaměstnanců velmi záleží, jelikož zvyšuje efektivitu, kreativitu a produktivitu práce, ale i pracovní výkon a výkonnost.^[1]

1.1.1 Motivační program organizace

V řízení firmy musí být věnována pozornost otázkám, jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu. Dále pak jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost pracovníků, jak upevňovat jejich pracovní kázeň, jak vytvářet podmínky, aby byl zaměstnanecký kolektiv čínorodý, dynamický, stabilizovaný atd. Všechny tyto otázky souvisí s výkonností pracovníků. Soustavné řešení těchto otázek umožňuje motivační program organizace. Zaměstnanci představují základní složku úspěšného fungování firmy. Motivační program vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance tvořily jednotný celek a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace. Tento program je zaměřen na optimální využití pracovní síly a zároveň na optimální uspokojování a rozvoj osobnosti pracovníka. Každá organizace působí na zaměstnance souborem rozmanitých podnětů a vlivů. Motivační program firmy je možno představit si jako vnitropodnikový dokument (normu, soubor zásad a pravidel jednání) zahrnující souhrn všech skutečností, které určitým způsobem ovlivňují a stimulují zaměstnance v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a dalšími úkoly a záměry organizace.^[2]

1.1.2 Motivace a vztahy na pracovišti

Při motivaci jednotlivce musí být zvolen vhodný postup. Proto je nutné s daným pracovníkem navázat vztah a poznat ho co nejlépe. Pokud je zaměstnanec ve své funkci nový, tak vybudování vztahů (se svými podřízenými a nadřízenými, s lidmi ve stejném postavení) je nejdůležitějším krokem k získání možnosti individuálně motivovat. Např. společenské aktivity mohou samy o sobě někoho motivovat a jsou příležitostí

k vybudování vztahu a otevření dveří k cílenější individuální motivaci. Až je tento vztah vybudován, je možné určit, který druh motivace je pro daný okamžik nejvhodnější. [3]

1.1.3 Motivace zaměstnanců

Motivace a odměňování pracovníků je velmi důležité téma, jelikož v dnešní době lidé po svých zaměstnavatelích vyžadují více než v minulosti. Chtějí vědět, co se děje, chtějí se zkrátka účastnit. Chtějí mít pocit, že ať dělají cokoli, má to vždy reálný smysl, a také ocenění, když jejich práce obsahuje i nějaké zábavné prvky. Potřebují, aby jim jejich práce přinášela naplnění. Nelze pochybovat o tom, že pracovníci, kteří jsou dobře motivováni a spokojeni ve svém zaměstnání, odvádějí lepší výkony.

Motivace zvyšuje efektivitu, účinnost, produktivitu, ale i pravděpodobnost, že bude dosaženo plánovaných výsledků organizace. Nedostatečná motivace prodlužuje pracovní dobu managementu, vede k nárůstu soustavného kontrolování práce, zvyšuje množství sporů a polemik, kterým jsou zaměstnanci s nízkou motivací vystavováni. Dobrá motivace může tedy učinit práci zajímavější pro motivovaného i motivujícího. Motivování pracovníků je zkrátka klíčovým aspektem manažerské činnosti a nástrojem, který může přímo ovlivnit výsledky.

Nejsou-li zaměstnanci pracovně motivováni, zvyšuje se:

- absence,
- plýtvání časem (přestávky a rozhovory nesouvisející s prací, vyřizování soukromých záležitostí, surfování po internetu apod.),
- pomlouvání, šíření fám či soustavné vyrušování ostatních od práce,
- zpochybňování zaběhnuté politiky,
- byrokracie atd.

Tento fakt se také odrazí v následujících oblastech, kdy se snižuje:

- zájem a tím pádem i kvalita práce,
- tempo práce,
- ochota přijmout zodpovědnost,
- úroveň kreativních připomínek,
- dochvilnost (pozdní příchody či hledání důvodů pro dřívější odchody domů),
- pozornost (např. k nařízením managementu, což vede k chybám apod.),
- osobní účast na podporování kultury dané organizace a mnoho dalších.

Motivační proces je neustálý. Sledování a zkoumání převládajícího motivačního klimatu musí probíhat v pravidelných intervalech, a stejně tak i akce, jejichž cílem je motivaci udržet nebo ještě lépe posílit. Za tohoto předpokladu se pak pravidelně budou dostavovat i výsledky. A platí, že řízení je o dosahování výsledků prostřednictvím jiných lidí. ^[4]

Spokojení, vysoce motivovaní a loajální zaměstnanci jsou základem konkurenceschopné organizace. Růst spokojenosti pracovníků se musí odrazit ve zvýšení produktivity, zlepšení kvality produktu nebo poskytovaných služeb a ve vyšším počtu inovací. Zvyšuje se také atraktivita firmy pro potenciální uchazeče o zaměstnání a posiluje se konkurenční pozice na trhu. ^[5]

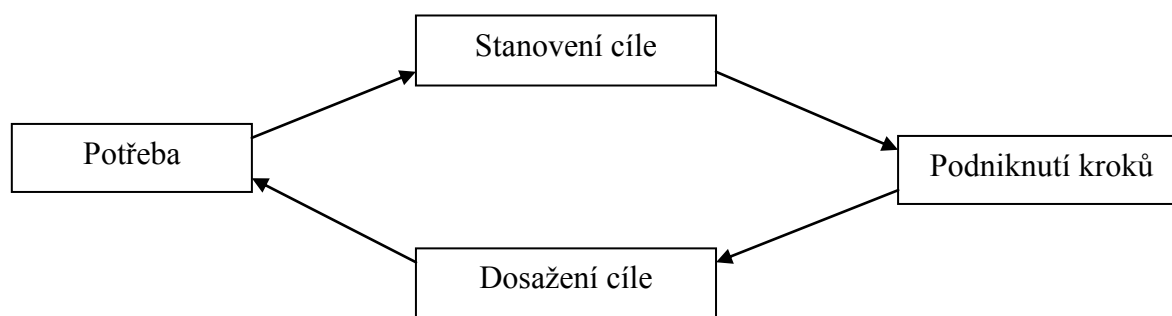
1.2 Motivační teorie

V odborné literatuře lze najít mnoho motivačních teorií, ale jen některé z nich jsou aplikovatelné v oblasti pracovní motivace. V rámci této podkapitoly budou popsány tyto teorie: Maslowova hierarchie potřeb, teorie ERG a Herzbergova dvoufaktorová teorie. Nejdříve je ale potřeba si vymezit základní pojmy.

Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. Jedná se o motivy určitého rozhodnutí nebo aktivity. Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům (např. peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, kariéra, vzdělání, samostatnost, tvořivost apod.). Pokud chceme pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. ^[6]

Obr. 1.1 Model motivace



Zdroj: [7]

Proces motivace je dle autorova modelu motivace (viz obr. 1.1) iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, kdy tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Následně jsou stanoveny cíle, které uspokojí tyto potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže není určitého cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Po uspokojení určitých potřeb se objevují nové potřeby a celý proces pokračuje. ^[7]

K základním zdrojům motivace patří také potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály, které jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje apod. ^[8]

Typy pracovní motivace

Existují dva typy motivace, které původně charakterizovali Herzberg a kol.:

- *vnitřní motivace* (k té dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je zajímavá, podnětná, důležitá a je v ní obsažena pravomoc, odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a možnosti k růstu a pracovnímu postupu),
- *vnější motivace* (je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali, jako např. odměny, zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení, ale i tresty, disciplinární řízení, kritika atd.).

Obě motivace mají svoji úlohu. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě na rozdíl od vnitřních motivátorů, které se týkají „kvality pracovního života“. Ty mají hlubší a dlouhodobější účinek, jelikož jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. ^[7]

Stimulace

Stimulace je chápána jako takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů a jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je ten, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činností jiného člověka. ^[8]

Stimul

Stimulem je v podstatě jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Zda určitý podnět bude nebo nebude stimulem, záleží zejména na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivací jednotlivce.^[8]

Potřeby

Potřeba je stav nedostatku. Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity. Mnozí řídicí pracovníci se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je mnoho jiných motivů, kterých mohou vedoucí manažeři využívat a které je nic nestojí. Určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, jemuž se říká Maslowova hierarchie potřeb.

1.2.1 Teorie pracovní motivace dle Abrahama Maslowa

Podle Abrahama Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další. Aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejprve uspokojeny všechny potřeby, které ji v hierarchii předcházejí. K tomu, aby organizace dosáhla uspokojení potřeb zaměstnanců, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému (viz tab. 1.1).^[6]

Tab. 1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Fyziologické potřeby:	Jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu apod.	Např. ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti atd.
Potřeby jistoty a bezpečí:	Zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistence nebezpečí, ohrožení apod.	Např. dobrá perspektiva firmy, která zajistí jejím pracovníkům zaměstnání do budoucnosti atd.
Potřeba sounáležitosti:	Potřeba začlenit se do nějaké skupiny, celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem (např. láska, přátelství apod.).	Např. vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě, sportovní a kulturní akce atd.

Potřeby uznání a ocenění:	Obsahují uznání osoby ze strany ostatních, sebeocenění, respekt apod.	Např. Pochvala, peníze, dary, firemní benefity atd.
Potřeba sebeaktualizace:	Je realizací potenciálu jedince. Je potřeba realizovat všechny své schopnosti a projevit svůj talent.	Např. dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat jeho schopnosti a talent.

Zdroj: [6]

1.2.2 Uspořádání potřeb podle Alderfera (teorie ERG)

Mezi teorie pracovní motivace patří i teorie Clayтона Alderfera, známá také jako teorie ERG (podle anglických názvů jednotlivých skupin potřeb tj. existence – existence, relatedness – vztahy, growth – růst).

Clayton Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování a jeho pět úrovní potřeb redukoval pouze na tři. ^[6]

Tab. 1.2 Uspořádání potřeb podle Alderfera

Potřeby existenční:	Jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
Potřeby vztahové:	Zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme (láska, přátelství, nenávisť, hněv atd.). Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
Potřeby růstové:	Spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Zdroj: [6]

Maslow se domníval, že uspokojením dané potřeby se její význam ztratí. Kdežto podle Alderfera sice uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb klesá jejich význam, ale naopak uspokojováním růstových potřeb se jejich význam ještě zvyšuje. ^[6]

1.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tato motivační teorie, též známá jako teorie motivátorů a hygienických faktorů (satisfaktorů a dissatisfaktorů), byla vytvořena v roce 1957 Frederickem Herzbergem, který si všiml, že na pracovišti existují dva faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost.

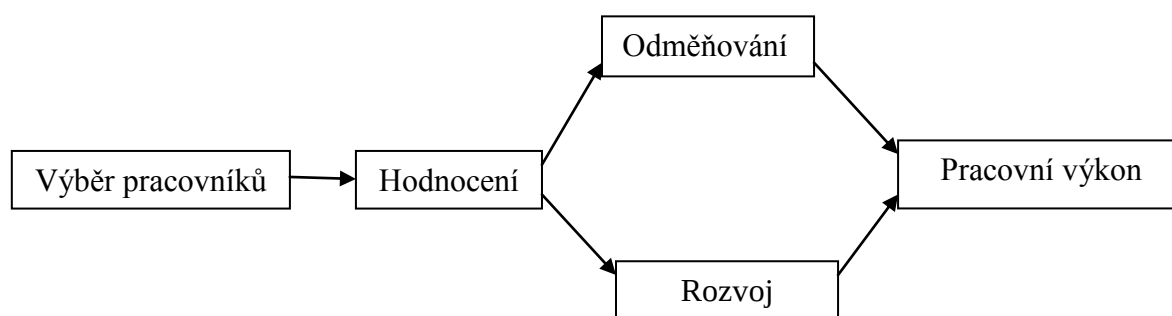
Mezi motivátory patří např. uznání, úspěch, zodpovědnost, růst, rozvoj, povýšení atd., jejichž existence vyvolává u zaměstnanců spokojenost. Mezi hygienické faktory patří např. pracovní podmínky, plat, mzda, bezpečí, mezilidské vztahy, firemní politika apod., jejichž nepříznivý vliv vyvolává u zaměstnanců nespokojenost. ^[1]

1.3 Řízení lidských zdrojů

Jedná se o strategický a logický promyšlený přístup k řízení pracovníků v organizaci, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení podnikových cílů. Obecným cílem této problematiky je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím pracovníků úspěšně plnit své cíle. ^[9]

Provázanost personálních činností je zobrazena na obr. 1.2.

Obr. 1.2 Cyklus lidských zdrojů (upraveno podle Fombruna a kol., 1984)



Zdroj: [9]

Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Hlavními aktivitami zabezpečovanými jak liniovými manažery, tak personalisty jsou:

- organizace (její podoba a rozvoj, vytváření pracovních úkolů, míst a rolí),
- zaměstnanecké vztahy (zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a pozitivnější psychologické smlouvy),
- řízení znalostí (vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení procesu učení a zlepšení výkonu v organizaci),
- zabezpečování lidských zdrojů (plánování pracovníků, jejich získávání a výběr),
- řízení pracovního výkonu (dosahování lepších výsledků organizace, pracovních skupin i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci

dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu; rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti rozvoje a vzdělávání),

- rozvoj lidských zdrojů (celoorganizační a individuální vzdělávání pracovníků; rozvoj manažerů a řízení kariéry – plánování a rozvíjení kariéry pracovníků s potenciálem),
- řízení odměňování (*systemy odměňování* – vytváření mzdových a platových systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, průhledné a srozumitelné; *zásluhové odměny* – provázání peněžních odměň s výsledky, velikostí přínosu, schopnostmi a úsilím; *nepeněžní odměny poskytované pracovníkům*, např. uznání, příležitosti k růstu, vyšší odpovědnosti a pravomoci apod.),
- pracovní vztahy (*kolektivní pracovní vztahy* – řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory; *zapojování a participace pracovníků* – naslouchání, poskytování informací a mluvení s nimi o záležitostech společného zájmu; *komunikace s pracovníky*).^[9]

1.3.1 Přístupy k vedení lidí

1) Vědecké řízení

Frederick Taylor, zakladatel vědeckého řízení, se snažil pochopit, čím je způsoben rozdíl mezi výkonností dobrých a špatných dělníků a rozhodl se sledovat a zaznamenávat jejich pohyby při práci. Výsledkem bylo zjištění, že horší pracovníci dělají řadu zbytečných a neefektivních pohybů. Na počátku 20. století Taylor navrhl metodu zvyšování efektivnosti práce, kterou nazval časové a pohybové studie.

Základní postup zvyšování výkonnosti popisuje Taylor takto:

- sleduj pracovní postup nejlepších pracovníků a podle toho urči nejlepší pracovní způsob,
- vyber vhodné pracovníky, které řádně vycvič,
- dohlížej, zda pracovníci dodržují pracovní postup a dosahují očekávaných výsledků,
- motivuj pracovníky k vyššímu výkonu úkolovou mzdou,
- přesuň odpovědnost za práci z dělníků na manažery.

Výsledkem zavedení Taylorova systému byl ve většině případů enormní nárůst produktivity práce, ale na druhou stranu byla práce jednotvárná, mechanizovaná a pro většinu lidí vyčerpávající. Pokud se na trhu práce vytvořila větší poptávka pracovních míst, lidé práci opouštěli a zaměstnavatelé museli situaci řešit výrazným nárůstem mezd. Toto řízení bylo zavedeno např. ve Fordových závodech.^[1]

2) Škola lidských vztahů

Vědecké řízení chápalo člověka mechanicky jako stroj, jenže člověk na pracovišti prožívá také řadu radostí a zklamání, které vyplývají ze vztahů k ostatním lidem, a silně určují jeho chování. George Elton Mayo, který bývá považován za ideového zakladatele školy lidských vztahů, ve dvacátých letech 20. století vnesl nové myšlenky do teorie vedení. Upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkon pracovníků.

Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem. Tato škola učí, jak se mají vedoucí pracovníci chovat k podřízeným, a že je potřeba se zajímat o jejich problémy a potřeby.^[1]

3) Teorie X a teorie Teorie Y

V padesátých a šedesátých letech se začíná pozornost manažerů zaměřovat na nové způsoby vedení lidských zdrojů. Douglas McGregor studoval názory manažerů na podstatu člověka a jeho pracovní motivaci. Dosavadní převažující pohled na řízení pracovníků charakterizoval jako teorii X.

Základní předpoklady teorie X jsou:

- lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhýbat práci,
- jelikož lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a také musejí být při práci kontrolováni,
- vyhýbají se odpovědnosti a rádi se nechají řídit,
- existuje malá skupina pracovníků, pro které toto neplatí a kteří jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této tradiční představě, která je pesimistická vůči pracovní morálce, postavil McGregor humanistickou teorii Y, která staví na důvěře v člověka a v jeho pozitivní vztah k práci:

- práce je pro člověka stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek,
- pracovník rád přijímá samostatnost a odpovědnost,
- schopnost samostatného rozhodování není záležitostí pouze několika málo jedinců.

McGregor byl stoupencem teorie „Y“, ale ukazuje se však, že pro určité typy pracovníků a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější. Jsou lidé, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením a ti, kteří musejí být poháněni. Důležitý je však také vztah člověka k dané práci.^[1]

4) Teorie „Z“ (individuální odpovědnost, společné rozhodování)

William Ouchi srovnával odlišnou kulturu amerických a japonských společností. Americkou filozofii řízení nazval teorií A, japonský přístup pak teorií J. Snažil se spojit hlavní výhody americké organizační kultury (individuální odpovědnost) a kultury japonské (kolektivní rozhodování) a vytvořil nový přístup, který nazval jako teorii Z.^[1]

Stěžejní pilíře teorie „Z“ jsou zachyceny v tab. 1.3.

Tab. 1.3 Teorie „Z“

	teorie A	teorie J	teorie Z
zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
kontrola	vnější, formální	vnitřní	vnitřní, neformální s formální mírou
kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

Zdroj: [1]

Ouchi volí kompromis blízký našemu evropskému pojetí. Lidé by měli setrvávat v zaměstnání delší dobu, nikoliv však trvale, ale zaměstnavatel by jim měl dlouhodobé zaměstnání garantovat. Spojení týmového konsensuálního rozhodování s individuální odpovědností vytváří příležitosti pro účast pracovníků, kteří pak mají vůči rozhodnutí lepší vztah, než kdyby se museli řídit pouhou direktivou šéfa, a zároveň je nezbavuje odpovědnosti za realizaci skupinového rozhodnutí. ^[1]

1.3.2 Úloha managementu

Jedná se o celkový proces získávání výsledků prostřednictvím ostatních lidí. Manažeři musí řídit a jsou hodnoceni nejen na základě vlastní práce, ale i na základě výsledků svých týmů. Mezi šest klíčových úloh managementu patří:

- plánování,
- nábor a výběr zaměstnanců,
- organizace,
- školení a rozvoj,
- motivace,
- kontrola.

Těchto úkolů musí být dosaženo prostřednictvím mnoha činností, jako je např. komunikace, řešení problémů, rozhodování, konzultace, účast na jednáních apod. ^[10]

Vlastnosti manažera

Řídit ostatní vyžaduje spoustu vlastností. Mezi obecné vlastnosti, kterými se vyznačují lidé schopní řídit druhé, patří:

- strategické myšlení a schopnost nahlédnu,
- být úspěšný a dosahovat výsledků, za které je nesena odpovědnost,
- delegovat pravomoci,
- umět se rozhodnout,
- neodkládat věci na později,
- zápal pro organizaci a její lidi,
- zacházet se všemi stejně,
- být zvědavý,
- dodržovat sliby,
- poskytovat zpětnou vazbu,

- komunikovat, informovat zaměstnance, pomáhat a naslouchat jim,
- zajímat se o zaměstnance a aktivně je motivovat,
- důvěřovat zaměstnancům a usilovat o jejich rozvoj,
- být týmovým hráčem, zapojovat ostatní a dát jim příležitost,
- využívat příležitostí, používat nové přístupy a myšlenky,
- umožnit úspěch ostatním,
- bojovat za svůj tým,
- přiznat vlastní slabosti a chyby. ^[10]

1.3.3 Tým a pracovní skupina

Ve skupině lidí má každý člen přidělenou svoji práci, za kterou odpovídá vedoucímu skupiny.

Tým je skupina lidí, kteří mají vzájemně se doplňující schopnosti a znalosti a kteří vzájemně zodpovídají za společné úsilí při dosahování určitého cíle.

Důležité jsou skupinové role, které jsou individuální. V týmu jsou sdílené představy o tom, co je důležité a co není. U týmu je jednou ze sdílených hodnot společný cíl a jeho společné dosažení. Kdežto ve skupině jde jednotlivcům spíše o dosažení individuálních cílů. Ve skupině je důležité zastávat přidělenou roli a v rámci této role si pak člověk rozvíjí své schopnosti, dovednosti a znalosti.

Skupiny nemají identitu a soudržnost (pocit sounáležitosti). Naopak týmy mají velmi silný pocit identity a sounáležitosti. Členové týmu uznávají a oceňují individualitu druhého.

Rozdíly mezi skupinou a týmem jsou samozřejmě i v komunikaci. Ve skupině řeší problém její vedoucí s tím člověkem, který má danou věc na starosti. V týmu vedoucí využívá společných znalostí i rozdílných názorů a zajímá ho pohled každého pracovníka. ^[16]

Mezi šest znaků úspěšného týmu patří:

- sdílené cíle (sdílené hodnoty, myšlenky a cíle jsou pro tým a jeho výsledky velmi důležité),
- kvalitní komunikace (společné se může stát sdíleným jen tehdy, pokud spolu lidé komunikují),

- sdílené cesty (způsoby vedoucí k dosažení cílů),
- rozdělení rolí (jednotliví pracovníci si postupně hledají své specifické a do určité míry autonomní role),
- dobré vztahy mezi členy týmu (rozdělení rolí umožňuje vzájemný respekt),
- možnosti rozvoje (kvalitní tým se rozvíjí, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj). ^[11]

1.4 Motivační systémy

1.4.1 Odměňování, ocenění

Systému odměňování bývá často připisován největší význam. Je to motivační prostředek mimořádně citlivý, který nesprávným používáním může způsobit katastrofální následky.

Systém odměňování se dá rozdělit na dvě složky:

- odměňování, které stanoví manažer, ale je omezené firemními systémy např. odměna,
- odměňování, které stanovuje firma, počínaje mzdou, platem, výplatou až po různé nefinanční odměny (např. firemní benefity, ocenění atd.).

Má-li mzda, plat motivovat zaměstnance, je potřeba oddělit vysoký pracovní výkon od nízkého a zaměstnancům vysvětlit a ukázat, jaké chování bude odměňováno. Pokaždé stejná odměna snižuje motivaci. Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má největší motivační účinek. Manažer by měl vždy zaměstnanci vysvětlit výši jeho odměny. Peníze jsou jedním z nejsilnějších motivačních faktorů, proto by měly být správně uplatňovány. ^[1]

1.4.2 Uznání, úspěch, pochvala a kritika

Uznání pracovního výkonu je velmi důležité pro motivaci zaměstnance a toho si musí být vědom každý dobrý manažer. Uznání posiluje vůli k úspěchu a většímu pracovnímu úsilí. Mezi možnosti pochvaly můžou také patřit např. certifikáty, ceny, firemní odznaky, vyhlášení zaměstnance měsíce (vše, co viditelně svědčí o tom, čeho zaměstnanec dosáhl) atd. ^[1]

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů, kdy vedoucí sděluje svému zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen. Pochvala má naplnit pracovníka novou

energií a radostí z úspěchu. Pokud chce manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad:

- pochvala musí být konkrétní (pracovník by měl vědět, za co je chválen),
- pochvala by měla být adresná (za určitých okolností je vhodné pochválit i tým),
- ať je pochvala vyslovena včas (nejlépe ihned po dosažení úspěchu zaměstnance),
- ať je pochvala veřejná (pochvala vyslovená před ostatními pracovníky je účinnější),
- pochvala by neměla být formální (vedoucí by měl projevit zájem, zeptat se např. jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl nebo se pokusit odhadnout a popsat nesnadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům),
- připravenost chválit (vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které by mohl zaměstnance pochválit a hledat zásluhy jednotlivců i tam, kde si toho dříve nevšímal).^[6]

Kritika je nástrojem negativní motivace a nabádá zaměstnance, aby danou aktivitu nadále neopakoval nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Musí být adresná, konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka. Je třeba ji formulovat přijatelným a důstojným tónem. Kritika někdy bývá doprovázena různými stupni postihu (např. pokáráním, snížením prémie, přeřazením na jiné pracoviště, přidělením horší práce, vytýkáčím dopisem apod.).^[12]

1.4.3 Komunikace

Komunikace patří k hlavním úkolům v téměř každé profesi a bez ní není možné žádné motivování zaměstnanců. Manažer musí udržovat kontakt se svými zaměstnanci, jinak by nemohl plnit svou funkci. Naslouchání a komunikování je velmi důležité. Motivování pracovníci jsou bohatou studnicí informací, jak danou práci dělat lépe.

Komunikace může být:

- verbální (komunikace slov, komunikace mezi dvěma lidmi, skupinová komunikace, komunikace psaná, elektronická, slyšená, čtená atd.),
- neverbální (výrazy obličeje, pohyby rukou, tělesné postoje, držení těla, oční kontakt, gesta atd.).^[1]

1.4.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Má význam jak pro firmu, tak i pro manažera a hodnoceného zaměstnance. Výkonnost je neodmyslitelně spjata s motivací, proto je nutné, aby hodnocení pracovníků bylo spravedlivé a pečlivě připravené.

Obecný význam hodnocení zaměstnance, může být:

- motivační (zaměstnanec má možnost konzultovat svoji vlastní práci a postoj k práci s hodnocením manažera – konkrétní hodnocení podněcuje k pracovnímu úsilí),
- poznávací (umožňuje manažerovi analyzovat činnost pracovníků a ověřit si vhodnost zvolených postupů a učiněných rozhodnutí),
- stanovení odměny (výsledky pracovního hodnocení jsou podkladem k platovým změnám nebo ke stanovení finanční prémie a její výše),
- zlepšení výkonu (zpětná vazba umožňuje hodnocenému zaměstnanci, manažerovi, dalším nadřízeným a personálnímu úseku zasahovat do výkonu a zlepšovat jej),
- rozhodování o zařazení zaměstnance (na základě pracovního hodnocení zaměstnance se rozhoduje, zda zaměstnanec setrvá na stejné pozici, popř. zda dojde k jeho povýšení nebo přeřazení na jinou práci),
- odborné školení, pracovní příprava (díky pracovnímu hodnocení mohou vyplynout nedostatky zaměstnance v určité pracovní oblasti znalostí, dovedností a zkušeností – to je podkladem pro sestavování plánu odborných školení pro zaměstnance).

Hodnocení zaměstnance může dále pomoci:

- zaměstnanci znovu připomenout, jaké jsou na něj kladeny požadavky,
- motivovat zaměstnance k tomu, aby podával co nejvyšší pracovní výkon,
- pochopit zájmy a přání zaměstnanců a stanovit tak cíle pro jejich další rozvoj,
- zhodnotit výkon zaměstnance za určité období a ujasnit si rozdíly při vnímání výkonu mezi zaměstnancem a manažerem,
- vytvořit podklady pro odměňování pracovníků (zejména pro pohyblivé složky).

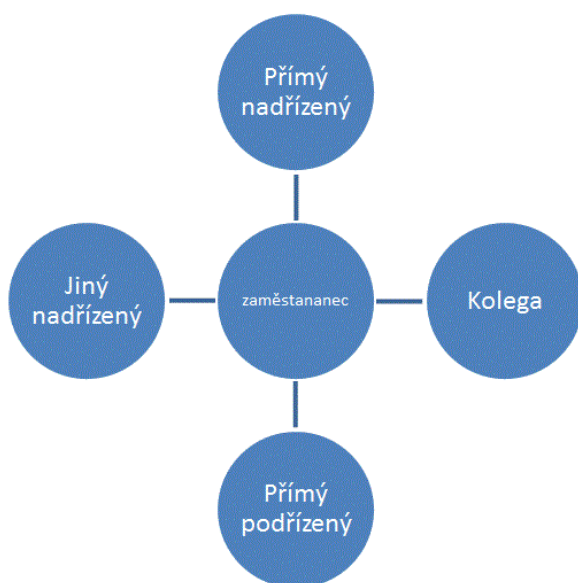
Ve firemní praxi můžeme rozlišit pět úrovní hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců:

- systematické hodnocení zaměstnanců (provádí se v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech a je často spojeno s hodnotícím pohovorem),
- každodenní hodnocení zaměstnanců (manažer posuzuje úroveň práce, kterou zaměstnanci každodenně vykonávají),
- finanční hodnocení zaměstnanců (slouží ke spravedlivému stanovení mzdy zaměstnance, zejména pokud se jedná o pohyblivou složku),
- hodnocení při dosažení výsledků práce (se provádí po dokončení dlouhodobých pracovních činností),
- hodnocení 360 stupňů.^[1]

Hodnocení 360 stupňů

Tato metoda hodnocení shromažďuje subjektivní hodnocení od subjektů, které jsou s hodnoceným pracovníkem v různých pracovních vztazích. Zaměstnanec tedy dostává zpětnou vazbu nejen od svého nadřízeného, ale také od svých kolegů, podřízených, nepřímých nadřízených (obvykle z personálního oddělení) a někdy dokonce také od dlouholetých klientů či obchodních partnerů.^[17]

Obr. 1.3 Hodnocení 360 stupňů



Zdroj: [17]

Pracovní hodnocení zaměstnanců musí být postaveno na kritériích, které umožní porovnávat pracovní výsledky zaměstnanců s požadovaným výkonem práce. Toto hodnocení musí vždy vycházet z objektivních výkonů, které skutečně nastaly. Kritéria hodnocení musí být co nejobektivnější a co nejméně závislá na vnějších faktorech. Standardy výkonnosti musí být předem definovány a sděleny pracovníkům. Tyto standardy musí být založeny na požadavcích pracovní činnosti a musí být stanoveny v popisu práce.

Mezi příklady klasických používaných kritérií pro hodnocení zaměstnance patří např. výkon zaměstnance, kvalita pracovní činnosti, samostatnost, iniciativnost, pracovní spolehlivost a ukázněnost, vytrvalost, přizpůsobivost, pracovní ochota, dodržování pracovní doby, smysl pro spolupráci, smysl pro osobní odpovědnost, vztah k firmě apod. ^[1]

1.5 Systém odměňování zaměstnanců

Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v organizaci. Je třeba vytvořit spravedlivý a motivující systém odměňování, který bude pracovníky akceptován. Je vhodné, aby se zaměstnanci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka firmy, vedení i pracovníků. Tradičně se považuje za odměnu mzda nebo plat, ale i jiné formy peněžní odměny poskytované zaměstnanci jako kompenzace za vykonávanou práci.

Moderní personalistika chápe odměňování pracovníků v širším pojetí a zahrnuje do něj:

- zaměstnanecké výhody (např. zlevněné stravování nebo stravenky, placená dovolená, věcné dary k životnímu nebo pracovnímu výročí, možnost používat firemní automobil i pro soukromé účely, poskytování vhodného pracovního oděvu či příspěvku na něj, podnikem organizované kulturní a sportovní akce, různé služby pro zaměstnance a jeho rodinu, možnost levnějšího nákupu firemních výrobků apod.),
- povýšení zaměstnance,
- vzdělávání pracovníka,

- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo večeři,
- pověřování významnými pracovními úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- pověřování školením nových pracovníků,
- rozmanitá a zajímavá práce,
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti,
- příjemný styl vedení lidí v organizaci,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek (např. přidělení samostatné kanceláře, počítače, přímého telefonního čísla a mobilního telefonu atd.).

Tyto peněžní a nepeněžní odměny soudobá teorie řízení lidských zdrojů označuje jako odměny vnější. Určitou odměnou pro zaměstnance jsou i jeho vnitřní pocity související s vykonávanou prací, které jsou považovány jako odměny vnitřní (např. pocit úspěšnosti a užitečnosti, pocit vlastního významu, pocit seberealizace, pocit podílení se na něčem důležitém, neformální uznání okolí, pocit plynoucí z postavení, z naplňování kariéry apod.). Tyto vnitřní odměny mají individuální povahu, která je závislá na hodnotách, které zaměstnanec vyznává, na jeho osobnosti a potřebách. Souvisejí se spokojeností pracovníka, a ovlivňují tedy i jeho výkon a přístup k práci.

Další funkce systému odměňování

Systém odměňování pracovníků není jen nástrojem kompenzace zaměstnanců za odvedenou práci, ale musí také plnit řadu dalších funkcí, jako např.:

- přilákat kvalitní uchazeče o zaměstnání,
- stabilizovat zaměstnance, které firma potřebuje,
- odměňovat pracovníky podle významu a náročnosti vykonávané práce,
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, schopnosti, znalosti atd.,
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce,
- musí být motivující a vést pracovníky k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- musí sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,

- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy firmy,
- musí být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami atd.

Firma chce nejčastěji pomocí systému odměňování:

- udržet si zaměstnance,
- vytvořit si konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců,
- dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucího zisku, žádoucí kvality, technické úrovně produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity,
- formovat a rozvíjet pracovní kolektiv, který je schopen realizovat cíle firmy,
- formovat a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy.

Mezi vnější faktory ovlivňující odměňování ve firmě patří:

- populační vývoj,
- situace na trhu práce a úroveň zaměstnanosti (v místě, regionu, státě),
- profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- míra inflace,
- úroveň zdanění,
- ekonomická a sociální politika,
- skutečnosti související s členstvím v EU (volný pohyb pracovníků a zboží, legislativa),
- úroveň odměňování a nabídka zaměstnaneckých výhod u konkurence apod.

V zahraničí, ale už i u nás, se používají některé dodatkové mzdové formy (např. třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odměna za zvýšení kvalifikace, odměna u příležitosti odchodu do důchodu a mnohé další). ^[13]

1.5.1 Filozofie odměňování

Filozofie odměňování formuluje:

- jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v daném oboru činnosti a na trhu práce,
- jaké postupy (metody, techniky) k tomu bude uplatňovat.

Z pohledu tvorby mzdového systému filozofie odměňování formuluje:

- co organizace považuje za hlavní faktor diferenciací mezd (znalosti, pracovní zkušenosti, pracovní výkon, pracovní způsobilosti atd.),
- jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy (hodnocení práce nebo pracovního výkonu, princip seniority atd.),
- jaký podíl pohyblivé mzdy z celkové mzdy považuje za stimulačně účinný,
- jaké pravomoci v oblasti mezd deleguje na vedoucí zaměstnance. ^[14]

1.5.2 Strategie odměňování

Vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni trh a zákonné regulace, organizační kultura, manažerské postupy, klima firmy, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování se tak stává východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. Tato strategie je formulována se záměrem přispět k realizaci cílů firmy.

Úspěch organizace je dosažitelný prostřednictvím pracovníků, jejichž odměňování je koncipováno jako integrovaná část managementu lidských zdrojů. Zvládání mzdového problému tak vede přes cílevědomé rozvíjení systému odměňování a zaměstnaneckých výhod. ^[14]

1.5.3 Úloha odměn a pobídek v motivaci

Odměny představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci a mohou být peněžního i nepeněžního charakteru. Pokud jsou odměny zvoleny správně, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak jich dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory.

Pobídky slouží k podněcování a povzbuzování lidí, aby dosahovali cílů a jejich smyslem je zabezpečování přímého motivování. Mají většinou peněžní podobu, ale mohou zahrnovat i nepeněžní odměny, jako je uznání, pochvala, povýšení, pověření zajímavým pracovním úkolem atd. ^[7]

1.5.4 Vnější a vnitřní odměny

Vnější odměny, které jsou poskytované pracovníkům v peněžní podobě, mohou přilákat a udržet si zaměstnance a po určitou dobu mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost.

Zato vnitřní nepeněžní odměny, které se týkají pravomocí, odpovědnosti, úspěšnosti a práce samotné, mohou mít na motivaci dlouhodobý a hlubší dopad. Systémy odměňování by proto tedy měly zahrnovat určitou kombinaci těchto odměn (viz tab. 1.4).^[7]

Tab. 1.4 Model celkové odměny

Peněžní odměny • základní mzda / plat • zásluhová odměna • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie a podíly na zisku	Zaměstnanecké výhody • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné funkční výhody • flexibilita
Vzdělávání a rozvoj • učení se na pracovišti • vzdělávání a výcvik • řízení pracovního výkonu • rozvoj kariéry	Pracovní prostředí • základní hodnoty organizace • styl a kvalita vedení • právo pracovníků se vyjádřit • uznání • úspěch • vytváření pracovních míst a rolí • kvalita pracovního života • řízení talentů • rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem

Zdroj: [7]

Horní dva kvadranty představují transakční odměny, které mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků.

Naproti tomu relační (nepeněžní) odměny odpovídající dolním kvadrantům jsou velmi důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů.^[7]

1.6 Mzdový systém

V podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci mzda, tzn. peněžitě plnění nebo plnění peněžitě hodnoty poskytované zaměstnavatelem za vykonanou práci. Mzda by měla být diferencována podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti, dosahovaných pracovních výsledků a nesmí klesnout pod minimální hranici, jež je nejnižší přípustnou výší odměny za vykonanou práci v pracovněprávním vztahu.

Mzdový systém musí být vytvořen tak, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a efektivní. Mzdový systém je ve velké organizaci zpracován tak, že systematicky odměňuje tzv. mzdotoorné faktory a jeho výsledkem je strukturovaná mzda, jejíž jednotlivé složky jsou určeny pomocí specifických nástrojů, tj. metod hodnocení práce, kvalifikačního katalogu, stupnice mzdových tarifů nebo zaručené mzdy a mzdových forem.^[14]

Tab. 1.5 Struktura mzdy za vykonanou práci

Mzdotoorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif (zaručená mzda)
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy); Doplňková mzdová forma

Zdroj: [14]

Tarifní systém může zahrnovat:

- kvalifikační katalog organizace,
- stupnici či stupnice mzdových tarifů,
- příplatky (tarifní povahy).

Kvalifikační katalog organizace slouží k zařazení prací do tarifních stupňů a jsou v něm specifikovány požadavky práce na zaměstnance a uvedeno zařazení prací do tarifních stupňů. Tarifní stupeň je oceněn mzdovým tarifem, což je sazba v Kč za hodinu nebo za měsíc. Mzdový tarif může být pevný (jedna sazba), s rozpětím od – do, příp. je stanovena pouze jeho dolní hranice.

Výše mzdových tarifů a jejich diferenciací závisí na rozsahu použitelných mzdových prostředků, mzdových relacích na vnějším trhu práce, minimálních mzdových tarifech nařízených vládou a mzdových tarifech dohodnutých v kolektivní smlouvě.^[14]

1.6.1 Mimořádné pracovní podmínky

Zahrnují různorodý soubor zátěžových požadavků kladených na zaměstnance pracovním prostředím, režimem pracovní doby a pracovním systémem a zvyšují nároky na jeho regeneraci. Zaměstnavatel musí poskytnout pracovníkovi za práci v nestandardních podmínkách příplatky, které jsou tarifní povahy, tzn. částí pevné mzdy. Příplatky mohou být stanoveny např. procentem ze mzdového tarifu, průměrného výdělku nebo absolutní sazbou v Kč za hodinu. Organizace je ze zákona povinna přiznat příplatek za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí a práci v sobotu a neděli.

V kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise je možné u těchto případů sjednat vyšší než minimální zákonné sazby a také rozšířit okruh poskytovaných příplatků. Záleží na tradici oboru, historii organizace a na organizační struktuře. Nadstandardní pracovní výkon je stimulován příslibem pohyblivé mzdy, která je určena prostřednictvím mzdové formy a představuje, jde-li o doplňkovou formu či úkolový nadvýdělek, nezaručenou část mzdy. Podíl nezaručené mzdy se liší dle pracovní kategorie zaměstnanců. Pohyblivá mzda může být stanovena procentem ze mzdového tarifu nebo absolutní částkou.

Podíl pohyblivé (pobídkové) mzdy v celkové mzdě je závislý na:

- pozici pracovního místa v organizační hierarchii,
- míře ovlivnitelnosti výsledku úsilím pracovníka a pracovního kolektivu,
- záměru firmy (nakolik chce stimulovat k pracovnímu výkonu),
- využitelném prostoru pro skutečné uplatnění pohyblivé mzdy v celém rozsahu.

Organizace může mít několik tarifních stupnic příp. jednu integrovanou. Používá-li jich více, pak jsou rozlišeny podle kategorií zaměstnanců a jsou mezi sebou odstupňovány. Vrcholový management musí rozhodnout, jakou hladinu mezd určitým skupinám prací nabídne a jaké mzdové struktury chce prosazovat. Vyšší manažerské

funkce, vrcholový management a určité funkce specialistů jsou označovány jako mimotarifní. To znamená, že se na ně nevztahuje tarifní systém a mzdové podmínky s těmito pracovníky jsou sjednány individuálně ve smlouvě.^[14]

1.6.2 Mzdové formy

Stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu a jejich smyslem je mzdově ocenit výsledky vykonané práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé postupy a metody používané ke stanovení pobídkové mzdy. Jsou uplatňovány k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky pracovníci vykonávají svoji práci. Mohou tedy dokončit proces stanovení mzdy, jež vychází z přiznání mzdového tarifu (zaručené mzdy) za hodnotu práce.^[14]

Druhy mzdových forem

Zásady pro poskytování mzdových forem jsou zcela v pravomoci organizace a jsou ovlivněny druhem mzdové formy, které můžeme rozlišit na:

- základní (časová a úkolová mzda),
- doplňkové (osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na výsledcích).^[14]

Časová mzda

Lze ji uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnických pozic, kde je hodinový mzdový tarif, se určí jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. U nemanuálních profesí, kde je měsíční tarif, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v daném měsíci. Jejím kritickým bodem je nízký stimulační podnět ke zvyšování pracovního výkonu. Proto jsou zaváděny její modifikace a doplňky, např.:

- diferencovaná časová mzda (založená na dvou až třech sazbách, které jsou diferencované podle dosažené míry plnění výkonových norem),
- doplnění časové mzdy premií, bonusem, provizí, odměnou či účastí na výsledku,
- doplnění časové mzdy osobním ohodnocením.^[14]

Úkolová mzda

Je efektivní při odměňování výrobních dělníků a je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. Je považována za vysoce pobídkovou mzdu, jelikož je založena

na přímém a jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným odvedeným pracovním výkonem. Její použití může mít ale negativní vlivy. Bývá spojena s nadměrným fyzickým vypětím pracovníka při snaze dosáhnout co nejvyšší mzdy, s nedodržováním technologického postupu, nevhodným zacházením s výrobním zařízením a materiálem, zhoršením kvality práce, nedodržováním bezpečnostních předpisů atd. ^[14]

Osobní ohodnocení

Je poskytováno s cílem motivovat pracovníka k pracovnímu výkonu a žádanému jednání a odlišit tuto pohyblivou část mzdy podle minulých individuálních zásluh. Toto osobní ohodnocení stanoví přímý nadřazený. To závisí na slovním hodnocení kritérií, která posuzují množství a kvalitu odvedené práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Bývá také určováno procentem ze mzdového tarifu (zaručené mzdy). ^[14]

Prémie

Doplňují časovou nebo úkolovou mzdu a jsou jednorázové nebo pravidelné. Mezi jednorázové patří např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let nebo prémie za přítomnost při nulové pracovní neschopnosti. Zpravidla se jedná o takové, jež jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné či kvantifikovatelné výsledky práce. Jejich stimulační účinnost je pozitivně ovlivňována, když jsou dopředu stanoveny zásady prémiování. ^[14]

Provize

Provize je platba, která se často přidává ke mzdě, platu, výplatě a je vázána na pracovní výsledky (např. provize z prodeje výrobků atd.). Provize bývá motivující pouze tehdy, když jsou správně nastavena pravidla pro její udílení. Její vyplacení je tedy přímo spojeno s danou pracovní činností. ^[1]

Bonus

Je poskytován k zaručené mzdě za dosažení stanovených či mimořádných cílů. Může být individuální nebo kolektivní. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie, ale také může být poskytován místo účasti na výsledku. Může nahradit i prémie u manuálních pracovníků. Může ale negativně ovlivňovat jednání pracovníků,

jako např. při nadměrném zdůraznění váhy individuálního bonusu ve mzdě se oslabuje zájem jedince na výsledcích týmové práce.

Jeho stimulační podnět spočívá v tom, že:

- je vyplácen po odvedení dobrého pracovního výkonu,
- je přiznáván v omezeném rozsahu (jen výjimečně výkonným pracovníkům),
- je administrativně nenáročný a umožňuje pružně reagovat na aktuální situaci na trhu práce u úzkoprofilových prací.^[14]

Jednorázové a mimořádné odměny

Jsou přiznávány s cílem ocenit vysoké pracovní úsilí či nestandardní pracovní úspěch případně mzdově zvýhodnit zaměstnance za délku jeho pracovního poměru u organizace, aby se posilovala stabilizace pracovníků. K nejčastějším druhům se řadí např. odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzda), odměny k pracovnímu a životnímu výročí, odměny za vynálezy, objevy a zlepšovací návrhy apod.^[14]

Účast na výsledcích

Jde o formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytovat zaměstnancům za přínosy potřebné k dosažení hospodářských výsledků. Zaměstnavatel tím sleduje zvýšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizaci pracovníků, snížení počtu sociálních konfliktů v pracovních vztazích, spolupráci nebo dokonce participaci zaměstnanců na řízení. Používá se zpravidla u velkých organizací, které ji využívají k vytváření image dobrého zaměstnavatele, ke stabilizaci kmenových zaměstnanců a jejich sociálnímu zvýhodnění.^[14]

1.6.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mají v mnoha případech zvýhodněný daňový a odvodový režim a zaměstnavatelé je tedy používají v rámci daňové optimalizace (legálního snižování daňových povinností využitím možností, jež jsou dány daňovými zákony). Slouží zejména k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci. Zaměstnanci v mnoha případech nemusí z takových nepeněžních příjmů odvádět daň ani odvody na zdravotním a sociálním pojištění. Jejich počet a charakter vychází z možností zaměstnavatele, potřeb zaměstnanců a ze srovnání s nabídkou obdobných zaměstnavatelů na trhu práce.^[15]

2 Analytická část

V úvodu analytické části nejprve popíši společnost, důležité historické mezníky, vizi, misi, hodnoty, procesy, politiky a organizační strukturu mohelnického závodu. Další část je pak věnována zaměstnancům a jejich charakteristikám.

Poté jsou popsány pracovní směny, odborný rozvoj zaměstnanců, sociální a mzdová oblast v závodě. V závěru této části je zpracováno dotazníkové šetření.

Pro tuto část diplomové práce jsem využila interní zdroje a materiály firmy Siemens, Intranet společnosti a webovou stránku Siemens v České republice.

2.1 Siemens AG

Siemens Aktiengesellschaft je jedním z největších globálních elektrotechnických a elektronických koncernů a působí ve více než 200 zemích, kde nabízí nejen inovativní technologie, ale i komplexní know-how. Své aktivity rozvíjí zejména v oblastech elektrifikace, automatizace a digitalizace. Siemens AG patří k největším poskytovatelům technologií šetrných k životnímu prostředí. Je jedničkou na trhu v instalaci offshore větrných elektráren, jedním z hlavních dodavatelů pro paroplynové zdroje a technologií pro přenos energie. Patří mezi průkopníky řešení v oblasti veřejné infrastruktury, průmyslové automatizace a softwarových řešení pro průmysl. Společnost je také předním dodavatelem zdravotnických zobrazovacích zařízení a technologií pro laboratorní diagnostiku.

V obchodním roce 2015, který skončil 30. září 2015, dosáhl Siemens obratu 75,6 miliard EUR s čistým ziskem 7,4 miliard EUR a zaměstnával 348 tisíc zaměstnanců po celém světě.^[18]

2.2 Siemens, s.r.o.

Společnost Siemens, s.r.o. je součástí koncernu Siemens Aktiengesellschaft se sídlem v Mnichově, který je již více než 165 let synonymem pro špičkové technologie, inovace, kvalitu a spolehlivost.

Patří mezi největší elektrotechnické firmy v ČR a přední světové dodavatele nízkonapěťových asynchronních elektromotorů. Společnost je tedy nedílnou součástí českého průmyslu a také se řadí mezi největší české zaměstnavatele. Skupina podniků Siemens Česká republika vykázala v obchodním roce 2014 obrat 34,9 miliard Kč.^[18]

Obr. 2.1 Logo společnosti

The Siemens logo, consisting of the word "SIEMENS" in a bold, teal, sans-serif font. To the right of the text is a small, vertical, stylized graphic element.

Zdroj: interní zdroj společnosti

2.3 Základní údaje o mohelnickém závodu Siemens

Název: Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice

Sídlo: Nádražní 395/25, 789 85 Mohelnice

Vznik: 25. října 2010

Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. 2015: 1 957 zaměstnanců

Průměrný denní výkon v dubnu 2016: 3 807 ks elektromotorů

Počet vyrobených elektromotorů v obchodním roce 2014/2015: 846 450 ks

Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice je největším závodem na výrobu nízkonapěťových asynchronních elektromotorů v Evropě. Ty jsou určeny k pohonu především průmyslových zařízení, jako jsou ventilátory, čerpadla, kompresory, dřevoobráběcí stroje, obráběcí stroje a hydraulické komponenty apod.

Zaměstnává téměř 2000 lidí a svou produkcí vytváří i stovky návazných pracovních míst u regionálních dodavatelů.

Obr. 2.2 Mohelnické elektromotory



Zdroj: interní zdroj společnosti

2.4 Důležité mezníky v historii závodu

Závod v Mohelnici byl založen 30. září 1904 jako společnost Ludwig Doczekal & Comp. - podnik pro výrobu elektrických zařízení. Ještě v roce 1904 začala výstavba provozů na pozemcích mezi mohelnickým nádražím a městem Mohelnici. V období do první světové války v mohelnickém závodě pracovalo asi 300 pracovníků.

V prvních třech desetiletích existence mohelnického elektrotechnického podniku byl výrobní program firmy značně rozsáhlý. Vedle zařízení elektráren včetně generátorů se zde vyráběl elektroinstalační materiál, elektromotory pro střídavý a stejnosměrný proud, transformátory, rozvaděče, ale také elektrospotřebiče. V průběhu první světové války byla v podniku zavedena výroba součástek granátů a velkých střel.

V roce 1924 závod uzavřel smlouvu o vzájemném společenství se společností Siemens. 21. prosince 1926 proběhla fúze se SIEMENS Praha.

Do roku 1926 byly generátory, elektromotory a další výrobky navrhovány ve vlastní konstrukci mohelnického podniku. Koncem 30. let předal mohelnický podnik výrobu elektrospotřebičů a elektrických zařízení závodu Siemens Bratislava. V Mohelnici zůstala jen výroba některých elektromotorů.

Před 2. světovou válkou počet zaměstnanců vzrostl na 500. V průběhu 2. světové války byla v podniku zavedena výroba generátorů pro letectvo, stejnosměrných motorů pro ponorky a dalších drobných přístrojů pro válečné účely. V roce 1942 došlo k vybudování první železniční vlečky z mohelnického nádraží do podniku Siemens.

6. prosince 1949 vzniká MEZ národní podnik. V padesátých letech byla řada elektromotorů rozšířena o motory s malým výkonem a o motory s většími výkony.

V šedesátých letech došlo k rozšíření výrobního programu o výrobu elektromotorů jednotné řady AF. Počet zaměstnanců se v této době pohyboval kolem 1 750. Asynchronní povrchově chlazené elektromotory řady AP se začaly vyrábět od roku 1965 a jejich výroba byla ukončena ve druhé polovině devadesátých let 20. stol.

1. července 1990 vznik samostatného státního podniku MEZ Mohelnice. V roce 1994 byla vládou ČR schválena privatizace motorářských aktivit státního podniku MEZ Mohelnice, a to formou přímého prodeje majetku firmě Siemens. 1. října 1994 vzniká firma SIEMENS ELEKTROMOTORY s.r.o. závod Mohelnice

K 1. říjnu 2010 zanikla společnost Siemens Elektromotory s.r.o. a mohelnický závod byl začleněn jako odštěpný závod do společnosti Siemens, s.r.o.

2.5 Vize, mise a hodnoty závodu

2.5.1 Mise

Misí závodu je vyvíjet a vyrábět elektromotory vybavené všemi funkcemi, které nejefektivnějším způsobem přemění elektrickou energii na mechanickou a umožní zákazníkům její všestranné využití s nejvyšší účinností ve všech jimi požadovaných aplikacích.

2.5.2 Vize

Jako největší výrobce asynchronních elektromotorů osově výšky 63-200 mm chtějí:

- rozhodujícím způsobem určovat trend vývoje elektromotorů,
- zákazníkům spolehlivě dodávat v daných termínech s perfektním servisem,
- dodávat výrobky s vysokou kvalitou, technickou úrovní a splňující ekologické požadavky,
- trvalým zlepšováním procesů a spoluprací s dodavateli a zákazníky udržet vedoucí pozici na trhu,
- těchto cílů dosáhnout s týmem motivovaných a vzdělaných pracovníků,
- jednat podle zákonů a pravidel, naplňovat požadavky etických kodexů definovaných koncernem Siemens.

2.5.3 Hodnoty závodu

- **Špičkový výkon**

Je velmi důležité rozumět potřebám zákazníků, dávat si vysoké cíle a hledat vždy nejefektivnější cestu, jak jich dosáhnout.

- **Odpovědné podnikání**

Závod se chová odpovědně vůči svému okolí, dodržuje zákony a ctí nejvyšší etické standardy, snaží se chránit životní prostředí, podporovat charitu, vzdělání apod.

- **Inovativní přístup**

Technologie závodu udávají trend, otevírají nové horizonty a jsou skutečným přínosem pro zákazníky.

2.6 Procesy a politiky závodu Mohelnice

2.6.1 Procesy

Mezi důležité procesy patří:

- strategický projekt Mohelnice 2015,
- PORTFOLIO – budoucí struktura výrobků,
- FOOTPRINT – nastavení technologických kapacit,
- COMPETITIVENESS – posílení konkurenceschopnosti v nákladech,
- COMMERCIAL – redukce fixních nákladů,
- aktivní zapojení pracovníků do řešitelských týmů,
- mapování a zjednodušování administrativních procesů,
- nastavení procesů interního a externího balení,
- snížení ekologické zátěže na jednotku produkce,
- zvýšení kvality dodavatelů.

2.6.2 Environmentální politika

Trvale udržitelný rozvoj v ochranně životního prostředí znamená šetrné zacházení s přírodními zdroji. Již při vývoji výrobku a návrhu nákladů procesu se prověřují možná následná zatížení životního prostředí. Cílem je zabránit tomuto ničení nebo v rámci platných předpisů snížit zatížení životního prostředí na minimum.

2.6.3 Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Prioritou společnosti je vytvořit na všech svých pracovištích podmínky pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci a dále:

- plně dodržovat veškeré právní předpisy a stanovená pravidla a v pravidelných intervalech se podrobovat interním a externím prověrkám,
- před každou změnou technologie, používaných materiálů a pracovních postupů zahájit aktivní proces vyhledávání rizik, přijímat opatření k jejich prevenci a minimalizovat působení neodstranitelných rizik,
- poskytovat pravdivé informace o činnostech společnosti všem zainteresovaným stranám tak, aby mohly posoudit firemní úsilí na tvorbě zdraví neohrožujícího a bezpečného pracovního prostředí,

- trvale podporovat všechny zaměstnance v posilování odpovědnosti za vlastní bezpečnost a ochranu zdraví při práci, aby se svým přístupem podíleli na tvorbě zdravého a bezpečného pracovního prostředí,
- podporovat neustálé zlepšování systému BOZP.

2.6.4 Politika jakosti

Veškerá činnost pracovníků závodu je zaměřena na zajišťování vysoké spokojenosti zákazníků s dodávanými produkty a souvisejícími službami.

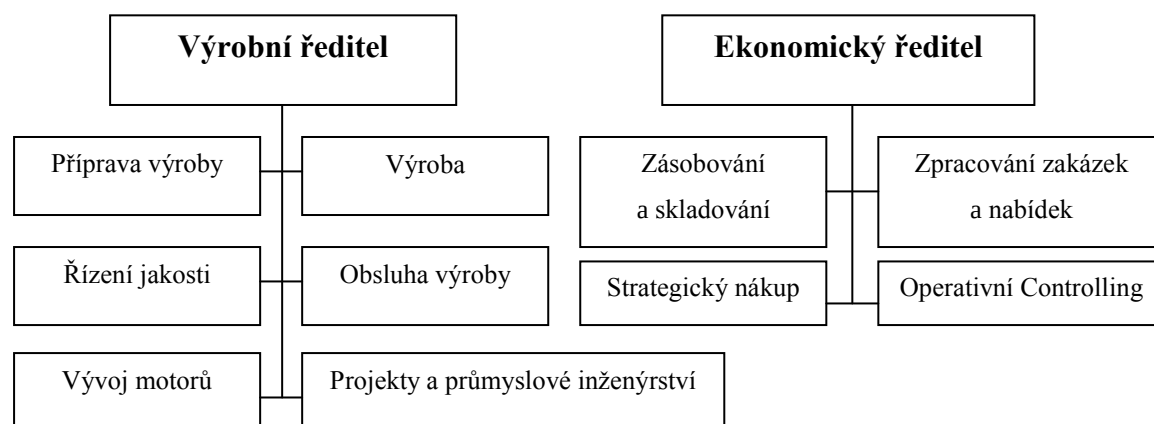
Všichni zaměstnanci se podílí na neustálém zlepšování efektivitu systému řízení jakosti v souladu s ustanoveními normy ISO 9001, zejména výhradním dodržováním těchto principů:

- základním kamenem všech činností pracovníků výrobního závodu je nulová tolerance k chybám, dodržování implementovaných standardů a kvalita na prvním místě,
- každý zaměstnanec je plně zodpovědný za kvalitu provedené práce, výsledky vadné práce nesmí být předány k dalšímu zpracování,
- zlepšování kvality produktů a procesů je prioritou všech zaměstnanců a zároveň reakcí na veškeré požadavky a očekávání zákazníků,
- informace o neshodách (z výroby i od našich zákazníků) jsou okamžitě prověřovány a jsou zavedena nápravná opatření, jejichž efektivita je systematicky vyhodnocována,
- pomocí nástrojů kontinuálního vylepšování procesů se odhalují možná rizika a navrhuje rychlé a kvalitní řešení problémů,
- trvalou účinností přijatých opatření je zamezeno negativním vlivům, které by mohly mít dopad na kvalitu našich produktů,
- integrací SPS (Siemens Production System) je budován štíhlý závod s jednoduššími a jasně definovanými procesy,
- SPS je předpokladem růstu jak v oblasti výkonu, tak kvality,
- vytváří se kvalitní základna pro zavádění technických požadavků firemních zákazníků do praxe,
- základem pro zajištění kvality dodávek je spolupráce s dodavateli a jejich řízení.

2.7 Organizační struktura závodu

Mohelnický závod tvoří úsek výrobní a úsek ekonomický. Pod nimi jsou dále podřízena jednotlivá oddělení závodu. Výrobním ředitelem je Ing. Pavel Pěnička, ekonomickým ředitelem závodu je od listopadu 2015 pan Jürgen Behnke, který vystřídal pana Christiana Caspera. Personální oddělení spadá pod pražské vedení. Mezi další samostatná oddělení patří Siemens Real Estate, Zákaznický servis Mohelnice, Aplikační management CZ a Informatika Mohelnice. Pod výrobního ředitele dále spadá Compliance Officer a specialistka pro komunikaci. Pod ekonomického ředitele navíc spadá projektový specialista a vedoucí koordinátor produktivity. Oddělení, která spadají pod výrobního a ekonomického ředitele jsou znázorněna na obr. 2.3.

Obr. 2.3 Organizační struktura závodu Mohelnice



Zdroj: vlastní zpracování

Na obr. 2.4 lze vidět areál mohelnického závodu Siemens.

Obr. 2.4 Areál mohelnického závodu



Zdroj: interní zdroj společnosti

2.8 Charakteristika zaměstnanců

Tato část se zabývá zaměstnanci závodu, kteří jsou pro firmu to nejdůležitější. V tabulkové a grafické podobě je znázorněn vývoj jednotlivých charakteristik, jako jsou počty zaměstnanců a jejich rozbor dle pracovního zařazení, pohlaví, vzdělání, věkové kategorie a délky zaměstnání v závodě. Údaje za rok 2015 jsou uvedeny k 30. červnu.

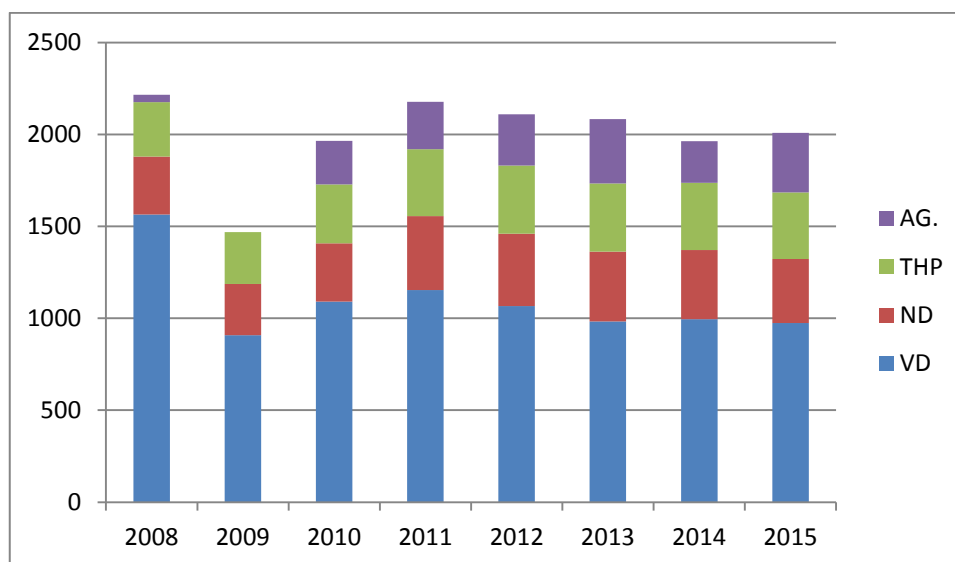
Zaměstnanci jsou ve firmě rozděleni na technicko-hospodářské pracovníky (THP), výrobní a nevýrobní dělníky a také agenturní pracovníky, kteří jsou zaměstnaní na základě smlouvy s agenturou práce.

Tab. 2.1 Počty zaměstnanců k 31. 12. příslušného roku; rok 2015 k datu 30. 6. 2015

rok	VD	ND	THP	CELKEM BEZ AG.	AG.
2008	1565 (72 %)	314 (14 %)	296 (14 %)	2175	41 (1,85 %)
2009	909 (62 %)	277 (19 %)	282 (19 %)	1468	0
2010	1091 (63 %)	316 (18 %)	321 (19 %)	1728	237 (12 %)
2011	1154 (60 %)	402 (21 %)	363 (19 %)	1919	259 (11,9 %)
2012	1066 (58 %)	394 (22 %)	370 (20 %)	1830	280 (13,27 %)
2013	983 (57 %)	379 (22 %)	371 (21 %)	1733	351 (16,84 %)
2014	996 (57 %)	376 (22 %)	365 (21 %)	1737	226 (11,5 %)
2015	974 (58 %)	348 (21 %)	363 (21 %)	1685	323 (16 %)

Zdroj: interní zdroje společnosti

Graf 2.1 Vývoj počtu zaměstnanců od 1. 10. 2008 do 30. 6. 2015



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafického znázornění lze vidět, že v roce 2008 bylo v závodě zaměstnáno nejvíce pracovníků. Bohužel ale příchod ekonomické krize v témže roce zavinil nutné propouštění zaměstnanců, kde k 31. 12. 2009 bylo v závodě pouze 1468 pracovníků. Od roku 2010 se počet zaměstnanců začal postupně navracet do původního stavu. V roce 2014 počet zaměstnanců klesl pod 2000 z důvodu úspor a snížení počtu zakázek.

Nejpozději do 30. září 2016 musí být naplněno opatření, na kterém se dohodlo vedení závodu s odborovou organizací a to, že počet agenturních zaměstnanců v závodě nepřesáhne hodnoty 10 % z celkového počtu zaměstnanců dělnických profesí v kmenovém stavu. Vyšší počet agenturních pracovníků může zaměstnavatel zaměstnávat pouze v období letních dovolených v měsících červen až září.

V následujících tabulkách a grafech již nebudou započítáni agenturní zaměstnanci, jelikož se u nich tyto údaje neevidují.

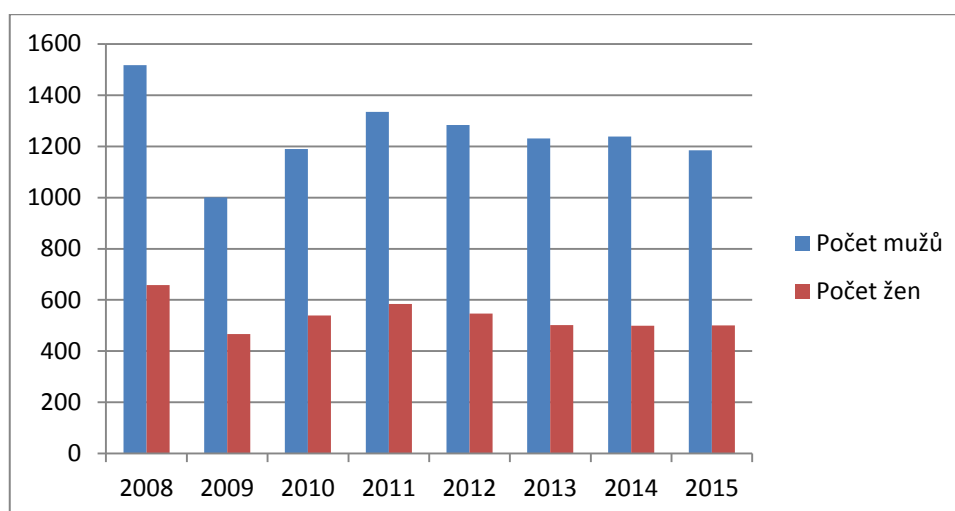
Tab. 2.2 Počet zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. příslušného roku; rok 2015 k datu 30. 6. 2015

rok	muži	ženy	Celkem
2008	1517	658	2175
2009	1001	467	1468
2010	1189	539	1728
2011	1335	584	1919
2012	1283	547	1830
2013	1231	502	1733
2014	1238	499	1737
2015	1184	501	1685

Zdroj: interní zdroje společnosti

V závodě pracuje v průměru 70 % mužů a 30 % žen. Vzhledem k tomu, že se jedná o elektrotechnický podnik, není divu, že je velký rozdíl mezi počtem mužů a žen. Nejvíce žen je zaměstnáno v navijárně, kde je potřeba velké zručnosti v ručním navíjení. Dále jsou ženy zaměstnávány na různých kancelářských pozicích, popř. také jako nevýrobní dělníci např. ve skladech apod. Mezi další výrobní haly závodu patří montáž, obrobna, slévárna, lisovna a nástrojárna.

Graf 2.2 Vývoj počtu mužů a žen od 1. 10. 2008 do 30. 6. 2015



Zdroj: vlastní zpracování

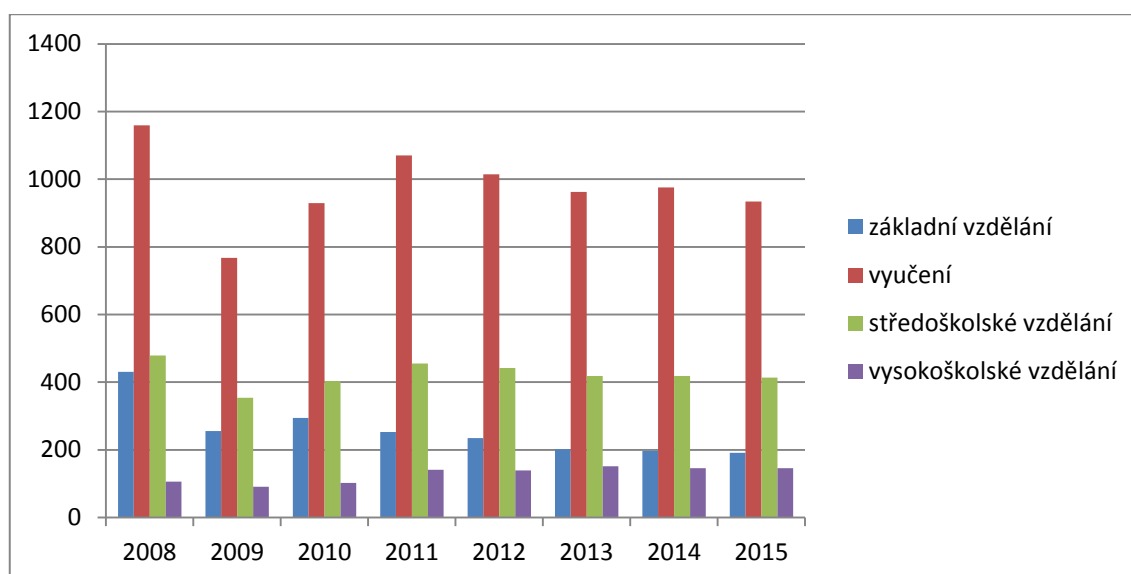
Tab. 2.3 Počet zaměstnanců dle vzdělání k 31. 12. příslušného roku; rok 2015 k datu 30. 6. 2015

rok	základní škola	vyučení	střední škola	VŠ	Celkem
2008	431	1159	479	106	2175
2009	256	767	354	91	1468
2010	294	929	403	102	1728
2011	253	1070	455	141	1919
2012	235	1014	442	139	1830
2013	202	962	418	151	1733
2014	197	976	418	146	1737
2015	191	934	414	146	1685

Zdroj: interní zdroje společnosti

Co se týče vzdělání zaměstnanců, tak nejvíce jich je vyučených. Řada pracovníků přichází totiž hned po vyučení ze Střední školy technické a zemědělské Mohelnice, se kterou Siemens spolupracuje. Studenti si zde mohou vybrat mezi středním vzděláním nebo vyučením, příp. navazujícím nástavbovým studiem k získání maturity po vyučení. Snižují se počty zaměstnanců pouze základního vzdělání a naopak přibývá pracovníků vysokoškolského vzdělání. Technicko-hospodářským pracovníkům firma vychází vstříc v dalším vzdělávání formou poskytování studijního volna.

Graf 2.3 Vývoj počtu zaměstnanců dle vzdělání od 1. 10. 2008 do 30. 6. 2015



Zdroj: vlastní zpracování

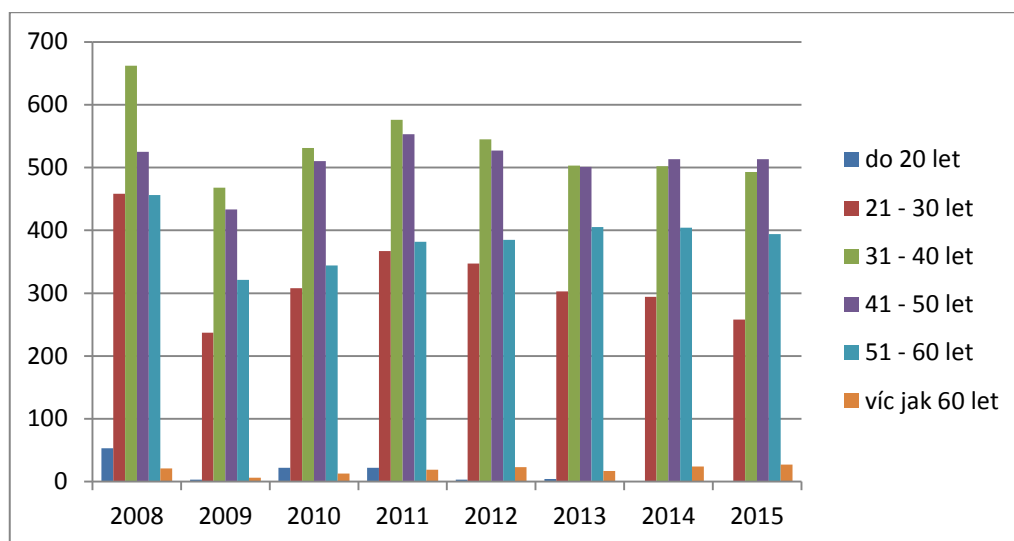
Tab. 2.4 Počet zaměstnanců dle věkových kategorií k 31. 12. příslušného roku; rok 2015 k datu 30. 6. 2015

rok	do 20	21 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	víc jak 60	Celkem
2008	53	458	662	525	456	21	2175
2009	3	237	468	433	321	6	1468
2010	22	308	531	510	344	13	1728
2011	22	367	576	553	382	19	1919
2012	3	347	545	527	385	23	1830
2013	4	303	503	501	405	17	1733
2014	0	294	502	513	404	24	1737
2015	0	258	493	513	394	27	1685

Zdroj: interní zdroje společnosti

Z grafického znázornění lze vidět, že mezi roky 2008 až 2013 bylo v závodě nejvíce pracovníků věkové kategorie 31 – 40 let. Od roku 2014 převažuje v závodě věková skupina 41 – 50 let. Třetí nejpočetnější skupinou je věková kategorie 51 – 60 let. Z těchto údajů tedy vyplývá a opravdu tomu tak je, že velká řada zaměstnanců zůstává v závodě po celý svůj pracovní život, z čehož lze usoudit, že je firma velmi dobrým zaměstnavatelem (viz i následující znázornění 2.5). Podnik vychází vstříc také mladým uchazečům o zaměstnání, a to nejen na pozice dělnické, ale i kancelářské.

Graf 2.4 Vývoj počtu zaměstnanců dle věkových kategorií od 1. 10. 2008 do 30. 6. 2015



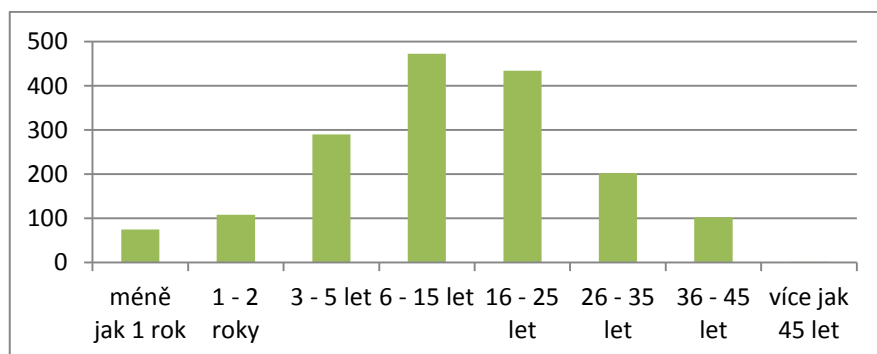
Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2.5 Délka zaměstnání k 30. 6. 2015

Délka zaměstnání	Počet zaměstnanců	
méně jak 1 rok	75	4,5 %
1 - 2 roky	108	6,4 %
3 - 5 let	290	17 %
6 - 15 let	472	28%
16 - 25 let	434	26 %
26 - 35 let	202	12 %
36 - 45 let	102	6 %
více jak 45 let	2	0,1 %

Zdroj: interní zdroje společnosti

Graf 2.5 Vývoj počtu zaměstnanců dle doby zaměstnání v závodu k 30. 6. 2015



Zdroj: vlastní zpracování

2.9 Pracovní směny

V závodě jsou nastaveny tyto pracovní směny:

- 1. směna, včetně jednosměnného provozu: 06.00 – 14.00 hodin nebo 07.00 – 15.00 hodin,
- 2. směna: 14.00 – 22.00 hodin,
- 3. směna: 22.00 – 06.00 hodin,
- nepřetržitý provoz: 06.00 – 18.00 hodin nebo 18.00 – 06.00 hodin.

Délka týdenní pracovní doby nesmí dle kolektivní smlouvy činit více než 37,5 hodiny ve všech pracovních režimech. Délka směny nesmí být delší jak 12 hodin.

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut, nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce a tyto poskytnuté přestávky se nezapočítávají do pracovní doby. Začátky a konce těchto přestávek jsou stanoveny zaměstnavatelem. U THP pracovníků není stanoven přesný začátek přestávek.

Práce přesčas může být nařízena jen ve výjimečných případech a nesmí u zaměstnance činit více než 8 hodin týdně a více než 150 hodin v kalendářním roce. Práci přesčas nesmějí vykonávat mladiství do 18. roku věku, těhotné ženy a pracovníci pečující o dítě mladší 1 rok. Mladiství také nesmí vykonávat noční práce konané mezi 22.00 – 06.00 hodinou.

2.10 Odborný rozvoj zaměstnanců

Závod zajišťuje odborná školení a zaučení pro své nové i stávající zaměstnance. Jsou poskytována odborná školení, ale i kurzy měkkých dovedností (komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, obtížná komunikace, stress management, asertivita, vedení týmu apod.). Zaměstnanci si mohou také sami navrhnout školení, která by rádi absolvovali. THP pracovníci mají možnost navštěvovat kurzy anglického a německého jazyka, které jsou ale kapacitně omezené. Zaměstnancům, kteří si dodělávají vysokoškolské studium, umožňuje zaměstnavatel využívat studijního volna. Studentům technických oborů (elektromechanik, nástrojař, mechanik – seřizovač CNC strojů, obráběč kovů) nabízí závod možnost stipendia a také spolupracuje s VŠB – Ostrava.

2.11 Sociální oblast

V oblasti sociální nabízí zaměstnavatel řadu možností pro své zaměstnance, které jsou uvedeny dále v rámci této podkapitoly.

Základní výměra dovolené činí v kalendářním roce 5 týdnů.

Zdravotní a lázeňská péče

Zaměstnavatel má uzavřené smlouvy s poskytovateli pracovně-lékařských služeb způsobilých vykonávat preventivní zdravotní péči. Na základě těchto smluv jsou zajišťovány a hrazeny zdravotní prohlídky zaměstnanců v souladu s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Každoročně se v závodě konají „Dny zdraví“ ve spolupráci s kvalifikovanými zdravotními specialisty, a pro tento účel je vyčleněna částka 50 000 Kč.

Dále zaměstnavatel smluvně zajišťuje pro své zaměstnance lázeňskou péči, která je poskytována těmito smluvními partnery: Lázně Teplice nad Bečvou, Lázně Luhačovice, Priessnitzovy léčebné lázně, Lázně Kostelec u Zlína, Lázně Bludov a Lázně Slatinice a.s. Na lázeňskou péči je vyčleněna částka 300 000 Kč, kdy zaměstnavatel poskytne schváleným zájemcům o lázeňský pobyt příspěvek ve stanovené výši dle kolektivní smlouvy prostřednictvím aplikace Benefit Plus.

Péče o bývalé zaměstnance

Zaměstnavatel každoročně zajišťuje společenský večer (do 200 000 Kč) pro své bývalé zaměstnance, kteří u něj do odchodu do důchodu pracovali.

Závodní stravování

Zaměstnavatel poskytuje pro své zaměstnance dotované závodní stravování v areálu závodu, a to v průběhu ranní, odpolední i noční směny. Se společností Aramark je smluvně zajištěn následující rozsah a sortiment poskytovaných služeb:

Oběd (10.30 – 13.00 hodin):

Polévka – 2 druhy

Standardní jídlo – 4 druhy

Nadstandardní jídlo – 4 druhy: Výběr, Grill, Vital Food, Teplý bufet

Večeře (18.00 – 19.00 hodin):

Polévka – 2 druhy

Standardní jídlo – 2 druhy

Nadstandardní jídlo – 1 druh (smažená minutka)

Jídlo pro noční směnu:

3 druhy standardních jídel zpracovaných na bázi rychlého zachlazení (chlazená strava)

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek ve výši:

- 51 – 55% sjednané ceny (včetně DPH) u standardních jídel a chlazené stravy,
- nejméně 35% sjednané ceny (včetně DPH) u nadstandardních jídel.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění

Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci příspěvek na finanční benefity ve výši 600 Kč za podmínky, že si zaměstnanec bude sám přispívat částkou minimálně 300 Kč. Příspěvek zaměstnavatele lze využít na penzijní připojištění, životní pojištění nebo na jejich kombinaci.

Zabezpečení v nezaměstnanosti

V případě rozvázání pracovního poměru se odloží splacení finančních pohledávek zaměstnance vůči zaměstnavateli po dobu jeho nezaměstnanosti (dle evidence na příslušném úřadu práce), nejdéle však po dobu 12 měsíců od skončení pracovního poměru, pokud zaměstnanec závazek písemně uznal, a nedošlo-li k jiné dohodě mezi oběma stranami.

Sociální výpomoc

Zaměstnavatel poskytne na základě předložené žádosti, zaměstnanci sociální výpomoc formou půjčky nebo příspěvku za účelem řešení mimořádných situací v jeho rodině (např. živelná pohroma spojená se škodou na majetku apod.). Mimořádnost situace a výše případné půjčky či příspěvku je posuzována zaměstnavatelem.

V případě úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání u zaměstnavatele poskytne zaměstnavatel jednorázové odškodnění pozůstalému manželovi nebo partnerovi a nezaopatřenému dítěti, dále pak těm členům

domácnosti, kteří žili se zaměstnancem do jeho smrti dlouhodobě a podíleli se na úhradě nákladů této domácnosti, ve výši 280 000 Kč každému. Rodičům zemřelého zaměstnance, pokud s ním žili ve společné domácnosti, náleží jednorázové odškodnění v úhrnné výši 280 000 Kč.

V případě úmrtí zaměstnance zaměstnavatele vyplatí zaměstnavatel jeho pozůstalým členům, kteří s ním žili ve společné domácnosti, příspěvek ve výši 6 000 Kč za účelem částečné úhrady nákladů na pohřeb.

Volnočasové benefity

Zaměstnanci v pracovním poměru (v evidenčním stavu) a zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené mají možnost čerpat benefity z oblasti zdraví, kultury, vzdělávání, sportu a cestování.

Benefity je možno čerpat do výše přiděleného kreditu, který činí 5 000 bodů na obchodní rok (1 bod = 1 Kč). Zaměstnanci mohou čerpat benefity ze svého virtuálního účtu prostřednictvím tzv. přímé a nepřímé objednávky.

Přímá objednávka představuje výběr benefitu z nabídky v internetové aplikaci Benefit Plus. Nepřímá objednávka představuje výběr benefitu na poskytovatele, kteří nejsou uvedeni v této aplikaci.

Přístup do aplikace Benefit Plus se zaměstnanci zřizuje po uplynutí zkušební doby, tj. 3 měsíce po nástupu do pracovního poměru. Nárok na kredit je úměrně krácen počtem měsíců v pracovním poměru za příslušný obchodní rok. Nevyčerpaný zůstatek kreditu se do dalšího obchodního roku nepřevádí. V případě, že zaměstnanec nemá zájem o příspěvek na volnočasové aktivity, může si jej ve stanovených termínech převést celý nebo částečně na finanční benefity.

Benefit Plus

Benefit Plus je program volitelných zaměstnaneckých benefitů spravovaný prostřednictvím internetové aplikace, která je dostupná 24 hodin denně. Prostřednictvím této aplikace má každý zaměstnanec přístup ke všem firemním benefitům a v rámci zaměstnavatelem přiděleného rozpočtu si může „nakupovat“ nejrůznější služby nebo objednávat interní benefity. Pracovníci si mohou objednávat prostřednictvím této internetové aplikace služby z oblasti zdraví, sportu, kultury, cestování nebo vzdělávání. ^[19]

Měsíční investiční plán (MIP) a Share Matching Plan (SMP)

MIP je jednoroční investiční období, během kterého mohou zaměstnanci investovat do akcií Siemens AG. Investovaná částka nesmí přesáhnout 5 % hrubé roční mzdy. Tato částka se následně strhává ze mzdy ve 12 měsíčních splátkách a jsou za ni nakupovány akcie. Nákup se uskutečňuje vždy 10. obchodní den za aktuální cenu akcie na burze XETRA. Předem stanovenou částku není možné během nabídkového období měnit, ale je možné srážky ukončit. Po ukončení jednoletého investičního období se akcie automaticky převedou do Share Matching Plan 2017.

Hlavním cílem SMP je odměnit investici do akcií Siemens přidělením jedné akcie zdarma ke každým třem akciím, které zaměstnanec vlastní. Zaměstnanec však nesmí prodávat ani převádět své akcie v průběhu nabývacího období, pokud chce získat zdarma tyto akcie navíc.

Zaměstnanecké půjčky na bytové účely

O půjčku si mohou zažádat jen zaměstnanci, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou. Možností je bezúročná půjčka do výše 300 000 Kč na výstavbu domu, koupi bytu nebo domu, koupi stavebního pozemku, úhradu členského podílu nebo na vypořádání spoluvlastnictví. Zde jsou zapotřebí dva ručitelé. Další možností je půjčka do výše 120 000 Kč se zvýhodněnou úrokovou sazbou na rekonstrukci domu nebo bytu s dobou splatnosti 5 let. V tomto případě stačí jeden ručitel.

Ostatní služby

Zaměstnavatel poskytuje předkupní právo svým zaměstnancům v případech odprodeje nepotřebného majetku za podmínek stanovených ve vnitřním předpisu. Zaměstnavatel vyčlení ve svých nákladech na příslušný obchodní rok částku 400 000 Kč na realizaci kulturních a sportovních akcí. Zaměstnavatel přispěje částkou do 200 000 Kč na úhradu ceny poukazů pro děti svých zaměstnanců v dětských letních táborech. Příspěvek lze poskytnout zaměstnanci jednou ročně, a to pro dítě navštěvující základní školu. Jednotná výše příspěvku zaměstnavatele na dítě se stanoví na základě počtu přihlášek a stanoveného objemu finančních prostředků na dětskou rekreaci, přičemž příspěvek lze poskytnout maximálně do výše ceny vybrané rekreace. Dále každý zaměstnanec dostává měsíčně bezplatné závodní noviny Siemens Report.

2.12 Statistiky benefitů za obchodní rok 2013/2014

Tab. 2.6 Utracené body v aplikaci Benefit Plus

Kultura	1,29 %
Slevy a výhody	0,41 %
Sport	9,53 %
Vzdělávání	0,28 %
Zdraví	76,61 %
Ostatní	11,88 %

Zdroj: interní zdroj společnosti

Tab. 2.7 17 nejčastěji využitých benefitů v aplikaci Benefit Plus

Poskytovatel	Název benefitu
Lékárna Salve - Mohelnice	Poukázka do lékárny
Lékárna U Zlatého orla - Mohelnice	Poukázka do lékárny
Lékárna Dr.Max - Zábřeh	Lékařenské zboží
Lékárna v Lošticích	Poukázka do lékárny
Krytý plavecký bazén Mohelnice	Poukázka na bazén
Lékárna Zdraví - Mohelnice	Poukázka do lékárny
Oční optika – Zdeněk Novotný	Poukázka na optiku
CineStar ČR	Poukázky do kina E-shop
Stopp optik – Optika Na Náměstí	Poukázka na optiku
T-Mobile pro Siemens	Hlasové služby
Fitcentrum K2	Poukázka do posilovny
Lékárna Zdraví - Zábřeh	Poukázka do lékárny
Largo	Poukázka na masáž
Restaurace Na Náměstí Mohelnice	Poukázka na bowling
Masáže Pohoda - Mohelnice	Poukázka na masáž
Lékárna Nádražní - Mohelnice	Poukázka do lékárny
Hana Hamplová – Mohelnice	Poukázka na masáž

Zdroj: interní zdroj společnosti

Z tab. 2.7 tedy jasně vyplývá, že nejvíce zaměstnanci využívají benefity na nákupy v lékárnách. Dle tab. 2.6 bylo téměř 77 % bodů v aplikaci Benefit Plus utraceno na oblast zdraví.

Další údaje k čerpaným benefitům

Počet účastníků dělnických školení: 2477

Počet zaměstnanců využívajících příspěvku na penzijní připojištění: 1254

Počet účastníků THP školení (bez jazyků): 1160

Počet zaměstnanců, kteří dostali příspěvek za pracovní jubileum: 207

Počet zaměstnanců, kteří využili možnosti bezplatného očkování proti chřipce: 143

Počet zaměstnanců, kteří obdrželi příspěvek zaměstnavatele na lázeňskou péči: 91

Počet zaměstnanců, kteří využili příspěvek na dětskou rekreaci: 88 (příspěvek 1 818 Kč)

Počet zaměstnanců využívajících příspěvku na životní pojištění: 86

Počet zaměstnanců, kteří navštěvovali výuku anglického jazyka: 70

Počet zaměstnanců, kteří navštěvovali výuku německého jazyka: 37

2.13 Mzdová oblast

Mzda je ve většině případů rozhodujícím faktorem při výběru budoucího zaměstnavatele, proto je této oblasti nutné věnovat velkou pozornost. Tato podkapitola je zaměřena na finanční nástroje odměňování a údaje s nimi související.

Zaměstnanci tedy přísluší za vykonanou práci mzda. Mzda se sjednává v pracovní smlouvě, jejíž součástí jsou dohodnuté mzdové podmínky, vyjádřené:

- třídou a tarifním stupněm u kategorie dělníků,
- korunovým vyjádřením smluvní mzdy u kategorie THP.

Mzdový vývoj

V rámci kolektivního vyjednávání bylo dohodnuto, že se mzdové tarify zvýší proti 30. 9. 2015 o 3,5 %. Hodinové tarify (v rozmezí od 78,90 Kč do 179,50 Kč) jsou stanoveny pro 37,5 hod. týdenní pracovní dobu.

Na základě dohodnutého druhu práce je se zaměstnancem sjednána v pracovní smlouvě tarifní mzda vyjádřená tarifní třídou a tarifním stupněm.

Výši tarifní mzdy na dělnických pracovištích závodu stanovuje útvar PT - Příprava výroby v souladu s kvalifikačním katalogem dělnických povolání. Při změně tarifní mzdy přísluší zaměstnanci nový mzdový tarif od 1. dne měsíce, ve kterém toto opatření nabude dodatkem pracovní smlouvy účinnosti.

Kvalifikační katalogy dělnických povolání

Kvalifikační katalogy dělnických povolání obsahují práce a činnosti v uspořádání podle jednotlivých povolání a šesti tarifních tříd. Jsou základem pro rozlišování stupně obtížnosti, odpovědnosti a namáhavosti dělnických pracovních činností.

Pro hodnocení prací společnost Siemens využívá Katalog prací podle povolání a stupňů REVA/OLIVA 1996, vydaný MPSV ČR.

Výplata mezd

Na základě písemné žádosti zaměstnance se mzda vyplácí bezhotovostně na jeho bankovní účet nejpozději do 12. kalendářního dne následujícího měsíce. Zaměstnancům, kteří si nepožádali o bezhotovostní výplatu mzdy, se mzda zasílá poštovní službou, a to do 25. kalendářního dne následujícího měsíce.

Poskytování odměn při životních a pracovních jubileích

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům odměny při:

- dosažení věku 50 let,
- prvním skončení pracovního poměru při nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod,
- dosažení nepřetržitého zaměstnání u zaměstnavatele ve výši 10 a každých dalších 5 let.

Výše odměny a podmínky pro výplatu uvedených odměn viz tab. 2.8.

Tab. 2.8 Odměny při životních a pracovních jubileích

Příležitost	Ocenění
Životní jubileum 50 let	3 000 bodů do Benefit Plus
Pracovní jubileum 10 let	10 000 Kč odměny / 10 000 bodů
Pracovní jubileum 15 let	15 000 Kč odměny / 15 000 bodů
Pracovní jubileum 20 let	20 000 Kč odměny / 20 000 bodů
Pracovní jubileum 25 let	25 000 Kč odměny / 25 000 bodů
Pracovní jubileum 30 let	30 000 Kč odměny / 30 000 bodů
Pracovní jubileum 35 let a poté každých 5 let	35 000 Kč odměny / 35 000 bodů
Odměna při prvním odchodu do starobního důchodu	10 000 Kč

Zdroj: interní zdroj společnosti

Zaměstnanec má možnost volby mezi poskytnutím odměny ve finanční formě nebo ve formě přidělu bodů ve stejné hodnotě do aplikace Benefit Plus (případně je možná i kombinace obou forem po písemném zažádání).

Mzdové formy

Základní forma mzdy je časová mzda, která je součinem mzdového tarifu a odpracované doby. Mezi ostatní složky mzdy patří prémie, příplatky, náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost a odměny mimořádné.

Zásady pro poskytování mimořádných odměn

Mimořádné a cílové odměny jsou vypisovány za účelem zabezpečení mimořádných jednorázových úkolů, jejichž splnění je nad rámec běžných pracovních úkolů zaměstnanců. Vyhlašují se písemně před započítáním úkolu.

Návrh odměny musí obsahovat:

- účel a požadovaný záměr,
- okruh zainteresovaných zaměstnanců,
- podmínky výplaty mimořádné odměny (včetně termínů),
- výši odměny,
- zaměstnance zodpovědného za vyhodnocení úkolu a rozdělení odměny.

Návrh na odměnu zpracovávají příslušní vedoucí zaměstnanci (zadavatelé) a schvalují ředitelé závodu. Schválenou mimořádnou odměnu poté předá zadavatel na personální oddělení, kde je zajištěna evidence a realizace výplaty odměny v nejbližším výplatním termínu.

Mimořádná odměna pro zaměstnance odměňovaného tarifní mzdou (výrobní a nevýrobní dělník) se poskytuje při splnění podmínky jeho přítomnosti na pracovišti v rámci plánovaného rozvrhu pracovních směn.

Tato podmínka je naplněna v případě, že zaměstnanec odpracuje za pololetí příslušného obchodního roku všechny plánované pracovní směny se zohledněním 10 neodpracovaných plánovaných směn nebo jejich částí z důvodů neplaceného volna a překážek v práci na straně zaměstnance.

Příplatky

Mezi příplatky, které je zaměstnavatel povinen vyplácet, patří:

- příplatek za práci v odpoledních a nočních směnách a noční práci (7,50 Kč/hod v odpolední směně na pracovišti ve vícesměnném pracovním režimu a 17,50 Kč/hod za noční práci),
- za práci přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo příplatku za přesčas,
- za práci v sobotu a neděli má pracovník nárok na příplatek ve výši 50 % tarifní mzdy i v případě, bylo-li mu za práci o víkendu poskytnuto náhradní volno.

Procentuální změny mezd v závodě od roku 2008

Z tab. 2.9 lze vyčíst procentuální meziroční změny průměrné mzdy v závodě od roku 2008 u každé skupiny zaměstnanců (výrobních a nevýrobních zaměstnanců, technicko-hospodářských pracovníků). V posledním sloupci je také znázorněna celková procentuální meziroční změna.

Tab. 2.9 Procentuální změny mezd od roku 2008 k 31. 12. příslušného roku; rok 2015 k datu 30. 6. 2015

Rok	Meziroční změna - VD	Meziroční změna - ND	Meziroční změna - THP	Meziroční změna CELKEM
2008	100	100	100	100
2009	-4,08	-7,26	-2,34	-1,31
2010	25,83	21,14	10,49	22,04
2011	-0,80	6,19	0,18	0,73
2012	0,41	0,57	3,93	2,45
2013	0,16	-1,05	-2,89	-0,26
2014	-0,73	0,62	4,47	1,26
2015	-0,59	-7,10	-6,84	-4,11

Zdroj: interní zdroj společnosti

Pro představu absolutních hodnot těchto procentuálních změn mezd jsou v následující tab. 2.10 uvedeny fiktivní částky hrubé mzdy pro jednotlivé kategorie.

Tab. 2.10 Fiktivní částky hrubé mzdy v Kč

Rok	Meziroční změna – VD	Meziroční změna - ND	Meziroční změna - THP	Meziroční změna CELKEM
2008	15 000	18 000	25 000	23 000
2009	14 388	16 694	24 416	22 699
2010	18 105	20 224	26 977	27 702
2011	17 960	21 475	27 026	27 904
2012	18 034	21 597	28 089	28 588
2013	18 062	21 371	27 277	28 513
2014	17 931	21 504	28 497	28 871
2015	17 825	19 978	26 548	27 683

Zdroj: interní zdroj společnosti

Z uvedených tabulek 2.9 a 2.10 lze vyčíst, že se hrubá mzda v roce 2009 oproti roku 2008 snížila u každé skupiny zaměstnanců, a to nejvíce u kategorie zaměstnanců nevýrobních. Naopak v roce 2010 byl velký nárůst mezd u všech kategorií, a to nejvíce u výrobních zaměstnanců. V roce 2011 se pak výrazně zvýšila mzda u nevýrobních zaměstnanců a v roce 2012 u THP. V roce 2013 bylo nejvýraznější změnou snížení mezd u THP zaměstnanců, a to o necelé 3 %, ale již v následujícím roce 2014 se této kategorii opět navýšila mzda proti předchozímu roku o 4,47 %. V roce 2015 se mzda výrobním zaměstnancům nepatrně snížila, kdežto u zaměstnanců nevýrobních a THP došlo v tomto roce k výraznému poklesu hrubé mzdy.

Průměrná hrubá mzda za 3. čtvrtletí 2015

V tab. 2.11 je znázorněno srovnání průměrné hrubé mzdy ČR, Olomouckého kraje a mohelnického závodu Siemens za 3. čtvrtletí 2015. Lze vidět, že průměrná mzda v závodu převyšuje průměr v Olomouckém kraji, ale dokonce i průměr celorepublikový.

Tab. 2.11 Průměrná hrubá mzda za 3. čtvrtletí 2015

Průměrná mzda: Česká republika	Průměrná mzda: Olomoucký kraj	Průměrná mzda: Siemens Mohelnice
26 072 Kč	22 901 Kč	27 010 Kč

Zdroj: [20]

2.14 Dotazníkové šetření

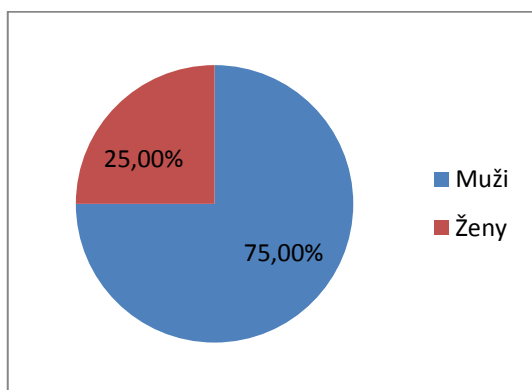
Dotazníkové šetření bylo provedeno elektronickou formou mezi THP zaměstnanci, kdy jsem jej posledního února 2016 rozeslala interní emailovou poštou. V následujícím týdnu pak vyplňovali zaměstnanci dělnických pozic dotazník v papírové formě. Dotazníky byly zcela anonymní a zaměstnanci vždy vybírali jednu z nabízených možností nebo vyjadřovali svůj názor prostřednictvím otevřených otázek.

Dotazníkového šetření se v závodě zúčastnilo celkem 240 zaměstnanců, z toho 104 technicko-hospodářských pracovníků a 136 pracovníků na dělnických pozicích.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

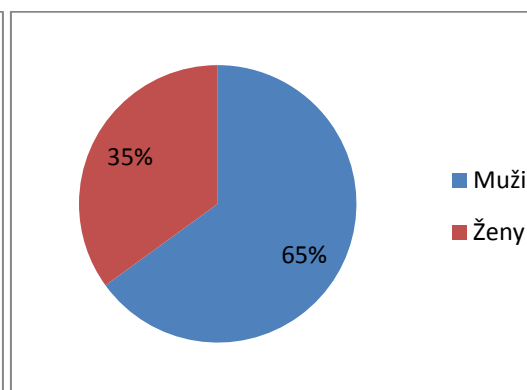
Jak již bylo v úvodu kapitoly uvedeno, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 240 zaměstnanců, z nichž převažovali muži u obou kategorií (viz graf 2.6 a 2.7).

Graf 2.6 Pohlaví THP respondentů



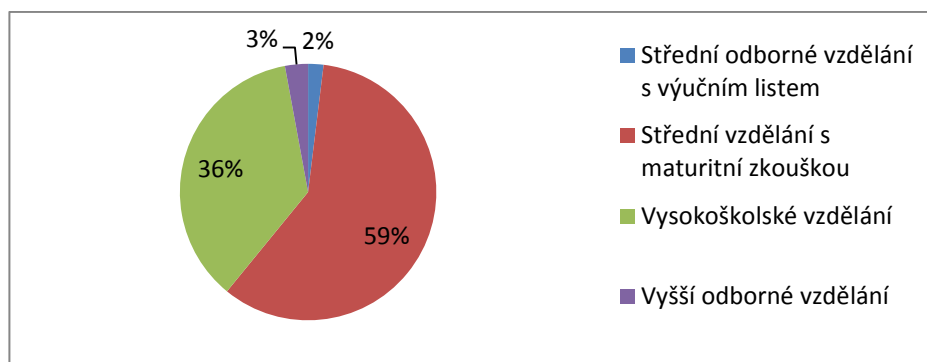
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.7 Pohlaví dělnických respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

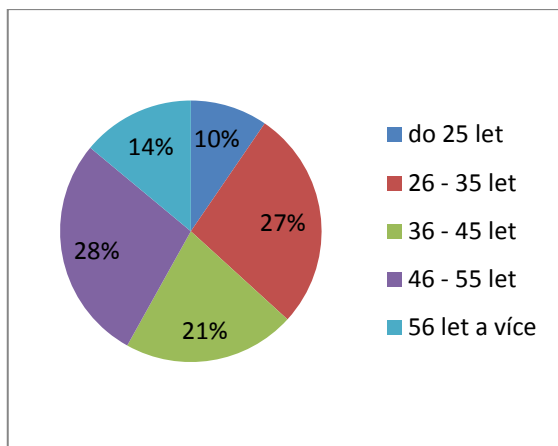
Graf 2.8 Nejvyšší dosažené vzdělání THP respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

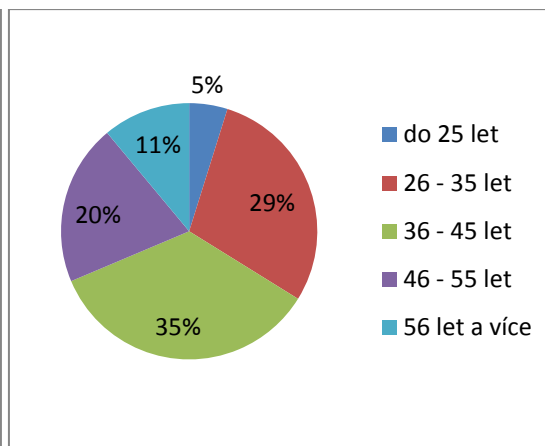
59 % THP respondentů má vystudovanou střední školu zakončenou maturitní zkouškou a dalších 36 % má vysokoškolské vzdělání.

Graf 2.9 Věkové kategorie THP respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.10 Věkové kategorie dělníků

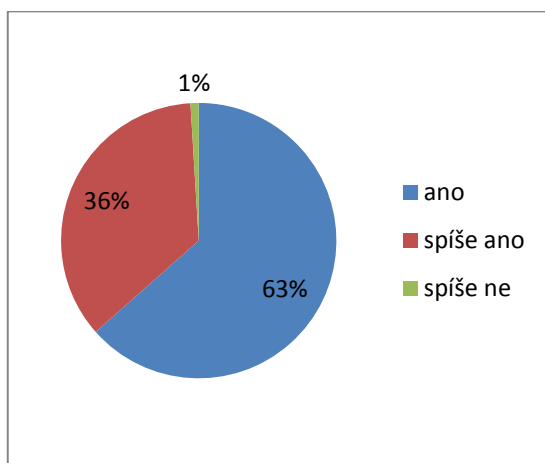


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti každé věkové kategorie. Nejméně odpovídalo respondentů do 25 let a starších 56 let v obou kategoriích.

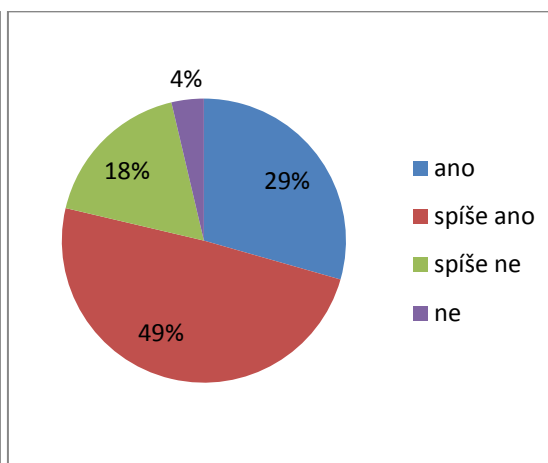
V další otázce bylo zjišťováno, zda mají zaměstnanci kolem sebe dobrý pracovní kolektiv, kde jsou vztahy mezi spolupracovníky přátelské.

Graf 2.11 Vztahy na pracovišti: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.12 Vztahy na pracovišti: dělníci

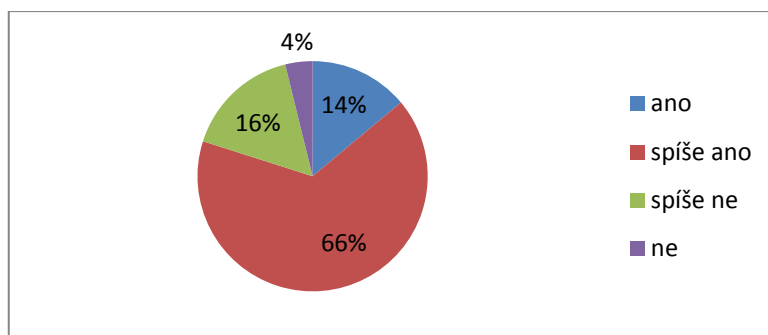


Zdroj: vlastní zpracování

U THP zaměstnanců byly všechny odpovědi kromě jedné pozitivní, což je velmi dobrý výsledek. Jde vidět, že v kancelářích jsou vztahy mezi spolupracovníky přátelské oproti vztahům ve výrobě, kde negativně odpovědělo 22 % respondentů.

Poté jsem zjišťovala, zda jsou pracovníci spokojeni se spoluprací s jinými odděleními.

Graf 2.13 Spolupráce s jinými odděleními: THP respondenti

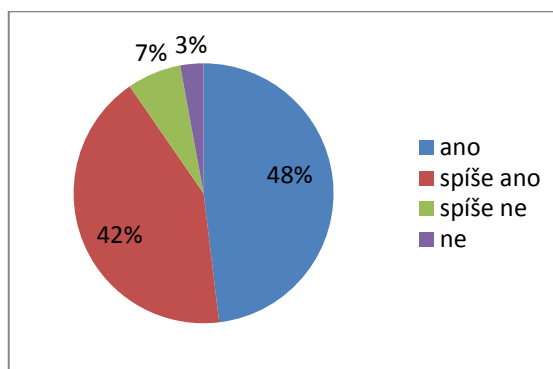


Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo negativně pouze 20 % respondentů THP, takže je pozitivní, že funguje dobře i spolupráce s pracovníky jiných oddělení.

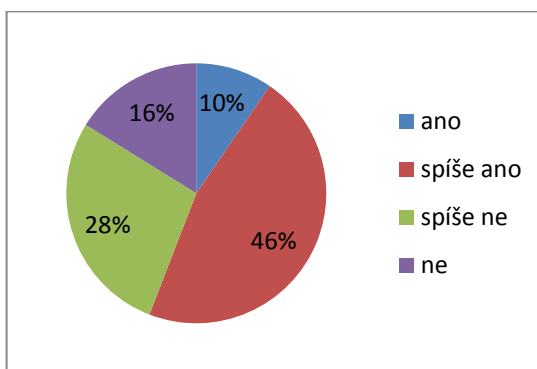
Další otázka zněla: „Komunikují s Vámi nadřízení otevřeně a jsou Vám podporou (chválí Vás, hodnotí Vaše pracovní úkoly, vyslechnou Vaše připomínky apod.)?“

Graf 2.14 Podpora nadřízených: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.15 Podpora nadřízených: dělníci

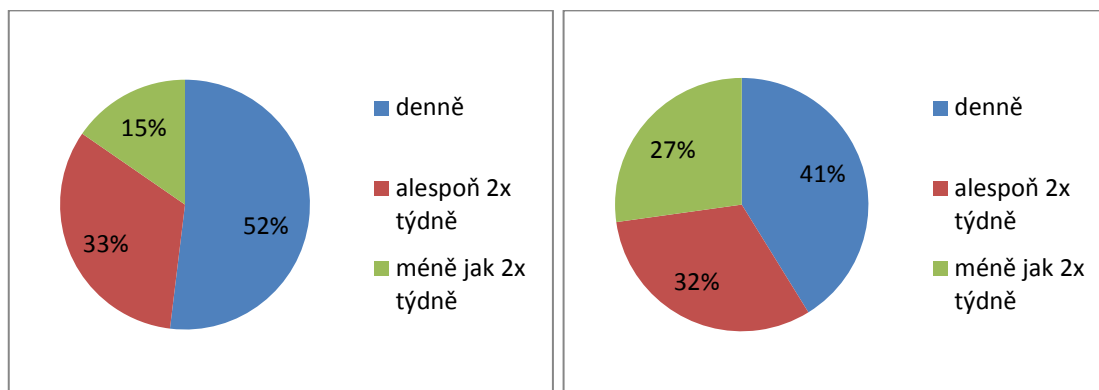


Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 90 % THP respondentů pozitivně oproti dělníkům, kde pozitivně odpovědělo pouze 56 % respondentů.

Dále jsem zjišťovala, jak často se zaměstnanci mluví jejich nadřízenými.

Graf 2.16 Komunikace s nadřízenými: THP Graf 2.17 Komunikace s nadřízenými: D



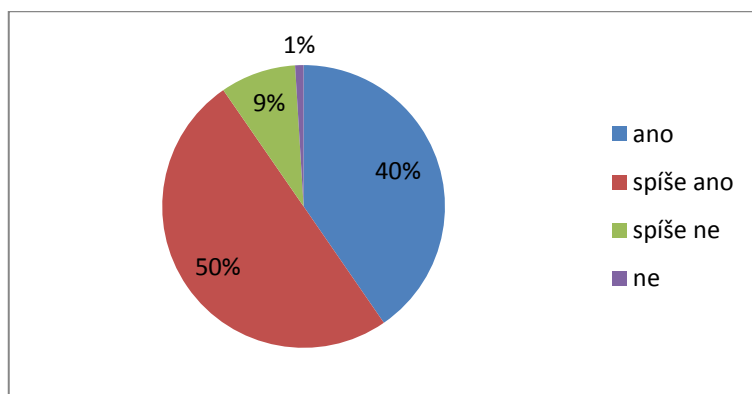
Zdroj: vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování

52 % THP respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený s nimi mluví denně, kdežto v druhé kategorii tak odpovědělo pouze 41 %. Celkem 53 respondentů odpovědělo, že s nimi nadřízený komunikuje méně jak 2x týdně (v otevřené otázce někteří uvedli, že prakticky vůbec), proto by bylo dobré, aby se nad touto otázkou, která se týká komunikace s nadřízenými, vedení firmy zamyslelo.

Poté jsem se ptala na tuto otázku: „*Myslíte si, že je Váš vedoucí spravedlivý v rámci procesu hodnocení Vašeho pracovního výkonu, příp. Vašeho pracovního chování?*“

Graf 2.18 Spravedlnost v rámci procesu hodnocení: THP

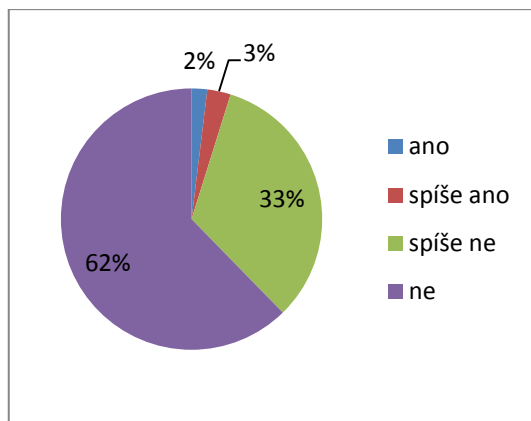


Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo pozitivně 90 % a negativně 10 % THP respondentů.

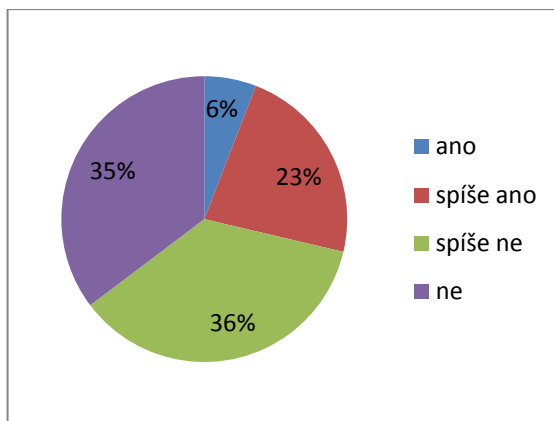
Dále jsem zjišťovala, jestli zaměstnanci mají pocit, že jim vedoucí nedůvěřuje či je zbytečně kontroluje.

Graf 2.19 Kontrola nadřízenými: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.20 Kontrola nadřízenými: dělníci

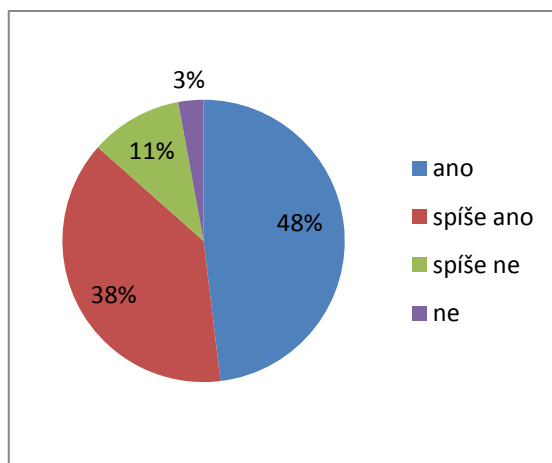


Zdroj: vlastní zpracování

Z THP respondentů odpovědělo negativně pouze 5 % oproti druhé kategorii, kde odpovědělo negativně 29 % respondentů.

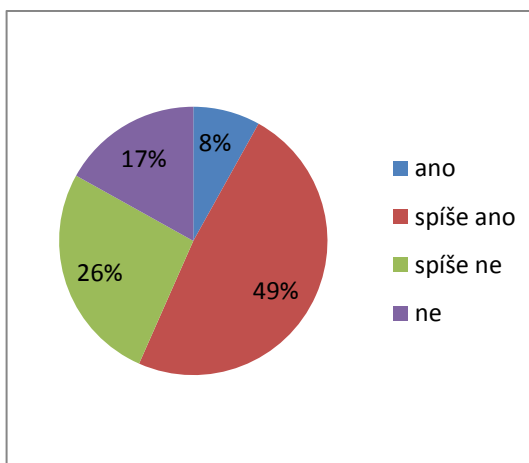
V následující otázce byla zjišťována spokojenost s pracovním prostředím a vybavením.

Graf 2.21 Pracovní prostředí: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.22 Pracovní prostředí: dělníci



Zdroj: vlastní zpracování

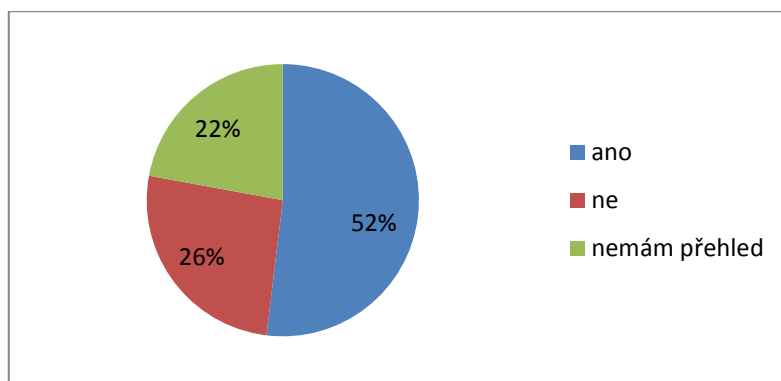
Z THP respondentů odpovědělo negativně pouze 14 %. Nejvíce si stěžovali na velkoplošné kanceláře, kde je hlučné pracovní prostředí. Řada THP zaměstnanců by si přála menší kanceláře nebo zřízení relaxační zóny, kde by si člověk chvíli

odpočinul a přišel na jiné myšlenky. Jako další připomínky uvedli zastaralé kanceláře, kde je v zimním období velmi chladno (v létě naopak moc horko), hluk z výroby v některých odděleních či nedostatečnou obnovu IT zařízení.

Naopak z dělnických respondentů odpovědělo negativně 43 %. Jako negativní připomínky uváděli např.: málo pracovního místa, zastaralé vybavení pracovišť, velký hluk a prašnost, nečistotu na pracovišti, chybějící klimatizaci, nedostačující svačinový kout, stroje ve špatném stavu, špatnou kvalitu materiálu, nedostatečnou údržbu strojů, nedostačující a špatné počítačové vybavení apod. Doporučeno bylo zajištění odborného servisu strojového parku. Opět bylo v odpovědích často uvedeno chladno/horko na pracovišti a také nespokojenost s mistry, vedením a kontrolory.

Dále jsem zjišťovala, zda je množství nabízených kurzů a školení dostačující.

Graf 2.23 Kurzy a školení: THP

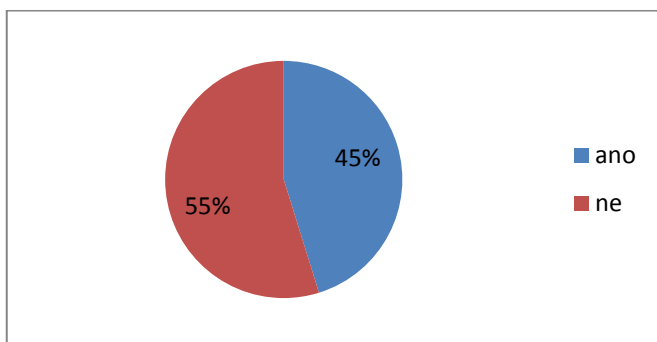


Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina THP respondentů si myslí, že je nabízeno dostatečné množství kurzů a školení. V otevřené otázce „Jaké kurzy a školení pro svůj pracovní rozvoj postrádáte“ byly uvedeny tyto odpovědi: odborné a opakující se věci, zdokonalení a prohloubení vědomostí technického rázu, školení o novinkách v oboru, odborné stáže v rámci Siemens, Microsoft Word a Excel, odborné semináře, strategické metody vyjednávání s dodavatelem/zákazníkem, školení v oblasti finančních toků a analýz, možnosti návštěv odborných veletrhů, jazykové kurzy pro všechny THP pracovníky, kteří se chtějí dále vzdělávat atd. Dále bylo uvedeno, že pro nové zaměstnance nejsou k dispozici téměř žádné učební a praktické texty a že jsou zaučováni zaneprázdněnými stávajícími zaměstnanci, kteří na ně nemají dostatek času nebo neumí učit.

Také mě zajímalo, zda by THP zaměstnanci uvítali zahraniční stáž.

Graf 2.24 Zahraniční stáž: THP

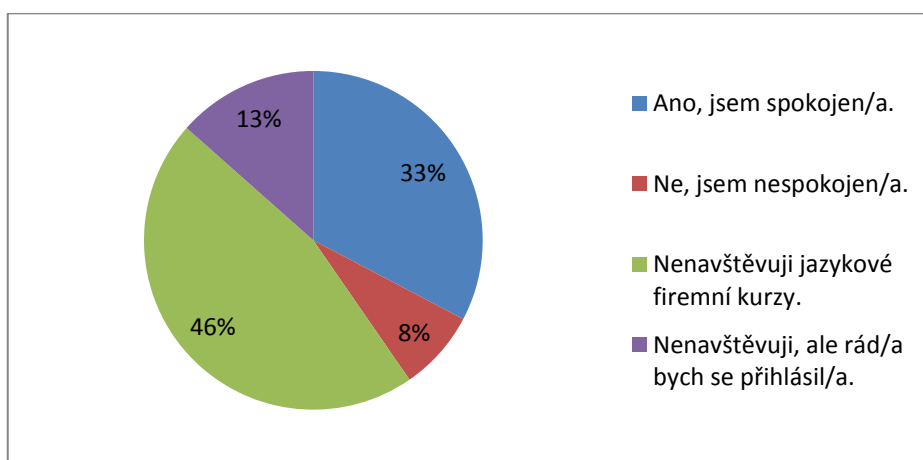


Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina THP respondentů by zahraniční stáž neuvítala. To by bylo možné zdůvodnit tím, že většina respondentů má již rodinu.

V další otázce byla zjišťována spokojenost s jazykovými firemními kurzy.

Graf 2.25 Jazykové firemní kurzy: THP

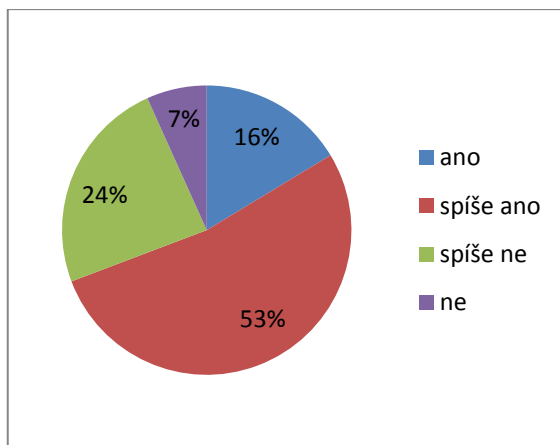


Zdroj: vlastní zpracování

S firemními jazykovými kurzy je spokojeno celkem 33 % THP respondentů. 13 % odpovídajících jazykový kurz nenavštěvuje, ale rádi by se do něj přihlásili. Bylo by tedy dobré navýšit možnosti jazykového vzdělávání. Dalších 46 % respondentů nenavštěvuje firemní jazykový kurz. Tyto kurzy jsou vyučovány v pracovní době, tudíž si je musí zaměstnanci nadpracovat, proto jsem se také setkala i s názory, že by nebylo špatné jazykové kurzy navštěvovat v odpoledních hodinách po pracovní směně.

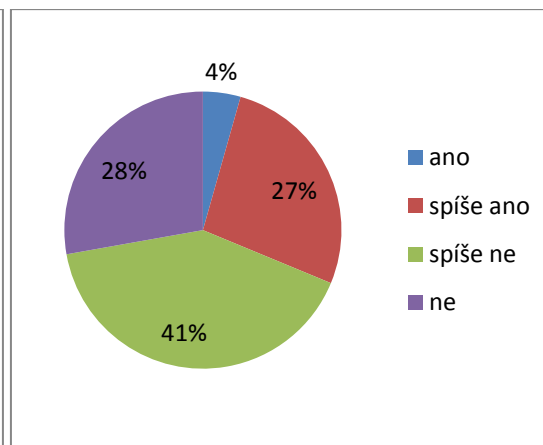
Dále jsem se ptala na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že jsou spravedlivě odměňováni vzhledem k náročnosti jejich práce.

Graf 2.26 Odměňování: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.27 Odměňování: dělníci

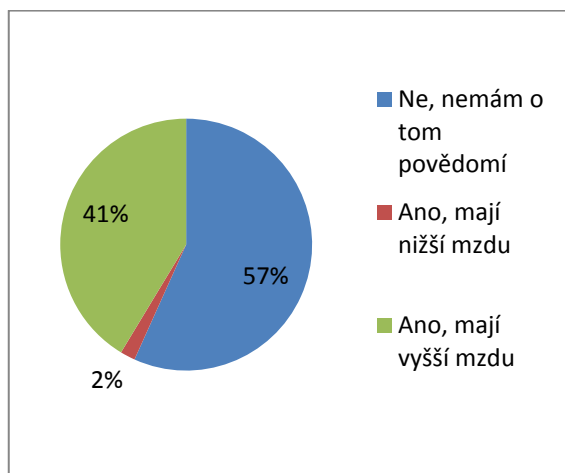


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce, která se týká odměňování, je značný rozdíl v odpovědích mezi THP pracovníky a dělníky. U THP respondentů odpovědělo negativně 31 %, kdežto v kategorii dělníků takto odpovědělo 69 %.

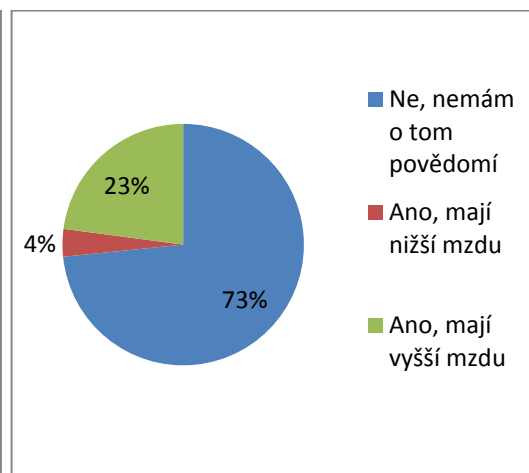
Další otázka zněla: „Máte povědomí o tom, jakou výši mzdy dostávají zaměstnanci na podobné pracovní pozici, jako je ta Vaše, v jiných firmách v Olomouckém kraji?“

Graf 2.28 Odměňování v Ol. kraji: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.29 Odměňování v Ol. kraji: dělníci



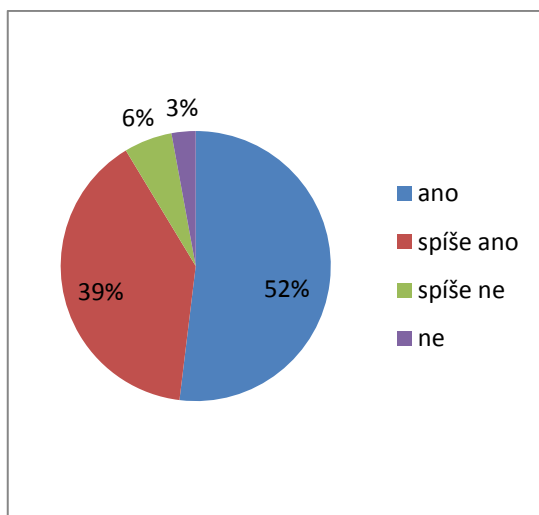
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce zaměstnanců nemá povědomí o tom, jakou výši mzdy dostávají zaměstnanci na podobné pozici v Olomouckém kraji. Pouze 7 respondentů odpovědělo, že by v jiných firmách v Olomouckém kraji dostávali nižší mzdu.

41% THP respondentů odpovědělo, že by v jiných firmách v Olomouckém kraji dostávali vyšší mzdu a v druhé kategorii takto odpovědělo 23 % respondentů.

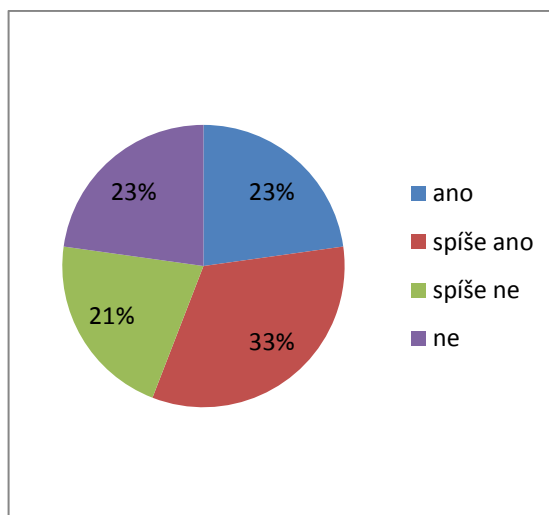
Poté jsem zjišťovala, jestli jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni se systémem hodnocení a odměňování.

Graf 2.30 Systém odměňování: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.31 Systém odměňování: dělníci

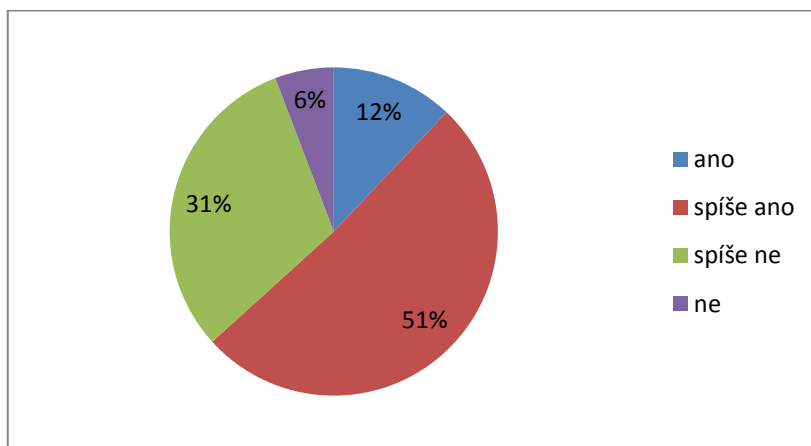


Zdroj: vlastní zpracování

Jen 9 % THP respondentů odpovědělo, že nejsou dostatečně seznámeni se systémem hodnocení a odměňování. V otevřené otázce o tom, které informace týkající se této problematiky zaměstnancům chybí, byla uvedena tato odpověď: Chybí informace o stropu mzdy (systém platových tříd k funkčnímu zařazení) a časovém horizontu, kde se může zaměstnanec se mzdou pohybovat, ale také, že nikdy nebyla zveřejněna konkrétní čísla, ze kterých se vychází při stanovování mzdy na konkrétní pozici. V kategorii dělníků negativně odpovědělo 44 % respondentů. Nejvíce jim chybí informace o prémiech. Dále zazněly tyto odpovědi: neseznamování se systémem odměňování, špatné určení mzdových tarifů, příliš vysoké navýšení mezd kapitánům, nekomunikativnost ze strany vedení, výše mezd často kolísá apod.

Další otázka zněla: „*Je podle Vás systém hodnocení a odměňování nastaven správně?*“

Graf 2.32 Systém hodnocení a odměňování: THP



Zdroj: vlastní zpracování

37 % THP respondentů si myslí, že systém hodnocení a odměňování není nastaven správně. V tab. 2.12 jsou dále uvedeny negativní odpovědi respondentů.

Tab. 2.12 Systém hodnocení a odměňování: THP

Odměna je závislá na výsledcích, které nemůžu ovlivnit.
Hodnotí mě lidé, kteří o mně nic neví.
Odměňování je nastaveno podle tabulek a ne podle schopností.
Různé roční zvyšování mezd dle "škatulek" (podle toho do jaké škatulky je ten který zaměstnanec zařazen - je zde možné zvýhodnit některé zaměstnance).
Systém odměňování za zlepšovací návrhy je příliš složitý.
Dle mého názoru by se měla odměna paušalizovat - např. 1% z uspořené částky pokud splní veškeré podmínky definice úspory do programu PUMA (nástroj na sledování a vykazování úspor v nákladech). Pak by aktivita všech zaměstnanců vzrostla, jelikož by byli motivováni. Odpověď na tento problém byla, že pokud se splní cíl závodu SIEMENS, tak se to projeví na prémiech, ale že se 95 % lidí veze a těch 5% zaměstnanců předkládá návrhy, tak to by se mělo odlišit/odměnit zvlášť. Teď je praxe taková, že si každý dává 3i návrhy, kde je jednotná taxa 200 Kč, takže stačí odhalit chybu v zakázce a mám 200 Kč - to je praxe na halách, kde si takto zaměstnanci přijdou i na několik tisíc měsíčně. Tyto návrhy nejsou koncepční – bez úspor.

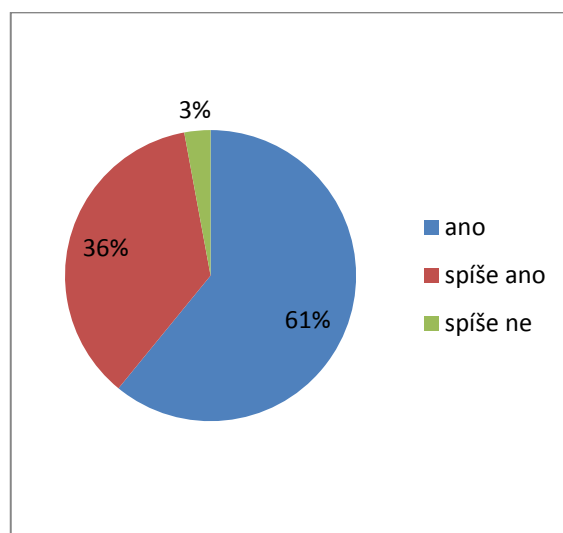
Ne všechny prémiové ukazatele mohu ovlivnit.
Oddělení nemá přidělený rozpočet na rozumné zvyšování mezd odpovídající situaci na pracovním trhu - pravidla jsou příšerně rigidní.
Nepoměr mezi mzdou v Siemens a Hella na stejných pozicích.
Nesprávné hodnocení na základě průměrných platů v regionu.
Vadí mi zavedení nového poměru bonusu 40 % (osobní) / 60 % (závod). Domnívám se, že hodnocení 100% zainteresovanosti na závodových KPI bylo vhodnější a alespoň pro mě a moje podřízené více motivující. Hůře se s tímto pracuje i směrem k podřízeným.
Individuální odměny za zpracovaný projekt neexistují.
Odměny nejsou adekvátní k vynaloženému úsilí.
Bonusové a pracovní cíle jsou direktivně dané.
Je rozlišováno pohlaví - muž na stejné pozici má vyšší mzdu.
Postrádám osobní odpovědnost THP za chyby.

Zdroj: vlastní zpracování

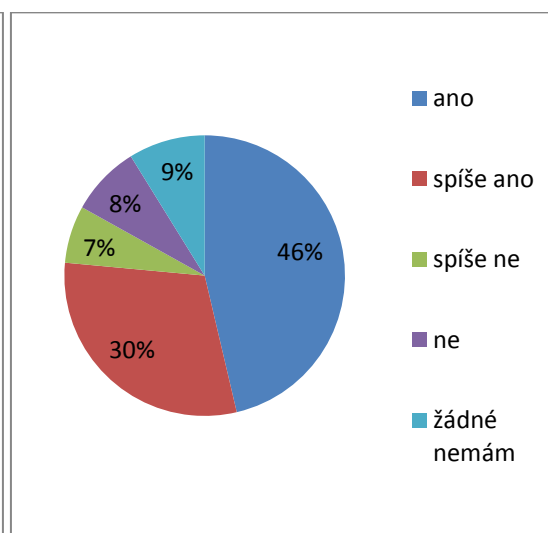
Poté následovalo zjišťování spokojenosti s firemními benefity.

Graf 2.33 Zaměstnanecké benefity: THP

Graf 2.34 Zaměstnanecké benefity: dělníci



Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

97 % THP respondentů odpovědělo na tuto otázku pozitivně, což je velmi dobrý výsledek. V dělnické kategorii je 15 % respondentů nespokojených s firemními benefity a dalších 9 % benefity vůbec nedostává, jelikož jsou zaměstnání pod agenturou práce.

Na otázku, proč jsou nespokojeni s nabízenými benefity, někteří odpověděli: malá částka, malý rozsah poskytovaných služeb a v neposlední řadě by mnoho zaměstnanců uvítalo raději peněžní hotovost.

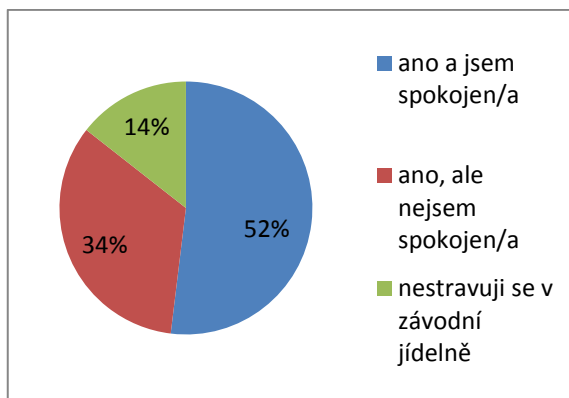
V otevřené otázce, která zněla: „*Napadá Vás ještě něco, co byste rádi v nabídce benefitů uvítali?*“ byly uvedeny tyto nápady:

- pracovní volno pro náhlou nemoc bez potvrzení lékaře,
- možnost nákupu sportovního vybavení (např. Sportisimo Mohelnice),
- vstupenky na sportovní utkání, do aquaparků, na kulturní akce apod.
- výhodnější tarif na volání pro rodinné příslušníky,
- rozšíření o obchody a e-shopy s fitness doplňky a zdravou výživou,
- stravenky místo dotovaného závodního stravování,
- možnost využití benefitů na služby kosmetické a kadeřnické,
- firemní školka,
- zaplacení prvních tří dnů neschopenky,
- příspěvek na lázně každý rok,
- širší nabídka e-shopů a slevových portálů,
- příspěvek na vzdělávání,
- vstupenky do nového termálního koupaliště Velké Losiny,
- Home Office bez omezení,
- zainteresování více poskytovatelů služeb z Olomouckého kraje,
- odměna za přítomnost také pro THP zaměstnance,
- vyšší příspěvek na penzijní připojištění,
- rozšíření počtu míst, kde lze platit Benefit kartou,
- možnost využívat služeb nástrojárny pro soukromé účely,
- možnost čerpat volno (5 dnů v roce) bez doložení důvodu,
- možnost charitativně podpořit neziskové organizace,
- pomocí benefitů doplatit hmotnou věc (např. telefon, televize),
- možnost platby Benefit kartou ve všech sportovně zaměřených zařízeních,
- možnost tankovat pohonné hmoty,
- opravy v autoservisech,

- možnost nakupovat Benefit kartou v nákupních centrech (oblečení, boty), supermarketech s potravinami, řeznictví a nábytku,
- větší výběr zájezdů a víkendových pobytů,
- v neposlední řadě samozřejmě navýšení bodů v aplikaci Benefit Plus.

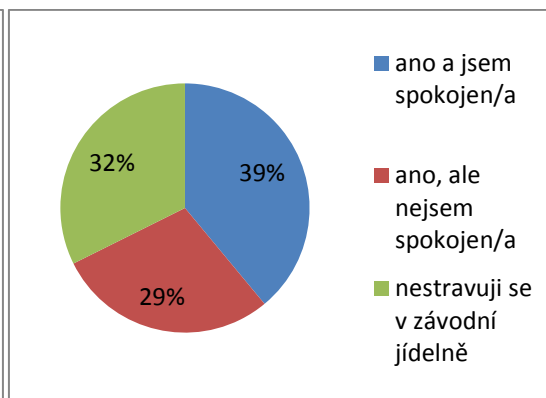
Dále jsem zjišťovala spokojenost se závodní jídelnou.

Graf 2.35 Závodní jídelna: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.36 Závodní jídelna: dělníci



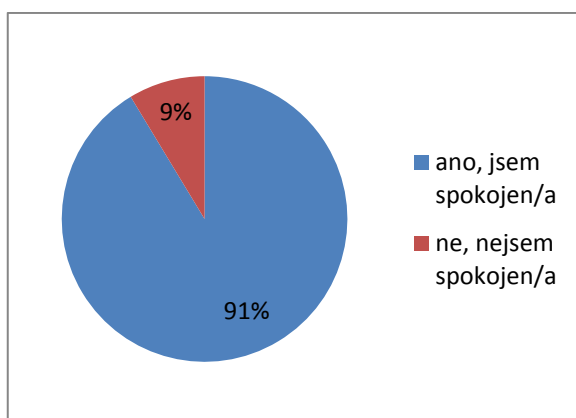
Zdroj: vlastní zpracování

Více jak polovina THP respondentů se stravuje v závodní jídelně a je s ní spokojena. 34 % je nespokojených se závodní jídelnou a 14 % se v ní nestravuje.

Z dělnických respondentů je spokojených 39 %, 29 % spokojeno není a 32 % nevyužívá služeb závodní jídelny (pro některé zaměstnance je jídelna příliš daleko).

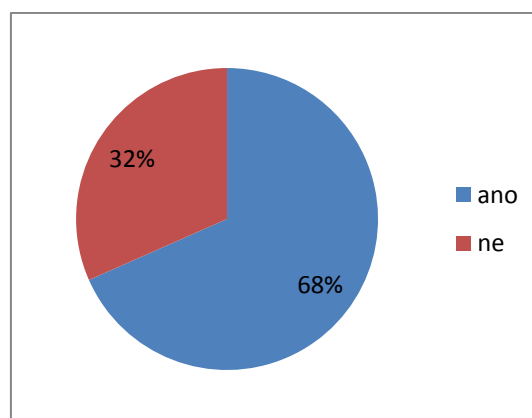
Poté následovalo zjišťování spokojenosti s nabídkou firemních akcí.

Graf 2.37 Firemní akce: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.38 Firemní akce: dělníci



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojených s firemními akcemi je 91 % THP respondentů. V druhé kategorii je spokojených méně, a to 68 % respondentů.

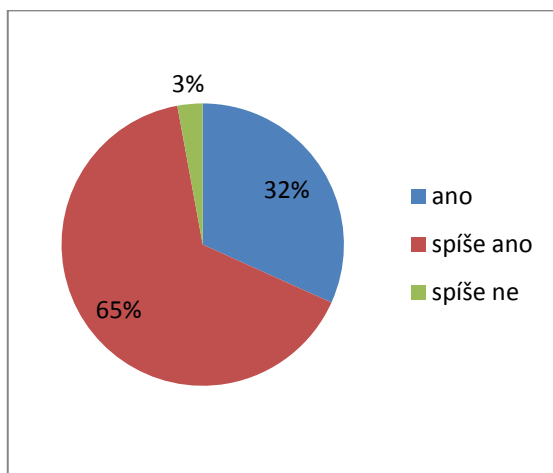
V otevřené otázce pak THP respondenti uvedli tyto návrhy:

- častější konání teambuildingů (mohl by být i víkendový, s tím že by firma mohla uhradit ubytování na 1 noc např. jednou ročně pro celé oddělení),
- organizované výlety pro stmelení kolektivů,
- lanová a různá sportovní centra, kde se učí lepší spolupráci v týmu a důvěře,
- sportovní dny více jak jednou za rok,
- letní karneval organizovaný firmou.

Od dělnických respondentů žádné nápady na další akce nevzešly, pouze uvedli názory jako např.: akcí je málo, o žádných nevím, neúčastním se a také, že firma málo sponzoruje dění ve městě.

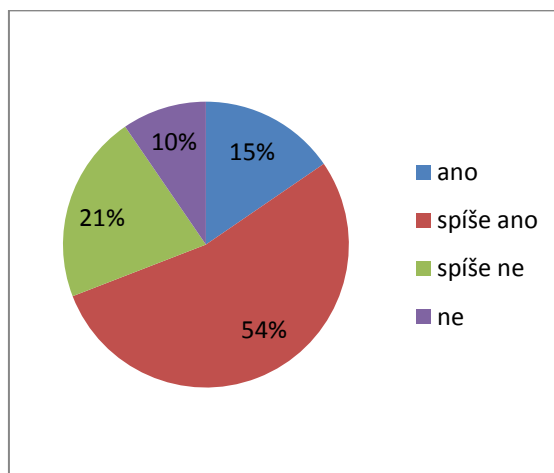
Dále jsem se ptala na otázku, zda jsou zaměstnanci v práci spokojeni.

Graf 2.39 Spokojenost v práci: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.40 Spokojenost v práci: dělníci



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpověděli negativně pouze 3 THP respondenti, což je velmi dobrý výsledek. Lze tedy konstatovat, že v kancelářích panuje dobrá atmosféra a THP zaměstnanci mají svoji práci rádi.

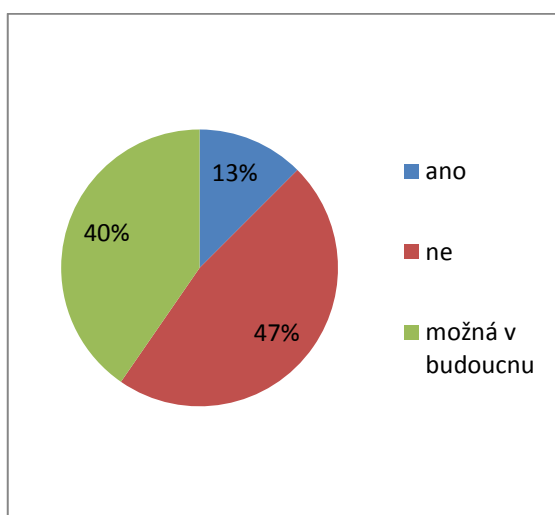
V dělnické kategorii negativně odpovědělo 31 % respondentů, a na otázku, proč nejsou spokojeni, uváděli následující důvody:

- nízká tarifní mzda,
- špatné prostředí, málo místa, hluk, nečistota a špatná atmosféra na pracovišti,
- špatný kolektiv, vedoucí, mistr, vedení závodu a údržba,
- pohrdání dělníkem,
- brzké vstávání a třisměnný provoz,
- zvyšuje se psychická náročnost,
- malé ocenění snahy a ochoty pracovat poctivě,
- stále větší nároky a navyšování norem,
- řeší se nesmysly (pití v držáku apod.), ale co je důležité, se naopak neřeší,
- zhoršuje se zdravotní stav,
- jídelna je příliš daleko, tudíž se to v přestávce nedá stihnout a věčným problémem jsou večeře (od půl 7 nedostatek porcí a nedostatečný výběr večeří),
- extrémní pracovní vytížení za nízkou mzdu,
- rozdíly ve výši mzdy - nespravedlivé od vykonané práce.

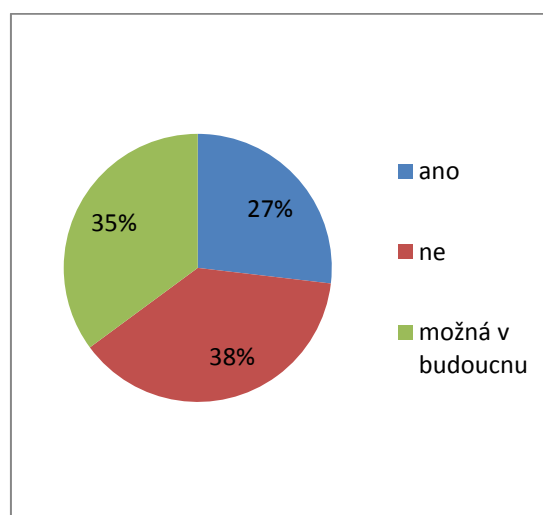
Poté mě zajímalo, zda by zaměstnanci uvítali změnu pracovní pozice v rámci závodu.

Graf 2.41 Změna pracovní pozice: THP

Graf 2.42 Změna pracovní pozice: D



Zdroj: vlastní zpracování

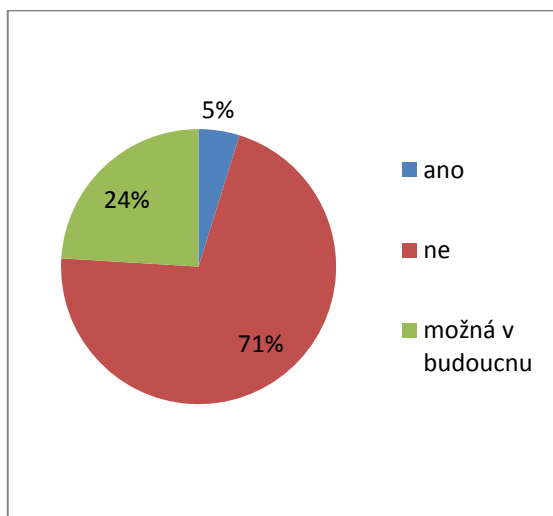


Zdroj: vlastní zpracování

Z THP respondentů 47 % nechce změnu pracovní pozice v rámci závodu, tudíž jim jejich zaměstnání vyhovuje. 40 % odpovědělo, že by možná v budoucnu zvažovalo změnu pozice v rámci závodu a v druhé kategorii to bylo 35 %. Z dělnických respondentů by uvítalo změnu 27 % a zbylých 38 % si změnu pracovní pozice nepřeje.

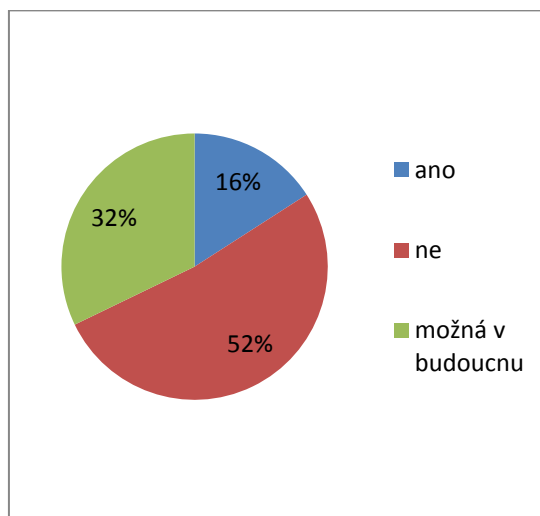
Na závěr jsem zjišťovala, zda zaměstnanci zvažují odchod z firmy.

Graf 2.43 Odchod z firmy: THP



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2.44 Odchod z firmy: dělníci



Zdroj: vlastní zpracování

Odchod z firmy zvažuje pouze 5 zaměstnanců z THP respondentů a dalších 24 % bude možná v budoucnu zvažovat odchod z firmy. V druhé kategorii uvažuje o odchodu 16 % respondentů a 32 % možná bude odchod zvažovat někdy v budoucnu.

3 Návrhová část

V této kapitole bude uvedeno několik návrhů, které doporučuji pro zlepšení či doplnění motivačního a odměňovacího procesu ve společnosti Siemens, s.r.o., odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice, které by mohly pomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců v tomto závodě. Uvedené návrhy vycházejí především z přání a připomínek zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

3.1 Pravidelná setkání a častější komunikace se zaměstnanci ze strany přímých nadřízených

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že komunikace mezi THP pracovníky a jejich přímými nadřízenými funguje dobře, ale mezi dělníky a jejich mistry (případně vedoucími) je kontakt v některých případech velmi nedostatečný.

Každé čtvrtletí se konají infoporady pro jednotlivá oddělení, úseky, výrobní haly, kde vedoucí své podřízené informuje o dění ve firmě, o tom, co se chystá apod. Jelikož je na infoporadu vyhrazena pouze 1 hodina v pracovní době, na otevřenou diskusi a dotazy většinou nezbyvá moc času.

Proto doporučuji, aby se každý měsíc mistři a vedoucí sešli se svými zaměstnanci v menších skupinách a otevřeně s nimi hodinu v rámci pracovní doby diskutovali, informovali je o důležitých informacích, naslouchali jim a následně se snažili zjištěné problémy a připomínky ochotně řešit.

3.2 Pochvala a uznání za dobře vykonanou práci

Pochvala a uznání za dobře vykonanou práci je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů, kdy nadřízený sděluje svému zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen. Pochvala naplní pracovníka novou energií, radostí z úspěchu a motivuje ho k vyšším pracovním výkonům. Pokud chce nadřízený tohoto účelu tedy dosáhnout, měl by svým podřízeným projevovat uznání a chválit je za dobře odvedenou práci. Tento účinný motivační nástroj nic nestojí a má dlouhodobý efekt.

Od letošního roku postupně probíhají školení mistrů (mimo jiné i v oblasti komunikace), ale je potřeba, aby zejména oni na otevřené komunikaci se svými podřízenými soustavně pracovali a chválili je v situacích, kdy si to jejich zaměstnanci

zaslouží, aby nedocházelo k případným odchodům zaměstnanců z firmy, o čemž z dotazníkových šetření uvažuje již celkem 21% respondentů.

3.3 Postupné vylepšování výrobních hal a regulace teplot v závodě

Co se týče spokojenosti s pracovním prostředím, tak dle dotazníkového šetření z THP respondentů odpovědělo negativně pouze 14 %, z čehož vyplývá, že prostředí v kancelářích je na velmi dobré úrovni. Někteří zaměstnanci potřebují pro svou práci naprostý klid, tudíž jim nevyhovují velkoplošné kanceláře, ale s tím se bohužel z důvodu omezených prostor a investic nedá v této době nic dělat. Doporučuji při potřebě soukromí z důvodu např. live meetingu, práce na důležitém projektu apod. využívat více možnosti zasedacích místností, případně zřídit nějaké další prostory menšího charakteru.

Naopak z dělnických respondentů odpovědělo negativně 43 %. V minulém roce se spustil projekt Mohelnice 2015, ve kterém se postupně budou předělávat jednotlivé výrobní haly. Tyto změny a investice se dají jen těžko vyčíslit a lze je zavádět postupně dle finančních možností firmy.

Zlepšení by mělo nastat rozhodně v regulaci teplot v celém závodě dle stížností v dotazníkovém šetření. Firma by měla do vybavení pracovišť neustále investovat, jelikož špatné pracovní prostředí může mít negativní vliv na zdravotní stav pracovníků.

3.4 Elektronické učební a praktické texty pro nové (příp. i stávající) zaměstnance

V dotazníkovém šetření bylo uvedeno, že pro nové zaměstnance nejsou k dispozici téměř žádné učební a praktické texty a že jsou zaučováni zaneprázdněnými stávajícími zaměstnanci, kteří na ně nemají dostatek času nebo neumí učit.

Proto doporučuji tyto učební texty elektronicky vytvořit. Tyto pomocné příručky a pracovní manuály by byly postupně vytvářeny zaměstnanci závodu a pomohly by novým i stávajícím zaměstnancům se lépe zorientovat v dané problematice.

Jednodušší texty by mohly být odměňovány částkou 200 Kč a náročnější částkou 500 Kč. Dále by firma mohla vytvořit či obstarat odborné texty, které by mohli zaměstnanci využívat pro samostudium s cílem rozšířit si své odborné znalosti.

3.5 Rozšíření nabídky školení a organizování různých školení pořádaných vlastními zkušenými zaměstnanci v určité oblasti

Investování do vzdělávání zaměstnanců je velmi důležité. Dobře kvalifikovaný a proškolený pracovník může firmě vydělat více, než do něj závod investuje. Dochází k případům, že si pracovníci udělají ve firmě praxi a poté když nevidí žádné další pracovní a vzdělávací možnosti, odchází z firmy.

V tomto obchodním roce společnost Siemens omezila možnosti poskytovaných školení z důvodu úspor. Řešením by mohlo být organizování různých školení pořádaných uvnitř firmy vlastními zkušenými zaměstnanci v určité oblasti, kteří by za výpomoc obdrželi jednorázovou finanční odměnu. Tato odměna by byla určena podle toho, jak dlouho by školení probíhalo. Např. za celodenní školení počítačových dovedností, by školitel obdržel odměnu např. 500 Kč. Vynaložené náklady by tedy závisely na počtu organizovaných školení a jejich délce.

Oceňuji firmou organizované odpolední univerzity, kde zaměstnanci přednášejí v pracovní době dobrovolným uchazečům z jiných oddělení o své náplni práce a o tom, co vše má dané středisko na starosti. Odpolední univerzity by se mohly konat častěji.

3.6 Výuka anglického jazyka

Z dotazovaných THP respondentů 14 pracovníků uvedlo, že nenavštěvují firemní jazykový kurz, ale rádi by se do něj přihlásili. Kapacita je velmi omezena, tudíž jazyky navštěvuje pouze omezený počet zaměstnanců, u nichž bylo rozhodnuto, že si musí zvýšit jazykovou vybavenost. V nedávné době bylo rozhodnuto, že hlavním cizím jazykem bude angličtina, takže lze očekávat ještě větší počet zájemců o výuku anglického jazyka. Pro závod pracuje pouze jedna lektorka angličtiny a jedna lektorka němčiny. Jelikož je v dnešní době základem dorozumět se anglicky, je potřeba navýšit kapacitu pro anglické kurzy a přijmout další lektorku anglického jazyka.

V letošním obchodním roce navštěvuje firemní angličtinu 50 zaměstnanců. Kdyby se kapacita zdvojnásobila na 100 studentů (cca 27 % z THP) a přijala se další lektorka angličtiny, byly by týdenní náklady na výuku anglického jazyka 21 000 Kč.

Výpočet:

Skupina po 5 studentech: 20 skupin (10 skupin na lektorku)

Výuka každé skupiny: 3 hodiny týdně (výuka 2x týdně po hodině a půl)

Cena za hodinu výuky jedné skupiny: 350 Kč

Celkové týdenní náklady na výuku angličtiny: $20 \times 3 \times 350 = 21\,000$ Kč

Někteří zaměstnanci by uvítali výuku angličtiny až po pracovní době z důvodu pracovního vytížení, což by znamenalo poslední výuku od 15:00 do 16,30 hodin. Pokud by to nebyl pro lektorky problém, byla by tedy možná odpolední výuka pro dvě skupiny (jedna skupina by měla výuku pondělí/středa a druhá úterý/čtvrtek).

3.7 Firemní školka

Dalším přáním respondentů bylo zřízení firemní školky. Jak již bylo uvedeno, v závodě pracuje téměř 2000 zaměstnanců, takže naplnění školky dětmi by bylo více než pravděpodobné. Ve firmě hned za osobní vrátnicí se nachází nevyužitá zelená plocha, kde by byla výstavba ideální také i z důvodu bezpečnosti, protože by se děti nepohybovaly v areálu závodu. Plocha by se oplotila a do školky by se zřídil speciální vchod. V některých českých závodech Siemens je firemní školka již zřízena. Doporučovala bych nejprve provést celozávodní dotazování, kolik dětí zaměstnanců by školku případně navštěvovalo. V případě velkého zájmu zaměstnanců a následného rozhodnutí realizovat tuto investici, by pak zřízení školky bylo pro firmu sice velmi nákladné, ale přínosy v oblasti spokojenosti zaměstnanců by byly nemalé.

3.8 Smluvní rekreační střediska s možností levnějšího ubytování pro zaměstnance Siemens

Vhodným řešením by bylo, kdyby měla firma nasmlouvané nižší ceny ubytování pro Siemens zaměstnance a jejich rodiny v některých rekreačních střediscích (doporučuji zejména v CHKO Jeseníky, která není daleko), kam by mohli zaměstnanci jezdit na dovolené či prodloužené víkendy. Smluvní střediska by se mohla využít i pro konání dvoudenních vzdělávacích teambuildingů, které uvádím jako další návrh v následujícím bodě 3.9.

Každá dovolená pomůže k odpoutání se od pracovní rutiny a k načerpání nových sil a energie, což se projeví pozitivně i na pracovním výkonu. I když by rekreanti z firmy Siemens s jejich rodinou zaplatili méně za ubytování než ostatní návštěvníci, rekreační středisko by mohlo vydělat na větší návštěvnosti a pokud by byli zaměstnanci s rekreací spokojeni, tak by předávali dále svým známým pozitivní doporučení.

3.9 Dvoudenní vzdělávací teambuilding pro každé oddělení

Teambuilding je účinný firemní nástroj pro stmelování pracovního kolektivu, proto navrhuji, aby každé oddělení mělo možnost jednou ročně vyjet na dvoudenní vzdělávací teambuilding. Odjezd by byl v pátek ráno a návrat v sobotu s tím, že by firma zaplatila každému účastníkovi nocleh. Ideální variantou by bylo ubytování ve smluvních ubytovacích střediscích za nižší cenu, jak jsem již uvedla v návrhu 3.8.

Občerstvení by si každý hradil sám. Teambuilding by byl zaměřen na vzdělávací aktivity, které by si každé oddělení předem dohodlo. Spojený by byl také se sportovními aktivitami konanými v přírodě, jež by si dané oddělení opět předem naplánovalo. V případě finančních možností závodu uvádím i náklady na organizovaný teambuilding.

Náklady:

Př. ubytování: Penzion Anežka - Ostružná (výhodné z důvodu vlakového spojení)

Ubytování bez stravy: 299 Kč osoba/noc (v letní sezóně)

Možnost polopenze: 184 Kč osoba/den

Ubytování pro skupinu 20 osob bez stravy: 5 980 Kč

Dvoudenní organizovaný teambuilding s programem i stravou

Př. pořadatele: Horský hotel Sněženska – Hynčice pod Sušinou

Název teambuildingu: Teambuilding Jeseníky Segway

Orientační cena za teambuilding s programem i stravou: 800 Kč osoba/noc

Orientační cena celkem pro skupinu 20 osob: 16 000 Kč/noc

3.10 Možnost charitativně podpořit neziskové organizace

Zaměstnanci závodu i zaměstnanci na mateřské či rodičovské dovolené mají možnost čerpat benefity z oblasti zdraví, kultury, vzdělávání, sportu a cestování. Pokud mají zřízenou kartu Benefit Plus, mohou s ní platit již i v některých gastronomických podnicích. Benefity je možno čerpat do výše přiděleného kreditu, který činí 5 000 bodů na obchodní rok (1 bod = 1 Kč).

V případě, že by tuto částku zaměstnanci celou nevyužili či v případě, že by ji chtěli darovat v plné výši, bylo by dobré zřídit možnost těmito nevyužitými penězi charitativně podpořit neziskové organizace.

3.11 Sick days

Sick days neboli dny volna nad rámec dovolené jsou v poslední době u zaměstnavatelů čím dál rozšířenější a u zaměstnanců velmi oblíbené, což vyplynulo i z dotazníkového šetření. Siemens s.r.o., odštěpný závod Elektromotory Mohelnice zaměstnává téměř 2000 pracovníků, tudíž by byly vynaložené náklady na sick days poměrně vysoké. Nicméně by tento nástroj mohl pomoci snížit absenci v závodě a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Sick days by byly hrazeny formou náhrady mzdy a na tyto dny volna by neměli nárok agenturní pracovníci.

Počet těchto dní volna není zákonem stanoven, tudíž záleží na zaměstnavateli, kolik sick days je ochoten zaplatit. Jelikož mají zaměstnanci závodu nárok na 5 týdnů dovolené v kalendářním roce, sick days bych umožnila vybírat pouze 1x za pololetí (tedy 2x ročně) s tím, že kdo v prvním pololetí den volna nevybere, má možnost si jej vybrat v pololetí druhém. Tyto dny volna jsou dobré v případě náhlé nevolnosti či nachlazení, kdy zaměstnanci nemusí dokládat žádné potvrzení od lékaře. V případě nevyčerpání by tyto sick days nebyly převáděny do dalšího roku.

3.12 Tenisové a fotbalové odpoledne s dětskými soutěžemi a večerním karnevalem

Někteří respondenti si přejí, aby se sportovní den konal častěji. Tento návrh bych spojila s dalším požadavkem respondentů, což bylo pořádání letního karnevalu. Turnaj by se konal na umělé trávě mohelnického fotbalového stadionu, na který navazují tenisové kurty, které by se pronajaly stejně jako v případě Sportovního dne Siemens. V prostranství za bazénem by se konaly dětské soutěže a následně večerní karneval. K dispozici by byly stánky s občerstvením pro děti i dospělé.

Tato akce by se konala v sobotu odpoledne od 14.00 hodin. Od 19.00 hodin by k poslechu a tanci hrála vybraná místní kapela, která by hrála do půlnoci. Organizátory akce by byli dobrovolníci z řad zaměstnanců závodu, kteří by obdrželi jednorázovou finanční odměnu, která by byla uhrazena z výdělku za občerstvení. Pokud by se tato akce vydařila a přišlo velké množství návštěvníků, mohla by se většina nákladů pokrýt z výdělku. Na první ročník konání této firemní události navrhuji vyhradit částku 15 000 Kč. V dalším ročníku by se již vycházelo z výsledků a zkušeností z prvního konání této akce.

Závěr

Zpracování této diplomové práce mi pomohlo zorientovat se v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců konkrétně ve společnosti Siemens, s.r.o., odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice, kde pracuji na pozici asistentky.

Cílem práce bylo posouzení způsobů motivace pracovníků a systému odměňování v tomto závodě pomocí interních zdrojů a Intranetu firmy Siemens a navržení případných zlepšení, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Nejprve jsem zpracovávala teoretická východiska a vycházela jsem z několika literárních zdrojů, které mi pomohly danou problematiku lépe pochopit. Poté následovala analytická část práce, kde jsem se zabývala společností, jejími zaměstnanci, systémem odměňování atd. V závěru analytické části je vyhodnoceno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 240 zaměstnanců, z toho 104 technicko-hospodářských pracovníků a 136 pracovníků na dělnických pozicích. V poslední kapitole jsem uvedla několik návrhů a doporučení pro zlepšení či doplnění procesu motivace a odměňování ve společnosti, které by mohly pomoci zvýšit spokojenost zaměstnanců podniku. Uvedené návrhy vycházejí především z přání a připomínek zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření.

Proces motivace a odměňování je v závodě velice dobře propracovaný, tudíž není nezbytné jej výrazně upravovat. Nutnost zásadního zlepšení bych viděla v oblasti vzdělávání a v komunikaci se zaměstnanci ze strany nadřízených.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že komunikace mezi THP pracovníky a jejich přímými nadřízenými funguje dobře, ale mezi dělníky a jejich mistry (případně vedoucími) je kontakt v některých případech velmi nedostatečný. Proto doporučuji, aby se každý měsíc mistři a vedoucí sešli se svými zaměstnanci v menších skupinách a otevřeně s nimi hodinu v rámci pracovní doby diskutovali, informovali je o důležitých informacích, naslouchali jim a následně se snažili zjištěné problémy a připomínky ochotně řešit. Je tedy potřeba, aby nadřízení na otevřené komunikaci se svými podřízenými soustavně pracovali a chválili je za dobře odvedenou práci, aby se zamezilo případným odchodům zaměstnanců z firmy.

Co se týče vzdělávání zaměstnanců, doporučuji vytvoření elektronických učebních a praktických textů, které by pomohly novým i stávajícím zaměstnancům

zorientovat se v určité problematice. Firma by dále mohla vytvořit či obstarat odborné texty, které by mohli zaměstnanci využívat pro samostudium s cílem rozšířit své odborné znalosti. Jelikož je v dnešní době základem dorozumět se anglicky, je potřeba navýšit kapacitu pro anglické kurzy a přijmout další lektorku anglického jazyka. Vypočítala jsem i celkové týdenní náklady na výuku angličtiny.

Zlepšení by mělo nastat rozhodně v regulaci teplot v celém závodě dle stížností v dotazníkovém šetření. Firma by měla do vybavení pracovišť neustále investovat, jelikož špatné pracovní prostředí může mít negativní vliv na zdravotní stav pracovníků. Dalším přáním respondentů bylo zřízení firemní školky. V případě velkého zájmu zaměstnanců a následného rozhodnutí realizovat tuto investici, by zřízení školky bylo pro firmu sice velmi nákladné, ale přínosy v oblasti spokojenosti zaměstnanců by mohly být značné.

Dále navrhuji pořádání dvoudenního vzdělávacího teambuildingu pro každé oddělení, který by pomohl ke stmelování kolektivu a odreagování se od pracovní rutiny. Ideálně by se tyto teambuildingy konaly ve smluvních rekreačních střediscích se sníženou cenou ubytování pro zaměstnance Siemens, což bylo dalším mým návrhem. Velmi žádané jsou sick days neboli dny volna nad rámec dovolené. Doporučuji, aby měli zaměstnanci možnost si vybrat každoročně 2 dny těchto dní bez doložení důvodu, což by přispělo ke zvýšení jejich spokojenosti.

Dle přání některých respondentů o častější konání firemních akcí, navrhuji uspořádání Tenisového a fotbalové odpoledne s dětskými soutěžemi a večerním karnevalem. Posledním doporučením je zřízení možnosti charitativně podpořit neziskové organizace v případě nevyužití benefitů či přání darovat částku, jež zaměstnanci obdrží v aplikaci Benefit Plus.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] KVASNIČKOVÁ, Irena a BERKA, Michal. *Pracovní motivace v kostce*. 1. vyd. Praha: Nová Forma s.r.o., 2010. 120 s. ISBN 978-80-87313-73-2.
- [2] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [3] CLEGG, Brian. *Motivace*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
- [4] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [5] BORKOWSKI, Stanisław a PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Human potential management in a company: estimation, workers' estimating*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011. 104 s. ISBN 978-80-7454-087-5.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [7] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [8] PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [9] ARMSTRONG, Michael a KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [10] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [12] BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [13] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [14] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [15] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde Praha, a.s., 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

Internetové zdroje:

- [16] Tým, skupina, komunita – základní pojmy. *Vedeme.cz* [online]. 2005-2015 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/66-tymy/150-tym-skupina-komunita.html>
- [17] Hodnocení 360 stupňů aneb jak na rozvoj zaměstnanců. *Businessvize.cz* [online]. 2010-2011[cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/hodnoceni-360-stupnu-aneb-jak-na-rozvoj-zamestnancu>
- [18] Siemens v České republice. *W5.siemens.com* [online]. 1996-2016[cit. 2016-02-17]. Dostupné z: http://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/pages/profil_spolecnosti.aspx
- [19] Benefit Plus. *Benefit-plus.eu* [online]. 2016 [cit. 2016-02-24]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/>
- [20] Mzdy a náklady práce. *Czso.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- [21] Penzion Anežka. *Penzionanezka.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.penzionanezka.cz/>
- [22] Horský hotel Sněžka. *Hotel-snezenka.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.hotel-snezenka.cz/cz/balicek/teambuilding-jeseniky-segway/>

Ostatní zdroje:

Intranet společnosti Siemens

Interní zdroje a materiály společnosti

Seznam použitých zkratek

AG - Aktiengesellschaft

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CNC - Computer Numerical Control

č. - číslo

D – dělník

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

EUR – euro

hod – hodina

CHKO – chráněná krajinná oblast

ISO - International Organization for Standardization

IT – informační technologie

Kč – korun českých

kol. – kolektiv

KPI - Key Performance Indicators

ks – kus

MEZ – Moravské elektrotechnické závody

MIP – měsíční investiční plán

mm – milimetr

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

např. – například

ND – nevýrobní dělník

obr. - obrázek

Ol. – Olomoucký

př. - příklad

příp. – případně

PT – Production Technology

s. - stran

SMP - Share Matching Plan

SPS – Siemens Production System

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

stol. – století

tab. - tabulka

THP – technicko-hospodářský pracovník

tj. – to jest

tzn. – to znamená

VD – výrobní dělník

VŠB – Vysoká škola báňská

VUT – Vysoké učení technické

Seznam obrázků

Obr. 1.1 Model motivace.....	16
Obr. 1.2 Cyklus lidských zdrojů (upraveno podle Fombruna a kol., 1984).....	20
Obr. 1.3 Hodnocení 360 stupňů.....	29
Obr. 2.1 Logo společnosti.....	41
Obr. 2.2 Mohelnické elektromotory.....	41
Obr. 2.3 Organizační struktura závodu Mohelnice.....	46
Obr. 2.4 Areál mohelnického závodu.....	46

Seznam tabulek

Tab. 1.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	18
Tab. 1.2 Uspořádání potřeb podle Alderfera.....	19
Tab. 1.3 Teorie „Z“.....	23
Tab. 1.4 Model celkové odměny.....	34
Tab. 1.5 Struktura mzdy za vykonanou práci.....	35
Tab. 2.1 Počty zaměstnanců k 31.12. příslušného roku; rok 2015 k datu 30.6.2015.....	47
Tab. 2.2 Počet zaměstnanců dle pohlaví k 31.12. příslušného roku; rok 2015 k 30.6.2015.....	48
Tab. 2.3 Počet zaměstnanců dle vzdělání k 31.12. příslušného roku; rok 2015 k 30.6.2015.....	49
Tab. 2.4 Počet zaměstnanců dle věkových kategorií k 31.12. příslušného roku; rok 2015 k 30.6.2015.....	50
Tab. 2.5 Délka zaměstnání k 30.6.2015.....	51
Tab. 2.6 Utracené body v aplikaci Benefit Plus.....	57
Tab. 2.7 17 nejčastěji využitých benefitů v aplikaci Benefit Plus.....	57
Tab. 2.8 Odměny při životních a pracovních jubileích.....	59
Tab. 2.9 Procentuální změny mezd od roku 2008 k 31.12. příslušného roku; rok 2015 k datu 30.6.2015.....	61
Tab. 2.10 Fiktivní částky hrubé mzdy v Kč.....	62
Tab. 2.11 Průměrná hrubá mzda za 3. čtvrtletí 2015.....	62
Tab. 2.12 Systém hodnocení a odměňování: THP.....	72

Seznam grafů

Graf 2.1 Vývoj počtu zaměstnanců od 1.10.2008 do 30.6.2015.....	47
Graf 2.2 Vývoj počtu mužů a žen od 1.10.2008 do 30.6.2015.....	49
Graf 2.3 Vývoj počtu zaměstnanců dle vzdělání od 1.10.2008 do 30.6.2015.....	50
Graf 2.4 Vývoj počtu zaměstnanců dle věk. kategorií od 1.10.2008 do 30.6.2015.....	51
Graf 2.5 Vývoj počtu zaměstnanců dle doby zaměstnání v závodu k 30.6.2015.....	51
Graf 2.6 Pohlaví THP respondentů.....	63
Graf 2.7 Pohlaví dělnických respondentů.....	63
Graf 2.8 Nejvyšší dosažené vzdělání THP respondentů.....	63
Graf 2.9 Věkové kategorie THP respondentů.....	64
Graf 2.10 Věkové kategorie dělníků.....	64
Graf 2.11 Vztahy na pracovišti: THP.....	64
Graf 2.12 Vztahy na pracovišti: dělníci.....	64
Graf 2.13 Spolupráce s jinými odděleními: THP respondenti.....	65
Graf 2.14 Podpora nadřízených: THP.....	65
Graf 2.15 Podpora nadřízených: dělníci.....	65
Graf 2.16 Komunikace s nadřízenými: THP.....	66
Graf 2.17 Komunikace s nadřízenými: dělníci.....	66
Graf 2.18 Spravedlnost v rámci procesu hodnocení: THP.....	66
Graf 2.19 Kontrola nadřízenými: THP.....	67
Graf 2.20 Kontrola nadřízenými: dělníci.....	67
Graf 2.21 Pracovní prostředí: THP.....	67
Graf 2.22 Pracovní prostředí: dělníci.....	67
Graf 2.23 Kurzy a školení: THP.....	68
Graf 2.24 Zahraniční stáž: THP.....	69
Graf 2.25 Jazykové firemní kurzy: THP.....	69
Graf 2.26 Odměňování: THP.....	70
Graf 2.27 Odměňování: dělníci.....	70
Graf 2.28 Odměňování v Ol. kraji: THP.....	70
Graf 2.29 Odměňování v Ol. kraji: dělníci.....	70
Graf 2.30 Systém odměňování: THP.....	71
Graf 2.31 Systém odměňování: dělníci.....	71

Graf 2.32 Systém hodnocení a odměňování: THP.....	72
Graf 2.33 Zaměstnanecké benefity: THP.....	73
Graf 2.34 Zaměstnanecké benefity: dělníci.....	73
Graf 2.35 Závodní jídelna: THP.....	75
Graf 2.36 Závodní jídelna: dělníci.....	75
Graf 2.37 Firemní akce: THP.....	75
Graf 2.38 Firemní akce: dělníci.....	75
Graf 2.39 Spokojenost v práci: THP.....	76
Graf 2.40 Spokojenost v práci: dělníci.....	76
Graf 2.41 Změna pracovní pozice: THP.....	77
Graf 2.42 Změna pracovní pozice: dělníci.....	77
Graf 2.43 Odchod z firmy: THP.....	78
Graf 2.44 Odchod z firmy: dělníci.....	78

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření pracovníků na dělnických pozicích

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření technicko-hospodářských pracovníků

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření pracovníků na dělnických pozicích

Vážení pracovníci,

jsem studentkou Podnikatelské fakulty VUT v Brně a zároveň zaměstnancem v našem závodu na pozici asistentky.

V rámci realizace mé diplomové práce na téma Motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Siemens, s.r.o., odštěpném závodě Elektromotory Mohelnice, provádím dotazníkové šetření, jehož cílem je posouzení způsobů motivace a odměňování pracovníků a navržení případných zlepšení, které by vedly ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v podniku.

Tímto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou poskytnuty personálnímu oddělení.

Moc Vám děkuji,

Veronika Kotle.

1. Pohlaví: • muž • žena
2. Věková kategorie:
 • do 25 let • 26 – 35 let • 36 – 45 let • 46 – 55 let • 56 a více let
3. Máte kolem sebe dobrý pracovní kolektiv, kde jsou vztahy mezi spolupracovníky přátelské?
 • ano • spíše ano • spíše ne • ne
4. Komunikují s Vámi nadřízení otevřeně a jsou Vám podporou (chválí Vás, hodnotí Vaše pracovní úkoly, vyslechnou Vaše připomínky apod.)?
 • ano • spíše ano • spíše ne • ne
5. Jak často s Vámi mluví Vaši nadřízení?
 • denně • alespoň 2x týdně • méně jak 2x týdně
6. Máte pocit, že Vám nadřízení nedůvěřují a zbytečně Vás kontrolují?
 • ano • spíše ano • spíše ne • ne
7. Jste spokojeni s pracovním prostředím a vybavením, co máte k dispozici?
 • ano • spíše ano • spíše ne • ne

Pokud ne, co byste změnili?.....

8. Myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni vzhledem k náročnosti Vaší práce?
- ano • spíše ano • spíše ne • ne
9. Máte povědomí o tom, jakou výši mzdy dostávají zaměstnanci na podobné pracovní pozici, jako je ta Vaše, v jiných firmách v Olomouckém kraji?
- Ne, o tomto nemám povědomí. • Ano, mají nižší mzdu.
- Ano, mají vyšší mzdu – dopište prosím jednu z částek:hrubého
.....čistého
10. Jste dostatečně seznámeni se systémem hodnocení a odměňování?
- ano • spíše ano • spíše ne • ne
- Dopište prosím, které informace Vám chybí:.....
.....
11. Jste spokojeni s firemními benefity? Pokud ne, proč?
- ano • spíše ano • spíše ne • ne.....
12. Napadá Vás ještě něco, co byste rádi v nabídce benefitů uvítali?.....
.....
13. Využíváte závodní jídelnu a jste s ní spokojeni?
- Ano, jsem spokojen/a. • Ano, ale nejsem spokojen/a.
- Nestravuji se v závodní jídelně.
14. Jste spokojeni s nabídkou firemních akcí a uvítali byste ještě nějaké?
- ano • ne Vaše návrhy:.....
15. Jste v práci spokojen/a?
- ano • spíše ano • spíše ne • ne
- Pokud ne, proč?.....
16. Uvítali byste změnu pracovní pozice v rámci závodu?
- ano • ne • možná v budoucnu
17. Zvažujete odchod z firmy?
- ano • ne • možná v budoucnu

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření technicko-hospodářských pracovníků

1. Pohlaví: • muž • žena
2. Věková kategorie:
 - do 25 let • 26 – 35 let • 36 – 45 let • 46 – 55 let • 56 a více let
3. Nejvyšší dosažené vzdělání:
 - Střední odborné vzdělání s výučním listem
 - Střední vzdělání s maturitní zkouškou
 - Vyšší odborné vzdělání
 - Vysokoškolské vzdělání
4. Máte kolem sebe dobrý pracovní kolektiv, kde jsou vztahy mezi spolupracovníky přátelské?
 - ano • spíše ano • spíše ne • ne
5. Jste spokojen/a se spoluprací s jinými odděleními?
 - ano • spíše ano • spíše ne • ne
6. Komunikuje s Vámi vedoucí otevřeně a je Vám podporou (chválí Vás, hodnotí Vaše pracovní úkoly, vyslechne Vaše připomínky apod.)?
 - ano • spíše ano • spíše ne • ne
7. Jak často s Vámi mluví Váš vedoucí?
 - denně • alespoň 2x týdně • méně jak 2x týdně
8. Myslíte si, že je Váš vedoucí spravedlivý v rámci procesu hodnocení Vašeho pracovního výkonu, příp. Vašeho pracovního chování?
 - ano • spíše ano • spíše ne • ne

Pokud ne, v čem spatřujete nespravedlivý přístup?.....

.....
9. Máte pocit, že Vám vedoucí nedůvěřuje a zbytečně Vás kontroluje?
 - ano • spíše ano • spíše ne • ne

10. Jste spokojeni s pracovním prostředím a vybavením, co máte k dispozici?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, co byste změnili?.....

11. Je podle Vás množství nabízených kurzů a školení dostačující?

- ano
- ne
- nemám přehled

Jaké kurzy a školení pro svůj pracovní rozvoj postrádáte?.....

.....

12. Uvítali byste zahraniční stáž?

- ano
- ne

13. Jste spokojen/a s jazykovými firemními kurzy?

- Ano, jsem spokojen/a.
- Ne, jsem nespokojen/a.
- Nenavštěvuji jazykové firemní kurzy.
- Nenavštěvuji, ale rád/a bych se přihlásil/a.

14. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy a myslíte si, že jste spravedlivě odměňováni vzhledem k náročnosti Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

15. Máte povědomí o tom, jakou výši mzdy dostávají zaměstnanci na podobné pracovní pozici, jako je ta Vaše, v jiných firmách v Olomouckém kraji?

- Ne, o tomto nemám povědomí.
- Ano, mají nižší mzdu.
- Ano, mají vyšší mzdu .

16. Jste dostatečně seznámeni se systémem hodnocení a odměňování?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Uveďte prosím, které informace Vám chybí:.....

17. Je podle Vás systém hodnocení a odměňování nastaven správně?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, v čem je nesprávný?.....

.....

18. Jste spokojeni s firemními benefity?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, proč?.....

19. Napadá Vás ještě něco, co byste rádi v nabídce benefitů uvítali?.....

.....

20. Využíváte závodní jídelnu a jste s ní spokojeni?

- Ano, jsem spokojen/a.
- Ano, ale nejsem spokojen/a.
- Nestravuji se v závodní jídelně.

21. Jste spokojeni s nabídkou firemních akcí a uvítali byste ještě nějaké?

- Ano, jsem spokojen/a.
- Ne, nejsem spokojen/a.

Vaše návrhy:.....

22. Jste v práci spokojen/a?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud ne, proč?.....

23. Uvítali byste změnu pracovní pozice v rámci závodu?

- ano
- ne
- možná v budoucnu

24. Zvažujete odchod z firmy?

- ano
- ne
- možná v budoucnu