

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Eliška Preclíková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

System odměňování se zaměřením na zaměstnanecké benefity v konkrétním
podniku

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eliška Preclíková**
Osobní číslo: **E21264**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Systém odměňování se zaměřením na zaměstnanecké benefity v konkrétním podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě provedení analýzy identifikovat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců s důrazem na zaměstnanecké benefity ve vybraném podniku a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Osnova:

- Úvod.
- Teoretické vymezení pojmů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku.
- Zhodnocení, návrhy a doporučení.
- Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
LOCHMANOVÁ, Alena. *Personalistika. Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media s. r. o., 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
PALÍŠKOVÁ, Marcela, LEGNEROVÁ, Kateřina, STRŽÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, přístupy, soudobé trendy*. Jesenice: Ekopress s. r. o., 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
ZLÁMAL, Jaroslav, BAČÍK, Petr, BELLOVÁ, Jana. *Management. Základy managementu*. Prostějov: Computer Media s. r. o., 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stržiteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Systém odměňování se zaměřením na zaměstnanecké benefity v konkrétním podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 04. 2024

Eliška Preclíková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady, ochotu, vstřícnost a trpělivost za odborné vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Natálii Minářové za ochotu a čas strávený na spolupráci při psaní analytické části. Dále za poskytnuté interní dokumenty a cenné informace, které mi velice pomohli při psaní bakalářské práce.

ANOTACE

Cílem práce je na základě provedení analýzy identifikovat a zhodnotit systém odměňování zaměstnanců s důrazem na zaměstnanecké benefity ve vybraném podniku a navrhnout doporučení ke zlepšení. Tato práce se skládá ze třech částí. V teoretické části jsou vymezeny základní teoretické pojmy související s bakalářskou prací. V analytické části je popsán systém odměňování zaměstnanců a nabízené zaměstnanecké benefity. V poslední části jsou navržena doporučení a návrhy dalších možných zaměstnaneckých benefitů.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, zaměstnanecké benefity, odměňování, hodnocení, zaměstnanci, mzda

TITLE

A remuneration system with a focus on employee benefits in a specific company

ANNOTATION

The main goal of the bachelor's thesis is to identify and evaluate the employee compensation system with an emphasis on employee benefits in the selected company based on the analysis and propose recommendations for improvement. This bachelor's thesis consists of three parts. In the theoretical part, the basic theoretical terms related to the bachelor's thesis are defined. The analytical part describes the employee remuneration system and the offered employee benefits. In the last part, recommendations and proposals for other possible employee benefits are suggested.

KEYWORDS

Motivation, employee benefits, remunerations, evaluation, employees, salary

OBSAH

SEZNAM TABULEK.....	10
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ	13
1.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	13
1.1.1 <i>Motivační nástroje</i>	<i>13</i>
1.1.2 <i>Motivační strategie podniku</i>	<i>14</i>
1.1.3 <i>Základní teorie motivace</i>	<i>15</i>
1.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
1.2.1 <i>Význam hodnocení</i>	<i>18</i>
1.2.2 <i>Metody hodnocení.....</i>	<i>18</i>
1.2.3 <i>Kritéria hodnocení.....</i>	<i>20</i>
1.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
1.3.1 <i>Pojmy související s odměňováním zaměstnanců.....</i>	<i>21</i>
1.3.2 <i>Řízení odměňování a jeho cíle</i>	<i>21</i>
1.3.3 <i>System odměňování.....</i>	<i>22</i>
1.3.4 <i>Faktory odměňování</i>	<i>22</i>
1.3.5 <i>Mzdové formy.....</i>	<i>23</i>
1.3.6 <i>Celková odměna.....</i>	<i>24</i>
1.4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	25
1.4.1 <i>Cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů.....</i>	<i>25</i>
1.4.2 <i>Dělení poskytování zaměstnaneckých benefitů</i>	<i>25</i>
1.4.3 <i>Typy zaměstnaneckých benefitů.....</i>	<i>26</i>
1.4.4 <i>Oblíbené zaměstnanecké benefity mezi zaměstnanci.....</i>	<i>27</i>
1.4.5 <i>Daňové změny v roce 2024</i>	<i>27</i>
2 ANALÝZA ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE VYBRANÉM PODNIKU.....	29
2.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	29
2.1.1 <i>Historie</i>	<i>30</i>

2.1.2	<i>Certifikace a společenská odpovědnost</i>	30
2.2	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	31
2.2.1	<i>Odměňování zaměstnanců s tarifní mzdou</i>	31
2.2.2	<i>Odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou</i>	35
2.3	BENEFITY A PÉČE O ZAMĚSTNANCE	38
2.3.1	<i>Akciové programy</i>	39
2.3.2	<i>Multisport karta</i>	39
2.3.3	<i>Flexibilní benefity</i>	39
2.3.4	<i>Příspěvek na stravování</i>	43
2.3.5	<i>Odstupné</i>	43
2.3.6	<i>Dovolená a jiné dny volna</i>	44
2.3.7	<i>Jednorázová náhrada nemajetkové újmy pozůstalých</i>	45
2.3.8	<i>Přechodné ubytování</i>	45
2.3.9	<i>Firemní akce</i>	45
2.3.10	<i>Psychologická poradna</i>	45
2.3.11	<i>Zaměstnanecké slevy</i>	45
3	ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	46
3.1	ZHODNOCENÍ	46
3.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	47
3.2.1	<i>Sick days</i>	47
3.2.2	<i>Slevy na výrobky</i>	48
3.2.3	<i>Jazykové a vzdělávací kurzy</i>	48
	ZÁVĚR	51
	POUŽITÁ LITERATURA	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Matice metod hodnocení.....	19
Tabulka 2 Hodinová mzda podle tarifního stupně a tarifní třídy.....	31
Tabulka 3 Maximální výše prémie výkonnostních ukazelů	34
Tabulka 4 Výše roční bonus pro THP pracovníky	36
Tabulka 5 Roční nárok podle kategorie na prostředky do rozpočtu	40
Tabulka 6 Výše odstupného podle délky pracovního poměru.....	44

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb.....	16
Obrázek 2 Složení celkové odměny.....	24
Obrázek 3 Nabídka volného pracovního místa.....	38
Obrázek 4 Úvodní stránka Benefit plus.....	42
Obrázek 5 Nabízené možnosti využití prostředků.....	42

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

THP	Technickohospodářský pracovník
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
FY	Fiscal year – fiskální rok
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

ÚVOD

Současný trh práce představuje pro zaměstnavatele nemalé výzvy. Mnoho volných pozic nenachází zájemce, a to především v dělnických profesích. Naopak, poptávka po kancelářských pozicích stále převažuje. V tomto kontextu je pro firmy klíčové nalézt a udržet si kvalifikované a spolehlivé pracovníky. Systém odměňování je nedílnou součástí každé firmy a hraje klíčovou roli v motivaci a udržení zaměstnanců. Kromě mzdy, která představuje základní pilíř odměňování, se stále více firem zaměřuje i na zaměstnanecké benefity. Tyto benefity vnímají jako nástroj, jak přilákat a udržet si talentované a loajální zaměstnance.

Cílem této práce je zanalyzovat systém odměňování zaměstnanců a nabízení zaměstnanecké benefity ve společnosti OEZ s.r.o. Na základě analýzy bude zhodnocen tento systém a dále budou navrženy nové možné benefity pro zaměstnance, které by bylo možné společností implementovat.

Společnost OEZ s.r.o. je jedním z největších výrobců jističů a pojistek v České republice. Nabízí širokou škálu produktů pro různé oblasti použití, od průmyslových a komerčních objektů až po domácnosti. Společnost se také zaměřuje na vývoj inovativních řešení a technologií v oblasti nízkonapěťových rozvodů. V roce 2020 oslavila firma 80 let své existence. OEZ s.r.o. exportuje své produkty do více než 50 zemí světa.

První část práce je teoretická, která je rozdělena do čtyř kapitol. Teoretická část je především zaměřena na motivaci zaměstnanců s čím dále souvisí hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále následuje kapitola o zaměstnaneckých benefitech.

Analytická část je zaměřena na představení podniku a dále na podrobnou analýzu systému odměňování zaměstnanců, kde se bude jednat o odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou a se smluvním tarifem. V poslední části budou popsány všechny nabízené benefity, které jsou pro zaměstnance nabízené.

1 Teoretické vymezení pojmů

V této kapitole se zaměřím na vymezení základních teoretických pojmů, které souvisejí s tématem této bakalářské práce.

1.1 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců hraje klíčovou roli v úspěchu každé organizace. Schopnost podnítit a udržet zaměstnance nadšené, produktivní a plné energie může vytvořit zásadní rozdíl ve výkonnosti a celkovém rozvoji firmy. Motivace není jednoduchým pojmem. Je to kombinace faktorů, které ovlivňují to, jak se zaměstnanci cítí ve svém pracovním prostředí a jakým způsobem se do své práce angažují.

1.1.1 Motivační nástroje

Motivační nástroje jsou prostředky, které slouží k podpoře motivace zaměstnanců k výkonu. Mají za cíl uspokojit potřeby zaměstnanců a vést je k tomu, aby byli produktivnější a spokojenější se svou prací.

Nástroje pracovní motivace mohou mít různou podobu. Zaleží zde na spoustě podnětů jako mohou být například velikost podniku, počet zaměstnanců, lokalita podniku nebo vedení podniku. V každém věku a životní situace člověka se mění tzv. motivační profil zaměstnance. Například člověk, který platí hypotéku, raději stráví více času za přesčasovou práci na rozdíl od někoho, kdo nemá žádné finanční závazky a svůj volný čas stráví raději jinde než v práci.

Mezi motivační prostředky patří:

- Finanční odměna – nepochybně je mezi nejpoužívanější motivační prostředky. Peníze hrají u zaměstnanců velkou roli. Pokud si zaměstnanci budou připadat, že jejich práce není dostatečně dobře finančně ohodnocená, ztrácí se u nich veškerá motivace.
- Obsah práce – pokud jsou na zaměstnance kladeny požadavky, které nejsou v jeho schopnostech a kompetencích, může zde docházet k demotivaci.
- Pracovní podmínky – velkou roli zde hraje například pracovní prostředí. Zaměstnavatel by měl pro své zaměstnance zajistit dostačující zázemí a zajistit zde potřebné potřeby.
- Zaměstnanecké výhody – každý zaměstnanec má jiné požadavky a potřeby, proto jsou více motivující flexibilnější možnosti čerpání benefitů jako jsou například zvýhodněné pobyty, stravenkové karty, poukázky do wellness apod.

- Odpovědnost a delegování pravomocí – svěřeni úkolu zaměstnanci a nechání ho v hledání řešení a zajištění všech potřebných kroků k dokončení úkolu, zvyšuje zaměstnancovu motivaci. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 43)

Motivační nástroje lze rozdělit do dvou základních kategorií:

Vnější motivační nástroje jsou založeny na nabídce externích stimulů, jako jsou odměny nebo tresty. Tyto nástroje jsou obvykle efektivní pro zaměstnance, jejichž potřeby jsou na nižších úrovních Maslowovy pyramidy potřeb, tedy fyziologické, bezpečnostní a potřeby lásky a sounáležitosti.

Vnitřní motivační nástroje jsou založeny na uspokojení potřeb na vyšších úrovních Maslowovy pyramidy, tedy potřeb uznání a seberealizace. Tyto nástroje jsou obvykle efektivní pro zaměstnance, kteří mají vyšší potřeby a kteří hledají výzvy a příležitosti k růstu a rozvoji. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 43)

1.1.2 Motivační strategie podniku

Vytvoření synergické kombinace všech faktorů motivace a stimulace tvoří strategii motivace v podnikovém prostředí.

Motivační strategie podniku znamená využití všech potřebných opatření, které způsobí maximální využití efektivity podniku díky spokojeným zaměstnancům. Každá firma chce najít rovnováhu mezi nákladovou a výnosovou stránkou v rámci motivace a stimulace. Motivace a stimulace pracovníků jsou na straně nákladové, produktivita a výkonnost na straně výnosové. Je dokázáno, že spokojený zaměstnanec je efektivnější pro podnik než zaměstnanec nespokojený. Několik strategických přístupů lze použít k formulaci motivační strategie firmy. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 49)

Fisher (2005) identifikuje čtyři základní skupiny motivačních systémů v organizaci:

- **Participace:** Zaměstnanci se zapojují do společného nastavování cílů a záměrů podniku. Tato účast v plánování a strategických rozhodnutích zvyšuje jejich motivaci a angažovanost. Zároveň vede ke zvýšené odpovědnosti za dosažení společných cílů.
- **Specifikace:** Je klíčové, aby cíle byly jasně a konkrétně definované, umožňující zaměstnancům přesně vědět, jaké úkoly mají plnit a jak budou oceněny.
- **Náročnost:** Stanovené cíle by měly představovat pro zaměstnance výzvu, která je motivuje překonávat překážky a dosahovat vysokého výkonu.

- **Odpovědnost:** Každý zaměstnanec nese osobní zodpovědnost a angažovanost při dosahování svých jasně stanovených cílů, které zahrnují rozsah jejich kompetencí a přispívají ke výkonu celé organizace. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 49)

Fisher (2005) také zdůrazňuje, že stanovené cíle by měly být v souladu se zdravým rozumem. Pro efektivní nastavení motivačního systému, který podporuje zaměstnance k vyšším výkonům, je důležité, aby podnik dosahoval úspěchů a generoval zisky, což poskytuje potřebné zdroje pro jeho udržení.

Janeček a Hynek (2010) navrhuji motivační systém, který podniku umožní dlouhodobý růst a který by měl obsahovat následující vlastnosti:

- **Založení na důležitosti lidí:** Systém by měl vycházet z předpokladu, že lidé jsou nejcennějším aktivem firmy.
- **Podpora zdokonalování lidských zdrojů:** Motivační systém by měl aktivně podporovat neustálé zdokonalování pracovníků.
- **Identifikace se zaměstnanci s firmou:** Důležité pracovní skupiny by měly mít pocit spojení s firmou a považovat úspěch firmy za svůj vlastní.
- **Omezení limitujících prvků:** Prvky systému by neměly bránit zaměstnancům ve stanovování co nejvyšších cílů.
- **Podpora iniciativy a přijímání rizika:** Motivační systém by měl podporovat zaměstnanci k proaktivitě, minimalizovat trestání za chyby a umožňovat přijímání rozumného rizika.
- **Jasně definovaný jednotný cíl:** Systém by měl být založen na dosažení společného, jasně stanoveného cíle podniku, který je známý všem zaměstnancům. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 49)

1.1.3 Základní teorie motivace

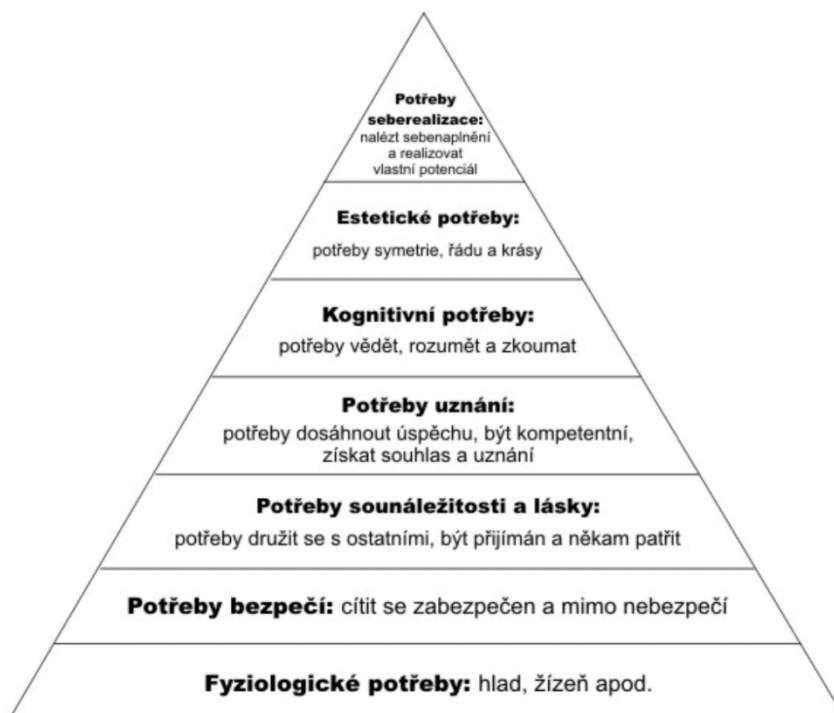
V průběhu let v oblasti motivace zaměstnanců vzniklo spoustu teorií, které se snaží propojit lidské chování s motivací a pracovní spokojeností. To může vést ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

První teorií motivace vznikl Taylorismus. Hlavním podnětem motivace byly finanční odměny. Kláden byl zde důraz především na kontrolu výkonnosti a disciplíny zaměstnanců, aby byly vyloučeny nežádoucí zájmy. Pracovníkům byly předkládané jasné pracovní postupy a operace, úkolové mzdy a sankce za porušení pracovní disciplíny.

Další teorie vznikla na přelomu dvacátých let minulého století nazývaná Sociální koncepce motivace. Snažila se upozornit vedoucí pracovníky, aby na zaměstnance nahlíželi jako na lidskou bytost, která není motivovaná pouze peněžními faktory, ale mají i jiné potřeby. Mezi ně patří například pracovní kolektiv a pracovní místo.

Chování člověka ovlivňuje řada potřeb, mezi nimiž je určitý vztah. Tato teorie se nazývá Koncepce uspokojování potřeb. Sem můžeme zařadit Maslowovu teorii potřeb, McGregorovu teorii XY a Herzbergovu teorii potřeb. (Veber a kol., 2021, s. 130)

Maslowova teorie potřeb je hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb, které jsou seřazeny podle toho, jak se postupně vyvinuly, a zároveň podle toho, jsou-li vyšší nebo nižší ve smyslu své hodnoty. Pokud nebudou splněny například fyziologické potřeby, poté se nebudou projevovat potřeby bezpečí. I přesto je Maslowova teorie potřeb stále cenným konceptem, který může pomoci nám porozumět našim vlastním potřebám a motivacím. Může nám také pomoci pochopit chování ostatních lidí. (Zlámal, Bačík, Bellová, 2020, s. 70)



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Collabin, 2020

Na nejnižší úrovni se nacházejí fyziologické potřeby, které jsou nezbytné pro přežití. Patří mezi ně potřeba jídla, pití, spánku, ochrany před nepříznivým počasím a před nebezpečím. Tyto potřeby jsou nejsilnější a nejnaléhavější, a pokud nejsou uspokojeny, mohou vést k fyzickému nebo psychickému poškození. Nad fyziologickými potřebami se nacházejí potřeby bezpečí. Jedná se o potřebu bezpečí, stability a jistoty. Patří mezi ně potřeba ochrany před ohrožením, potřeba domova a rodinného zázemí, potřeba jistoty zaměstnání a finanční stability. Tyto potřeby jsou důležité pro pocit jistoty a pohody. Nad potřebami bezpečí se nacházejí potřeby lásky a sounáležitosti. Jedná se o potřebu lásky, náklonnosti, přijetí a sounáležitosti. Patří mezi ně potřeba lásky a péče ze strany rodičů a dalších blízkých lidí, potřeba přátelství a společenského kontaktu, potřeba pocitu sounáležitosti s určitou skupinou nebo komunitou. Tyto potřeby jsou důležité pro pocit lásky a přijetí. Nad potřebami lásky a sounáležitosti se nacházejí potřeby uznání. Jedná se o potřebu sebeúcty, respektu a uznání ze strany druhých. Patří mezi ně potřeba pocitu vlastní hodnoty, potřeba úspěchu a uznání, potřeba pocitu kompetence a schopností. Tyto potřeby jsou důležité pro pocit sebeúcty a sebevědomí. Na vrcholu pyramidy se nacházejí potřeby seberealizace. Jedná se o potřebu naplnit svůj potenciál a dosáhnout svého životního cíle. Patří mezi ně potřeba růstu a rozvoje, potřeba sebevyjádření, potřeba tvořivosti a originality. Tyto potřeby jsou důležité pro pocit naplnění a štěstí.

McGregorova teorie XY je manažerský koncept vyvinutý Douglasem McGregorem v 60. letech 20. století, který popisuje dva protichůdné přístupy k řízení a motivaci zaměstnanců. McGregorova teorie přináší důležitý pohled na to, jakým způsobem manažeři vnímají své zaměstnance a jakým způsobem se tato vnímání promítají do jejich řízení a motivace. Zdůrazňuje důležitost přístupu manažerů k lidem a jakým způsobem jejich postoje ovlivňují výkon a chování zaměstnanců.

- Teorie X: Tento přístup předpokládá, že zaměstnanci mají přirozenou averzi vůči práci a že vyžadují přísný dohled, motivaci prostřednictvím odměn a trestů a silný vedení k tomu, aby byli produktivní. Věří, že lidé mají tendenci vyhýbat se práci, pokud je to možné, a mají rádi striktní vedení.
- Teorie Y: Naopak, teorie Y předpokládá, že práce je přirozenou součástí lidského života a že lidé mají potenciál pro samostatnost a kreativitu. Podporuje přístup, který dává zaměstnancům svobodu v rozhodování, povzbuzuje jejich iniciativu a věří, že jsou motivováni nejen finančními odměnami, ale i intrinzickou motivací a sebeaktualizací. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 55)

Herzbergova teorie potřeb pracuje především se spokojeností zaměstnanců. Americký psycholog Frederick Irving Herzberg vytvořil teorii potřeb, kterou rozdělit do dvou skupin:

- 1) hygienické faktory zvané dissatisfactory,
- 2) motivátory zvané satisfactory. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 54)

1.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí efektivního personálního řízení a klíčovým nástrojem pro hodnocení výkonu a rozvoje v pracovním prostředí. Tato praxe není jen prostým procesem posuzování výkonu; je to strategický mechanismus pro zajištění kvality práce a podpory růstu jak jednotlivců, tak organizace jako celku.

1.2.1 Význam hodnocení

Hodnocení má nejen smysl pro podnik, ale zároveň hraje důležitou roli pro samotné zaměstnance. Pro zaměstnance je to důležitá zpětná vazba, která jim může napomoci například při kariérním růstu anebo aby se každý zaměstnanec mohl nad sebou zamyslet. Pro podnik to má především velký význam, aby mohli dále rozvíjet vzdělání zaměstnanců a umožňovat tvorbu strategie pro personální činnosti.

Tradiční pojetí je zaměřené především na kvalitu a množství odvedené práce a důraz je kladen na měřitelnou podobu pracovního výkonu.

Moderní pojetí hodnocení je více rozšířenější. Nehodnotí se pouze pracovní výkonnost, ale také samotný zaměstnanec. Hodnotí se jak jeho celkový přístup k práci, ale také jeho ochota, zodpovědnost a profesionalita.

Hodnocení se má zaměřovat především na budoucnost. Z výsledků hodnocení za dosavadní období, které zjistili, mohou využívat v budoucnosti především pro analyzování silných a slabých stránek hodnoceného a pro jeho další využití, najít pro něj lepší odpovídající pracovní místo nebo mu zajistit vzdělání či rozvoj. (Barták, 2023, s.193)

1.2.2 Metody hodnocení

Metody hodnocení mohou mít formu formální nebo neformální. Mezi neformální patří můžeme zařadit pochvalu a výtku, které jsou spontánní. Níže uvedené metody v tabulce patří k metodám formálním.

Tabulka vystihuje matici metod hodnocení, kde vidíme propojenost tří skupin metod podle časového horizontu a tří skupin, co hodnotíme.

Tabulka 1 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centra, Development centra, Manažerský audit, Zkouška	Sociogram, 360° zpětná vazba	Pozorování na místě, Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize, Intervize	MBO BSC

Zdroj: Horník, 2006

Mezi nejčastější metody hodnocení patří Management by Objectives, Mystery shopping, Manažerský audit a 360° zpětná vazba. (Horník, 2006, str. 54)

Management by Objectives (MBO) je manažerský koncept, který se zaměřuje na stanovení a dosahování cílů ve spolupráci mezi vedoucími a zaměstnanci. Tento přístup byl populární zejména v 60. a 70. letech 20. století a byl vyvinut Peterem Druckerem. Hlavním principem MBO je stanovení konkrétních a měřitelných cílů, které jsou dohodnuty mezi manažery a zaměstnanci. Tato cíle by měla být specifická, měřitelná, dosažitelná, relevantní a časově ohraničená (SMART). Vedoucí se poté společně se zaměstnanci angažují v procesu stanovení priorit, plánování akcí a hodnocení pokroku směrem k dosažení těchto cílů. (Horník, 2006, str. 58)

Mystery shopping je strategie používaná společnostmi k posouzení a hodnocení zákaznického servisu, kvality služeb a celkového prostředí pro zákazníky v obchodech, restauracích, hotelích nebo jiných podnicích. Princip spočívá v tom, že tzv. "tajní zákazníci" (lidé, kteří jsou za tímto účelem najímáni společnostmi) předstírají, že jsou běžní zákazníci a následně hodnotí různé aspekty služeb, jako je ochota personálu, čistota, profesionální chování, dostupnost zboží či služeb a celkový dojem z nákupního prostředí. (Tahal, 2015, str. 82)

Manažerský audit především obsahuje kompetenční pohovor neboli takzvané hloubkové interview, business esej a psychologické zhodnocení. Manažerský audit je tedy zaměřen na přítomnost a hodnocení vstupů. Cílem je zhodnotit efektivitu, účinnost a správnost manažerských procesů a rozhodovacích mechanismů. Audit se obvykle soustředí na vedení, organizační strukturu, strategické plánování, systémy řízení a vedení lidských zdrojů. (Horník, 2006, str. 72)

360° zpětná vazba je metodou hodnocení pracovního výkonu a dalších aspektů práce, jako je interpersonální chování a postoje. Probíhá prostřednictvím dotazníkového šetření, kde je každý jedinec hodnocen nadřízenými, podřízenými, kolegy a v některých případech i firemními partnery, klienty či zákazníky. Součástí tohoto procesu je i samohodnocení pracovníka. Tento přístup poskytuje komplexní pohled na hodnoceného pracovníka z různých perspektiv. Je cenným zdrojem informací pro rozvoj jedince a umožňuje navrhování akčních plánů pro jeho další kariérní směřování. Hodnocení reflektuje pracovní výkon z mnoha úhlů pohledu, což je užitečné pro pracovníky, kteří mají interakce s různými lidmi, včetně kolegů a klientů. (Kubeš a Šebestová, 2008)

1.2.3 Kritéria hodnocení

Správné rozhodnutí při hodnocení zaměstnanců zahrnuje několik klíčových kritérií, podle kterých hodnotitelé určují výkon jednotlivců. Základními faktory ovlivňujícími pracovní výkon jsou pracovní výsledky, chování, schopnosti a znalosti, motivace a pracovní podmínky. Pracovní výsledky jsou měřené tím, zda zaměstnanec splnil své úkoly včas, v dostatečném množství a s odpovídající kvalitou, což je klíčové pro dosažení úspěchu. Chování zaměstnanců je hodnoceno zejména ve vztahu k ostatním kolegům a přístupu k práci, zahrnující schopnost spolupráce, přístup k práci a schopnost přijímat pokyny nadřízených. Důležitý je také stupeň, do kterého zaměstnanec disponuje potřebnými schopnostmi a znalostmi k plnění svých úkolů. Motivace hraje klíčovou roli při podpoře zaměstnanců k aktivnímu přístupu k práci a maximálnímu nasazení. Nakonec, pracovní podmínky, jako jsou pracovní prostředí a podpora, jsou také důležitými faktory pro úspěšný výkon zaměstnance. Celkově je důležité, aby hodnocení zaměstnanců bylo spravedlivé, objektivní a zaměřené na podporu rozvoje jednotlivců a dosažení cílů organizace. (Šikýř, 2012, str. 117)

1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je základním pilířem efektivního personálního řízení a klíčovým faktorem pro udržení motivace, produktivity a angažovanosti v pracovním prostředí. Je to komplexní proces, který se týká vytváření spravedlivých a motivujících odměn a výhod pro zaměstnance, které jsou v souladu s jejich přínosem pro organizaci.

1.3.1 Pojmy související s odměňováním zaměstnanců

Plat zaměstnanců veřejného sektoru se týká odměny, kterou dostávají lidé zaměstnaní ve státních institucích, místních samosprávách, školství, zdravotnictví a dalších veřejných organizacích. Tato odměna je často stanovena v souladu s předem stanovenými mzdovými tabulkami nebo kolektivními smlouvami a bývá obvykle veřejně známá. (Lochmanová, 2016, str. 86)

Mzda je formou odměny, kterou zaměstnanec dostává od svého zaměstnavatele za poskytovanou práci. Tato částka může být vyplácena pravidelně, obvykle každý měsíc, a představuje základní finanční kompenzaci za pracovní úsilí a dovednosti zaměstnance. (Lochmanová, 2016, str. 87)

Minimální mzda „je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Její základní právní úprava je stanovena zákonem práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů). Výši základní sazby minimální mzdy a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanovuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. S účinností od 1. ledna 2024 se zvyšuje základní sazba minimální mzdy o 1 600 Kč za měsíc na 18 900 Kč, resp. o 8,70 Kč za hodinu na 112,50 Kč.“ (MPSV, ©2024)

Zaručenou mzdou „je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru (§ 113 odst. 4 a § 136).“ (Zákony pro lidi, ©2006)

1.3.2 Řízení odměňování a jeho cíle

Úkolem systému odměňování spočívá nejen v poskytování finančních odměn, ale také v uznání práce, poskytování benefitů, příležitostí k růstu a rozvoji kariéry. Správně nastavený systém odměňování dokáže posílit vazby zaměstnanců s organizací a vytvořit prostředí, kde se cítí ocenění a motivováni k dosahování svých cílů. Dobře navržený systém odměňování může

být kritickým faktorem v udržení talentovaných jedinců, podpoře inovace a vytvoření konkurenční výhody na trhu. Jak organizace vytvářejí a uplatňují své systémy odměňování, může mít významný vliv na spokojenost zaměstnanců a celkový úspěch organizace. (Lochmanová, 2016, str. 80)

Mezi **cíle řízení odměňování** patří odměňovat zaměstnance podle jejich hodnoty, kterou pro podnik vytvářejí; odměňovat za výsledky a správné jednání; motivovat lidi a udržet si jejich věrnost; zdokonalovat firemní kulturu; získávat nové pracovníky a udržet si stávající. (Armstrong, 2009, str.20)

1.3.3 Systém odměňování

Každá organizace má svůj systém odměňování, aby mohli naplňovat cíle řízení podniku. Mezi systémy odměňování můžeme zařadit následující:

- **Strategie odměňování** je systematický přístup, který organizace používá k utváření a správě odměňovacích systémů pro své zaměstnance během následujících let. Cílem této strategie je zajistit, že odměny jsou spravedlivě a účelně rozděleny a motivují zaměstnance k dosažení individuálních a organizačních cílů.
- **Politika odměňování** představuje soubor pravidel, postupů a principů, které organizace uplatňuje při stanovování a poskytování odměn svým zaměstnancům.
- **Praxe odměňování** odkazuje na konkrétní způsob, jakým organizace implementuje svou politiku odměňování v praxi. Tato praxe zahrnuje postupy, metody a konkrétní kroky, které organizace používá při určování a poskytování odměn svým zaměstnancům.
- **Procesy odměňování** zahrnují konkrétní kroky a postupy, které organizace používá k identifikaci, hodnocení a poskytování odměn zaměstnancům.
- **Postupy (procedury) odměňování** hrají velkou roli při snaze udržení systému a dodržení všech kroků, aby vše fungovalo účinně a efektivně. (Armstrong, 2009, str. 23)

1.3.4 Faktory odměňování

Podobu a výši odměny ovlivňují mimo vztahů v organizaci a pracovníků vnější mzdovětné faktory odměňování a vnitřní mzdovětné faktory. Mezi vnější faktory patří aktuální stav na trhu práce. Například konkurence ve stejném oboru, město či státě a stav pracovních zdrojů.

Důležitým faktorem je také platná legislativa upravující oblasti pracovně-právních vztahů. Mezi vnitřní faktory můžeme rozdělit do tří následujících skupin:

- okolnosti související s nároky na pracovní místo a jeho umístění v pyramidě funkcí organizace;
- výsledky práce a postoj zaměstnance;
- podmínky na dané pracovní místo či na postavení v celém podniku. (Kociánová, 2010, str. 166)

1.3.5 Mzdové formy

Cílem rozsahu používaných mzdových forem je efektivní správa nákladů na pracovní sílu a současně ocenění výsledků práce zaměstnance s ohledem na klíčové faktory spojené s danou pracovní pozicí. Mezi nejpoužívanější mzdové formy patří níže uvedené.

Časovou mzdovou formu se obvykle odvozuje z hodinové, týdenní či měsíční sazby. Mezi výhody této formy můžeme zařadit jednoduchost a minimální administrativní nároky či přehlednost a srozumitelnost pro zaměstnance.

Zaměstnanci mohou být hodnoceni podle jejich výkonu, schopností či dovedností. Tuto formu mzdy nazýváme **zásluhová či výkonová**. Pozitiva této formy jsou větší motivovanost zaměstnancům k lepším výkonům a zlepšování kvality výrobků a služeb.

Za každou jednotku vykonanou jednotku práce dostávají pracovníci **úkolovou mzdu**. Tato forma mzdy je nejvíce využívána v dělnických pozicích. Úkolovou mzdu nemusí dostávat zaměstnanci pouze jako jednotlivci, ale také se využívá při odměňování skup pracovníků.

Podílová (provizní) mzda je odměna závislá úplně nebo z části na provizi za dosažené prodeje nebo výkony. Výhodou je vysoká motivovanost zaměstnanců a přímý vztah odměny k pracovnímu výkonu. Mezi velkou nevýhodu můžeme zařadit neovlivnitelné faktory, kam můžeme zařadit například přírodní vlivy a změny zákaznických preferencí.

Poslední mzdou formou jsou prémie, které patří mezi **dodatkové mzdové formy**. Bývají jednorázové nebo opakující se pravidelně. Dále sem můžeme zařadit třináctý plat další příspěvky pro zaměstnance. (Barták, 2023, str. 201)

1.3.6 Celková odměna

Podle definice Manuse a Graham (2003) celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Všechny složky odměny, zejména základní mzda nebo plat, odměny za zásluhy, zaměstnanecké výhody a nepeněžní ocenění, včetně interních odměn spojených přímo s prací, jsou vzájemně propojeny a jsou s nimi zacházeno jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna zaměstnanců zahrnuje **transakční odměny a relační (vztahové) odměny**. (Armstrong, 2009, str. 42)

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

Obrázek 2 Složení celkové odměny

Zdroj: vlastní zpracování podle Armstrong, 2009

1.4 Zaměstnanecké benefity

V dnešním konkurenčním prostředí se zaměstnanecké benefity stávají důležitým prvkem firemní kultury a strategie pro udržení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Tyto výhody, které organizace poskytují svým zaměstnancům nad rámec základní mzdy, hrají zásadní roli v přilákání a udržení talentovaných jedinců a vytváření inspirativního pracovního prostředí. Správný mix benefitů závisí na potřebách zaměstnanců a praxi dané firmy. Některé společnosti mohou nabízet širokou škálu výhod, zatímco jiné se mohou zaměřit na určité oblasti podle typu zaměstnání či odvětví. Zavedení a správa těchto benefitů může být součástí personálního oddělení nebo specializovaného týmu pro zaměstnanecké výhody.

1.4.1 Cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů

Cílem zaměstnaneckých výhod v politice je především nabídnout atraktivní a konkurenceschopný balíček odměn, který umožní organizaci nejen získat, ale i udržet vysoce kvalitní pracovníky. Tato politika se dále snaží uspokojovat individuální potřeby zaměstnanců tak, aby posilovala jejich spokojenost s prací a příslušnost k organizaci. Zahrnuje i možnost poskytnutí daňově výhodných odměn pro určité jednotlivce. Z jiného úhlu pohledu to může být chápáno jako jakýsi implicitní závazek pracovníka vůči organizaci, která mu tyto zaměstnanecké výhody poskytuje.

Zaměstnanecké benefity by měli splňovat čtyři hlavní funkce:

- konkurenceschopnost vůči ostatním organizacím,
- nákladovou efektivnost,
- přizpůsobení potřebám a požadavkům pracovníků,
- soulad se zákony. (Lochmanová, 2016, str.88)

1.4.2 Dělení poskytování zaměstnaneckých benefitů

První rozdělení můžeme rozlišit podle toho, komu jsou zaměstnanecké výhody poskytovány, následovně:

- všem zaměstnancům firmy – příspěvky na penzijní připojištění a příspěvky na stravování,
- pouze vybrané skupině zaměstnanců – využívání služebního automobilu nebo služebního telefonu i pro soukromé účely a přechodné ubytování,

- jednotlivým zaměstnancům – podpora při živelné pohromě nebo dlouhodobé nemoci. (Macháček, 2007, str. 13)

Druhé rozdělení je možno rozdělit do tří skupin podle účelu zaměstnaneckých výhod:

- výhody sociální povahy – příspěvky na jesle a mateřské školy pro děti zaměstnanců,
- výhody mající vztah k práci – slevy na produkty organizace pro zaměstnance a hrazené vzdělávání zaměstnavatelem,
- výhody spojené s postavením v organizaci – služební automobil pro soukromé potřeby a hrazené oděvy a jiné náklady na reprezentaci. (Lochmanová, 2016, str. 88)

1.4.3 Typy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být různorodé a zahrnovat:

- Zdravotní pojištění: Poskytnutí zdravotních plánů či příspěvků na zdravotní péči.
- Důchodové plány: Možnost účasti na zaměstnaneckých důchodových programech, jako jsou penzijní fondy nebo spoření na důchod.
- Stravenky a občerstvení: Poskytování stravenek nebo občerstvení v pracovním prostředí.
- Rekreační benefity: Pravidelné volno, dovolená, wellness programy nebo slevy na volnočasové aktivity.
- Rozvoj kariéry: Podpora profesního růstu, mentorství, programy na rozvoj dovedností a kariérního postupu.
- Pojištění a péče o rodinu: Pojištění života, podpora při péči o děti nebo péče o zdraví rodiny.
- Psychologická podpora a poradenství: Poskytování služeb pro zlepšení duševního zdraví zaměstnanců, jako je poradenství či terapie.
- Zaměstnanecké slevy: Slevy na produkty nebo služby poskytované firmou nebo jejími partnery. (Armstrong, 2009, str. 382)

Mezi zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje, mohou patřit další možnosti, které nejsou v rozporu se zákoníkem práce. To zahrnuje rozšířenou dovolenou, vyšší odstupné při ukončení pracovního vztahu ze strany zaměstnavatele, volno pro soukromé záležitosti zaměstnance, flexibilní pracovní dobu, práci z domova (home office), bonus k nemocenským dávkám odpovídající do výše běžné mzdy, poskytování nadstandardního stravného při domácích pracovních cestách a zvýšeného stravného a kapesného při zahraničních pracovních cestách pro zaměstnance, a také možnost zřízení firemních mateřských školek a další. (Živnostník, ©2022)

1.4.4 Oblíbené zaměstnanecké benefity mezi zaměstnanci

V poslední době začínají získávat na popularitě i vzdělávací kurzy, avšak tyto kurzy by měly souviset s oborem, ve kterém jednotliví pracovníci působí. Výjimkou jsou jazykové kurzy, které jsou otevřené pro každého. Investice do rozšíření znalostí zaměstnanců přináší výhody pro obě strany stejně jako ostatní zaměstnanecké benefity. Firma získává kvalifikované profesionály a zároveň zaměstnanci zvyšují svou pracovní hodnotu. Příspěvek na důchodové a zdravotní pojištění si také získává velkou oblibu. Tuto možnost často nabízejí pojišťovny i firmy s výhodnějšími podmínkami. Zaměstnanci vnímají tento benefit jako důkaz zájmu o jejich budoucnost, což posiluje loajalitu v pracovním prostředí, což je klíčové. Zaměstnanci oceňují možnost využívání firemního telefonu, notebooku nebo vozu, zejména pokud mají povolení k jejich užívání i pro osobní potřeby. Tímto způsobem se buduje vzájemná důvěra. (Edenred, ©2018)

1.4.5 Daňové změny v roce 2024

Zdaňování zaměstnaneckých benefitů prošlo v roce 2024 některými změnami. Nový limit pro osvobození nepeněžních benefitů:

- Benefity v nepeněžní formě jsou osvobozeny od daně z příjmů zaměstnance do výše poloviny průměrné mzdy za rok. Pro rok 2024 je tento limit 21 983 Kč. Benefity nad tento limit podléhají dani z příjmů.
- Příspěvek na stravování – stravenkový paušál nebo stravování v nepeněžní podobě (stravenka, závodní stravování) je osvobozeno od daně a odvodů do limitu cestovní náhrady za stravné. Pro rok 2024 je tento limit 116,20 Kč za jednu směnu. Nad tento limit podléhá příspěvek na stravování dani z příjmů a odvodům sociálního a zdravotního pojištění.

- Další benefity – nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo na rekvalifikaci zaměstnanců nemají žádné finanční omezení a jsou osvobozeny od daně z příjmů.
- Měsíční příspěvek na penzijní připojištění je osvobozen od daně z příjmů do výše 3 000 Kč.
- Příspěvek na životní pojištění je osvobozen od daně z příjmů do výše 50 000 Kč ročně.
- Poskytnutí firemního automobilu pro soukromé účely zaměstnance podléhá zdanění formou 1 % z pořizovací ceny automobilu měsíčně. (Golan, 2024)

2 Analýza odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku

Tato kapitola bakalářské práce se zaměřuje na důkladnou analýzu odměňování zaměstnanců a nabízených zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku. Cílem této analýzy je získat hlubší vhled do fungování systémů odměňování a benefitů a identifikovat případné oblasti pro jejich optimalizaci či inovaci. První část této kapitoly je zaměřena na představení společnosti OEZ s.r.o.

2.1 Charakteristika vybraného podniku

Společnost OEZ s.r.o. se stala v průběhu let významným hráčem na poli elektrotechnického průmyslu, svou působností zasahující do mnoha oblastí elektrických zařízení a technologií. Tato firma, s bohatou historií a zkušenostmi, se etablovala jako spolehlivý partner pro široké spektrum zákazníků, od malých podniků až po globální korporace.

V roce 1941 vznikla v podhůří Orlických hor, konkrétně v Letohradě, společnost OEZ s.r.o., která od roku 2007 je součástí skupiny Siemens. Spojení těchto společností přináší velké výhody v rozšíření a navýšení výroby, sdílení společných hodnot a vývoz výrobků po celém světě. OEZ je zkratkou z původního názvu Orlické elektrotechnické závody. V České republice můžeme momentálně najít dva výrobní závody, a to v Letohradě a Bruntále. V Bruntále dochází už ale k pomalému ukončení výroby, tudíž poté bude výrobní závod pouze v Letohradě. Společnost sčítá celkem za oba závody přibližně 1700 zaměstnanců, z toho přibližně 1 115 dělnických pozic a 580 THP pozic. Hlavním předmětem činnosti společnosti komplexní výroba produktů a poskytování služeb v oblasti elektrických obvodů a zařízení nízkého napětí. Společnost se soustředí především na výrobu a distribuci instalačních přístrojů, kompaktních a vzduchových jističů, pojistkových systémů, rozvodnic a rozvodových skříní, přístrojů pro spínání a ovládání.

Největší obchodní podíl, přesně 96.25 %, patří společnosti Siemens International Holding B.V. Zbytek obchodního podílu má Siemens s.r.o. Společnost má dva jednatele a tím jsou Ing. Roman Schiffer, který je zároveň generálním ředitelem a Franz Girschick, který je na postu finančního ředitele. Společnost zastupují společně.

Organizační struktura OEZ s.r.o. je poměrně komplexní a zahrnuje několik divizí a oddělení. Pro příklad existuje Divize jističů a pojistek, Divize rozvaděčů, Oddělení Výzkumu a vývoje, Oddělení Personální a mzdové nebo Oddělení Marketing a prodej. Kromě výše uvedených

divizí a oddělení existuje v OEZ s.r.o. i řada dalších útvarů, které zajišťují chod firmy. Organizační struktura OEZ s.r.o. se průběžně vyvíjí a reaguje na aktuální potřeby firmy a trhu.

2.1.1 Historie

V říjnu 1941 vznikla firma Elektrotechnické závody, akciová společnost (dříve Wagner a spol.). Závod se zaměřoval pouze na motorové spínače, pojistky a několik součástek pro zbrojní průmysl Německa. V té době bylo zaměstnáno pouze 30 zaměstnanců. Následně v roce 1945 byl závod zestátněn a začleněn do národního podniku MEZ Olomouc. Po třech letech v roce 1948 byl podnik začleněn do národního podniku MEZ Postřelmov. V roce 1952 jsme poprvé mohli zaznamenat zkratku OEZ – Orlické elektrotechnické závody. V tomto roce se podnik osamostatnil. Za pouhých šest let se podnik opět začlenil k MEZ Postřelmov. Po dalších pár změnách, kdy se měnil pouze název, vzniká v roce 1994 po privatizaci podnik OEZ Letohrad s.r.o. Během následujících let vznikají dceřiné společnosti v okolních státech. V roce 2007 došlo k nejvýznamnějšímu podepsání smlouvy. Podpisem se ztvrdil vstup do skupiny Siemens.

2.1.2 Certifikace a společenská odpovědnost

V roce 2001 se mohla společnost OEZ s.r.o. pyšnit jako první v České republice certifikátem integrovaného systému managementu řízení. OEZ s.r.o. získalo od sdružení pro certifikaci systému jakosti v České republice CQS takzvaný Diamantový certifikát. Tento certifikát dokládá, že společnost má úspěšně zaveden systém řízení kvality, environmentálního managementu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a managementu hospodaření s energií.

OEZ s.r.o. se zároveň může hrdě označit jako jedna z mála firemních subjektů, které získalo registraci v rámci systému environmentálního řízení a auditu Evropské unie (EMAS). Společnost díky svým certifikátům od nezávislých akreditovaných laboratoří podporují prodej nejen v tuzemsku ale i v zahraničí např. v Německu, ve Velké Británii či v Rusku. Jsou si vědomi jejich odpovědností za ochranu životního prostředí, a tuto zodpovědnost považujeme za klíčovou součást strategie společnosti OEZ. Aktivně se participují v Programu na zvýšení energetické účinnosti (Energy Efficiency Program – EEP) od společnosti Siemens, jehož cílem je snižování emisí, zlepšování pracovního prostředí a dosahování energetických úspor. S odhodláním se zaměřují na to, aby do roku 2030 dosáhli statusu uhlíkově neutrální společnosti. Klade se velký důraz na kvalitu a bezpečnost práce. Navíc obdrželi ocenění za Bezpečný podnik a za Podnik podporující zdraví. Od dubna 2016 spolupracují se Sdružením Neratov, které se věnuje poskytování pomoci lidem s postižením či jiným znevýhodněním a poskytuje jim pracovní příležitosti v chráněných dílnách. Spolupracují se zaměstnanci

chráněných dílen v Králíkách a v Brně při jednoduchých montážních pracích. Aktivně podporují dobrovolnictví a projekty neziskových organizací prostřednictvím Burzy filantropie. Díky těmto iniciativám byl OEZ v roce 2020 oceněn titulem Odpovědná firma roku.

2.2 Odměňování zaměstnanců

Ve společnosti existují dva druhy odměňování zaměstnanců. Prvním druhem je odměňování zaměstnanců s tarifní mzdou a druhým typem je odměňování zaměstnanců se smluvním mzdou. Odměňování zaměstnanců je upraveno v kolektivní smlouvě společnosti. Tato smlouva je tajným interním dokumentem.

2.2.1 Odměňování zaměstnanců s tarifní mzdou

Odměňování zaměstnanců s tarifní mzdou je pro zaměstnance na dělnických pozicích, Základní složka mzdy je dána tarifní třídou (TT) a tarifním stupněm (TS). Měsíční tarifní mzda je násobkem mzdového tarifu, definovaného tarifní třídou a tarifním stupněm a počtem odpracovaných hodin. Mzda je vyplácena každý měsíc. V tabulce je uvedena hodinová sazba v Kč.

Tabulka 2 Hodinová mzda podle tarifního stupně a tarifní třídy

Tarifní třídy	Tarifní stupně					
	0 Trainee	1 Junior	2 Senior	3 Professional	41 Expert	42 Zástupce
D01	126,60	119,40	126,90	134,50	142,30	142,30
D02	123,90	131,40	139,60	147,70	156,50	156,50
D03	136,30	144,50	153,50	162,80	172,20	172,20
D04	149,80	159,00	168,90	179,10	189,30	189,30
D05	164,80	174,70	186,00	197,00	208,10	208,10
D06	181,30	192,20	204,30	216,50	229,10	229,10
D07	199,50	211,50	224,70	238,40	252,00	252,00

Zdroj: vlastní zpracování, interní dokumenty společnosti, 2023

Každý zaměstnanec je na základě vykonávané práce zařazen do příslušného mzdového tarifu. Mzdový tarif vyjadřuje částku v Kč, která přísluší tarifní třídě a tarifnímu stupni a odpovídá rozsahu sjednané pracovní době dle Pracovního řádu. Zaměstnancům se sjednanou kratší pracovní dobou přísluší mzda odpovídající této kratší pracovní době. Mzdový tarif je definován sedmi tarifními třídami a šesti tarifními stupni v každé tarifní třídě. Mzdovou diferenciaci, jejímž smyslem je umožnit ohodnotit rozdílně zaměstnance na stejné pozice v závislosti na jejich kompetencích díky rozpětí mezi TS – viz tabulka níže.

TS0	zaměstnanec v zácvičku nebo stávající, ale s potřebou pravidelného dohledu
TS1	zapracovaný zaměstnanec s potřebou občasného dohledu
TS2	samostatný zapracovaný zaměstnanec
TS3	samostatný a navíc multifunkční zaměstnanec
TS41	samostatný multifunkční zaměstnanec, který je inovující nebo učící jiné zaměstnance
TS42	zaměstnanec kategorie D, který dokáže při absenci adekvátně zastupovat vedoucího

Obrázek 3 Tarifní stupně

Zdroj: vlastní zpracování, interní dokumenty společnosti, 2023

Při definici úrovní tarifních stupňů vychází metoda ze tří principů. Prvním je kvalita zaměstnance neurčuje délka praxe, ale rozsah využívaných kompetencí. Proto je časové hledisko využívání pouze jako orientační vodítko nikoli jako záruka nebo podmínka zařazení. Další je hledisko kvality zaměstnance neurčuje jediný parametr (výkon, znalosti, dovednosti, zkušenosti), ale četnost jejich výskytu a využívání v pracovním procesu. Poslední je zařazení v systému ohodnocení kompetencí musí být podloženo výsledky a reálnými přínosy, ne postojem hodnotitelem.

Posuzování správnosti zařazení pracovní pozice do tarifní třídy přísluší Mzdové komisi složené ze zástupců Zaměstnavatele a Odborové organizace. Zařazení do TS0-TS2 je plně v kompetenci přímého nadřízeného a změny v zařazení může vedoucí provádět podle potřeby v průběhu roku. Zařazení do TS3-TS42 navrhuje přímý nadřízený a schvaluje vedoucí segmentu dvakrát ročně vždy k datu 1. 1. a k 1. 7.

Při definici úrovní tarifního rozpětí vychází metoda ze tří základních principů:

- Hodnota pracovní pozice je dána složitostí práce, obsahem práce a nárokem na kompetence zaměstnanců, kteří danou pozici vykonávají. Ohodnocení pozice je v systému odměňování reflektováno tarifem (mzdová diferenciacie pracovních pozic) ne senioritou zaměstnance, který danou pozici vykonává.
- Hodnota zaměstnance je dána rozsahem, hloubkou a frekvencí využívání požadovaných kompetencí (aktivní kompetence) nejen jejich existencí (pasivní kompetence). Úrovně

aktivních kompetencí je reflektována v rámci zařazení zaměstnance v rámci tarifního rozpětí – tarifního stupně (mzdová diferenciacie zaměstnanců)

- Hodnota vykonané práce je dána úrovní plnění cílů, úkolů daným zaměstnancem, nikoliv délkou pracovního poměru daného zaměstnance. Hodnota vykonané práce je reflektována v systému výkonových složek mzdy a tyto nemají se senioritou nic společného. Seniorita je totiž předpokladem, nikoli zárukou výkonu.

Variabilní složkou mzdy jsou individuální prémie, která jsou sjednána ve výši 15 % z měsíční tarifní mzdy při 100% splnění cílů daného měsíce a vyplácena každý měsíc. Výkonnostní prémie kolektivní je sjednána v maximální výši 25 % z průměrného tarifu příslušného střediska za daný měsíc a vyplácena 12x ročně. Výkonnostní prémie individuální je sjednána v maximální výši 25 % z individuálního tarifu zaměstnance za daný měsíc a vyplácena měsíčně. Variabilní složky mzdy nejsou nárokové a jejich výplata je závislá na míře plnění zadaných úkolů a povinností.

Nadstandartní variabilní složky mzdy jsou poskytovány nad rámec cílové roční mzdy. Na základě plnění mimořádných úkolů nebo výrazně nadstandartních a neplánovaných výkonů mohou být zaměstnancům přiznávány plošné nebo individuální mimořádně odměny vedoucího nebo ředitele.

Osobní ohodnocení je **motivační složkou mzdy** podmíněnou plněním pracovních úkolů a povinností zaměstnance stanovených Zaměstnavatelem v příslušném měsíci. Konkrétní výše osobního ohodnocení je závislá na míře plnění zadaných úkolů a povinností, když zaměstnanec může nesplnit i přeplnit. Hodnocení provádí nadřízený po skončení daného měsíce a o výsledcích informuje zaměstnance. Nadřízený je zodpovědný za přerozdělení a dodržení rozpočtu, kterým má k dispozici pro jednotlivá střediska.

V rámci výroby může být podle povahy výroby na základě rozhodnutí příslušného vedoucího využita buďto výkonnostní prémie kolektivní nebo výkonnostní prémie individuální. Oba druhy výkonnostní prémie jsou motivační složkou mzdy a náleží za odpracovanou dobu v rámci časového fondu v příslušném měsíci. Jejich výplata je podmíněna plněním výkonnostních ukazatelů viz tabulka níže, kde se hodnotí produktiva; kvalita; pořádek a čistota.

Tabulka 3 Maximální výše prémie výkonnostních ukazatelů

Ukazatel	Max. výše prémie
Produktivita	15%
Kvalita	5%
Pořádek a čistota	5%
Celkem	25%

Zdroj: vlastní zpracování, interní dokumenty společnosti, 2023

Hodnoty pro ukazatele „Kvalita“ a „Pořádek a čistota“ jsou doporučené. Jejich poměr lze upravit, součet však musí být vždy 10 %. Zaměstnanci jsou informováni o těchto podmínkách svými nadřízenými vždy na počátku fiskálního roku. Přímý nadřízený je povinen zaměstnance informovat o důvodech, pro které byl nárok krácen nebo nárok nevznikl.

Nárok na tyto složky mzdy vzniká zaměstnancům nákladových středisek definovaných v seznamu v případě, že:

- zaměstnanec v daném měsíci nemá neomluvenou absenci,
- zaměstnanec splnil pracovní cíle a plnil řádně a včas úkoly stanovené zaměstnavatelem,
- zaměstnanec nebyl ústně/písemně upozorněn na porušení pracovní povinnosti vztahující se k zaměstnancem vykonávané práci. Byl-li zaměstnanec na takové porušení upozorněn, může v odůvodněných případech i přes to příslušný nadřízený rozhodnout o vzniku nároku na plnou nebo zkrácenou výši.

Zaměstnanci jako poslední složkou mzdy mohou dostávat **mimořádné a jiné odměny a náhrady mzdy**. U zaměstnanců závodní jídelny a zaměstnanců odpovídajících za třídění odpadu je uplatňována **prémie za překročení normovaného měsíčního výkonu**. Prémii vypočítávají a rozdělují vedoucí těchto pracovišť, u kterých jsou rovněž uložena pravidla pro výpočet prémie. Prémie schvaluje vedoucího vyššího stupně.

Pro hodnocení a odměnění mimořádných prací nad rámec pracovních činností a mimo oblast pracovních a bonusových dílů mají vedoucí a ředitelé k dispozici rozpočet na mimořádné odměny. Rozpočet je na počátku obchodního roku dán odd. Útvar P&O na základě pokynů jednatelů společnost. **Mimořádná odměna vedoucího nebo ředitele** není nároková a rozhodnutí o přiznání odměny a její výše je v kompetenci příslušného vedoucího pracovníka. Z rozpočtu na mimořádné odměny jsou vypláceny také odměny ekologům, požárním preventistům a provozním technikům za obsluhu a kontrolu zdvihacích zařízení.

Odměna za převzetí odpovědnosti za schodek na svěřených hodnotách náleží zaměstnancům, kteří uzavřeli dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování. Odměna je vyplácena jednou ročně za podmínek stanovených směrnicí ve výplatě za měsíc říjen.

Zaměstnancům, kteří se zavázali vykonávat pro společnost **funkci odpovědného zástupce** ve smyslu živnostenského zákona a mají uzavřenou smlouvu specifikující vztahy mezi společností a zástupcem, náleží odměna ve výši 2 000,- Kč ročně. Odměna je vyplácena s výplatou za měsíc září.

Odměna za zlepšovací návrh je stanovena vnitropodnikovými řídicími směrnicemi a metodickým pokynem. Zlepšovací návrh je proces, při kterém se identifikují problémy nebo nedostatky v existujícím systému, produktu nebo procesu a navrhují se změny nebo úpravy s cílem zlepšit výkon, efektivitu nebo kvalitu. Tyto návrhy mohou být založeny na analýze dat, zpětné vazbě zaměstnanců a dalších faktorech. Zlepšovací návrhy mohou mít různé formy, včetně technologických inovací, změn procesů, aktualizací designu nebo úprav politik a postupů. Cílem je dosáhnout lepších výsledků nebo vyšší spokojenosti zákazníků.

Zaměstnanci náleží **náhrada mzdy při prostojích** dle § 207 Zákoníku práce ve výši 80 % průměrného výdělku v případě, že nemůže konat práci pro přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení, poruchou v dodávce surovin nebo pohonné síly či chybnými pracovními podklady a nebyl-li převeden na jinou práci.

Účast na školení a zaškolování je výkonem práce, za který zaměstnanci přísluší v mzda v případě, že se zaměstnanec účastní školení za účelem prohloubení kvalifikace, kterými jsou odborná školení podmiňující nebo povinná pro výkon povolání a školení k osvojování si nových pracovních metod, techniky a technologie.

2.2.2 Odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou

Odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou slouží pro THP pracovníky. Příjem zaměstnance je definován tzv. cílovou roční mzdou. Cílová roční mzda je výše odměny individuálně sjednaná se zaměstnancem v pracovní smlouvě. Cílovou roční mzdu tvoří vždy pevná složka mzdy, případně také některá nebo více variabilních složek mzdy, je-li to sjednání v pracovní smlouvě. Pevná složka mzdy je tvořena měsíční mzdou, která je vyplácena každý měsíc.

Výkonnostní odměna je určena pro zaměstnance skupiny Sales neboli pro zaměstnance obchodního oddělení. Je sjednána ve výši při 100% splnění cílů a vyplácena čtyřikrát ročně. Vždy vyplácena za 1. – 3. čtvrtletí maximálně 50 % sjednané odměny, zbylá část je vyplácena po skončení obchodního roku. K vyhodnocení cílů dochází v měsíci následujícím po ukončení čtvrtletí (nebo jiné období, je-li domluveno jinak), přičemž konkrétní výše vyplácené výkonnostní odměny je závislá na jejich vyhodnocení. V případě, že zaměstnanec v daném hodnocení neodpracoval ani jeden den, může přímý nadřízený rozhodnout o nevyplacení výkonnostní odměny.

Roční bonus je sjednán ve výši při 100% splnění cílů a vyplácen jedenkrát ročně. Pro účely ročního bonusu jsou každému zaměstnanci se sjednaným ročním bonusem stanoveny skupinové cíle na začátku obchodního roku pro období příslušného obchodního roku. Pravidla jsou stanovena globálním předpisem „Short Term Incentive Plan (Bonus Framework)“ a návaznými předpisy vyplývajícími z tohoto dokumentu vydanými jednotlivými divizemi. Splnění cílů je vyhodnoceno na základě dosažených výsledků na konci obchodního roku. Cíle se vyhodnocují na celé škále od 0 % do 200 %, není-li dohodnuto jinak, přičemž 100% plnění znamená dosažení stanoveného cíle podle očekávání. Cíle jsou vyhodnocovány nejpozději v období do tří měsíců po skončení obchodního roku.

Poměr výše ročního bonusu podle kategorie THP uvádí níže uvedená tabulka. Ve čtvrtém řádku tabulky například můžeme vidět, že THP zaměstnanci, kteří spadají do této kategorie a jsou vedoucími pracovníky, dostanou cca 15 % z roční základní mzdy, pokud splní cíle, které byly zadána na začátku obchodního roku.

Tabulka 4 Výše roční bonus pro THP pracovníky

Vedoucí pozice	GRIP/THP	Výše bonusu
Ne	12-07/11-16	Sales – diferencovaně podle pozic
Ne	12-10/11-13	0
Ne	09-07/14-16	cca 10 % z roční základní mzdy
Ano	09-07/14-16	cca 15 % z roční základní mzdy
Ano	0,352941176	cca 20 % z roční základní mzdy
Ano	05b/18	cca 25 % z roční základní mzdy
Ano	05a-04/19-20	cca 25 % z roční základní mzdy

Zdroj. Vlastní zpracování, interní dokumenty společnosti, 2023

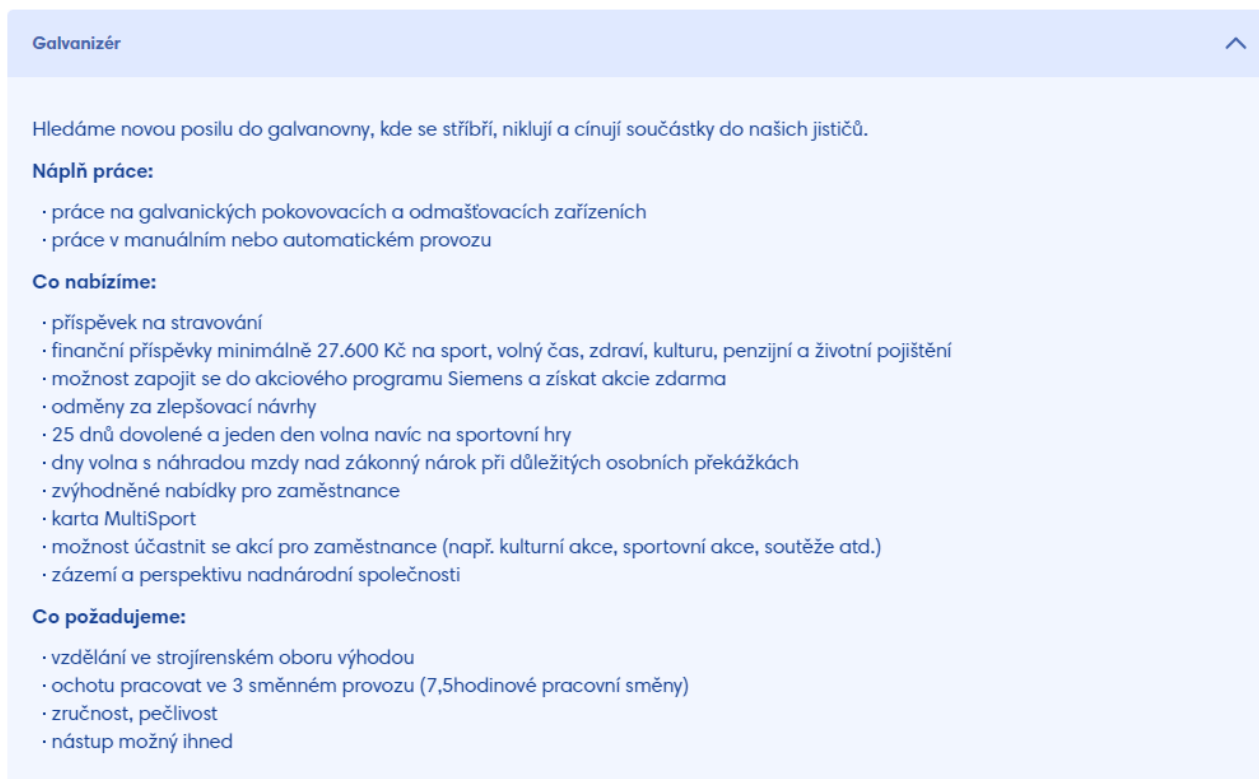
Nárok na roční bonus vzniká v případě, že:

- a) zaměstnanec odpracoval minimálně 91 dnů v příslušném obchodním roce a jeho pracovní poměr nebyl zrušen ve zkušební lhůtě,
- b) pokud pracovní poměr netrval celý obchodní rok nebo byl zaměstnanec přerázen do tzv. mimo evidenčního stavu nebo je na překážkách v práci z jiných důvodů na straně zaměstnavatele, náleží zaměstnanci roční bonus pouze za část odpracovaného obchodního roku
- c) stanovené cíle jsou splněny,
- d) zaměstnanci nebylo předáno písemné upozornění případně výpověď pro porušení pracovní povinnosti vztahující se k zaměstnancem vykonávané práci nebo pro neuspokojivé pracovní výsledky.

Výše vyplaceného ročního bonusu se odvíjí od celkové procenta splnění cílů, kterým se násobí částka sjednaného ročního bonusu. Roční bonus bude vyplacen i zaměstnanců, kterým pracovní poměr skončil v průběhu obchodního roku. Částka jim bude převedena na poslední známý účet.

2.3 Benefity a péče o zaměstnance

Benefity ve společnosti OEZ s.r.o. můžeme rozdělit na osobní a finanční benefity. Společnost nabízí velice širokou škálu benefitů. Při nabírání zaměstnanců společnost hodně klade na důraz, aby si zájemci všimli nabízených benefitů, a naopak pro zaměstnance může společnost působit více atraktivněji. Na obrázku níže je příklad, jak může vypadat inzerát na pracovní místo a v něm uvedené vybrané zaměstnanecké benefity.



Galvanizér

Hledáme novou posilu do galvanovny, kde se stříbří, niklují a cínují součástky do našich jističů.

Náplň práce:

- práce na galvanických pokovovacích a odmašťovacích zařízeních
- práce v manuálním nebo automatickém provozu

Co nabízíme:

- příspěvek na stravování
- finanční příspěvky minimálně 27.600 Kč na sport, volný čas, zdraví, kulturu, penzijní a životní pojištění
- možnost zapojit se do akciového programu Siemens a získat akcie zdarma
- odměny za zlepšovací návrhy
- 25 dnů dovolené a jeden den volna navíc na sportovní hry
- dny volna s náhradou mzdy nad zákonný nárok při důležitých osobních překážkách
- zvýhodněné nabídky pro zaměstnance
- karta MultiSport
- možnost účastnit se akcí pro zaměstnance (např. kulturní akce, sportovní akce, soutěže atd.)
- zájem a perspektivu nadnárodní společnosti

Co požadujeme:

- vzdělání ve strojírenském oboru výhodou
- ochotu pracovat ve 3 směnném provozu (7,5hodinové pracovní směny)
- zručnost, pečlivost
- nástup možný ihned

Obrázek 3 Nabídka volného pracovního místa

Zdroj: OEZ s.r.o., 2024

2.3.1 Akciové programy

Společnost skupiny Siemens umožňuje zaměstnancům účastnit se akciových programů jako je například Měsíční investiční plán, Share Matching Plan apod. a těžit z potencionálních výhod těchto programů. Podrobná pravidla jsou stanovena směrnicí Akciové plány Siemens. Nabídkové období je vždy na přelomu listopadu a prosince. Srážky ze mzdy jsou během ledna a prosince následujícího roku. Akcie se poté nakupují od února následujícího do ledna přespříštího roku. Období držení jsou dva roky a pak je 1 ze tří akcií zdarma. Níže je uvedený plán Share Matching Program, který se skládá z Monthly Investment Plan a Share Matching Plan.

2.3.2 Multisport karta

Každý zaměstnanec se může přihlásit do programu Multisport za zvýhodněnou cenu. To platí pro všechny zaměstnance v aktivním stavu ihned po vzniku pracovního poměru, a to i pro zaměstnance pracující na DPP/DPČ. Zaměstnanec si může objednat kartu Multisport objednávkovým formulářem do 15. dne v měsíci. Zaměstnanci mohou zrušit své karty opět objednávkovým formulářem, nejpozději však do 15. dne v měsíci s účinností od prvního dne následujícího měsíce. Pro zaměstnance je Multisport karta zpoplatněna částkou 910 Kč/měsíc, která je zaměstnanci strhávána ze mzdy v příslušném měsíci. Jak objednávky, tak srážky ze mzdy probíhají na měsíční bázi. Zaměstnanci v pracovním poměru (neplatí tedy pro zaměstnance na DPP/DPČ) si v uvedeném objednávkovém formuláři mohou objednat i kartu doprovodnou a dětskou. Multisport karta umožňuje každý den jeden volný či zvýhodněný vstup do partnerské sítě relaxačních a pohybových zařízení po celé České a Slovenské republice. Díky tomu, si zaměstnanci mohou vyzkoušet širokou škálu aktivit přes jógu, bowling, horolezeckou stěnu, jumping, box nebo plavání a saunu. Zaměstnanci mohou využít slevu i na kulturní a společenské akce či jiné další eventy.

2.3.3 Flexibilní benefity

Každý zaměstnanec má nárok na stanovenou výši prostředků v rozpočtu a zaměstnanec sám určuje, zda tyto prostředky využije v Cafeterii, finanční benefity a nebo na akciové plány. Cafeterie představuje benefitní systém, kde prostřednictvím svého virtuálního účtu zaměstnanec vidí hodnotu poskytovaných benefitů a dle vlastních preferencí čerpá některé benefity, a to v oblasti zdraví, sportu, vzdělávání, cestování, kultury, rekreace a stravování.

Zaměstnanci v tomto systému najdou následující benefity:

- volný čas – příspěvek na volnočasové benefity,
- finanční benefity – penzijní a životní připojištění,
- e-stravenka – příspěvek zaměstnavatele na stravování při výkonu práce na Home Office.

Nárok na poskytnutí prostředků v rozpočtu vzniká zaměstnanci po třech měsících od vzniku pracovního poměru. Prostředky jsou ale poskytovány za období od vzniku pracovního poměru. Přístupové údaje do systému zaměstnanec obdrží automaticky po uplynutí této doby e-mailem nebo v tištěné formě. Zaměstnanec o nic nemusí žádat. Přístup do virtuálního účtu je dostupný po celou dobu zaměstnání u společnosti a v případě ukončení pracovního poměru je zrušen plný přístup během prvního celého týdne následujícího měsíce po odchodu ze společnosti. Zaměstnanec má i nadále omezený přístup do aplikace Benefit plus do vyčerpání zůstatku bodů po skončení pracovního poměru, maximálně po dobu dvou let.

Zaměstnanec s nárokem na stanovenou výši přidělených bodů v rozpočtu si sám určí, zda tyto prostředky využije na oblast volného času, nebo na finanční benefity či na obojí. Roční výše prostředků v rozpočtu je určena dle tarifní třídy u zaměstnanců kategorie D a dle úrovně HG u THP zaměstnanců. Výše rozpočtu je uvedena v tabulce.

Tabulka 5 Roční nárok podle kategorie na prostředky do rozpočtu

Kategorie D	Kategorie THP	Roční nárok
TT	HG	
2, 3, 4, 5	10 a výše	27 600
6, 7	09, 08	32 400
	07, 06	34 800
	05, 04	57 600
Při dosažení 55 let a více k 1. 10. daného FY		300

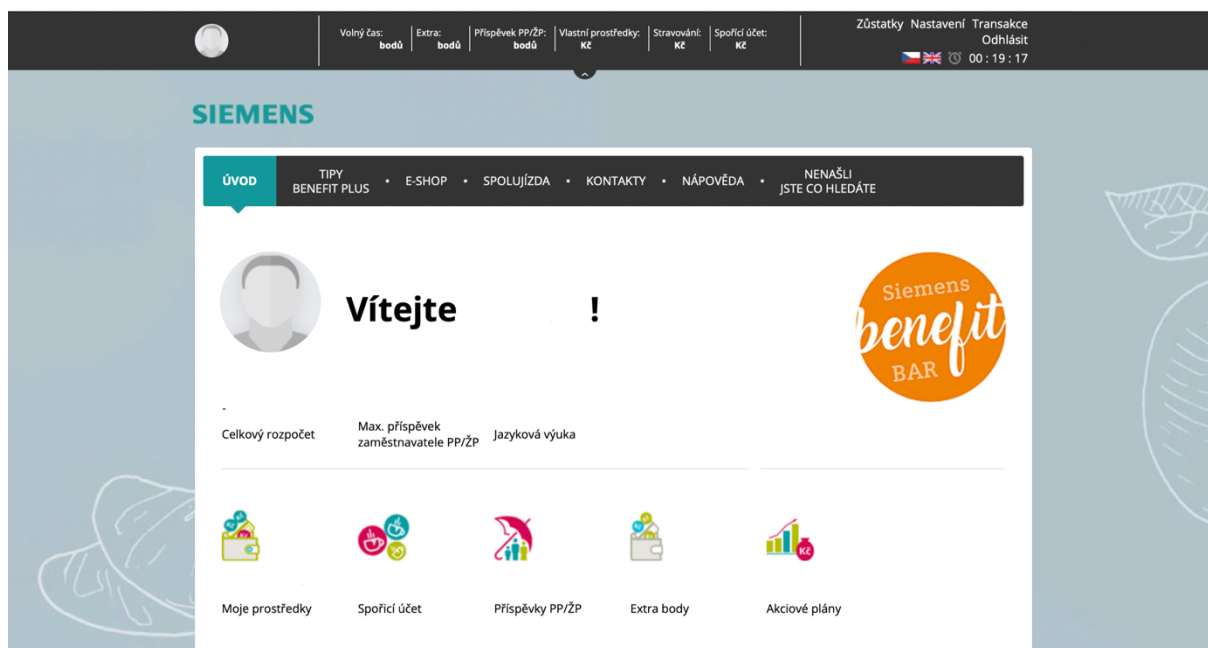
Zdroj: vlastní zpracování, interní dokumenty společnosti, 2023

Dle zákona o dani z příjmu je od 1. ledna 2024 stanoven limit osvobození nepeněžního plnění v úhrnu za zdaňovací období (kalendářní rok) ve výši poloviny průměrné mzdy. Veškerá nepeněžní plnění (tedy vyčerpané body v cafeterii, vyjma příspěvku na PP/ŽP), nad tuto hranici budou na straně zaměstnance předmětem odvodu daně, sociálního a zdravotního pojištění a na straně zaměstnavatele předmětem odvodů sociálního a zdravotního pojištění. V takovém případě bude hodnota benefitů nad tento limit zohledněna ve mzdě jako nepeněžní příjem a zaměstnanci bude sražena daň z příjmu fyzických osob a odvody sociálního a zdravotního pojištění. Dodanění ve mzdě proběhne automaticky ve mzdě za měsíc, kdy byl souhrnný limit přesažen.

Prostřednictvím Benefit plus mohou zaměstnanci využít k uhrazení nejrůznějších služeb a nákupů z oblasti kultury, sportu, cestování, zdraví a vzdělávání. Takto využitá body se v momentě jejich využití započítávají do souhrnného limitu poloviny průměrné mzdy pro nepeněžní plnění a budou tak v případě jeho překročení automaticky dodaněny ve mzdě.

Zaměstnanec v aplikaci Benefit plus čerpá své body třemi způsoby:

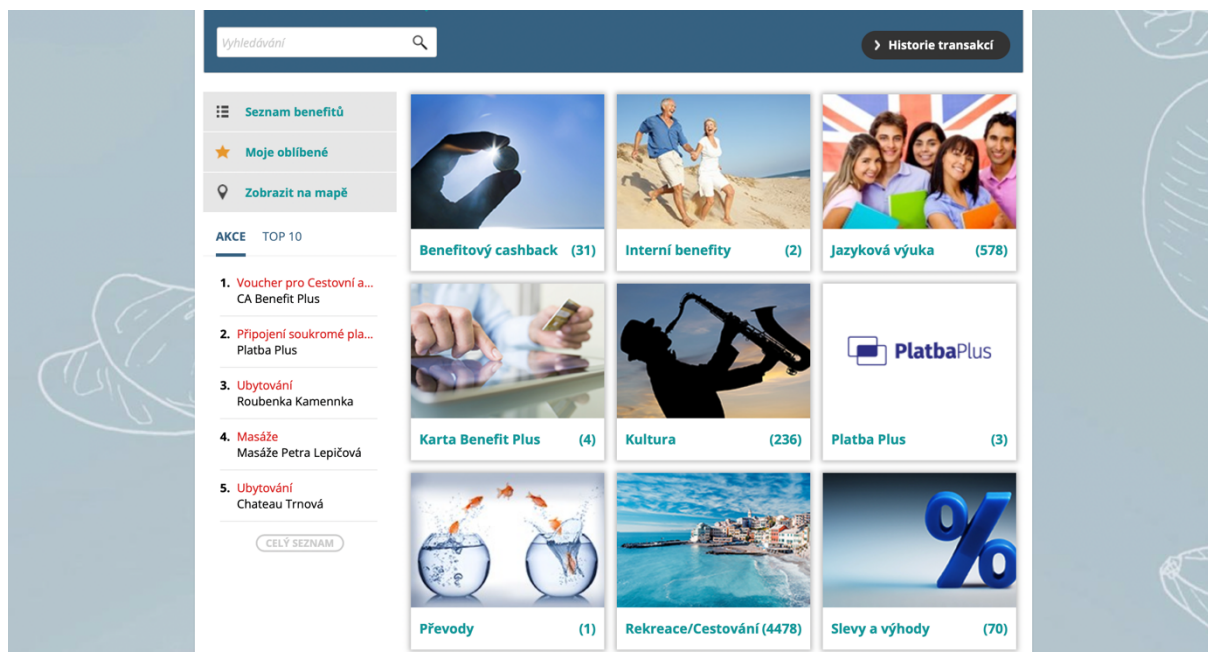
- přímou objednávkou – zaměstnanec si v e-shopu Benefit plus vybere benefit z dostupné nabídky dodavatelů v internetové aplikaci Benefit Plus,
- nepřímou objednávkou – poskytovatel benefitu není uveden přímo v aplikaci Benefit plus, ale benefit lze uhradit fakturou. Postup úhrady pomocí nepřímé objednávky je k dispozici v aplikaci Benefit Plus,
- platba kartou Benefit Plus nebo VISA Benefit Plus kartou – zaměstnanec u zvolených dodavatelů uhradí benefit přímo platební kartou. Kartou je možné si objednat v aplikaci Benefit plus.



Obrázek 4 Úvodní stránka Benefit plus

Zdroj: Benefit plus, 2024

Na obrázku výše je znázorněna úvodní stránka webové stránky Benefit plus, kde zaměstnanci mohou vidět stav svých prostředků, historii transakcí a dále vybírat do jaké sekce chtějí vstoupit. Obrázek níže zobrazuje okna „E-shop“, kde si zaměstnanci mohou vybírat z různých možností, jak chtějí své prostředky využít.



Obrázek 5 Nabízené možnosti využití prostředků

Zdroj: Benefit plus, 2024

2.3.4 Příspěvek na stravování

Zaměstnavatel uhradí zaměstnancům 66 % ze sjednané ceny nakupovaného jídla, maximálně však do výše 107 Kč včetně DPH za předpokladu, že zaměstnanec odpracuje v daný den minimálně tři hodiny své pracovní doby. Odpracuje-li zaměstnanec 11 a více hodin v příslušném dni, hradí zaměstnavatel 64 % ze sjednané ceny nakupovaného jídla, maximálně však do výše 214 Kč včetně DPH. Výše uvedený nárok platí i pro zaměstnance pracující na základě DPP a DPČ. Příspěvek se vztahuje pouze na sortiment hlavní jídelny, a pouze v případě, že zaměstnanec uhradí nákup zaměstnaneckou kartou. Příspěvek se nevztahuje na nákupy v kantýně a na nákupy v hlavní jídelně, pokud zaměstnanec k úhradě nepoužije zaměstnaneckou kartu.

Příspěvek zaměstnancům nenáleží v případech:

- Vyslání na pracovní cestu v trvání minimálně pěti hodin, kdy zaměstnanci vzniká nárok na stravné formou cestovní náhrady.
- Kdy je stravování zaměstnance hrazeno z firemních prostředků (např. zaměstnanec do prostor kantýny pozve obchodní partnery a náklady jeho stravování budou hrazeny společností).
- Kdy čerpá dovolenou, nachází se v pracovní neschopnosti, na překážce (ať již ze strany zaměstnavatele nebo ze strany zaměstnance) nebo čerpá napracované volno.

Zaměstnancům pracujícím v režimu Home Office (včetně DPP a DPČ) a zaměstnancům obchodu s místem výkonu práce mimo Letohrad je příspěvek na stravování podle pravidel poskytován formou elektronické stravenky ve výši 107 Kč, která je nahrávána do peněženky „stravování“, odkud lze stravné čerpat prostřednictvím elektronické VISA Benefit Plus karty nebo převést koeficientem 0,8 do volného času. Měsíční limit pro čerpání bodů je stanoven na 6 000 bodů.

2.3.5 Odstupné

Zaměstnanci náleží při skončení pracovního poměru výpovědí nebo dohodou z důvodů organizačních změn § 52 písm. a), b), c) zákonné odstupné a nadzákonné odstupné v závislosti na délce pracovního poměru u společnosti.

Tabulka 6 Výše odstupného podle délky pracovního poměru

	Délka pracovního poměru	Výše odstupného
Zákonné odstupné	méně než 1 rok	1x průměrný měsíční výdělek
	více než 1 rok a méně než 2 roky	2x průměrný měsíční výdělek
	alespoň 2 roky	3x měsíční průměrný výdělek
Odstupné nadzákonné	10÷19 let	1x průměrný měsíční výdělek
		2x při hromadném propouštění
	20÷29 let	2x průměrný měsíční výdělek
		4x při hromadném propouštění
	alespoň 30 let	3x měsíční průměrný výdělek
		6x při hromadném propouštění
Další odstupné nad rámec zákona v případě ukončení pracovního poměru dohodou	pracovní poměr skončil dohodou v měsíci, ve kterém byla organizační změna zaměstnanci oznámena	2x průměrný měsíční výdělek
	pracovní poměr skončil dohodou v měsíci následujícím po měsíci, ve kterém byla organizační změna zaměstnanci oznámena	1x průměrný měsíční výdělek

Zdroj: vlastní zpracování, interní dokumenty společnosti, 2023

Tabulka znázorňuje, jakou výši odstupného dostanou zaměstnanci vzhledem k délce pracovního poměru.

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí nebo dohodou z důvodů uvedených v § 52 písm. d) (zdravotní důvody), přísluší při skončení pracovního poměru odstupné ve výši dvanáctinásobku průměrného výdělku.

2.3.6 Dovolená a jiné dny volna

Zaměstnanci na hlavní pracovní poměr mají nárok na pět týdnů dovolená na zotavenou, z čehož jeden týden je poskytován nad rámec zákona. Zaměstnanci pracující na základě DPČ/DPP mají nárok na čtyři týdny dovolené. Čerpání dovolené určuje vedoucí oddělení 14 dní předem, pokud se nedohodne se zaměstnancem jinak (stanovení plánů dovolených). Čerpání minimálně dvou týdnů dovolené v období 1. července až 31. srpna se řídí plánem dovolených. Plány dovolených stanoví vedoucí střediska po dohodě se zaměstnanci nejpozději do 31. května a ve výše uvedeném letním období musí být společností tyto plány dovolených respektovány. Před nástupem dovolené požádají zaměstnanci nadřízeného o dovolenou v rámci portálové aplikace Workday. Zaměstnanci dělnických profesí žádají prostřednictvím mzdových výpočtářek.

Zaměstnanci mohou využít pracovní volni při důležitých osobních překážkách dle podmínek uvedených v Zákoníku práce, nařízení vlády č. 590/2006 Sb. Společnost v některých případech poskytuje dny volna navíc, jejich přehled je uveden níže. Placená volna nad rámec Zákoníku práce jsou pro účely výpočtu nároku na dovolenou považována za výkon práce.

2.3.7 Jednorázová náhrada nemajetkové újmy pozůstalých

V případě úmrtí zaměstnance z důvodu pracovního úrazu a nemoci z povolání přísluší dle § 271 bodu i) Zákoníku práce definovaným pozůstalým jednorázové odškodnění ve výši dvacetinásobku průměrné mzdy vyhlášené MPSV za dané rozhodné období.

2.3.8 Přejchodné ubytování

Společnost poskytne zaměstnanci na jeho žádost (do vyčerpání kapacity ubytovny) přechodné ubytování na ubytovně společnosti za cenu stanovenou ceníkem ubytovacích služeb. Bližší podmínky jsou sjednány v písemné dohodě o užívání ubytovny.

2.3.9 Firemní akce

Společnost pořádá pravidelně firemní akce pro zaměstnance. Mezi tradiční akce patří Sportovní den, Rodinný den, Společenský večer či Malování o zemi. Při sportovním dnu zaměstnanci dostanou jeden den placeného volna a mohou ho využít na jakoukoliv sportovní i nesportovní aktivitu. Sportovní den slouží jako teambuildingová akce, kde se skupinky zaměstnanců mohou více sblížit a utužit dobré vztahy. Večer je poté čeká v Letohradském lomu večer plný zábavy, jídla a koncertů.

2.3.10 Psychologická poradna

Ve spolupráci s psychologickou poradnou Mojra.cz poskytují zaměstnancům psychologické poradenství pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky zdarma. Poradenství se koná online prostřednictvím aplikací Skype, WhatsApp, Teams či po telefonu, a to v českém, anglickém, německém či slovenském jazyce. Mezi možné témata ke konzultaci můžeme zařadit pracovní vztahy a kariérní poradenství, manželské a partnerské krize, úzkostné a depresivní stavy či syndrom vyhoření a ztráta motivace.

2.3.11 Zaměstnanecké slevy

Zaměstnanci mohou využít například slevy v obchodě Barvy, laky. Sleva zde činí 7 % na nezlevněné zboží. Sleva na benzínkách AGRO Žamberk (Šedivec, Dolní Dobrouč, Žamberk, Němčice) – 3% sleva při předložení zaměstnanecké karty. Výhodnější nákup spotřebičů a elektrovýrobků mohou využít zaměstnanci v obchodě Datart.

3 Zhodnocení, návrhy a doporučení

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení systému odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů v podniku. Dále budou navrženy nové zaměstnanecké benefity, které by pro zaměstnance mohly být atraktivní a přilákat nové zaměstnance nebo potěšit stávající zaměstnance.

3.1 Zhodnocení

Začátek analytické části je věnován představení vybraného podniku. Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybrala podnik OEZ s.r.o. Celkově bych podnik zhodnotila jako atraktivní místo pro zaměstnance, kterým je nabízena spousta zaměstnaneckých benefitů. Mzda je tvořena variabilními složky mzdy i náhrad mzdy, které zaměstnanci určitě mohou ocenit.

Ve druhé kapitole analytické části bakalářské práce jsem se věnovala odměňování zaměstnanců s tarifní mzdou. Pečlivě a srozumitelně jsem popsala systém odměňování a z jakých složek se mzda skládá. Výhodu u tohoto typu vidím smysluplné a logické rozdělení zaměstnanců do tarifních skupin a tarifních tříd. Každoroční zvyšování hodinového tarifu je pro zaměstnance motivující a očekávané. Variabilní složky mzdy nemají nastavené vysoké nároky a není nemožné je nesplnit. Motivující je pro zaměstnance určitě spousta mimořádných odměn a náhrad mzdy.

V následující části jsem analyzovala odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou. Tato kapitole poskytuje detailní informace o systému odměňování THP zaměstnanců. Nevýhodu vidím při rozdělování ročního bonusu, kdy zaměstnanci často nemohou ovlivnit, zda se cíle naplní. Většinou se jedná o propojený systém událostí, kdy konkrétní zaměstnanec nemůže ovlivnit některou z událostí. Výhodu ve smluvní mzdě vidím, že zaměstnanec má stabilní příjem a dokáže si lépe naplánovat příjmy a výdaje. To mu pomáhá lépe řešit svoji finanční situaci, kde nemusí hledět na počet odpracovaných hodin a od toho odvíjející se mzdu.

V poslední kapitole jsem se věnovala nabízeným benefitům pro zaměstnance společnosti OEZ s.r.o. Společnost má velký počet zaměstnanců různých věkových kategorií, ale díky velké škále benefitů si každý najde, co může využít. Mezi největší motivující benefit, bych zařadila jednoznačně kartu Benefit plus, kterou zaměstnanci mohou využít jak na rekreaci, volný čas, nákup knih či lékárenského zboží. Zde si opravdu každý najde svoji kategorii, jak volné prostředky využít. Větší oblibu si získává také Multisport karta, kdy zaměstnanci mají slevy na vstup do sportovních zařízení nebo na kulturní akce.

3.2 Návrhy a doporučení

V této kapitole se zaměřím na návrhy nových zaměstnaneckých benefitů pro společnost OEZ s.r.o., které by mohly být motivující pro stávající zaměstnance, a i lákavé pro nové budoucí pracovníky.

3.2.1 Sick days

Prvním návrhem na nový benefit jsou tzv. **sick days**. Sick days jsou dny volna, které může zaměstnanec čerpat, když se necítí dobře. Patří to mezi firemní benefity, díky kterým nemusí zaměstnanci chodit do práce a mohou zůstat doma na zotavení, aniž by musel hned k lékaři. Na rozdíl od nemocenské není nutné u sick days dokládat lékařské potvrzení. Jsou určeny pro krátkodobé zdravotní indispozice, kdy vám stačí pár dní na zlepšení. Nemocenská se naopak využije při delší nemoci. Zaměstnavatel by měl mít jasně stanovená pravidla čerpání sick days. Tato pravidla jsou nejčastěji upravené v pracovní nebo kolektivní smlouvě. Během sick days může zaměstnanec obdržet plnou mzdu, částečnou mzdu nebo žádnou mzdu. Záleží na politice firmy. Typicky bývá omezený počet dnů, které si můžete vzít za rok. Nejčastěji se počet dní pohybuje pouze v řádku jednotek, například pět dní, kdy zaměstnanci mohou využít sick day. Také bývá potřeba předem oznámit, že si berete sick day.

Výhodou tohoto benefitu může být, že zaměstnanec nemusí ihned k lékaři a stačí pouze odpovědné osobě ohlásit, že zaměstnanec čerpá sick days. S touto výhodou souvisí i rychlejší návrat do práce, kdy zaměstnanec nemoc nepřechází, ale podchytí ji včas. Tím pádem místo nemoci, která by při nevléčení včas mohla trvat i týden a déle, zaměstnanec bude chybět pouze jeden či pár dní. Mezi další výhodou může patřit i zvýšená důvěra v zaměstnancích, kdy zaměstnavatel, vkládá důvěru do svých zaměstnanců, že sick days budou využívat opravdu jen v případech, proto určených. Tento benefit určitě nemá pouze výhody. Mezi nevýhody tohoto benefitu může být právě zneužívání sick days, pro účely, pro které tento benefit je zřízen. Náhlá absence na sick day může narušit pracovní plány a vyžádat si záskok za nemocného kolegu. Obecně jsou sick days výhodnější pro zaměstnance, ale i zaměstnavatelé z nich mohou těžit díky snížení rizika šíření nemocí a potenciálně vyšší produktivitě zdravých zaměstnanců.

Přesná implementace tohoto benefitu by pro společnost OEZ s.r.o. mohla vypadat následovně. Navrhovala bych nárok pět dní za kalendářní rok na využití sick days. Maximální počet na využití najednou po sobě jdoucích dnů by nebyl stanoven. Nárok na využití by měli zaměstnanci, kteří mají podepsanou pracovní smlouvu, nikoliv zaměstnanci na DPP či DPČ. Zaměstnanec by musel okamžitě o skutečnosti, že chce tento benefit čerpat, informovat svého

vedoucí telefonicky. Zde bych vyloučila možnost informovat vedoucího pomocí e-mailové adresy, která nepatří mezi nejrychlejší možnost. Zaměstnanec by mohl benefit využít, pokud se cítí zdravotně indisponován jako například střevní viróza, migréna, nachlazení či u žen menstruační bolesti. Vedoucí pracovník by měl pravomoc možnost čerpat tento benefit schválit či odmítnout z důvodu podezření na zneužití. Dalším důležitým krokem je stanovení výše náhrady mzdy. Zde bych navrhovala náhradu mzdy ve výši 100 %, tudíž stejně jako kdyby zaměstnanec byl přítomen v práci.

3.2.2 Slevy na výrobky

Zaměstnanci firmy by mohli ocenit slevy na výrobky společnosti. Nejvíce by to mohli ocenit zaměstnanci, kteří staví nebo rekonstruuji bydlení. Zaměstnanci si cení možnosti nakupovat produkty svého zaměstnavatele za zvýhodněné ceny. To jim může přinést značnou úsporu a zároveň posílit jejich pocit sounáležitosti s firmou.

Zde bych navrhovala mít se smluvním prodejcem dohodnuto, že při předložení průkazu zaměstnance dostanou zaměstnanci při nákupu několikaprocentní slevu, kterou následně firmě prodejci doplatí.

3.2.3 Jazykové a vzdělávací kurzy

Jazykové kurzy představují atraktivní firemní benefit s mnoha pozitivními dopady. Investice do jazykového vzdělávání se firmám mnohonásobně vrátí v podobě motivovaných a produktivních zaměstnanců a zvýšené konkurenceschopnosti na trhu. V dnešním světě jsou jazyky čím dál tím rozšířenější a zájem o cestování roste. Díky spojení OEZ s.r.o. se skupinou Siemens a rozšíření na mezinárodní trh jsou cizí jazyky také využívány přímo v podniku.

Firma by měla průzkumem u zaměstnanců zjistit, o jaké jazyky by měli zájem a zároveň zjistit, jaké jazyky by byly relevantní pro společnost. Důležitým krokem je také vybrat formu kurzů. Nejčastěji jsou nyní využívány kurzy formou online kurzů, kdy si zaměstnanci mohou kurz absolvovat z pohodlí domova, což by mohli preferovat lidé více nebo například skupinové lekce, kdy by byl kurz uspořádán pro malé skupinky lidí přímo ve společnosti po pracovní době.

Zda se daní jazykové kurzy jako firemní benefit záleží na tom, jestli souvisí s pracovním zařazením zaměstnance:

Jazykové kurzy související s prací:

- Pokud zaměstnavatel hradí jazykový kurz, který zaměstnanec potřebuje ke své práci, jsou náklady na kurz daňově uznatelné.
- Zaměstnanec z těchto kurzů neplatí daň ani sociální a zdravotní pojištění.

Jazykové kurzy nesouvisející s prací:

- Jestliže kurz nesouvisí s pracovní náplní zaměstnance a je poskytnut jako všeobecný benefit, pak se náklady na něj pro firmu sice nestávají daňovým nákladem, ale pro zaměstnance stále platí, že z kurzu se neplatí daň ani sociální a zdravotní pojištění.

Investice do osobního rozvoje zaměstnanců se mnohonásobně vrátí v podobě jejich rostoucí produktivity, kreativity a inovace. Osobní kurzy jim otevírají dveře k novým dovednostem a znalostem, posilují jejich angažovanost a spokojenost v práci a vedou k celkovému profesnímu růstu. Existuje spousta variant těchto kurzů jako například:

- Dovednostní kurzy: Tyto kurzy učí zaměstnance konkrétní dovednosti, jako je používání softwaru, vedení prezentací nebo zákaznický servis.
- Kurzy profesního rozvoje: Tyto kurzy pomáhají zaměstnancům rozvíjet dovednosti, které potřebují k postupu ve své kariéře, jako je vedení, komunikace nebo řešení problémů.
- Kurzy osobního rozvoje: Tyto kurzy pomáhají zaměstnancům rozvíjet své osobní dovednosti, jako je zvládání stresu, time management nebo efektivní komunikace.

Implementace jazykových a vzdělávacích kurzů jako zaměstnaneckých benefitů se může lišit v závislosti na specifických potřebách a možnostech firmy. Přesto je důležité zvážit několik obecných kroků pro zjištění potřebných informací:

- 1) Určit cíle a potřeby – zjistit, jaký mají mít kurzy účel, jak pro osobní potřeby zaměstnance, tak po profesní stránce. Provést průzkum mezi zaměstnanci, jestli by o kurzy byl zájem a nejlépe jaké téma či zaměření kurzů.
- 2) Najít poskytovatele kurzů – existuje spousta typů kurzů. Díky průzkumu můžeme zjistit, jaký typ by zaměstnanci preferovali. Důležité samozřejmě zjistit jejich cenu, možnosti absolvování, dostupnost a kvalitu.

- 3) Stanovit pravidla a podmínky využití – nutno předem stanovit podmínky a pravidla, jak zaměstnanci mohou kurzy absolvovat. Nutné stanovit, kdo na využití benefitu bude mít nárok, jestli je možno absolvovat v pracovní době či v osobním volnu a maximální výše příspěvku na tento benefit.
- 4) Oznámení zaměstnanců – důležité je to dát vědět všem svým zaměstnancům přes všechny možné komunikační prostředky. Mohou se využít nástěnky, aplikace společnosti pro zaměstnance, newsletterech a také vedoucí pracovnících na poradách to mohou předat zaměstnancům.
- 5) Zpětná vazba – po dostatečně dlouhé době je důležité získat zpětnou vazbu na nový benefit. Důležité i sledovat informace o počtech absolvovaných kurzech, ale i nedodělaných a jaké důvody k tomu zaměstnanci vedly.

Zde bych navrhovala proplácet zaměstnancům kurzy související s rozvojem jejich profese ve 100 % výši. Kurzy by bylo možné absolvovat dvakrát ročně při proplacení 100 %. Přesné podmínky pro nárok by zaměstnavatel musel ujednat v kolektivní či jiné smlouvě. Pro zaměstnance by to bylo více motivující a zaměstnavatel tím získá kvalitnější a vzdělanější zaměstnance. Pro manažery by bylo možno navštívit kurz Manažerské etiky a etické řízení organizace. Jedná se o online seminář za 490 Kč, což by zaměstnanci bylo proplácení ve 100 % výši. (Kursy, ©2024)

Kurzy, které by zaměstnavatel uznal za nesouvisející s profesí, bych navrhovala proplácet ve 100 % výši jednu za rok. Při absolvování dalších kurzů během jednoho roka, by se zaměstnavatel podílel pouze z nějaké části. Podmínky by opět musely být vyjednány v kolektivní či jiné smlouvě. Například jazykový kurz francouzštiny pro začátečníky A1 na 6 + 1 měsíců vychází na 2 490 Kč. Tento kurz by byl zaplacen z celkové části. Pokud by zaměstnanec chtěl pokračovat na úroveň A2 francouzštiny vycházející také na 2 490 Kč, zaplatil by zaměstnavatel pouze nějakou část, nikoliv už celou částku. (Online jazyky, ©2024)

ZÁVĚR

V bakalářské práci bylo cílem analyzovat systém odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů v konkrétním podniku. Pro tuto práci byla vybrána společnost OEZ s.r.o. se sídlem v Letohradě. Práce se zaměřila na popsání a analýzu stávajícího systému odměňování, včetně jeho motivačních aspektů, a dále na analýzu nabízených benefitů a jejich pravidel čerpání.

V teoretické části práci byly popsány základní nástroje a způsoby motivace zaměstnanců, s tím související hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále byly popsány zaměstnanecké benefity. V analytické části bakalářské práce je popsána společnost OEZ s.r.o., především základní údaje, historie a organizační struktura. Také je zmíněno spousta certifikátů a ocenění, kterými se společnost může pyšnit. V analytické části už je přesně popsán systém odměňování zaměstnanců, které bylo rozděleno na odměňování zaměstnanců se smluvní mzdou a odměňování zaměstnanců s tarifní sazbou. Také v této kapitole jsou popsány nabízené zaměstnanecké benefity, jejich způsoby a podmínky využití.

Poslední kapitola je se zaměřena na návrhy zaměstnaneckých benefitů, které by společnost mohla zvážit a přidat do svého portfolia nabízených benefitů. Tyto návrhy benefitů patří podle mého názoru za motivující jak pro budoucí, tak stávající zaměstnance. Mezi mé návrhy jsem zařadila sick days, slevy na výrobky a posledním návrhem jsou jazykové a vzdělávací kurzy.

Práci díky dostatečnému množství poskytnutých informací z interních dokumentů podniku hodnotím jako úspěšnou. Cíl bakalářské práce byl naplněn a přispěl k pochopení systému odměňování zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů. Společnost je díky spojení se skupinou Siemens velice na vysoké úrovni, a to se projevuje i na způsobu odměňování a nabízených benefitů pro zaměstnance.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a KOUBEK, Josef. *Odměňování pracovníků*. Expert. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
- [3] *Benefit plus*, 2024. Online. Benefit plus. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.cz>. [cit. 2024-03-25].
- [4] *Endenred*, 2018. Online. Endenred. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>
- [5] *Golan*, 2024. Online. Golan. Dostupné z: <https://www.golan.cz/zamestnanecke-benefity-2024---danova-neuznatelnost-osvobozeni-a-kdy-dodanit>. [cit. 2024-03-10].
- [6] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] Interní dokumenty společnost OEZ s.r.o., 2023
- [8] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] *Kursy*, 2024. Online. Dostupné z: https://www.kursy.cz/manazerska-etika-a-eticke-rizeni-organizace-productonwmae/?gad_source=1&gclid=EAlaIQobChMlp7vqgefchQMVOICDBx3an gutEAAYAyAAEgIAbfD_BwE [cit. 2024-04-25].
- [10] LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- [11] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Téma. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-275-4.
- [12] *MPSV*, 2024. Online. MPSV. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>. [cit. 2024-02-16].
- [13] PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6

- [14] OEZ, 2024. Online. OEZ. Dostupné z: <https://www.oez.cz/o-spolecnosti/nabidka-pracovnich-mist>. [cit. 2024-03-22].
- [15] Online jazyky, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.onlinejazyky.cz/eshop-kategorie-kurzy-francouzstiny-online-pro-samouky.html>. [cit. 2024-04-25].
- [16] TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-585-5.
- [17] VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9. [cit. 2024-02-15].
- [18] *Zákony pro lidi*, 2006. Online. Zákony pro lidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast6>. [cit. 2024-02-16].
- [19] ZLÁMAL, Jaroslav; BAČÍK, Petr a BELLOVÁ, Jana. *Management: základy managementu*. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.
- [20] Živnostník, 2022. Online. Živnostník. Dostupné z: https://www.zivnostnik.cz/33/zamestnanecke-benefity-a-jejich-vyznam-v-soucasnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ese1lEiNjoMQpopVCQH8tL_KIZDsXZgP1Q/. [cit. 2024-02-15].